

Vysoká škola regionálního managementu



Evropský sociální fond  
Praha & EU: Investujeme do vaší budoucnosti

# MANAGEMENT

## *Základy teorie a praxe*

### Studijní opory

Hana Bartošová

Jan Bartoš

Praha 2011

**Název: Management. Základy teorie a praxe.**

Autor: Doc. Ing. Hana Bartošová, CSc., Ing. Mgr. Jan Bartoš

Počet stran: 161

Recenze: Ing. Petr Wenzel

Studijní opory určené pro studenty kombinované formy studia

Studijní program Regionální rozvoj, obor Management a regionální rozvoj

Studijní opory byly zpracovány v rámci Inovace bakalářského studijního programu v kontextu Boloňského procesu s důrazem na výsledky učení

OPERAČNÍ PROGRAM Praha Adaptabilita registrační číslo CZ.2.17/3.1.00/32599

Tato publikace neprošla redakční jazykovou úpravou

Vydala v elektronické podobě Vysoká škola regionálního rozvoje Praha  
Žalanského 68/54  
16300 Praha 17

e-mail: [hana.bartos@seznam.cz](mailto:hana.bartos@seznam.cz); [jan.bartos@daimler.com](mailto:jan.bartos@daimler.com)

Praha 2011

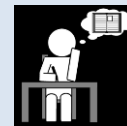
**Obsah**

<b>1</b>	<b>PODSTATA MANAGEMENTU. MANAŽERSKÉ FUNKCE. MANAŽER.....</b>	<b>8</b>
1.1	<b>Definice managementu a obsahový význam pojmu management .....</b>	<b>9</b>
	<i>Organizační úrovně managementu .....</i>	<i>11</i>
1.2	<b>Manažeři .....</b>	<b>12</b>
	<i>Manažerské role .....</i>	<i>14</i>
1.3	<b>Manažerské kompetence .....</b>	<b>16</b>
1.4	<b>Manažerské funkce .....</b>	<b>19</b>
1.5	<b>Management jako věda a umění .....</b>	<b>21</b>
1.6	<b>Případová studie – Otestujte své manažerské kompetence .....</b>	<b>23</b>
1.7	<b>Případová studie – Neefektivní vedoucí .....</b>	<b>24</b>
<b>2</b>	<b>VZNIK A VÝVOJOVÉ ETAPY MANAGEMENTU – ČÁST I.....</b>	<b>31</b>
2.1	<b>Klasická teorie managementu .....</b>	<b>32</b>
	<i>Vědecké průmyslové řízení .....</i>	<i>32</i>
	<i>Správní řízení .....</i>	<i>38</i>
	<i>Byrokratický model.....</i>	<i>40</i>
2.2	<b>Neoklasická teorie managementu .....</b>	<b>42</b>
2.3	<b>Případová studie - Tomáš Baťa .....</b>	<b>44</b>
<b>3</b>	<b>VZNIK A VÝVOJOVÉ ETAPY MANAGEMENTU – ČÁST II.....</b>	<b>50</b>
3.1	<b>Moderní teorie managementu .....</b>	<b>50</b>
	<i>Procesní přístupy .....</i>	<i>50</i>
	<i>Systémové přístupy .....</i>	<i>51</i>
	<i>Kvantitativní – matematické přístupy .....</i>	<i>53</i>
3.2	<b>Pragmatický (empirický) přístup k managementu .....</b>	<b>54</b>
	<i>Dokonalost v managementu .....</i>	<i>56</i>
3.3	<b>Případová studie - Manažer 20. století .....</b>	<b>58</b>
<b>4</b>	<b>MANAGEMENT KVALITY .....</b>	<b>66</b>
4.1	<b>Základní koncepce systémů managementu kvality .....</b>	<b>67</b>
4.2	<b>Základní předpoklady a východiska systémů managementu kvality .....</b>	<b>69</b>

<i>Procesní přístup</i> .....	70
<i>Demingův cyklus</i> .....	73
<b>4.3    Systém managementu kvality dle ČSN EN ISO 9001</b> .....	<b>75</b>
<b>4.4    Komplexní řízení kvality (TQM – Total Quality Management)</b> .....	<b>78</b>
<b>4.5    Model Excellence EFQM (The EFQM Excellence Model)</b> .....	<b>80</b>
<i>Kritéria Modelu excellence EFQM</i> .....	81
<b>4.6    Model CAF (Common Assessment Framework – Společný hodnotící rámec)</b> .....	<b>85</b>
<b>4.7    Benchmarking (vzájemné porovnávání)</b> .....	<b>89</b>
<b>4.8    Benchlearning</b> .....	<b>90</b>
<b>4.9    Metoda vyvážených ukazatelů – (Balanced scorecard) a jeho využití ve Veřejné správě</b> .....	<b>91</b>
<b>4.10   Případová studia „Řízení úřadu s využitím Balanced Scorecard ve Vsetíně“</b> .....	<b>95</b>
<b>5    Manažerské funkce</b> .....	<b>109</b>
<b>5.1    Plánování (Planning)</b> .....	<b>110</b>
<i>Druhy plánů</i> .....	112
<i>Vybrané analytické techniky využitelné v plánování</i> .....	114
<b>5.2    Organizování (Organizing)</b> .....	<b>117</b>
<i>Pojem organizace:</i> .....	117
<i>Metody organizování</i> .....	118
<i>McKinsey 7S (Model kritických faktorů úspěchu)</i> .....	119
<i>Sociální síť</i> .....	120
<i>Typologie organizačních struktur</i> .....	121
<i>Řetězec příkazů</i> .....	125
<i>Tendence vývoje organizačních struktur</i> .....	128
<b>5.3    VEDENÍ (Leadership)</b> .....	<b>129</b>
<i>Styly vedení</i> .....	131
<i>Motivace</i> .....	132
<i>Případová studie – Jak vést efektivně? Doporučení Lee Iacocca</i> .....	138
<b>5.4    KONTROLA (Control)</b> .....	<b>139</b>
<i>Funkce kontroly</i> .....	139
<i>Vnitřní kontrolní systém a jeho místo v kontrolním procesu</i> .....	143
<b>LITERATURA</b> .....	<b>156</b>

6 SLOVNÍK VYBRANÝCH POJMŮ MANAGEMENTU ..... 158

## PRŮVODCE STUDIJNÍ OPOROU



Studijní opora Management *Základy teorie a praxe* je určena studentům studijního oboru Management a regionální rozvoj, kteří studují v kombinované formě studia. Kombinovaná forma studia předpokládá zvládnutí části látky předmětu formou samostudia. Z těchto důvodů tato forma studia vyžaduje přípravu speciálních studijních textů a dalších studijních pomůcek.

Předložená opora nahrazuje přímou výuku vybraných částí kurzu. Obsahuje případové studie, kontrolní otázky k případové studii, klíčová slova k zapamatování a kontrolní otázky za každou kapitolou. Otázky v závěru kapitol mají kontrolní funkci, vzhledem k pochopení textu, a jsou zároveň přípravou na zkoušku. Součástí kapitoly jsou i ukázky testů, které budou využity k atestaci z předmětu Základy teorie a praxe managementu. Předložené studijní texty obsahují na závěr i Slovník vybraných pojmů z oboru management, který je pomůckou pro rychlé vyhledávání informací. Oporu si lze průběžně doplňovat na základě vlastního studia doporučené literatury, osvojených znalostí z předchozího studia, stáží, studijních pobytů, neformálního studia, pracovních zkušeností s cílem vytvořit si vlastní studijní materiál „šitý na míru“.


K práci se studijní oporou a osvojení si poznatků lze doporučit zběžně se seznámit s obsahem kapitol a popř. je hrubě prolistovat z důvodů systémových souvislostí jednotlivých témat. Poté je vhodné začít se systematickým učebnicovým studiem.

Cílem studijních textů je osvojit si žádoucí základní manažerské znalosti a dovednosti, které vyžaduje praxe jako součást manažerských kompetencí, které lze s úspěchem využívat i v liniových pozicích a připravit se na složení atestace předmětu. Důraz je kladen na metody řízení, které jsou v rámci modernizace veřejné správy teoreticky i prakticky podporovány. „Úplnou kuchařku“ managementu nenaleznete v žádné odborné literatuře neboť management je „věda a umění“ a nic nemůže nahradit samostatné manažerské myšlení a jednání. Zvládnutí pracovní pozice manažera a úspěšná manažerská kariéra však vyžaduje další výcvik, další studium a každodenní praxi.

Autoři byli vedeni snahou o přehledný a srozumitelný text, který přizpůsobuje skutečnosti, že většina studentů kombinované formy studia má vlastní zkušenosti z pracovního či služebního procesu. Vtipné, praxí prověřené výroky manažerů a zaměstnanců z klasických Murphyho zákonů snad vyvolají úsměv na tváři a povzbudí k dalšímu čtení a studiu.

Leden 2011

Doc. Ing. Hana Bartošová, CSc.  
Ing. Mgr. Jan Bartoš

<b>VÝSTUPY Z UČENÍ</b>	
<i>Po prostudování textu a vypracování úkolů v rámci studijní opory</i>	
<b>BUDETE UMĚT</b>	<b>ZNALOSTI</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Přístupy k základním manažerským funkcím (plánování, organizování, vedení, kontrola).</li> <li>• Porozumíte historickému vývoji managementu v souvislostech s moderním managementem.</li> <li>• Klasifikovat organizační struktury.</li> <li>• Vyjádřit vlastní názor na manažerské přístupy.</li> <li>• Pochopíte, proč je management vědou a uměním.</li> <li>• Orientovat se v nových nástrojích a metodách managementu, zejména budete znát základní koncepce systémů managementu kvality včetně jejich aplikace, zejména v organizacích veřejné správy.</li> <li>• Naučíte se různé přístupy k analýze systému řízení organizace.</li> <li>• Definovat manažerské kompetence.</li> <li>• Rozlišit řízení a vedení.</li> <li>• Základní styly vedení a motivace.</li> <li>• Orientovat se v současné manažerské literatuře.</li> </ul>	
<b>BUDETE SCHOPNI</b>	<b>SCHOPNOSTI</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Odlišit efektivní a neefektivní přístupy realizace základních manažerských funkcí.</li> <li>• Pochopit, že management není souborem jednou ověřených a jednoznačně sdílených pravd.</li> <li>• Vytvořit si vlastní názor na poslání managementu.</li> </ul>	
<b>ZÍSKÁTE</b>	<b>DOVEDNOSTI</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Základní informace a znalosti teorie managementu (výchozí kurz) včetně jejich modelového praktického využití.</li> <li>• Základ pro další specializované studium vybraných dovedností pro osvojení si manažerských kompetencí v praxi.</li> <li>• Motivaci k hlubšímu studiu managementu.</li> </ul>	

# 1 PODSTATA MANAGEMENTU. MANAŽERSKÉ FUNKCE. MANAŽER

*Řízení znamená dělat věci správně;  
vedení znamená dělat správné věci.  
P. F. Drucker*

## STRUKTURA KAPITOLY

### **1.1 Definice managementu a obsahový význam pojmu management**

*Organizační úrovně managementu*

### **1.2 Manažeři**

*Manažerské role*

### **1.3 Manažerské kompetence**

### **1.4 Manažerské funkce**

### **1.5 Management jako věda a umění**

### **1.6 Případová studie – Otestujte své manažerské kompetence**

### **1.7 Případová studie – Neefektivní vedoucí**

*Nejlepší kniha managementu?  
Takovou ještě nikdo nenapsal.  
Jisté je zatím jen to, kdo bude jejím autorem:  
někdo z podřízených.*

Potřeba řídit se datuje od okamžiku, kdy se lidé poprvé pokusili dosahovat cílů prostřednictvím skupinové práce. Řízení s přívlastkem „vědecké“ se objevuje na konci 19. a začátkem 20. století v souvislosti s rozvojem průmyslové výroby.

Dnes se obecně uznává, že řízení je nezbytné ve všech organizacích - nejen ve výrobních, obchodních aj. založených na ziskovém principu. (Koontz, H., Weihrich, H., 1993) zdůrazňují, že „Efektivní řízení se týká prezidenta korporace, správce nemocnice, vládního dohláze, vedoucího skautské skupiny, církevního biskupa, baseballového manažera i rektora univerzity“. Nezbytnost řízení je pocíťována v organizacích různého zaměření a poslání,



malých i velkých (podnicích, společnostech, firmách, úřadech, školách, finančních institucích, zdravotnických zařízeních, veřejné správě, armádě, policii).

Teoretici i praktici se shodují v názoru, že 80% problémů, které organizace zaznamenává, je způsobeno špatným řízením a vedením. Výstupem veřejného sektoru jsou veřejné služby, které nejsou založeny na ziskovém principu, ale jsou financovány z veřejných prostředků. Pro všechny organizace patřící do veřejného sektoru je z hlediska metod řízení klíčové řízení jimi poskytovaných služeb (veřejných služeb). Důležité je zejména řízení účelnosti, efektivnosti, hospodárnosti a kvality veřejných služeb, účelné a efektivní nastavení procesů a všech řídicích aktivit souvisejících s řízením zdrojů. Je potěšující, že metody a techniky řízení, které se osvědčily v podnikatelských organizacích jsou úspěšně zaváděny i do prostředí veřejného sektoru.

## 1.1 Definice managementu a obsahový význam pojmu management

Definice a funkce managementu nejsou jednoznačně vymezeny, existuje mnoho názorů a přístupů k dané problematice. Sloveso „to manage“ znamená vést, řídit, spravovat, ovládat. Podobně lze doslova přeložit i anglický výraz „management“, objevující se prakticky ve všech jazycích, jako řízení, ovšem ve skutečnosti jeho vysvětlení nebo definování není tak jednoduché. (Drucker, P. F., 1994) k tomu uvádí: „Výklad pojmu management je zvláště nesnadný. Především jde o pojem specificky americký a je obtížné ho výstižně přeložit do ostatních jazyků, dokonce i do britské angličtiny. Označuje nejen **funkci**, ale také **lidi**, kteří ji vykonávají. Označuje nejen sociální postavení a jeho stupeň, ale také **odbornou disciplínu a obor studia**.“

V našich podmínkách anglickému termínu „management“ nejlépe odpovídá český termín „řízení“. Oba pojmy „management“ a „řízení“ se zpravidla v české a přeložené manažerské literatuře používají jako synonyma. Některá sémantická spojení používají termín „řízení“, jindy je vhodnější termín „management“. Termín vedení („leadership“- tvůrčí vedení) je jednou z funkcí řízení, důraz je kladen na vytyčení správných cílů a ovlivňování a motivování aktivit řízených pracovníků k jejich plnění.

**Příklady definic termínu management<sup>1</sup>:**

**Důraz na manažerské funkce** (typické činnosti, úlohy) vykonávané manažery:

- „Management jsou typické činnosti, které manažer vykonává, jako je rozhodování, organizování, plánování, kontrolování, vedení lidí, koordinace, motivování atd.“- (Miller, K., 1988).
- „Management je ucelený soubor ověřených přístupů, názorů, zkušeností, doporučení a metod, které vedoucí pracovníci („manažeři“) užívají ke zvládnutí specifických činností („manažerských funkcí“), jež jsou nezbytné k dosažení soustavy podnikatelských cílů organizace.“- (Vodáček, L., Vodáčková, O. , 2006).
- „Management je procesem, který je tvořen řadou činností, aktivit nebo operací, které vedou k nějakému cíli – (Gibbon, J. Ivancevich, J., Donnelly, J., 2007).
- „Management představuje uspořádaný soubor poznatků podle určitých hledisek, většinou odpozorovaných z praxe, které jsou zpracovány formou návodů pro jednání nebo jsou stanoveny jako principy. Opírá se o poznatky (teorie a metody) z oblasti vědních disciplín (např. ekonomie, sociologie, kybernetiky, teorie systémů, matematiky, psychologie aj.), které aplikuje a rozvíjí na podmínky řízení. Jedná se o proces organizování, plánování, rozhodování, komunikování, motivování a kontroly za účelem stanovit a dosáhnout cíle podniku při použití všech jeho zdrojů. -(Záruba, P., 1991).

**Důraz na odborné disciplíny a obor studia:**

- „Management je oblast studia, která se věnuje stanovení postupů, jak co nejlépe dosáhnout cíle organizace“ – Robbins, S. P. (1989).

**Důraz na manažerskou funkci vedení lidí:**

- „Management je proces vytváření určitého prostředí, ve kterém jednotlivci pracující společně ve skupinách, efektivně uskutečňují zvolené cíle.“- ( Koontz, H., Weihrich, H., 1993).
- (Covey, S., 1989, s. 326) definuje management jako „lidskou činnost zabezpečující cíle (produkty, služby) na základě využívání zdrojů a vedení lidí.“ Covey zdůrazňuje rozdíl mezi řízením a vedením. Vedení znamená zejména vytyčení správných cílů, řízení dle něj potom uskutečnění těchto cílů výběrem správné cesty.

---

<sup>1</sup> Více informací např.: KARLÖF, B., LÖVINGSSON, F., H. *Management od A do Z. 300 důležitých pojmů s výkladem a příklady.* Brno: Computer Press, 2007.

- „*Management je dosahování cílů organizace prostřednictvím práce jiných*“ – (American Management Association).

Management je proces systematického plánování, organizování, vedení a kontrolování, který směřuje k dosažení cílů organizace.

Management je zaměřen na systematický proces koordinace pracovních aktivit lidí tak, aby byly vytyčené cíle provedeny účinně a efektivně:

**Účelnost** (effectiveness) – dělat správné věci (vytyčování cílů, vypracování správné strategie, definování priorit atd.).

**Účinnost** (efficiency) – dělat správné věci správně (volba správné cesty, správných metod a postupů, technik řízení, informačních systémů aj.).

**Hospodárnost** (economy) – dělat věci s minimálními náklady (komplex činností, které vedou ke snižování nákladů).

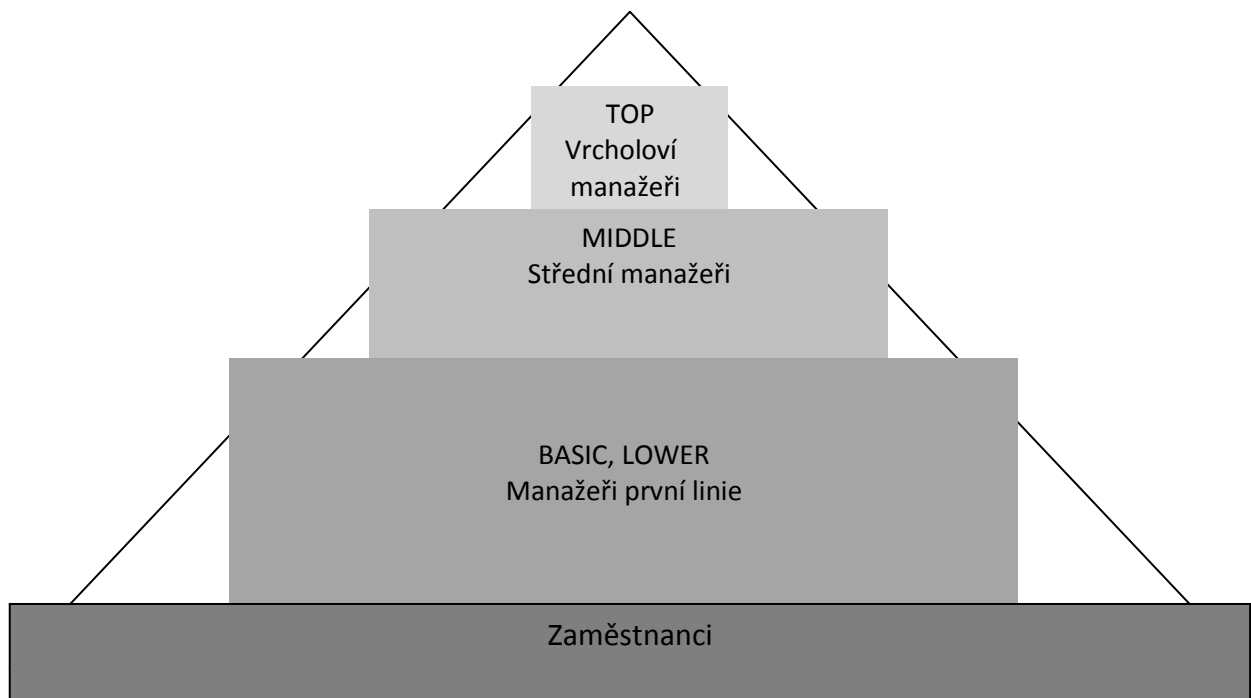
**Odpovědnost** (equity) - dělat správné věci v souladu s právem (sociální odpovědnost, sociální citlivost).

### Organizační úrovně managementu

V rámci dalšího výkladu bude **management chápán jako nezbytná součást jakékoliv organizace**. (Dědina,J., Cejhamr,V., 2005) definují čtyři základní komponenty organizace: lidé, práce, informace, technologie. Tyto prvky organizace mají svůj určitý cíl, řád, systém, vazby. To znamená vytváření nejrůznějších organizačních jednotek, pracovních skupin, týmů a definování vztahů a vazeb mezi nimi. Teoretici i praktici v oboru management potvrzují závěr, že management je pouze jeden – základní poznatky se dají uplatnit ve všech organizacích podnikatelského i veřejného sektoru.

Management lze **aplikovat na různých organizačních úrovních**, tj. různých stupních hierarchického organizačního uspořádání dané organizace; podle toho rozlišujeme **vrcholový (TOP) management**, **střední (MIDDLE) management**, **základní, liniový (BASIC, LOWER) management**.

Cílem manažerů na všech úrovních řízení je být produktivní, tj. účinně a efektivně dosahovat splnění cílů. Klíčovou otázkou současného managementu je navrhnout doporučení jak postupovat v době neustálých změn.



Obr.1 Organizační úrovně managementu

## 1.2 Manažeři

Termínem management vyjadřujeme nejen řízení, ale také **skupinu řídicích pracovníků, kteří vykonávají profesi manažer.**<sup>2</sup> („administrator“, „chief“, „director“, „head of the department“, „chief officer“, „CEO“ aj.).

Pod tímto pojmem jsou chápáni pracovníci, kteří jsou odpovědní za plnění úkolů organizační jednotky, za práci řízených pracovníků a mají k tomu potřebné pravomoci, z kterých vyplývá odpovědnost. Podle svého postavení v organizaci se dělí na liniové, střední a vrcholové. Jde

<sup>2</sup> Terminologicky se diferencuje: řízení (management) a řídicí pracovník (manažer), tvůrčí vedení (leadership) vedoucí (leader)

na jedné straně o označení funkce, na straně druhé o označení skupiny lidí, která tyto funkce vykonává. V rámci dalšího výkladu budeme jako synonymum používat i termín řídicí pracovník, vedoucí, nadřízený.

**Manažer je profese nebo profesionální řídicí (vedoucí) pracovník na určitém stupni hierarchie organizace, který zodpovídá za dosahování vytčených cílů organizačních jednotek, které řídí.**

Rozměr manažerské práce a její typologie vycházejí z toho, že manažeři jsou především profesionálové, kteří:

□ **definují cíle**

budoucí stav organizace (organizační jednotky), jehož chce manažer dosáhnout - obecným cílem je dosažení výkonnosti, úspěšnosti, prosperity,

□ **řídí práci** organizační jednotky nebo celé organizace,

□ **jsou vybaveni rozhodovací pravomocí**

pravomoc představuje souhrn práv a moci, které jsou přiděleny určité pozici, vedoucímu pracovníkovi či organizační jednotce. Rozsah pravomoci a odpovědnosti musí být ve vzájemném souladu,

□ **mají odpovědnost za výsledky**

(nejen vlastní, ale i za výsledky řízených pracovníků),

□ **pracují v organizacích**

organizace umožňuje plnit plánované cíle (nezbytnost projektovat vhodnou organizační strukturu pro definované cíle),

□ **musí se vyrovnat s nejistotou**

(manažeři pracují s neúplnými informacemi (informační neurčitost), riziky, neočekávanými problémy, jedinečnými situacemi, které vyplývají z proměnlivého vnitřního i vnějšího prostředí organizace),

□ **pracují s lidmi a prostřednictvím lidí**

důraz na mezilidské vztahy v širokém kontextu (podřízenými, s pracovníky na stejné řídicí úrovni, nadřízenými, dodavateli, zákazníky a dalšími **zainteresovanými subjekty**, tzv. „*stakeholders*“).

□ **mají řídicí kompetence**

manažeři k výkonu své práce potřebují určité znalosti, schopnosti, dovednosti a vlastnosti – řídicí kompetence.

Manažerská profese, stejně jako každé jiné vysoce kvalifikované a specializované povolání, vyžaduje osvojit si řadu odborných znalostí i praktických postupů. Úspěšnost v této profesi však nezávisí jen na znalostech, schopnostech, dovednostech a zkušenostech, ale i na **osobnosti manažera** a zejména jeho **odpovědnosti** za plnění poslání, účelu a cílů organizace – odpovědnosti vůči vlastníkům, zaměstnancům, společnosti. Posláním manažera je udržování žádoucího stavu prostředí, tvorba podmínek pro výkon práce jednotlivců tak, aby jejich úsilí bylo zaměřeno na efektivní dosažení skupinového cíle dané organizace.

**Úspěšnost řízení** závisí na celé řadě faktorů. Klíčovou pozici však zaujímají tři faktory. Je to:

- schopnost manažera **správně rozhodnout o cílech**,
- schopnost manažera dosáhnout toho, aby jeho **spolupracovníci cíle naplňovali**, (tzv. „*měkké*“ manažerské dovednosti)
- **uspořádání prostředí**, ve kterém řídicí činnost probíhá.

### Manažerské role

Pojem manažerská role představuje specifickou kategorii chování manažerů. V souladu s pozicí manažera v hierarchickém uspořádání organizace se očekává, že se manažer bude chovat žádoucím způsobem.

(Mintzberg, H., 1989) na základě pozorování manažerů při práci definoval deset manažerských rolí, které uskutečňuje každý manažer. Odlišnosti v jejich rozsahu jsou závislé na postavení v hierarchickém uspořádání a zastávané pozici. (Mintzberg, H., 1989) rozdělil manažerské role do tří oblastí:

□ **Interpersonální role (role pro mezilidské vztahy)**

V této roli manažer řídí, koordinuje a kontroluje činnost podřízených a je spojovacím článkem zprostředkujícím předávání informací mezi organizací a vnějšími subjekty. Manažer je představitelem organizace (reprezentuje ji navenek zejména k – zainteresovaným vnějším subjektům - zákazníkům, dodavatelům, úřadům, regionální správě aj. „stakeholders“.). (Mintzberg, H., 1989). V mezilidských vztazích vystupuje manažer jako **představitel, vedoucí a spojovatel**.

□ **Informační role (role pro předávání informací)**

Informační role vycházejí z toku informací, ve kterých manažer získává, uchovává a zpracovává informace a podle Mintzberga (1989) působí jako **pozorovatel, šířitel a mluvčí**.

□ **Rozhodovací role**

V rozhodovacích rolích manažeři uskutečňují rozhodnutí o strategických a taktických cílech, operativních problémech, o změnách, provádějí výběr variant řešení řídicích problémů podle kritérií a hledají nejvhodnější řešení. Je tomu tak proto, že prostředí, ve kterém se manažeři pohybují, nabízí nepřeberné množství stále se měnících variant a kombinací. (Mintzberg, H., 1989) rozlišuje role: **manažer podnikatel, krizový manažer, alokátor zdrojů, vyjednaváč**.

Výzkumné práce v různých typech organizace podporují myšlenku, že manažeři – bez ohledu na typ organizace nebo její hierarchickou úroveň – zastávají a provádějí podobné role. Mintzberg si ověřil, že tyto role se vzájemně doplňují a prolínají ve všech manažerských funkcích.

Manažerské role		
Interpersonální	Informační role	Rozhodovací role
PŘEDSTAVITEL VEDOUCÍ SPOJOVATEL	POZOROVATEL ŠÍŘITEL MLUVČÍ	PODNIKATEL KRIZOVÝ MANAŽER ALOKÁTOR ZDROJŮ VYJEDNAVAČ

### 1.3 Manažerské kompetence

*Nejlepší manažer je ten, který má talent vybrat ty správné lidi a má dostatek důvěry dát jim příležitost, aby ukázali co umí.  
Theodore Roosevelt*

#### Kompetenční model

Úspěšnost firem dnes závisí především na správném chování a rozhodování klíčových manažerů. Nikde však nenajdou zaručený návod, jak úspěšně řídit. Je to proto, že prostředí, ve kterém se pohybují nabízí nepřeberné množství stále se měnících variant a kombinací řešení problémů a rozhodování. I přes to existují nástroje, které umožní předvídat, který člověk má předpoklady, tj. znalosti, schopnosti a dovednosti být úspěšným manažerem. Jedním z takových nástrojů je tzv. „kompetenční model“, neboli souhrn „žádoucích vzorců chování“ v určitých situacích. Popisuje konkrétní kombinaci vědomostí, schopností, dovedností a dalších charakteristik osobnosti manažera, které jsou potřebné k efektivnímu plnění úkolů organizace. **Souvisí s konkrétní manažerskou pozicí, konkrétní organizací a konkrétním předmětem činnosti organizace.**

Definovat přesně vlastnosti nebo jeden psychologický typ úspěšného manažera nelze. Ukazuje se, že mezi úspěšnými manažery můžeme najít řadu různých osobností s odlišnými vlastnostmi. Přesto lze vymezit modely manažerských kompetencí, které se liší od kompetencí jiných skupin pracovníků. Podmínkou pracovní úspěšnosti manažerů je kombinace tří úrovní kompetencí – koncepční, (analytické), interpersonální (sociální, etické) a technické (odborné). Integrální součástí manažerských kompetencí na všech úrovních řízení je emocionální inteligence.

- **Koncepční** (analytické) kompetence. Patří sem zejména schopnost identifikovat, analyzovat a řešit problémy v podmínkách neurčitosti a neúplných informací. Je to schopnost přijímat velké množství informací a vybírat z nich jen to, co je podstatné, dostat se rychle k jádru problému a najít pohotově řešení. Důležitou schopností je koncepční vůdcovské myšlení zaměřené na definování vize a směřování organizace, výběr vhodné strategie, orientace na výsledky, definice cílů, systémové myšlení a znalost metod a znalost technik, nástrojů a metod řízení a schopnost je efektivně



aplikovat. Rozsah odborných znalostí a koncepčních schopností se mění podle stupně, na němž manažer v organizaci působí.

- **Interpersonální** (sociální, etické) kompetence. Do této oblasti lze zařadit tzv. „měkké“ manažerské dovednosti, jako je schopnost vést, ovlivňovat a usměrňovat pracovníky na všech úrovních organizace k dosahování organizačních cílů. Manažer musí umět komunikovat, zejména vysvětlit analýzu situace (vizi) ostatním pracovníkům, zapojit je do řešení, sledovat, jak na řešení pracují (zpětná vazba), motivovat je k vysokým výkonům. K těmto sociálním dovednostem patří zejména empatie, umění ovlivňovat ostatní, schopnost týmové spolupráce, efektivní komunikace, dosažení synergie. Integrální součástí jsou etické kompetence, zejména schopnost být morálním vzorem ostatním.
- **Technické** kompetence. Vztahují se na použití specifických odborných znalostí, postupů a dovedností v jednotlivých procesech, zejména při každodenním operativním řízení konkrétních operací (plánování a rozdělování práce, zadávání úkolů, určování postupu, hodnocení výkonu, kontrola procesů apod.).

*Uznávaný odborník  
nemusí být dobrý manažer!*

### Manažerské kompetence na různých úrovních managementu

VRCHOLOVÝ MANAGEMENT	STŘEDNÍ MANAGEMENT	LINIOVÝ MANAGEMENT
<b>Koncepční (analytické) (EQ)</b>		
	<b>Interpersonální (sociální, etické) (EQ)</b>	
		<b>Technické (EQ)</b>

- Ukazuje se, že emocionální (emoční) inteligence (EQ) je stále důležitější součástí manažerských kompetencí na všech úrovních řízení. Výrazně ovlivňuje osobnostní předpoklady pro výkon manažerské funkce. Jedná se o sociální orientaci, zejména uvědomování si sebe, řízení sebe samého, sociální uvědomění a řízení vztahů, které tvoří 80-90% kompetencí a které rozlišují pracovníky s průměrným a nadprůměrným výkonem. Díky emoční inteligenci jsou manažeři schopni dosahovat toho, co chtějí, cítit se spokojeně a vycházet s lidmi, znát sami sebe, znát své reálné možnosti i růstový potenciál. Emoční inteligence je považována za jeden z klíčových faktorů ovlivňujících manažerský úspěch.

#### „Tajemství“ úspěšného manažera:

- Je vnitřně vybaven vlastnostmi, schopnostmi, znalostmi, zkušenostmi, které potřebuje. **ZNÁ, UMÍ.**
- Je motivovaný takové chování použít, vidí v požadovaném chování hodnotu a je ochoten vynaložit tímto směrem potřebnou energii. **CHCE.**
- Má možnost v prostředí dané organizace takové chování použít. **MŮŽE.**

Pojem kompetence se dnes používá v češtině ve dvou základních významech. Prvním je kompetence jako pravomoc, oprávnění, obvykle udělované nějakou autoritou nebo patřící autoritě (souvisí s manažerskou funkcí organizování). Druhý význam slova kompetence zdůrazňuje **schopnost vykonávat nějakou činnost**, umět ji vykonávat, být v příslušné oblasti kvalifikovaný (souvisí s managementem lidských zdrojů). Ke stanovení potřebné úrovně kompetencí k vykonávání určité funkce je zapotřebí provést nejdříve analýzu pracovního místa.

#### Manažerské kompetence:

- Jsou komplexní znalosti, schopnosti, dovednosti a další **předpoklady (zejména motivace) vykonávat manažerskou práci** a dosáhnout stanovený manažerský výkon.
- Je množina **chování pracovníka**, které musí v dané pozici použít, **aby úkoly této pozice úspěšně zvládl** („*souhrn žádoucích vzorců chování v určitých situacích*“).

Zdravotní pojišťovna MV ČR stanovila pro všechny vedoucí zaměstnance tyto kompetence: organizační a řídicí schopnosti, přístup ke změnám a kreativita, způsob komunikace a úroveň chování, profesní úroveň a seberozvoj.

J. Adair (1993) sestavil pořadí vlastností, které reprezentativní vzorek úspěšných vrcholových manažerů označil za nejdůležitější pro vrcholovou úroveň řízení:

1. Schopnost rozhodovat
2. Umění vést lidi.
3. Osobní integrita.
4. Nadšení pro práci.
5. Představitelství.
6. Ochota usilovně pracovat.
7. Analytické schopnosti.
8. Pochopení pro druhé.
9. Schopnost vystihnout příležitosti.
10. Schopnost řešit nepříjemné situace.
11. Schopnost jasně se vyjadřovat.
12. Bystrost.
13. Schopnost rychle se přizpůsobovat změnám.
14. Ochota brát na sebe riziko.
15. Podnikavost.
16. Schopnost efektivního řešení správných otázek.
17. Objektivnost.
18. Schopnost „vytrvat“.
19. Ochota pracovat dlouho přesčas.
20. Ambicióznost.
21. Soustředěnost.
22. Schopnost srozumitelného písemného projevu.
23. Zvědavost.
24. Nadání pro práci s čísly.
25. Schopnost abstraktního myšlení.

## 1.4 Manažerské funkce

**Manažerské funkce definujeme jako typické úlohy (činnosti), které manažer řeší v procesu své řídicí činnosti.** Základ pro jejich vymezení definoval Fayol, H. na počátku 20. století. I když dnešní pojetí manažerských funkcí není jednotné, vymezuje zpravidla čtyři základní funkce:

### □ **Plánování (planning)**

zahrnuje proces definování cílů, formulování vize a strategie pro jejich dosažení, zpracování plánů pro koordinaci a integraci jednotlivých činností.

### □ **Organizování (organizing)**

zahrnuje zřízení účelné struktury organizačních jednotek, pracovních pozic pro pracovníky dané organizace, stanovení činností, úkolů, určení, kdo je bude plnit, jak budou uspořádány do skupin, kdo bude komu předávat informace, kde se bude rozhodovat (projektování organizační struktury).

□ **Vedení lidí (leading)**

obsahem vedení je ovlivňování jednotlivců nebo týmů tak, aby byli výkonní, sdíleli cíle organizace, byli prospěšní organizaci a napomáhali dosahování organizačních cílů. Vedení zahrnuje motivaci, výběr nejvhodnějších stylů vedení a zvládání problémů, způsobených chováním zaměstnanců, komunikaci, koučování apod.

□ **Kontrola (management kontrol)**

zahrnuje sběr, analýzu, vyhodnocování, měření a korekci individuálních i celkových aktivit organizace, s cílem dosáhnout jistoty, že budou v souladu s plánem. Manažerská funkce kontrola, jejímž obsahem je monitorování skutečné výkonnosti, její srovnávání se standardy, nejlepší praxí („*best practices*“), v případě potřeby hledání nápravných opatření, je zpětnou vazbou důležitou pro další řízení.



Obr. 2 Manažerské funkce

Kromě uvedených typických funkcí se lze v literatuře setkat i s jiným pojetím, např. operativním řízením, přikazováním, motivací, rozhodováním, řízením lidských zdrojů aj.

## 1.5 Management jako věda a umění

**Management jako vědní obor má interdisciplinární charakter.** Při řešení svých problémů čerpá jak z věd přírodních (zejména z matematiky, biologie, lékařských disciplín), tak z věd humanitních (zejména z psychologie, sociologie, ekonomie, práva) i technických (zejména z kybernetiky, výpočetní techniky a informatiky). Tyto poznatky aplikuje a rozvíjí na podmínky řízení. Využívání poznatků je oboustranné - také management poskytuje ostatním vědám a teoriím cenné poznatky pro jejich rozvoj.

(Drucker, P.F.,1994) v této souvislosti napsal: „...*management musí být vědním oborem, organizovaným souborem znalostí, jemuž je možno se učit a který je snad i možno vyučovat. Management není... vědou o nic více, než je vědou medicína – v obou případech jde o praktické obory. Každý praktický obor čerpá z velkého souboru skutečných věd. Právě tak jako medicína čerpá z biologie, chemie, fyziky a dalších přírodních věd, management zase čerpá z ekonomiky, psychologie, matematiky, politické teorie, historie a filozofie. Stejně jako medicína je však i management zároveň samostatným oborem s vlastními předpoklady a záměry a s vlastními výkonnostními cíli a kritérii.*“

Management představuje uspořádaný soubor poznatků podle určitých hledisek, většinou odpozorovaných z praxe, které jsou zpracovány formou návodů pro řízení a vedení nebo jsou stanoveny jako principy a zásady. Management je disciplínou, která má bezprostředně sloužit praxi, v níž obecné teoretické poznatky je třeba aplikovat tvůrčím způsobem, přiměřeně ke konkrétním podmínkám individuálních situací. **Management proto musí objasňovat proces řízení jako umění řešit jedinečné situace jedinečným způsobem přitom však na základě tvůrčího využití znalostí, principů, metod a technik řízení. Stálou platnost má teze, že nic nenahradí samostatné manažerské myšlení a jednání.** Proto je úspěch v managementu založen i na umění jednotlivců, na jejich manažerských kompetencích, osobním potenciálu, zkušenostech, vlastnostech a schopnostech.

V managementu lze nalézt jak tvůrčí přístupy, tak sklon kopírovat manažery, kteří mají úspěch. Nicméně řízení s hlubší teoretickou průpravou sdílí stále širší okruh manažerů. (Drucker, P.F., 2004) k tomu poznamenává: „*ukazuje se, že mnozí „zkušení praktici“, působící ve významných manažerských pozicích, jsou v lepším případě snaživí amatéři, v horším*

*neschopní šarlatáni*“. Dnes se v pragmaticky orientované literatuře obvykle sdílí tolerantní názor, že manažerská práce je jak vědou, tak uměním. Manažer využívá návody, techniky a principy, ale při jejich uplatnění jsou neméně důležité intuice, kreativita, umění předvídat aj.

Vznik moderního managementu byl iniciován prudkým rozvojem podnikání, a to zejména v oblasti průmyslu. Rozvíjející se poznatková báze managementu však postupně začala nalézat stále větší uplatnění i mimo oblast svého vzniku. Ukázalo se, že základní principy, přístupy a metody managementu jsou aplikovatelné pro řídicí činnost obecně, bez ohledu na to, v jaké organizaci probíhají. To lze dokumentovat úspěšnými, a v současné době zcela standardními, aplikacemi managementu do oblasti veřejného sektoru, zejména institucí veřejné správy.

## 1.6 Případová studie – Otestujte své manažerské kompetence

- |   |   |   |
|---|---|---|
| 1. Jsem schopen vyjádřit svou netrpělivost, pokud někdo brání inovacím, pokroku, změnám, novým myšlenkám? | A | N |
| 2. Mám snahu kontrolovat vše do posledního detailu?   | A | N |
| 3. Snáším dobře konstruktivní kritiku své práce?  | A | N |
| 4. Vysvětlení složitých věcí mi dělá potíže a proto raději pracuji sám a nedeleguji?                      | A | N |
| 5. Dokážu si vždy vybrat kvalitní spolupracovníky?  | A | N |
| 6. Váhám s vyjádřením názoru před lidmi, kteří mají moc nebo se kterými se obtížně vychází?               | A | N |
| 7. Uvědomuji si, že musím od ostatních žádat plnění úkolů, které nemohu udělat sám?                       | A | N |
| 8. Zdá se mi, že nejlépe vše udělám já sám?   | A | N |
| 9. Dokážu své spolupracovníky zapojit tak, že pracují s chutí (nadšeně)?                                  | A | N |
| 10. Nemám rád, když porady jsou detailně připravené a řízené?   | A | N |

### Vyhodnocení:

**Efektivní manažer odpovídá na liché otázky ANO a na sudé NE.**

## 1.7 Případová studie – Neefektivní vedoucí

*Odborně kompetentní šéf bez lidskosti  
přináší nebezpečí krutosti až brutality.  
Lidský šéf bez odborné kompetentnosti působí směšně.  
Vyhněte se oběma extrémům!  
Sieger, Motivace jako úloha řízení, 1993*

Pro manažerskou profesi je mnoho povolanych, ale málo vyvolených. Nestačí osvojit si **odborné znalosti, dovednosti, praktické postupy**, ale úspěšný manažer musí mít i **osobnostní předpoklady**, které lze sice usměrnit, nikoli však zcela vytvořit. Přirozené vlastnosti a talent musí být rozvíjeny manažerskou praxí.

A jaký by naopak neměl být? Jací jsou **neefektivní vedoucí**? Výsledky průzkumů realizovaných v této oblasti uvádějí následující charakteristické rysy:

- neschopný rozdělit práci, popřípadě přenést ji na jiné,
- neschopný přijímat myšlenky podřízených,
- nepoctivý nebo prolhaný, lhal jiným,
- nepodpořil podřízené,
- neschopný inteligentního úsudku nebo rozhodnutí,
- často měnil názory,
- zcela nepružný,
- neměl úctu nebo důvěru k jiným,
- egocentrista, zajímá se jen sám o sebe,
- slabý, žádná sebedůvěra,
- neschopný jednat, pasivní,
- neochotný komunikovat s jinými,
- neochotný nebo neschopný poskytnout včasnou konstruktivní pomoc nebo vedení,
- příliš kontroloval jiné,
- pěstoval si favority (zvýhodňování vybraných podřízených).

### Otázky k případové studii:

1. Jaký je Váš názor na neefektivního vedoucího.
2. V čem vidíte, dle Vašeho názoru, faktory manažerské úspěšnosti.



**SHRNUTÍ KAPITOLY**

**Management** je systém principů, metod, technik a postupů používaných při řízení organizací. Opírá se o poznatky (teorie a metody) jiných věd. **Manažeři** jsou lidé, kteří odpovídají za plnění úkolů ze strany dalších členů organizace. Podle svého postavení v organizaci se dělí na liniové, střední a vrcholové. Manažeři vykonávají činnosti (tzv. manažerské funkce), mezi základní řadíme plánování, organizování, vedení lidí a kontrolu. Jiný pohled na vykonávání manažerských činností jsou tzv. manažerské role podle Mintzberga, který na základě rozsáhlých výzkumů definoval interpersonální, informační rozhodovací roli manažera. **Manažerské kompetence** jsou způsobilosti (nároky) kladené na manažera, jejichž naplňováním dochází k úspěšnému vykonávání jeho práce. Základem je jeho osobní potenciál, který je vymezen jako schopnost vykonávat v budoucnu určitou práci nebo funkci. Potenciál manažera je předpokladem dosažení manažerských kompetencí. Pokud pracovník má potřebné vlohy a požadovanou činnost neovládá, lze se jí naučit. Avšak pracovník, kterému potenciál chybí, požadovaných výsledků nemůže dosáhnout. Mezi vrozené předpoklady manažera lze zařadit inteligenci, potřebu moci, schopnost empatie, temperament, komunikativnost, tvořivost, atd. K získaným předpokladům patří zejména znalosti získané studiem, zkušenosti získané praxí, dobrá duševní a psychická odolnost aj. Aby manažer mohl rozvíjet své znalosti a dovednosti, aby mohl lépe vykonávat své manažerské role a organizovat práci svou i druhých, měl by se v první řadě soustředit na rozvoj svého osobního potenciálu. Ten společně se zvládnutím nástrojů a technik organizace vlastní práce je podmínkou pro efektivní působení manažera na okolí, na jeho nadřízené, podřízené, spolupracovníky, zákazníky či veřejnost.

K základním kompetencím manažera lze zařadit koncepční (analytické) kompetence, interpersonální (sociální, etické), a technické. Důležitou součástí kompetencí je emoční inteligence. Management je proces **systematického plánování, organizování, vedení a kontrolování**, který směřuje k dosažení cílů organizace. Tyto činnosti se konkretizují do různých oblastí života organizace, jako je strategické řízení, řízení kvality, řízení financí, řízení lidských zdrojů aj. Definice a funkce managementu nejsou jednoznačně vymezeny,

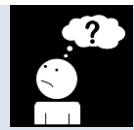
v literatuře lze nalézt mnoho názorů a přístupů. Management lze aplikovat na různých hierarchických úrovních – hovoříme o **vrcholovém, středním a základním managementu**. Management je disciplínou, která má interdisciplinární charakter, slouží praxi a je charakterizována jako **věda a umění**.

**SEZNAM KLÍČOVÝCH SLOV K ZAPAMATOVÁNÍ**

Management  
Manažerské funkce  
Manažer  
Manažerské role

Organizace  
Management změn  
Vedení  
Manažerské cíle

Drucker  
Manažerské kompetence

**KONTROLNÍ OTÁZKY**

1. Uvedte na příkladech použití termínu „*management*“ a „*vedení lidí*“.
2. Jak vysvětlíte pojem „*management*“ a „*manažer*“.
3. Zhodnoťte definice managementu a zaujměte vlastní stanovisko.
4. Vyjádřete názor na manažerské kompetence.
5. Jak se mění manažerské dovednosti v závislosti na řídicí úrovni.
6. Popište funkce, které manažeři vykonávají.
7. Vyjádřete názor na otázku, zda management je vědou či uměním.
8. Simulujte otázky pro úředníka veřejné správy a zeptejte se ho, jak se jeho práce liší od práce obchodního manažera. V čem vidí úspěšnost svého úřadu?

**KONTROLNÍ TEST****1. Která základní řídicí funkce představuje zpětnou vazbu v procesu řízení?**

- a. plánování
- b. organizování
- c. vedení lidí
- d. kontrola

**2. Mezi definované role managementu (podle H.Mintzberga) nepatří:**


- a. interpersonální role
- b. informační role
- c. příkazovací role
- d. rozhodovací role

Správné řešení: 1d), 2c)



**POZNÁMKY**



<b>VÝSTUPY Z UČENÍ</b>	
<i>Po prostudování textu a vypracování úkolů této kapitoly</i>	
<b>BUDETE UMĚT</b>	<i>ZNALOSTI</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Definovat, popsat podstatu a smysl managementu.</li> <li>• Odpovědět na otázku: co manažeři dělají?</li> <li>• Definovat manažerské role.</li> <li>• Porozumíte výrazu, který je standardní součástí slovníku personalistů „kompetence“ a „manažerské kompetence“.</li> <li>• Otestovat své manažerské kompetence podle vzoru případové studie.</li> </ul>	
<b>BUDETE SCHOPNI</b>	<i>SCHOPNOSTI</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vysvětlit, že management je umění využívat příslušné teorie a vědecké disciplíny relevantně daným situacím.</li> <li>• Nalézat odpovědi na otázky týkající se aplikace manažerských funkcí v praxi.</li> <li>• Rozpoznat charakteristické rysy neefektivních vedoucích pracovníků.</li> </ul>	
<b>ZÍSKÁTE</b>	<i>DOVEDNOSTI</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Odpovědi na to, co je to management, manažer, jaké jsou cíle manažerů a jejich role při řízení.</li> <li>• Porozumíte profesi manažera, činnostem které vykonávají, tzv. manažerským funkcím.</li> <li>• Dokážete aplikovat získané teoretické znalosti v konkrétních situacích.</li> </ul>	

## 2 VZNIK A VÝVOJOVÉ ETAPY MANAGEMENTU – ČÁST I.

*Historie je záznamem lidského pokroku,  
záznamem boje pokroku lidského myšlení,  
lidského ducha směrem k známému či neznámému cíli  
Džaváharlál Néhrú*

### STRUKTURA KAPITOLY

#### **2.1 Klasická teorie managementu**

*Vědecké průmyslové řízení*

*Správní řízení*

*Byrokratický model*

#### **2.2 Neoklasická teorie managementu**

#### **2.3 Případová studie - Tomáš Baťa**

Budoucnost je často návratem do minulosti, návratem k problémům a situacím, které již existovaly. „Vymýšlet vymyšlené“ je neefektivní. Kdo chce být úspěšný, měl by se umět ohlédnout do minulosti, orientovat se v ní, a tím se připravit na budoucnost. Bez náležitého poučení se z minulosti vlastní, ale i jiných, nelze dobře připravit a uskutečnit úspěšnou budoucnost.

Kořeny managementu sahají do období prvních známek lidské civilizace, do období rozvoje písma a staveb pyramid. Prvními organizovanými a řízenými institucemi byly státy se státní byrokracií, církve a armáda. **Přelom 19. a 20. století** je mezníkem, který charakterizuje úsilí související **se vznikem teorie a vědy o řízení**.

Teorie managementu pocházejí z počátku dvacátého století. Management, jako specifický druh práce, se objevuje po druhé světové válce jako tzv. **manažerská revoluce**. V tomto období pod pojmem management bylo chápáno podnikové řízení (řízení podnikových činností, podnikové vedení) u subjektů produkujících zisk (business management).

Moderní management se vyvíjí pod tlakem teorie i praxe a jeho myšlenkové pohledy se často vracejí do minulosti a objevují se v nové kvalitě. Na rozvoji pojetí managementu se podílela řada teoretiků a praktiků a lze v něm zaznamenat několik vývojových a názorových etap,

spojených se jmény představitelů, kteří se na nich myšlenkově podíleli. Klasifikace vývoje managementu není jednotná, existuje několik přístupů, z nichž některé hovoří o školách managementu, jiné o vývojových etapách. Dále uvedená klasifikace zdůrazňuje hlavní představitele jednotlivých přístupů a jejich podstatný myšlenkový přínos, event. stěžejní publikované práce.

## 2.1 Klasická teorie managementu

*Chcete-li být úspěšní,  
poučte se z minulosti.*

Klasická teorie managementu představuje I. vývojovou etapu a je historicky spojována se začátkem 20. století. Jsou zaváděny metody vědeckého řízení, uplatňují se stimuly na výkonu ve formě úkolových mezd, dochází k normování práce, formulují se všeobecné principy řízení organizace jako celku, principy ideálního typu organizace. Tato vývojová etapa je spojována se jmény F. W. Taylora, H. Fayola, a M. Webera. Člení se do tří hlavních směrů:

- **Vědecké průmyslové řízení.**
- **Správní (administrativní) řízení.**
- **Byrokratický model.**

### Vědecké průmyslové řízení

Rozvoj managementu v prvních desetiletích 20. století se vyznačuje **inženýrskou snahou o zvyšování efektivity výroby prostřednictvím vědeckých metod řízení**. Skupina amerických inženýrů začala studovat lidskou práci s cílem sladit výkonnost lidí s výkonností strojů. Inženýři byli přesvědčeni, že všechno jde zařídit jedním nejlepším způsobem, k němuž lze dospět jednou nejlepší cestou (one-best-way), kterou je cesta **měření a výpočtů**. Za „vědecké“ se, podle tehdejších názorů, považovalo především měření a úkolování práce, jež vedly k rozsáhlé vědecké reorganizaci práce, pracovišť a pracovních postupů. Cílem vědeckého řízení bylo **sladit výkon člověka s výkonem stroje**.



Za zakladatele vědeckého řízení je považován **Frederick Winslow Taylor** (1856-1915). Na základě svých praktických zkušeností formuloval návrhy na zdokonalení organizace práce. Taylor zdůrazňoval, že řízení se musí stát vědou. Taylorova slavná práce nazvaná *Principles of Scientific Management* (Základy vědeckého managementu) byla publikována v roce 1911. **Taylorovy principy:**

- Nahradit empirii vědou, tj. organizovanými znalostmi.
- Místo nesouladu dosáhnout harmonie ve skupinové činnosti.
- Místo chaotického individualismu dosáhnout spolupráce lidí.
- Místo omezování výstupů pracovat pro jejich maximalizaci.
- Zabezpečit rozvoj všech pracujících pro dosažení plného využití jejich schopností a pro dosažení maximální prosperity společnosti.

Na základě těchto představ Taylor formuloval svoji **racionalizační soustavu zvyšování produktivity práce v následujících zásadách:**

- a) **Přidělování velkého denního úkolu** - v duchu filozofie „*poctivá denní práce*“. Každý pracovník by měl dostávat jasně vymezený obtížný úkol.
- b) Vysoká odměna za vysoký výkon - „*poctivá denní mzda*“ - promyšlená mzdová pravidla založená na **měření pracovních výkonů (zavádění úkolových sazeb)**. Pravidla odměňování podle produktivity měla vytvářet u pracovníků pocit jistoty a stimulovat je k vysoké výkonnosti.
- c) Normalizování podmínek - pro nalezení nejlepšího způsobu, jak vykonávat jakoukoliv práci, byly používány **časové a pohybové studie, standardizace pracovních nástrojů**.
- d) Prodělek v případě nesplněného úkolu - nevykoná-li pracovník přidělený úkol, budou vůči němu uplatněny **sankce**.
- e) Plynulost výrobních procesů se zabezpečovala novým rozdělením práce v řídicím systému dílny na **podkladě specializace** a jmenování pěti, později osmi funkčních mistrů a vyčlenění plánování výroby v samostatnou funkci.

Od pracovníka se neočekával samostatný výkon, ale plnění úkolu. Určování úkolu mělo být výlučným právem zaměstnavatele (a jeho „*myslícího*“ oddělení). Taylor vycházel z teze o **tzv.**

**ekonomickém člověku** (homo economicus), jenž je motivován k práci výlučně hmotnými výhodami a jako „*izolovaný jedinec*“ je za ně ochoten podřízovat se přísně standardizovanému režimu práce.

**Taylorovy principy** kladou **důraz na měření (normování) času** pro provádění pracovních operací, zvýšení produktivity pomocí **pohybových studií**, odměňování (**úkolová mzda založená na výkonových normách**). Taylor vymezil **plánování** jako samostatnou funkci řízení. Vytvořil a uplatnil funkční systém řízení oproti liniovému zavedením **specializace** v podobě tzv. funkčních mistrů. Každý z nadřízených osmi funkčních mistrů dával dělníkovi příkazy v oblasti své specializace. Taylor doporučuje **sladit vhodné postupy s organizací práce, správným rozdělením práce dělníků a zodpovědností vedoucích pracovníků**. Důraz klade na zvyšování kvalifikace pracovníků plánovitým školením.

Začátky vědeckého řízení („scientific management“) bývají spojovány nejen se jménem F. W. Taylora, ale dalších průkopníků, jako např. H. L. Gantt, F. B. Gilbertha, L. M. Gilbrethové, H. Forda, T. Bati a dalších.

*„K tomu, abychom spolupracovali,  
se nemusíme milovat“  
Henry Ford I.*

**Henry Ford** (1863-1946) patřil k praktickým realizátorům myšlenek vědeckého řízení. Obohatil teorii klasického managementu o poznatky ze zavedení hromadné výroby a standardizovaných výrobků. Fordka model T, známý jako „*Plechová Líza*“, se vyráběl do roku 1927 jako jediný výrobek.

**Henry L. Gantt (1861-1919), Frank B. Gilbreth (1868-1924), Lilian M. Gilbreth (1878-1972)**, patří mezi další průkopníky vědeckého řízení. **H. L. Gantt** studoval metody výběru pracovníků, vývoj stimulačních prémieových systémů, zdůrazňoval „*harmonickou spolupráci*“ mezi managementem a pracovníky, poukazyval na nutnost vzdělávání manažerů a význam řízení lidí. Je autorem Ganttova diagramu a dalších grafických metod, které vyvinul pro potřeby plánování a lepší možnost manažerské kontroly.

**F. Gilbreth** je znám především časovými a pohybovými studiemi. **L. Gilbreth**, průmyslová psychologka, zaměřila svoji pozornost na lidské aspekty práce a na poznání osobnosti a potřeb pracovníků.

**Alfred P. Sloan** (1876-1966) byl vrcholovým manažerem podniků General Motors. Porazil Forda právě opačným přístupem: ne jeden model, ale „*vůz pro každou kapsu*“. Zavedl organizační formu divizí, zabýval se i organizačním uspořádáním vrcholového managementu a jeho odpovědnosti za strategické řízení.

Kromě uvedených představitelů směru vědeckého průmyslového řízení existovala řada dalších autorů, jejichž myšlenky a praxe ovlivňovaly myšlenky a závěry F. W. Taylora.

Mnozí autoři současného managementu vycházejí z přístupů tohoto vývojového období, které je zdrojem **inspirace při řešení otázek racionálních postupů plánování a odměňování, spolupráce pracovníků a maximalizace výkonů**. „*Ekonomický*“ přístup k člověku v pracovním prostředí je však značným zjednodušením, a proto představitelé následujících směrů vývoje managementu přišli s heslem: „*Zapomněli jsme na člověka*“.

Velký zájem o vědecké řízení a jeho myšlenky našly svůj ohlas, stoupence i následníky mezi odborníky v ČR. Do Prahy byli zváni přední představitelé vědeckého řízení s cílem přednášet nejnovější poznatky. Úsilí o výměnu poznatků vyústilo v r. 1920 ve zřízení samostatného vědeckého ústavu pro otázky moderního řízení „*Masarykovy Akademie práce*“ a v uspořádání I. Mezinárodního kongresu vědeckého řízení PIMCO (Prague International Management Congress) pod záštitou T. G. Masaryka a amerického státního tajemníka a pozdějšího prezidenta H. Hoovera v Praze v červenci r. 1924.

Začátky vědeckého řízení v ČR jsou spojovány s našimi prvními velkopodnikateli. Zajímavé jsou zvláště metody řízení a vedení lidí z období vzniku a rozvoje Baťových závodů, založených v r. 1894 ve Zlíně.

*Náš zákazník - náš pán*

*Tomáš Baťa*

**Podnikatel Tomáš Baťa (1876-1932)** měl mimořádný význam pro vznik a rozšíření myšlenek vědeckého řízení v ČR. Úspěšně aplikoval principy vědeckého řízení podle zásad taylorismu. Vzorem mu byl i H. Ford svým rozpracováním poznatků o hromadné produkci a tlakem na snižování času a nákladů. Baťovy metody řízení, zvl. metody personální a sociální práce, jsou inspirativní, je užitečné je znát a studovat.

Personální a sociální práce firmy Baťa byla založena na principech personální politiky, které mohou být i dnes podnětné:

□ **atmosféra aktivní spolupráce**

Tomáš Baťa považoval všechny pracovníky za spolupracovníky. Zdůrazňoval princip partnerství na základě společných zájmů a společného souhlasu. Šlo mu o vytvoření vztahu vzájemné spolupráce při plnění společného úkolu (co nejlépe sloužit odběratelům výrobků nebo uživatelům služeb). Firma od svých spolupracovníků vyžadovala věrnost, odpovědnost, výkonnost, přesnost v práci i čase, zlepšování osobních schopností, rozmnožování osobního majetku.

Závod svým spolupracovníkům dával důvěru, dokonalé pracovní nástroje, zdravé pracovní prostředí, možnost relativně vysokého výdělků, příležitost k profesnímu postupu, možnost nabytí majetku. Pojem spolupracovník byl v dalším vývoji rozšířen na pojem spolupodnikatel.

□ **nová orientace ve vědomí a jednání lidí**

Mimořádná pozornost byla věnována vytváření vědomí vzájemné spolupráce s podnikem, ztotožnění se s cíli firmy, apelace na spolupracovníky s cílem iniciativně zlepšovat podmínky své práce, hájit čest a kvalitu své práce nejen na pracovišti, ale i na veřejnosti. Firma pozitivně ovlivňovala i styl života Baťových spolupracovníků. „Každý z nás jest povinen být čistý, zdravý a bohatý,“ hlásal Baťa. Byl si dobře vědom, že úspěšnost firmy je závislá na schopnosti managementu vytvořit kulturu, která je schopna prakticky aplikovat heslo: „Vše je možné, když chceš a umíš“!

□ **aktivita a soutěživost pracovníků**

Důležitým kritériem při přijímání pracovníků byla schopnost, pracovitost a ctižádost postupovat na náročnější práce a na vyšší funkce. Do řídicích funkcí nebyli zásadně přijímáni lidé z jiných firem, museli se do nich propracovat vlastní pracovní poctivou prací, vzděláváním, osobnostními vlastnostmi a schopností vést druhé. Považovalo se za účelné, aby absolventi středních a vysokých škol, přijatí k firmě, prošli výrobní praxí, aby poznali, o čem v budoucnosti budou jednat a rozhodovat. Od pracovníků se požadovalo trvale se udržovat v dobré fyzické i psychické kondici, vzdělávat se, zlepšovat svou práci, a tím své postavení. Lidé, kteří nevyhovovali těmto kritériím, neměli šanci na přijetí nebo setrvání v podniku.

□ **motivace, stimulace**

Baťa oceňoval u spolupracovníků cílevědomost, pevnou vůli a tvořivost, vyžadoval výkonnost. Vycházel z poznatku, že člověk má schopnost jednat cílevědomě, uskutečňovat cíle, které si předsevzal jak v materiální výrobě, tak i v činnostech duševních. Uměl sobě a spolupracovníkům klást velmi ctižádostivé cíle a usilovat o to, aby jejich uskutečňování přijali i pracovníci za své vlastní. Nikoliv „*Obuji celý svět levnou obuví*“, ale „*Obujeme celý svět levnou obuví*“. V tvořivosti viděl Baťa hybnou sílu pokroku a rozvoje podniku. Sám byl plný tvůrčích nápadů vlastních. Zároveň dovedl velmi pohotově a tvůrčím způsobem aplikovat podněty získané z jiných oborů i podněty svých spolupracovníků. Vyjadřoval jim podporu vnějšími pobídkami (stimuly), například pochvalou, mzdou a platem, výchovou.

□ **uspokojování potřeb, zájmů, tužeb**

Baťa si byl vědom, že nejvýznamnější roli v aktivitě lidí hraje touha získat prostředky a podmínky k uspokojování vlastních potřeb (materiálních, společenských i ryze osobních), svých zájmů, ideálů a tužeb. Vytvářel k tomu podmínky tím, že lidem poskytoval práci, v porovnání s jinými firmami poměrně vyšší mzdu (dvoj- až trojnásobnou) a podněcoval ke zvyšování kvalifikace vytvářením vlastního systému vzdělávání).

□ **každý odpovídá za svůj osobní rozvoj**

U firmy Baťa platila zásada, že každý je strůjcem svého osudu. Při neúspěchu nelze obviňovat jiného nebo hledat vnější okolnosti, nýbrž zamyslet se nad sebou a nalézt sílu a vůli začít znovu. Baťa plně doceňoval význam pracovní síly zainteresované na rozvoji výroby nejen dosahováním vyšších výkonů, ale i kvality, úspory a lepšího využívání surovin, polotovarů, energie atd. Zavedl ekonomické stimuly - účast dělníků na zisku, zainteresovanost na snižování nákladů, využívání strojního zařízení apod.

T. Baťa využíval všech poznatků, které byly ve své době nejlepší. „*Učit se od nejlepších a kopírovat je není ani nové, ani hanba, ale je třeba přitom respektovat podmínky reálného času a reálného podniku.*“ (Baťa, T., 1990). Ve výrobě navazoval na Fordovy metody hromadné výroby, aplikoval metody decentralizace A. Sloana ml. (divizní uspořádání) a především uplatňoval vlastní personální strategii.

## Správní řízení

Teorie správního (administrativního) řízení se začala formovat začátkem 20. století. Jejím hlavním přínosem rozvoj teorie řízení je to, že se orientuje na řízení podniku jako celku a řídicí činnosti podniku vyčleňuje jako samostatný předmět zkoumání. Významným představitelem tohoto směru je Francouz **Henri Fayol** (1841-1925), který byl za svého života méně známý než Taylor. Na rozdíl od Taylora soustředil Fayol pozornost na **řízení firmy jako celku a zformulování jeho všeobecných principů**. Opíral se o vlastní, dlouholeté zkušenosti, získané při řízení firmy.

Podle Fayola správní (řídicí) funkce podniku obsahuje:

1. **Předvídání** - zkoumání budoucnosti a sestavování plánů pro jednotlivé funkce (činnosti) podniku.
2. **Organizování** – vytvoření hmotného a společenského organismu podniku, tj. opatřit podnik surovinami, stroji, kapitálem, pracovníky a vytvořit podmínky pro vykonávání plánovaných činností.
3. **Příkazování** - jako přidělování úkolů a instrukcí podřízeným pracovníkům (udržování pracovníků v činnosti).
4. **Koordinování** – uvádění cílů podniku do souladu s veškerým úsilím a jednáním, tj. sladování činností pracovníků.
5. **Kontrolování** – dohlížet, aby se vše dělo podle příkazů.

Základ Fayolovy teorie představuje 14 obecných principů (zásad) řízení, které jsou chápány jako návod pro řídicí pracovníky. Rozpracoval zásady řízení do obecné podoby tak, aby byly použitelné i pro veřejnou správu – stát.

Mezi principy zařadil:

- Dělbů práce – umožňuje specializaci a tím i zvýšení výkonů.
- Autoritu – příkazování, moc přimět k poslušnosti; autorita vyplývá jednak z pověření, výkonu funkce a také z inteligence, znalostí, zkušeností, mravních hodnot, schopnosti příkazovat (osobní autorita).
- Kázeň – podkladem pro zavedení a udržení kázně je ujednání mezi podnikem a zaměstnanci.
- Jednotné příkazování.

- Jednotné řízení – pracovník musí dostávat příkazy pouze od jednoho vedoucího (rozdíl proti Taylorovi).
- Podřízení zájmu jednotlivce celku.
- Plat zaměstnanců – má podporovat iniciativu, ale nepřesahovat únosnou míru.
- Poměr centralizace a decentralizace má být optimální; závisí na kvalifikaci řídicích pracovníků.
- Stupnici hodnot (instanční postup) – komunikace má probíhat ve vertikálním směru, vždy po příslušných stupních řízení, tím je zajištěna jednota příkazování.
- Pořádek – hmotný „určité místo pro každou věc a každá věc na svém místě“. společenský – „určité místo pro každého, a každý na svém místě“.
- Slušnost – spojení laskavosti a spravedlnosti, přičemž se nevylučuje přísnost.
- Stálost zaměstnanců – upřednostňuje stálé vedoucí, byť s průměrnými schopnostmi před vynikajícími, kteří často mění zaměstnání.
- Iniciativa – svoboda pro navrhování a realizaci – důležitá pro sestavování a realizaci plánu.
- Jednota personálu – soulad mezi zaměstnanci je silou, která zajišťuje efektivnost činnosti podniku.

Fayol si byl vědom, že se nejedná o jednoznačné návody, ale obecná, praxí ověřená doporučení pro samostatné manažerské jednání. Zdůrazňoval, že řízení je třeba stále zlepšovat, využívat k tomu praktické i vědecké poznatky. Je autorem myšlenky štábů, tzv. liniově-štábní organizační struktura, která je uplatňovaná dodnes.

Správní (administrativní) řízení je směrem, jehož představitelé souběžně s otázkami organizace práce začínají zkoumat **obecnější principy řízení**, koncept celistvého řízení. Od technologických přístupů přecházejí k přístupům organizačně správním s důrazem na úlohu vedoucích pracovníků a organizaci řídicího procesu. Poprvé se objevuje **strukturalizace řídicích činností v podobě tzv. manažerských funkcí**. **V čele tohoto směru stojí francouzský průmyslník právě Henri Fayol**. Myšlenky směru správního řízení se staly teoretickým a praktickým východiskem pro modifikované koncepty manažerských funkcí. Stálou platnost mají rovněž myšlenky celistvého, vyváženého řízení organizace.

## Byrokratický model

*Řídící činnosti byly zřízeny proto,  
aby úkoly stanovené zákonodárcem a nadřízenými  
byly všemi podřízenými plněny podle jejich nejlepšího vědomí a svědomí*  
M. Weber

Byrokratický model (byrokratická organizace řízení) klade důraz na pevnou hierarchickou linii moci, jednoznačné řízení a úřednický pořádek. Tvůrcem byrokratického modelu organizace byl německý sociolog **Max Weber** (1864 – 1920). Vypracoval základy „*dokonalého typu organizace*“, který nazval byrokratickým modelem. Byrokracii nechápal v dnešním slova smyslu (jako zbytečné papírové úřadování), ale jako **soubor principů, jako systém fungující na základě pevných norem, pravidel a povinností**. Tyto principy vedou k vytváření ideálních typů organizace, kde centrální místo zaujímá správní štáb, dohlížející nad striktním dodržováním povinností v pevné úřední hierarchii. Byrokratický model Maxe Webera vycházel z představy, že v „*dokonalé organizaci*“ musí být respektovány následující principy:

- Jasná dělba práce, tj. každá funkce musí být obsazena specialistou na danou problematiku, každý ví, co spadá do jeho oblasti a za co odpovídá.
- Směrnice, pravidla, normy, které popisují veškeré činnosti a úkoly a zajišťují jejich jednotné a profesionální provádění.
- Přesně definovaná hierarchie práv a povinností, tzn., že existuje jasná pyramida řídicích funkcí, ve které každý řídicí pracovník má jasně vymezenou odpovědnost. Nadřízení musí mít moc, autoritu.
- Sociální distance, tzn., že nadřízený musí mít odstup vůči podřízeným. Byrokratický vedoucí řídí formálně, neosobně, bez zaujatosti, nestranně.
- Odbornost a loajalita – pracovní postup je založen na výkonu a služebním stáří. Od zaměstnanců se očekává vysoký stupeň loajality (chránění dobré pověsti, nepřijetí konkurenční nabídky apod.).
- Zaměstnání na základě smlouvy – byrokratický model nepředpokládá spoluúčast zaměstnanců na správě nebo vlastnictví firmy.



Představený směr klade **důraz na pevnou administrativní organizaci** s jasně vymezenou pravomocí a odpovědností. Byrokratické řízení v tomto pojetí však neznamená neúměrně rozvinutou administrativu, neprůhledné informační toky či neúměrný počet organizačních prvků. Naopak toto pojetí zdůrazňuje „*pravidla hry*“ fungující na základě pevných norem, pravidel a jasných povinností. Základem komunikace mezi nadřízenými a podřízenými je písemný kontakt ve formě dopisů, formulářů, připomínek ke spisům, záznamů aj. Spory rozhoduje vyšší instance, které jsou přiděleny vyšší kompetence. Důraz je kladen na disciplinovanost vedoucích i podřízených, řídicí i řízená činnost podléhá pravidelným kontrolám.

Důsledný byrokratický typ organizace zabezpečuje vysokou efektivnost činností, vysoký stupeň disciplíny, spolehlivost, stabilitu a přesnost. Každá odchylka od formální struktury zmenšuje podle Webera efektivnost řízení.

Empirické výzkumy ukázaly, že byrokracie v tomto pojetí nemůže být absolutní, významnou roli mají neformální vztahy, sociální kontakty, které přispívají k efektivnosti řízení. Způsob řízení, založený na hierarchii je těžkopádný, nepružný, náročný na početný řídicí aparát. Předpokládá náročné komunikační vazby, neposkytuje prostor pro tvořivost, vlastní iniciativu. Přes některá negativa byrokratického modelu se mnohé principy uplatňují dodnes, zejména ve veřejné správě.

Např. Weber definoval principy byrokratické organizace, jež jsou východiskem i pro dnešní pojetí vnitřních předpisů organizace - organizačních řádů a norem (např. přesné definování práv a povinností každého pracovníka, soustava pravidel popisujících fungování organizace, kterou tvoří normy, popisy činností a instrukce jak pracovat). Aktuální je i princip administrativní organizace s povinností vedoucího pracovníka vytvářet podmínky pořádku, stability fungování byrokratické organizace s cílem zajišťovat její efektivnost.

Názory byrokratického modelu organizace vytvářejí stabilní prostředí pro fungování organizace, zařazení každého článku i jednotlivce je jednoznačně dáno, jsou vytvořeny stimuly pro jeho racionální chování. Důraz je kladen na disciplínu, na respektování autority vedoucího. Od výkonných pracovníků se neočekává iniciativa, pouze kázeň při plnění pracovních úkolů. Tyto principy byly využívány v podnikatelském prostředí i ve veřejném sektoru.

**Uvedené klasické směry rozvoje managementu nejsou pouhým historickým výčtem či ohlédnutím, ale základem, kořenem, z něhož vyrůstají nové poznatky současných manažerských přístupů.** Každý ze směrů přinesl specifické poznání do teorie i praxe řízení. Některé přístupy uvedených představitelů jsou kompatibilní, jiné diskusní, dokonce i sami autoři v průběhu času svoje názory měnili. Nicméně nesporným faktem zůstává, že současný management vyrůstá z poznatků, které zakladatelé klasického směru rozvoje řízení uváděli do praxe v první polovině dvacátého století.

## 2.2 Neoklasická teorie managementu

*Zapomněli jsme na člověka!*

Ve 20. letech vzniká nový směr – **škola mezilidských vztahů**. Soustřeďuje pozornost na člověka, zkoumají se psychologicko-sociální aspekty, zkoumá se vliv sociálních podmínek na produktivitu práce. První výsledky experimentálního zkoumání ukazují, že rozhodující vliv na růst produktivity práce nemají hmotné, ale především **sociální a psychologické faktory**. Představitelé školy mezilidských vztahů se zabývají empirickými výzkumy, v jejichž závěrech prokazují, že na výkonnost lidí, růst produktivity práce mají rozhodující vliv faktory psychologické a sociální. Z těchto výzkumných poznatků následně uvádějí řadu doporučení pro tvorbu metod vedení lidí, motivaci, komunikaci. Zároveň se vyvíjí vědecký přístup ke zkoumání lidského chování – behaviorismus, který dodnes zaujímá význačné postavení. Jeho základem je výzkum ve vědních oborech, psychologie, sociologie, antropologie pro poznání lidského chování.

Společným rysem přístupu je hledání postavení a úlohy člověka v organizaci. Tento pohled se liší od inženýrského pojetí taylorismu, tj. „*člověka ekonomicky se chovajícího*“, k jehož motivování slouží výkonová norma a úkolová mzda.

Směr lidské vztahy bývá spojován se jmény hlavních představitelů této vývojové etapy jako je např. Elton Mayo, Walter Dill Scott, Hugo Münsterberg, M. P. Folletová, W. J. Dickson, A. Maslow, D. Mc. Gregor, B. F. Skinner, Dale Carnegie.

**Elton Mayo (1880-1949)** a jeho spolupracovníci se stali známými svými studii vlivu sociálních postojů a vzájemných vztahů sociálních skupin na výkonnost. Proslulým experimentem v hawthornských závodech Western Electric zjistili, že změny pracovních

podmínek, např. osvětlení, doby odpočinku, zkracování pracovní doby, stimulační mzdové systémy, nevedou vždy ke změnám ve výkonnosti. Naopak došli k poznání, že rozhodujícím činitelem růstu produktivity práce nejsou materiální, ale **psychologické a sociální faktory**, jako uspokojivý vzájemný vztah mezi členy skupiny (pocit sounáležitosti), soutěživost, smysl a nadšení pro nové, spokojenost s prací, působení „*sociální kontroly*“, neformální autorita vedoucího.

Za efektivní považují takový způsob řízení, který chápe lidské chování, zejména pak skupinové a **vhodnými metodami vedení podporuje pozitivní mezilidské vztahy na pracovišti**. E. Mayo vystoupil s kritikou koncepce vědeckého průmyslového řízení. Zatímco vědecké řízení kladlo hlavní důraz na hmotnou motivaci, Mayo položil hlavní důraz na nehmotné stimuly. Nikoli „*komandování*“ pracovníka, ale jednání s ním, nikoli jeho „*izolování*“ od procesu plánování a úkolování, ale jeho participace, nikoli jeho oddělování od skupiny, ale jednání s ním v rámci skupiny atd. představují „*lidské vztahy*“ (Human relations)

**Hugo Münsterberg (1912)** aplikoval psychologii v průmyslu, je označován jako „*otec průmyslové psychologie*“. Jeho cílem bylo najít metody pro vyhledávání, výběr a rozmístění pracovníků, jaké psychologické podmínky přispívají k uspokojení z vykonávané práce a jakým způsobem ovlivňuje profese rozvoj pracovníka.

**Dale Carnegie (1888-1955)** přichází s praktickými doporučeními „*jak získávat přátele a působit na lidi*“. Stejnomená publikace přináší řadu doporučení pro komunikaci, jak se zalíbit lidem, jak přesvědčit druhé. Carnegie založil své bohatství nejen na publikaci, která se stala bestsellerem, ale stal se průkopníkem v zakládání výcvikových kurzů k interpersonální komunikaci.

Společným jmenovatelem v přístupu představitelů směru lidských vztahů jsou výzkumy podložené názory, že sama práce, zlepšování pracovních podmínek výrobního procesu i fyzické potřeby lidí mají obvykle menší vliv na výkonnost než sociální a psychologické faktory. Protiargumentem principů směru lidských vztahů jsou názory o přeceňování sociálně psychologických otázek a nedoceňování věcné, odborné problematiky řízených procesů.

## 2.3 Případová studie - Tomáš Baťa

*Budovy – to jsou hromady cihel a betonu.  
Stroje – to je spousta železa a ocele.  
Život tomu dávají teprve lidé.  
T. Baťa*

**Řízení závodu** (zpracováno podle Baťa, T.1990, s.63.)

*„Na řízení závodu jest zúčastněna veliká většina lidí v něm zaměstnaných. V čele každého malého oddělení je muž – vedoucí oddělení, jehož postavení a způsob práce jsou do jisté míry podobny práci nájemce, podnikatele, který pracuje pronajatými kapitály (dílňou, stroji, energií, výrobními pomůckami atd.) na výrobku systémem zušlechťovacího řízení. O zisk z provozu své dílny se dělí tento podnikatel s nejpříčinlivějšími zaměstnanci dílny a správy závodu. Vzájemný poměr a spolupráci jednotlivých oddělení a dílen upravují vzájemné obchodní smlouvy. Při zadávání a předávání prací počínají si tato oddělení jako cizí podniky (oferty s rozpočtem, stanovení dodací lhůty, atd.) Kontrolu těchto smluv provádí jednak kalkulační oddělení, jednak ředitelna závodů. (Případné nedorozumění se vyřídí arbitráží nestranných rozhodčích).*

*Vzájemná výměna opracovaných polotovarů, tak i hotových výrobků se děje formou svérázného obchodu-prodeje.*

*Kontrolu polotovarů i výrobků provádějí kontroloři přímo v odděleních, kteří nejsou ani služebně, ani platově podřízeni a závislí na vedoucích výroby, aby rozhodovali nestranně.*

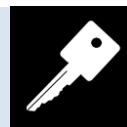
*Veškerá práce se provádí plánovitě podle plánu vypracovaného přesně na rok dopředu – přibližně na více let dopředu. Tento celkový plán pozůstává vlastně z velikého množství plánů, předpokladů práce jednotlivých oddělení. Je rozdělen na denní plány, tj. na množství práce, která se koná v jednom kalendářním dnu, v osmi pracovních hodinách. Souhra všech oddělení jest ovšem nezbytným předpokladem provedení tohoto denního pracovního plánu.“*

### **Diskuse k případové studii v rámci soustředění:**

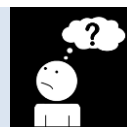
1. Které Taylorovy zásady uplatnil Baťa ve svých závodech.
2. Vyjádřete názor na možnost využití některých komponent Baťova systému řízení v současném managementu.

**SHRNUTÍ KAPITOLY**

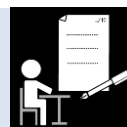
Studium historie managementu pomůže pochopit současnou teorii a praxi. Současné koncepce managementu jsou výsledkem plynulého vývoje, zkoušení, modifikování, ověřování, apod. **Vědecké řízení** nabídlo možnost růstu produktivity. Realizace principů managementu posunula management od neprofesionálního přístupu k seriózní vědecké disciplíně. Za zakladatele vědeckého řízení je považován **Frederick Winslow Taylor**. V podmínkách českého průmyslu úspěšně aplikoval principy vědeckého řízení podle zásad „*taylorismu*“ **Tomáš Baťa**. **H. Fayol** byl první, kdo definoval management jako univerzální soubor funkcí – předvídání, organizování, přikazování, koordinování a kontrolování. Je hlavním představitelem **správního řízení**. Vycházel z myšlenky, že management je činnost vlastní všem lidským aktivitám a definoval 14 principů, které by měly být osvojeny, např. dělba práce, autorita, disciplína, jednotnost příkazů, spravedlnost aj. **Max Weber** definoval tzv. **byrokratický model**, tj. byrokracii jako ideální formu organizace. Výzkumy Hawthorne vedly k novému důrazu na lidský faktor pro fungování organizací a poskytly nový pohled na skupinové normy a chování lidí. Ve 20. letech tak vzniká nový směr – **škola mezilidských vztahů**. **Elton Mayo** byl významným představitelem této vývojové etapy. Došel k poznání, že rozhodujícím činitelem růstu produktivity práce nejsou materiální, ale **psychologické a sociální faktory**. **H. Munsterberg** působil na poli průmyslové psychologie, Navrhoval pro výběr pracovníků používání psychologických testů, koncepce pro školení pracovníků a studie chování pro jejich motivaci. **M.P.Follett** byla jednou z prvních, kdo rozpoznali, že organizace by měly být vnímány z hlediska chování jednotlivců a skupin Navrhovala postupy orientované na lidi s cílem analyzovat organizace z pohledu skupinového i individuálního chování. **Ch. Barnard** chápal organizaci jako sociální systém, vyžadující spolupráci. Byl přesvědčen, že práce manažerů spočívá v komunikaci a stimulování pracovníků k vyššímu úsilí.

**SEZNAM KLÍČOVÝCH SLOV K ZAPAMATOVÁNÍ**

Vědecké průmyslové řízení	Správní řízení	Byrokratický model
Neoklasická teorie managementu	F. Taylor	T. Baťa
H. Fayol	M. Weber	E. Mayo
Principy managementu		

**KONTROLNÍ OTÁZKY**

1. Popište směry klasické teorie managementu.
  2. Uveďte hlavní Taylorovy principy pro řízení dílen.
  3. Na čem založil Baťa personální a sociální politiku.
  4. Jaké jsou představy M. Webera o „*dokonalé organizaci*“.
  5. Zhodnoťte Fayolovy obecné principy manažerské práce.
- Co nového přináší neoklasická teorie managementu ve srovnání s přínosem Taylora.

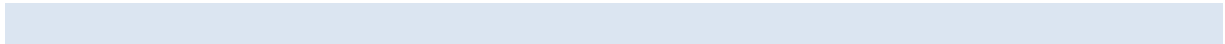
**KONTROLNÍ TEST****1. Za zakladatele vědeckého managementu je považován:**

- a. F. W. Taylor
- b. P. F. Drucker
- c. H. Fayol
- d. M. Weber

**2. Jaký byl přínos Fayola pro rozvoj managementu:**

- a. vymezil funkce řízení podniku jako celku
- b. vypracoval koncepci řízení podniku na bázi lidských vztahů.
- c. soustředil pozornost na řízení podniku na nejnižší úrovni (dílň).
- d. definoval manažerské role


Správné řešení: 1a), 2a)



**POZNÁMKY**





<b>VÝSTUPY Z UČENÍ</b>	
Po prostudování textu a vypracování úkolů této kapitoly	
<b>BUDETE UMĚT</b>	<i>ZNALOSTI</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Popsat a charakterizovat klasickou a neoklasickou teorii managementu.</li> <li>• Klasifikovat jednotlivé vývojové etapy a jejich představitele.</li> </ul>	
<b>BUDETE SCHOPNI</b>	<i>SCHOPNOSTI</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kriticky analyzovat a zhodnotit přístupy a přínosy představitelů klasické teorie managementu.</li> <li>• Nalézat odpovědi na otázky týkající se praktického přínosu přístupu, myšlenek a principů klasické a neoklasické teorie řízení pro současnou praxi managementu.</li> </ul>	
<b>ZÍSKÁTE</b>	<i>DOVEDNOSTI</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Odpovědi na otázku historického významu managementu pro současnou teorii a praxi managementu.</li> <li>• Názor na soustavu Baťova systému řízení.</li> </ul>	

## 3 VZNIK A VÝVOJOVÉ ETAPY MANAGEMENTU – ČÁST II.

### STRUKTURA KAPITOLY

#### **3.1 Moderní teorie managementu**

*Procesní přístupy*

*Systémové přístupy*

*Kvantitativní – matematické přístupy*

#### **3.2 Pragmatický (empirický) přístup k managementu**

*Dokonalost v managementu*

#### **3.3 Případová studie - Manažer 20. století**

*Diskuse k případové studii*

#### **3.1 Moderní teorie managementu**

Po druhé světové válce je teorie managementu obohacována o poznatky exaktních věd – zejména **kybernetiky, teorie systému, operační analýzy, matematických metod, modelování**, aj. Vzniká tzv. **moderní teorie managementu**, která je rozdělena do tří hlavních myšlenkových směrů:

- procesní přístupy,
- systémové přístupy,
- kvantitativní-matematické přístupy.

#### **Procesní přístupy**

Představitelé procesních přístupů kladou důraz na klasifikaci manažerských procesů pro univerzálně platné podmínky a na systematické třídění řady manažerských aktivit. Procesní přístupy vycházejí zejména z Fayolova správního řízení a Weberovy byrokratické organizace řízení. Společným rysem těchto přístupů je závěr, že vlastní aktivity manažerů lze rozdělit do

řady manažerských funkcí s akcentem **na strukturalizaci procesu řízení, vymezení manažerských funkcí a obecně platných doporučení pro jejich efektivní zvládnutí**. Úspěšně zvládnout procesy řízení, tj. dosáhnout cílů organizace je nejlépe zajištěno vzájemným souladem (harmonizací) manažerských funkcí.

Představitelé tohoto směru se rozcházejí v pojetí obsahové náplně manažerských funkcí. Rozdílný přístup uplatňují i při jejich klasifikaci. Společnou jim však zůstává snaha vytvořit obecně **platná doporučení jak efektivně zvládnout procesy řízení**.

Jedním z nejrozšířenějších členění, které je zároveň základní strukturou klasické učebnice managementu, je klasifikace autorů (H. Koontze a H. Weihricha, 1993). Tito autoři uvádějí členění manažerských funkcí ve struktuře:

- *plánování,*
- *organizování*
- *personalistika,*
- *vedení lidí,*
- *kontrola.*

### **Systémové přístupy**

Představitelé systémového přístupu chápou organizaci jako skupinu vzájemně propojených, navzájem se ovlivňujících prvků, které mají společný cíl. Vycházejí z toho, že jakýkoliv objekt můžeme zjednodušit a zároveň důkladněji analyzovat, zavedeme-li na objekt systém a definujeme části – subsystémy, prvky a jejich vztahy. **Organizaci chápou jako dynamický celek (komplexní systém), u něhož nelze řešit problémy izolovaně.** Je nutno usilovat o změny celého systému vzájemně propojených prvků pomocí manažerských funkcí.

Systémové pojetí je v managementu široce aplikovatelné. Je postaveno na formální teorii systémů, dle které se na organizaci můžeme dívat jako na systém.<sup>3</sup> Tím vyčleníme objekt

---

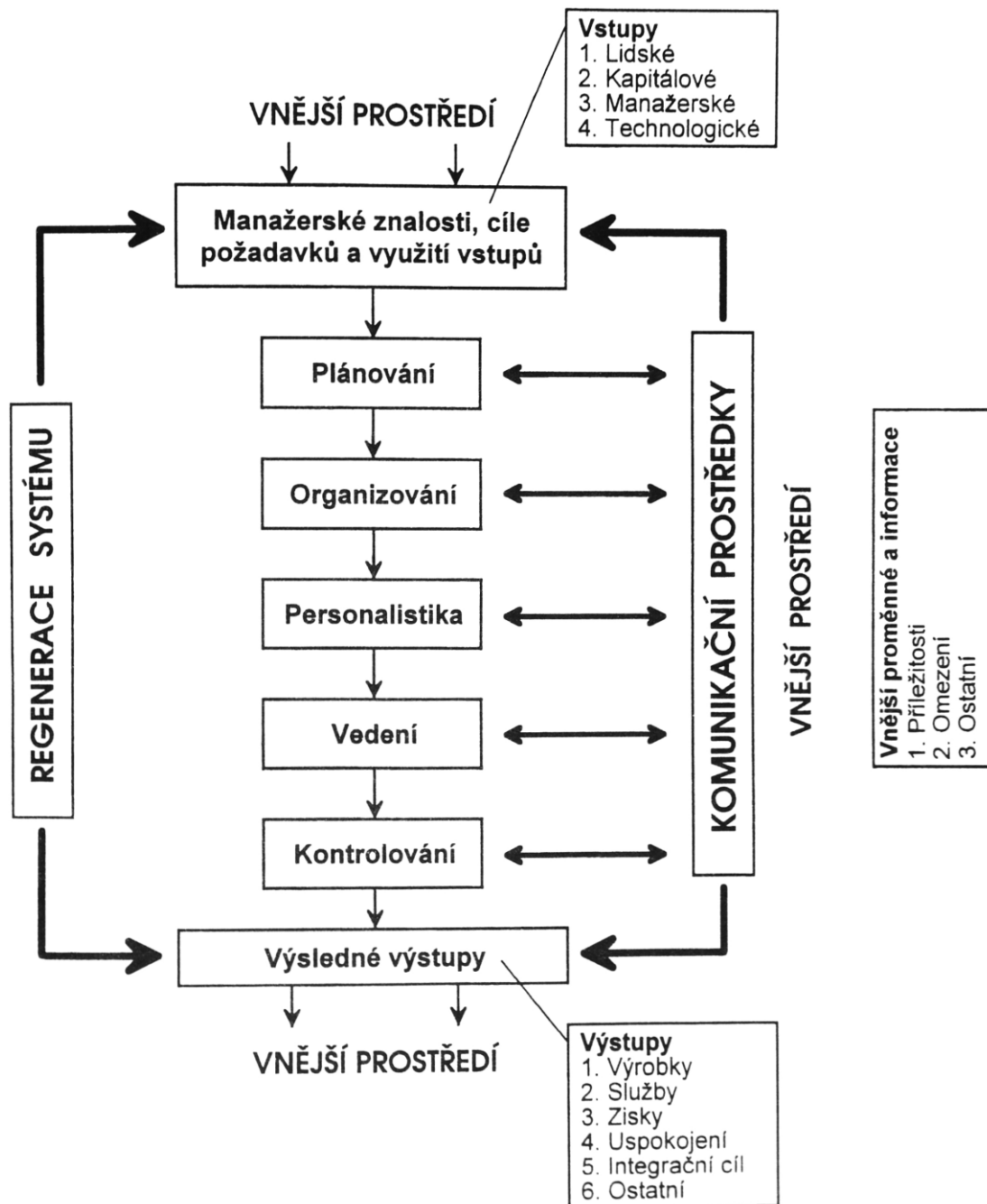
<sup>3</sup>Habr, J.; Vepřek, J. ((1986) definují systém. jako množinu prvků a vazeb mezi nimi, jež jako celek vykazuje nějaké vlastnosti, resp. chování. Chování může být deterministické (neživé systémy) a stochastické (sociální systémy).

zkoumání z vnějšího prostředí, přičemž podstatné vazby na okolí zůstávají zachovány. Analýza vnitřních vztahů systémů a subsystémů je stejně významná jako interakce organizace s jejím vnějším prostředím. Pro systémový přístup je charakteristický **komplexní pohled na objektivní realitu.**

Jedním z nejvýznamnějších přínosů školy systémových přístupů je zdůraznění celistvého chápání uvažovaných jevů dle principu, že *„celek je více než prostý součet jeho částí“*, tj. celek se projevuje novou kvalitou svého bytí. S jistým zjednodušením lze na otázku - *„Máte nějaký konkrétní problém s řízením oddělení?“* - odpovědět - *„Zaveďte systém, vymezte prvky, vazby a cílové chování a problém se vyřeší“*.

Významnými představiteli této skupiny jsou např. **Ch. Barnard**, (1886 – 1961), který je považován za zakladatele **sociálně systémového přístupu** a **H. Simon** (1916 – 2001), který se věnoval otázkám **formalizace rozhodování a uplatnění matematických a statistických metod v rozhodovacím procesu** (lineární programování, modelování rozhodovacích procesů). K přínosům systémových přístupů patří zejména uspořádanost v řídicím procesu, klasifikace, pravidla, rozklad celku na části, hledání souvislostí, snaha o pojmovou jednotnost, možnost využití modelování a výpočetní techniky. V současné době se systémové přístupy stávají jedním z teoretických základů informačního managementu, resp. budování informačních systémů organizací.

Např. model systémového přístupu k managementu (operační management) definuje organizaci jako otevřený systém, který je v interakci s prostředím. Zahrnuje vstupy z vnějšího prostředí, proces přeměny, komunikační systém, vnější faktory a způsob regenerace systému. Transformační proces představuje manažerské funkce, typické činnosti, které vytvářejí obsahovou strukturu managementu (plánování, organizování, personalistika, vedení a kontrolování).



Obr.3 Systémový přístup k managementu (Koontz, H.;Wehrich, H., 1993)

### Kvantitativní – matematické přístupy

Kvantitativní přístupy byly vytvořeny během druhé světové války na základě využívání matematických a statistických metod při řešení vojenských problémů. Po válce, zejména v 50. a 60. letech, se mnohé z nich začaly uplatňovat také v managementu, např. metody operačního výzkumu.

**Operační výzkum** je možno vymezit jako soubor přístupů a metod (zejména matematických), které slouží k řešení rozhodovacích úloh složitých systémů s cílem nalézt optimální řešení zkoumaného problému. Patří sem např. teorie her a strategického chování (zkoumá konfliktní rozhodovací situace), metody síťové analýzy (optimalizace složitých projektů), teorie hromadné obsluhy (optimalizace kapacity obsluhy), teorie zásob (optimální velikost zásob)<sup>4</sup>.

Kvantitativní přístupy využívají pro manažerské aktivity statistiku, optimalizační modely, informační modely a počítačové simulace. Kvantitativní přístupy bezprostředně přispívají k podpoře rozhodování a využívají se v dalších manažerských funkcích, zejména v plánování, organizování a kontrole. Z představitelů, jejichž práce přispěly k rozvoji kvantitativních přístupů lze uvést P.M.Morse, W.W.Coopera, J. von Neumanna.

Přínosy kvantitativních – matematických přístupů pro rozvoj teorie a praxe managementu jsou významné, zejména v souvislosti se současnými možnostmi využívání IT. Pro řešení vybraných problémů se používají softwarové produkty založené na metodách na podporu rozhodování (heuristické metody), teorii zásob, teorii hromadné obsluhy, síťové grafy, matematické programování pro optimalizaci rozhodování, ekonometrické metody založené na matematické statistice, expertní systémy, apod. Je však třeba zároveň dodat, že matematika je užitečný nástroj, ale některé problémy managementu nelze algoritmovat a modelovat, navíc matematický model objektivní realitu vždy výrazně zjednodušuje.

### 3.2 Pragmatický (empirický) přístup k managementu

**Zkušenost (empirie)** a praktické poznatky (pragmatismus) jsou základem empirických přístupů. Východiskem tohoto směru jsou **analýzy konkrétních řídicích situací, zobecnění jejich výsledků a ve formě pouček a doporučení** jsou uplatňovány v manažerské praxi i v rozvoji teorie managementu. Představitelé tohoto směru se snaží o shrnutí postupů, metod a návodů poznanych a uplatněných při řízení ve všech předchozích etapách s cílem překonat některé jednostranně zaměřené přístupy. Pragmatické přístupy jsou převážně zobecněným

---

<sup>4</sup> Více informací např.: KAPLAN, S.,R. NORTON, D.P. *ALIGNMENT– Systémové vyladění organizace*. Praha: Management Press, 2007. ISBN 80-7261-155-0

výsledkem zkušeností poradenských společností v oblasti managementu. Výsledkem jsou teoreticky zdůvodněná doporučení pro praxi (vědět jak)<sup>5</sup>.

Představitelé této skupiny preferují řízení jako osobní, subjektivní umění. Identifikují a zobecňují úspěchy a selhání manažerů pomocí případových studií. Učí vžívat se do úlohy manažera, identifikovat se s ním, „*hrát si na něj*“. Nevyhýbají se konfrontaci pragmatických poznatků s teorií, nabízejí obecná, praktická doporučení.

Významnými představiteli této skupiny jsou např. P. F. Drucker, M. E. Porter, T. J. Peters, R. H. Waterman.

*Když něco nemůžete změřit,  
nemůžete to ani řídit.  
P. F. Drucker*

**P. F. Drucker** (1909 – 2005) je jedním z nejuznávanějších teoretiků a praktiků v oboru management, profesorem v oboru sociálních vědy a management na Claremont Graduate School of Management v Kalifornii v USA. Za svou práci získal mnoho ocenění, je považován za guru managementu. P. F. Drucker se ve svých publikacích zabývá řadou manažerských problémů. P. F. Druckerovi je připisováno autorství metod a technik managementu, které budeme v dalších kapitolách probírat:

- koncepce řízení podle cílů „*Management by Objectives*“ (MBO),
- základy manažerského řízení času („*Time management*“),
- management změny („*Management of change*“).

Klasik světového managementu P. F. Drucker (1973) ve své základní učebnici zdůrazňuje hlavní činnosti manažera v tomto pojetí:

- stanovení cílů a způsobů jejich dosažení, tj. vlastně plánování,
- organizování,
- motivace a komunikace, tj. vlastně volba spolupracovníků a vedení lidí,
- měření, resp. vyhodnocování dosažených výsledků (posouzení kvality a kvantity výsledků, spravedlivé odměňování).

---

<sup>5</sup> Více informací např.: OWEN, J. *Jak se stát úspěšným lídrem*. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 80-247-1726-3

Profesní a kvalifikační rozvoj kolektivu i sebe, popř. hlavní manažerské činnosti zkráceně vyjadřuje jako:

- plánování,
- organizování,
- integrování,
- měření.

Druckerovo pojetí integrování má specifický obsah, a to vytvoření vztahů spolupráce lidí a jejich rozvoje. P. F. Drucker (1994) dává vznik managementu do souvislosti se vznikem odborných znalostí. Dle P.F. Druckera (1954) „*je management oblast, ve které je praxe bez teorie stejně neužitečná, jak teorie bez praxe*“. Pro manažera je rozhodující umět řídit podnikatelskou činnost, zvládnout systém řízení, musí být schopen dělat strategická rozhodnutí, umět řídit pracovní kolektivy a jejich práci.

### Dokonalost v managementu

V rámci empirických přístupů se v 80. letech zformoval v managementu další směr „*Dokonalost v managementu*“. Jde o praktická doporučení, jak dosáhnout „*dokonalosti*“ v manažerském jednání.

T. J. Peters a R. H. Waterman (1992) analyzovali rozsáhlý soubor firem (převážně v USA) za dlouhé časové období (1961 – 1980) a zformulovali tezi „*dokonalých podniků*“. Doporučení pro manažery vycházelo z osmi zobecňujících atributů, kterými se, dle jejich výzkumů, vyznačují **excelentní podniky**.

1. Jednat aktivně.
2. Být v úzkém a nepřetržitém styku se zákazníkem.



3. Autonomie a podnikavost. Poskytovat operační autonomii, (samostatnost, pravomoc a odpovědnost) dílčím organizačním jednotkám i výkonným pracovníkům, aby se podněcoval podnikatelský duch.
4. Zvyšovat produktivitu prostřednictvím lidí (umějí uvolňovat a nasazovat lidské zdroje).
5. Upřednostňovat to, co firma zná a umí nejlépe.
6. Držet se činností, kde vznikají hodnoty firmy . Kladou důraz na klíčové hodnoty podnikání, které strategicky rozhoduje vrcholové vedení.
7. Upřednostňovat jednoduchou organizaci a „štlhlý“ aparát.
8. Umět spojovat řízení s „*přitaženou i volnu uzdou*“, uvolňují a zpřísňují kontrolu podle potřeby.

Doporučení Peterse a Watermana byla rozpracována v dalších studiích pragmaticky orientovaných manažerů.

### 3.3 Případová studie - Manažer 20. století



Jack Welch byl nejdéle sloužícím výkonným ředitelem společnosti General Electric, v jejímž čele se stal jedním z nejrespektovanějších manažerů druhé poloviny 20. století. V roce 1999 jej magazín Fortune jmenoval „*Manažerem století*“. Časopis Businessweek jej označil jako „*jednoho z největších novátorů posledních pětasedmdesáti let*“.

Jack Welch je legendární postavou moderního podnikání s ohledem na inovativní přístup k managementu a praktickému vedení lidí. Jeho styl vedení lidí byl převzat v mnoha podnicích v USA. Manažerské schopnosti Jacka Welche, flexibilita, široký záběr, vnímavost, jeho pestrost stylů řízení a vedení lidí udělaly z Jacka Welche a společnosti General Electric, kterou vedl, světové jedničky.

Výkonný ředitel nadnárodní společnosti s celosvětovým dosahem, zaměstnávající stovky tisíc lidí a generujícího miliardové zisky, však byl nejen úspěšným manažerem, ale osobností, jíž nechybělo charisma, efektivní styl manažerské práce, inovátorský přístup a obchodní výsledky.

Hlavní činnosti společnosti General Electric zahrnují finančnictví, průmysl, dopravu, zdravotnictví, zábavu a mnoho dalších činností. Společnost participuje na celé řadě trhů, od výroby a distribuce elektřiny, přes průmyslovou mechanizaci, motory (včetně leteckých), lokomotivy, zdravotnické vybavení, finance až po materiály jakou jsou plasty, silikony nebo smirky. Společnost sídlí ve Fairfieldu v USA. Organizační strukturu tvoří samostatné divize, které svoji činnost realizují ve zcela různých oblastech se sídlem ve 102 zemích světa a zaměstnávají aktuálně 315 000 pracovníků.

Jack Welch byl v roce 1981 (po 12 letech od nástupu k GE) zvolen výkonným ředitelem a předsedou správní rady General Electric. Okamžitě po nástupu do funkce zahájil

restrukturalizaci společnosti jako nezbytný krok k dalším nezbytným změnám. Každý další rok zeštíhloval manažerský aparát o 10% a strukturu managementu zredukoval z 29 na 6 úrovní. Je to jedno z jeho doporučení manažerům: činit nezbytné změny raději dříve než pozdě; formulovat vizi a ztotožnit s ní zaměstnance.

Nesmlouvavý postoj a přirozené vůdcovství mu přinesly přezdívku „*neutronový Jack*“. Vůdcovský styl mu vybudoval image tvrdého až krutého manažera, který se na poradách s nižším managementem prezentoval brutální otevřeností. Na druhou stranu mu nikdo neupíral silný smysl pro spravedlnost.

J. Welch si dokázal získat klíčové manažery. Jeho krédem bylo: *„Když něco děláš, musíš to mít alespoň trochu rád. Není dobré brát nějakou práci jen kvůli rodičům, přátelům nebo prestiži. Musí Tě bavit!“*

V doporučeních Jacka Welche, které ve svých knihách či rozhovorech publikoval, je těžké oddělit management od leadershipu; jeho doporučení tvoří ucelenou jednotu. Proto i následující zásady vedení (Jacka Welche, 2005), které jsou převzaty z knihy *„Cesta k vítězství“*<sup>6</sup>, nelze brát jako vyčerpávající návod k tomu, **jak být úspěšný při vedení lidí**. Přesto lze uvedené zásady považovat za zcela základní.

### Co dělat při vedení lidí

1. *Vůdce neúnavně zdokonalují svůj tým. Vůdce využívají každého setkání jako příležitosti k hodnocení, koučování a posilování sebedůvěry.*
2. *Vůdce zajišťují, aby lidé měli nejen vizi, ale také, aby touto vizí žili a dýchali.*
3. *Vůdce se dostávají každému pod kůži a vyvolávají v něm pozitivní energii a optimismus.*
4. *Vůdce získávají důvěru otevřeností, průhledností a uznáním.*
5. *Vůdce mají odvahu prosazovat nepopulární opatření. Vůdce mají intuici.*
6. *Vůdce zkoumají a pronikají do všeho se zvědavostí doprovázenou skepsí. Vůdce žádají, aby lidé na jejich pobídky odpovídali činy.*
7. *Vůdce podněcují riskování a ponaučení z příkladu.*
8. *Vůdce oslavují.*

---

<sup>6</sup> WELCH, J.; WELCH, S. *Cesta k vítězství*. Praha: PRAGMA, 2005. ISBN 80-7205-213-6. Bill Gates označil tuto publikaci jako „Upřímný a vyčerpávající pohled na to, jak uspět v obchodování, srozumitelný každému od vysokoškoláků po ředitele podniků“.

**Diskuse k případové studii**

Které zásady jsou, podle Vašeho názoru, inspirující a doporučili byste je každému manažerovi?

Které zásady byste odmítli, a proč?

Která doporučení mohou být, dle Vašeho názoru, obecně obtížně akceptovatelná, a proč?





## SHRNUTÍ KAPITOLY

Po druhé světové válce je teorie managementu obohacována o **poznatky exaktních věd** – zejména kybernetiky, teorie systému, operační analýzy, matematických metod, modelování, aj. Kvantitativní přístup k managementu je založen na využívání statistických modelů, rovnic, vzorců a simulací, které usnadní rozhodování v procesu plánování a kontrolování. Vzniká tzv. moderní teorie managementu, která je rozdělena do tří hlavních myšlenkových směrů: **procesní přístupy, systémové přístupy a kvantitativní-matematické přístupy**. Další etapou je **pragmatický přístup** k managementu. Základem jsou studie konkrétních řídicích situací, jejich analýza a zobecnění do podoby principů, zásad, pouček a teoreticky zdůvodněných doporučení praxi managementu. Významným představitelem a autorem moderních metod managementu (řízení podle cílů, management změn aj.) je **P. F. Drucker**.

Globalizace ovlivňuje všechny organizace, bez ohledu na jejich velikost a typ. Diverzita pracovních sil vyžaduje, aby manažeři pochopili rozdíly mezi jednotlivými pracovníky a tomu přizpůsobili styl vedení (viz případová studie Jack Welch a jeho styl vedení). Úspěšné organizace musí být inovativní a flexibilní a úlohou manažerů je tyto procesy podněcovat a realizovat.

**SEZNAM KLÍČOVÝCH SLOV K ZAPAMATOVÁNÍ**

Moderní teorie managementu systém

Ch. Barnard

Operační výzkum

P. F. Drucker

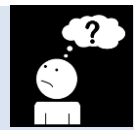
H. A. Simon

matematické modely empirický přístup

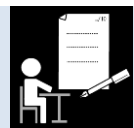
J. Welch

systémový přístup

kvantitativní přístupy

**KONTROLNÍ OTÁZKY**

1. Se kterými přístupy se můžete setkat v rámci etapy moderní teorie managementu
2. Uveďte ke každému přístupu konkrétní představitele.
3. Popište model systémového přístupu k managementu (operační management).
4. Charakterizujte pragmatický (empirický) přístup k managementu.
5. Vyjádřete přínos P. F. Druckera k rozvoji teorie a praxe managementu.

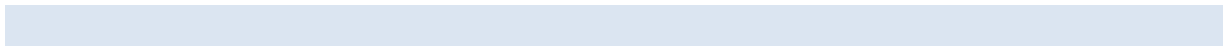
**KONTROLNÍ TEST****1. Pragmatický (empirický) přístup k managementu není založen na:**

- a. zkušenostech
- b. praktických doporučeních
- c. operačním výzkumu
- d. praktických poznatků

**2. Který z uvedených představitelů je autorem koncepce řízení podle cílů:**

- a. P.F. Drucker
- b. R. H. Waterman
- c. J. Welch
- d. Ch. Barnard


Správné řešení: 1c), 2a)



**POZNÁMKY**





<b>VÝSTUPY Z UČENÍ</b>	
<i>Po prostudování textu a vypracování úkolů této kapitoly</i>	
<b>BUDETE UMĚT</b>	<i>ZNALOSTI</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Charakterizovat jednotlivé přístupy moderní teorie managementu.</li> <li>• Dokážete přiřadit představitele k jednotlivým přístupům.</li> <li>• Charakterizovat etapu pragmatického (empirického) přístupu k managementu.</li> <li>• Dokážete charakterizovat přínos hlavních představitelů pragmatického přístupu k managementu.</li> </ul>	
<b>BUDETE SCHOPNI</b>	<i>SCHOPNOSTI</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Analyzovat a zhodnotit prvky řízení a přístupy a přínosy představitelů moderní teorie managementu.</li> <li>• Nalézat odpovědi na otázky týkající se praktického přínosu myšlenek a principů moderní teorie managementu pro současnou praxi managementu.</li> <li>• Vysvětlit rozdíl v jednotlivých přístupech moderní teorie managementu a pochopíte nezbytnost samostatného manažerského myšlení a jednání.</li> </ul>	
<b>ZÍSKÁTE</b>	<i>DOVEDNOSTI</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Schopnost kriticky zhodnotit přínosy moderní teorie managementu pro současnou teorii a praxi managementu.</li> <li>• Cenná základní manažerská doporučení manažera 20. století (J. Welch) „jak být úspěšný při vedení lidí“.</li> </ul>	

## 4 MANAGEMENT KVALITY

*Dvacáté století si budeme připomínat jako století produktivity,  
ale to jedenadvacáté bude jistě stoletím kvality.*

*J. M. Juran*

### STRUKTURA KAPITOLY

#### **4.1 Základní koncepce systémů managementu kvality**

#### **4.2 Základní předpoklady a východiska systémů managementu kvality**

*Procesní přístup*

#### **Procesní přístup – praktický postup při zavádění**

*Deminqův cyklus*

*Zákazník*

#### **4.3 Systém managementu kvality dle ČSN EN ISO 9001**

#### **4.4 Komplexní řízení kvality (TQM – Total Quality Management)**

#### **4.5 Model Excellence EFQM (The EFQM Excellence Model)**

*Kritéria Modelu excellence EFQM*

*Jak se liší koncept ISO 9000 a model excellence EFQM?*

#### **4.6 Model CAF (Common Assessment Framework – Společný hodnotící rámec)**

#### **4.7 Benchmarking – vzájemné porovnávání**

#### **4.8 Benchlearning**

#### **4.9 Balanced scorecard a jeho využití ve Veřejné správě**

#### **4.10 Případová studia Řízení úřadu s využitím Balanced Scorecard ve Vsetíně**

Ve všech oborech lidské činnosti jsou klíčovými pojmy **kvalita**, zlepšování kvality, zajištění kvality, hodnocení kvality atd. Přístup ke kvalitě prodělal značný vývoj a z pouhé kontroly produktů se **stala strategie řízení organizace**. Vysoké požadavky na úroveň kvality v oblasti veřejné a státní správy se nijak neliší.

Národní politika kvality představuje souhrn metod a nástrojů ovlivňování jakosti výrobků, služeb, činností v rámci národní ekonomiky a služeb veřejné správy, přijatý usnesením vlády ČR č. 458 ze dne 10. 5. 2000. Cílem programu Národní politiky kvality je vytvořit v České republice prostředí, ve kterém je kvalita přirozenou součástí života společnosti. Vrcholným poradním, iniciačním a koordinačním orgánem vlády České republiky, zaměřeným na podporu rozvoje managementu a uplatňování Národní politiky kvality v České republice, je Rada kvality České republiky. Řízením Rady kvality ČR je pověřeno Ministerstvo průmyslu a obchodu ČR.

Kvalita produktů, procesů a služeb je základním předpokladem úspěchu. Proto se v současné době prosazuje pohled na kvalitu jako na **požadavek neustálého zlepšování**. Aby se tohoto cíle dosáhlo, je zapotřebí mít transparentně vybudovaný a zvládnutý **system řízení kvality organizace**.

#### 4.1 Základní koncepce systémů managementu kvality

Vymezení termínu kvalita není jednotné. Kvalita představuje souhrnné kritérium, které zahrnuje určité aspekty technické, ekonomické, etické i politické.

**Norma ČSN ISO 8402 definuje jakost<sup>7</sup> (kvalitu)** jako souhrn znaků entity (činností, procesu, výrobku, organizace, systému), které ovlivňují schopnost uspokojovat stanovené a předpokládané potřeby. K tomu dále uvádí, že se jedná o *“schopnost jednotky plnit požadavky, stanovené a předpokládané vzhledem k jejímu určení”*

Jakost (kvalitu)ze obecně definovat jako souhrn a míru vlastností výrobku, nebo činnosti, které slouží k naplnění daných požadavků k maximálnímu **uspokojení přání zákazníka** (Kožená, 2006).

Z hlediska řízení organizace je pojem kvalita spojen s produktem (výrobkem nebo službou) je to souhrn vlastností, kterou **oceňuje zákazník**. Joseph Juran definuje kvalitu jako „*způsobilost k užití*“.

---

<sup>7</sup> Česká norma ISO 9000 vychází z rovnosti jakost = kvalita. Synonymem kvality je jakost.

Systém managementu kvality představuje veškeré činnosti a mechanismy, kterými je kvalita (jakost) dosažena, udržována a rozvíjena. Systém managementu kvality je především vnitřní záležitostí organizace – vytváří soustavu pravidel, předpisů a postupů pro řízení procesů, všech pracovníků, vnitřních útvarů, vnějších dodavatelů s cílem zaměřeným na realizaci produktu pro zákazníka. Zavedení systému managementu kvality by mělo být strategickým rozhodnutím organizace. Návrh a implementace systému managementu kvality organizace jsou ovlivňovány:

- prostředím, ve kterém organizace pracuje, jeho změnami a riziky spojenými s tímto prostředím,
- měnícími se potřebami zákazníků,
- konkrétními cíli,
- poskytovanými produkty,
- realizovanými procesy,
- velikostí a strukturou organizace.

**Pro vytváření systémů řízení kvality existují tyto základní koncepce:**

1. **Normy ČSN EN ISO 9000** - standardy poskytující návod pro zavedení systému managementu kvality. V ČR byla schválena Českým normalizačním institutem ČSN ISO 9001:2008, která je označována za normu základní, tzn., že její požadavky organizace musí splnit, pokud potřebuje prokázat úspěšné fungování systému managementu kvality. Podle ní se provádí koncipování, zavádění a prověřování implementovaného systému managementu kvality.
2. **Model TQM** (Total Quality Management – Komplexní řízení kvality). Komplexní řízení kvality je cílevědomě řízeným procesem zaměřeným na neustálé uspokojování potřeb zákazníků dosahované vynaložením minimálních možných nákladů prostřednictvím týmového úsilí všech pracovníků organizace.
3. **EFQM** (The EFQM Excellence model – Model Excellence). Jedná se o nejpropracovanější koncepci řízení organizací, která zahrnuje systém, nástroje a metody sloužící k trvalému zlepšování procesů, pracovníků a celých organizací na cestě k podnikatelské výtečnosti (úspěšnosti)(business excellence).

4. **CAF** (Common Assessment Framework –Společný hodnotící rámec). Tato koncepce vychází z modelu TQM a EFQM a je určena pro potřeby zvýšení kvality a zvýšení výkonnosti ve veřejné správě. Byl vyvinut Evropským institutem pro veřejnou správu v roce 2000. Jedná se o nástroj k neustálému procesu zlepšování s důrazem na sebehodnocení, umožňující jasně definovat silné stránky a oblasti pro zlepšování.
5. **Benchmarking** – jedná se o metodu porovnávání výsledků a výkonnosti s jiným organizacemi za účelem nalezení „dobré praxe“ a zjišťování možností pro nové přístupy a trvalé zlepšování výkonnosti.
6. **Benchlearning** – jedná se o metodu učení se od jiných s cílem zlepšit celkovou výkonnost. Metoda vychází z lepších výsledků dosažených jinými organizacemi. Na rozdíl od Benchmarkingu není nutné vyhledávat srovnatelné organizace.
7. **Balanced Scorecard** – Systém vyvážených ukazatelů, který umožňuje vyhodnocovat výkonnost organizace. Jedná se o metodu, která převádí vizi a strategii organizace do uceleného souboru měřítek finanční a nefinanční výkonnosti. Jedná se o tzv. perspektivy: finanční, zákaznická (občanská), interních procesů, učení se a růstu.
8. **Místní agenda 21** – řadí se mezi metody využívané ve Veřejné správě a zaměřuje se na zapojení veřejnosti do rozhodovacích procesů při respektování principů trvale udržitelného rozvoje.

## 4.2 Základní předpoklady a východiska systémů managementu kvality

Mezi základní předpoklady a východiska implementace (zavádění) systémů kvality lze zařadit **identifikaci procesů**, které v organizaci probíhají v souladu s posláním (cíli), které organizace uskutečňuje. Dalším východiskem je zabezpečení **trvalého zlepšování kvality všech procesů**, které v organizaci probíhají. Nástrojem pro zajištění tohoto předpokladu je tzv. **Demingův cyklus**. Neméně důležitým východiskem implementace modelů kvality je správné vymezení (definování) zákazníků, kterým jsou určeny naše produkty (služby).

## Procesní přístup

Každá organizace realizuje určité procesy, jimiž je naplňováno její poslání a je dán smysl její existence. Realizace procesů je podmíněna tím, že se v dané organizaci uskutečňuje velké množství zpravidla značně složitě propojených činností směřujících ke společnému cíli. Množina těchto činností a sekvenčních, informačních či hmotně energetických vztahů mezi nimi představuje procesní strukturu organizace.

**Procesní přístup** je základním principem při zavádění modelů managementu kvality do praxe. Pomůže zmapovat všechny činnosti, které v organizaci probíhají a zprůhlednit tak celkově její fungování. Díky mapování a následnému procesnímu řízení organizace dochází k odhalení silných a slabých stránek, k odhalení nedostatků v odpovědnostech a pravomocech jednotlivých pracovníků. Procesy, které probíhají uvnitř organizace na sebe navazují a výstupy z jednoho procesu jsou vstupem do procesu dalšího. Jednotlivá oddělení jsou vzájemnými interními „dodavateli“ a „zákazníky“, a tento úhel pohledu s sebou přináší mnoho nových poznatků.

### Základní pojmy z oblasti procesů

**Vstupy** – materiály, suroviny, informace nebo instrukce. Poskytovatelem vstupů může být externí dodavatel nebo další interní proces, který je v roli dodavatele. Samozřejmé požadavky na dodavatele (externí i interní) procesů jsou hospodárnost, kvalita, dodržování termínů.

**Výstupy** – produkty, výrobky, služby, informace apod., které mají užitek pro uživatele. Tím může být externí zákazník nebo další interní proces v roli interního zákazníka. Výstupy z jednoho procesu mohou mít více zákazníků.

**Vlastník** – manažer (pracovník), kterému přísluší řízení daného procesu jako celku, odpovědnost za jeho průběh a výsledky.

**Termíny** – stanovený časový režim, který musí být pro každý proces vymezen.

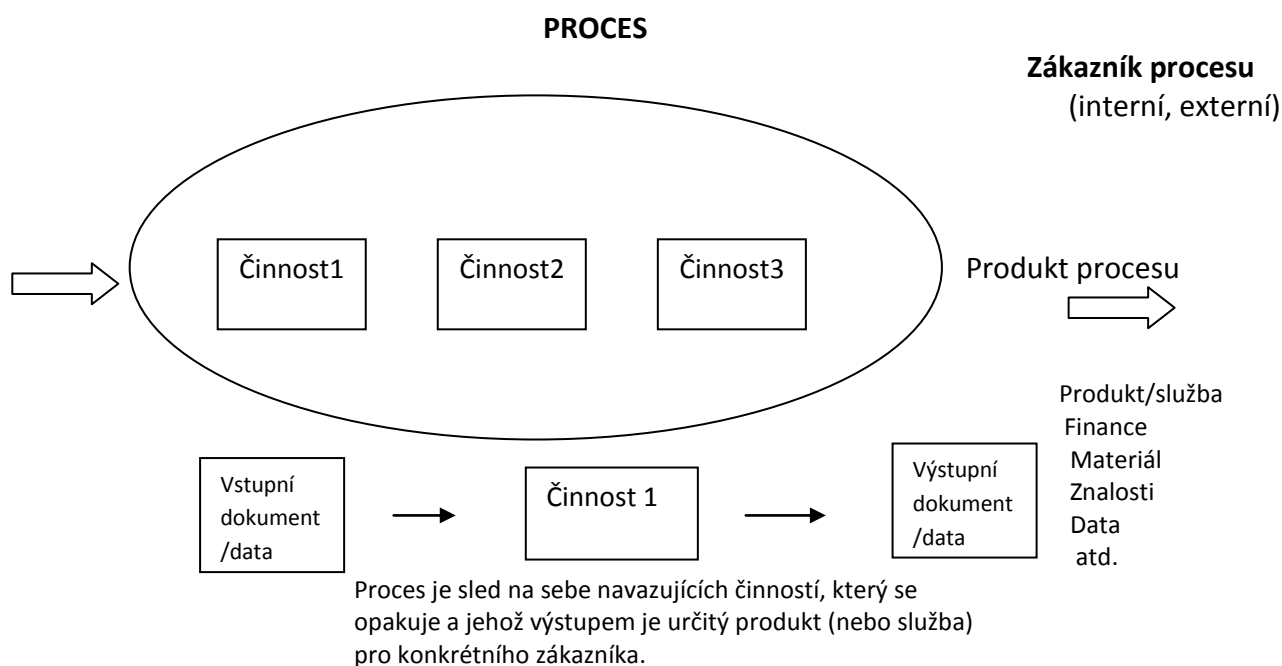
**Náklady** – k procesu a k jeho jednotlivým činnostem lze přiřadit náklady na jejich zabezpečení.

**Proces lze charakterizovat znaky:**

- jasný cíl: **užitek pro zákazníka**;
- proces musí být hospodárný: do procesu se zařazují a uspořádají jen **činnosti, které jsou nezbytné** pro dosažení požadovaného výstupu;
- proces musí probíhat kvalitně, musí se dodržet **termíny**, musí být opakovaně spolehlivý, všechny činnosti musí být způsobilé a stabilizované.

**Mezi základní principy procesního managementu lze zařadit:**

- základní **procesy jsou identifikovány** a popsány podle jednotné metodiky;
- procesy mají svého **vlastníka**, který je kompetentní, má dostatek pravomocí a odpovědnost;
- procesy mají stanoveny výkonnostní indikátory, za prvořadé kritérium kvality a výkonnosti procesů se **považuje naplnění očekávání interních i externích zákazníků**;
- **výkonnost se měří** podle realizovaných procesů; na základě vyhodnocení výkonnosti procesů jsou prováděny aktivity, zaměřené na trvalé zvyšování výkonnosti;
- **využívání informačních technologií** na podporu zvýšení výkonnosti procesů.



Obr. 4 Proces

**Procesní přístup – praktický postup při zavádění****Cíl**

1. Zmapování procesů, jejich provázanosti, vstupů, výstupů a jasné definování odpovědností za jednotlivé oblasti;
2. Identifikace toku informací, záznamů a produktů;
3. Popis současného stavu a doporučení pro zlepšení fungování firmy přes procesní přístup;
4. Jasný controlling a reporting;
5. Řízení firmy procesním přístupem.

**Postup**

Na základě rozhovoru s vedoucími pracovníky jednotlivých oddělení, prostudování souvisejících a dostupných informací, dochází k identifikaci procesů a upřesnění odpovědností a pravomocí. Poradce identifikuje pomyslnou „červenou nit“, která by měla plynule procházet celou společností.

- Analýza stávajícího stavu v organizaci, stávající procesy a strategie;
- Identifikace procesů v organizaci, jejich rozdělení na hlavní a podpůrné procesy;
- Určení interního nebo externího zákazníka (příjemce hodnoty, kterou proces vytváří);
- Stanovení vlastníků procesů, tedy odpovědné osoby za výsledek a průběh procesu;
- Stanovení klíčových ukazatelů, kterými bude proces sledován a hodnocen (obrat, náklady na jednotku výroby, cena reklamací, čas od poptávky k realizaci, atd.);
- Optimalizace procesů a eliminace procesů, které nevytvářejí hodnoty;
- Popis procesů;
- Zkušební fungování nově zvoleného přístupu;
- Pravidelné ověřování funkčnosti.

**Přínosy**

- Kontrola organizace na základě skutečných údajů;
- Odhalení silných stránek a potenciálních kritických míst při řízení organizace;
- Odstranění slepých míst při návaznosti procesů;
- Jasně a přehledně grafické znázornění fungování organizace;
- Procesy, činnosti a lidé jsou systémově řízeni;



- Doporučení pro zlepšování fungování organizace;
- Nezávislý pohled poradce z týmu profesionálů se zkušenostmi v oboru.

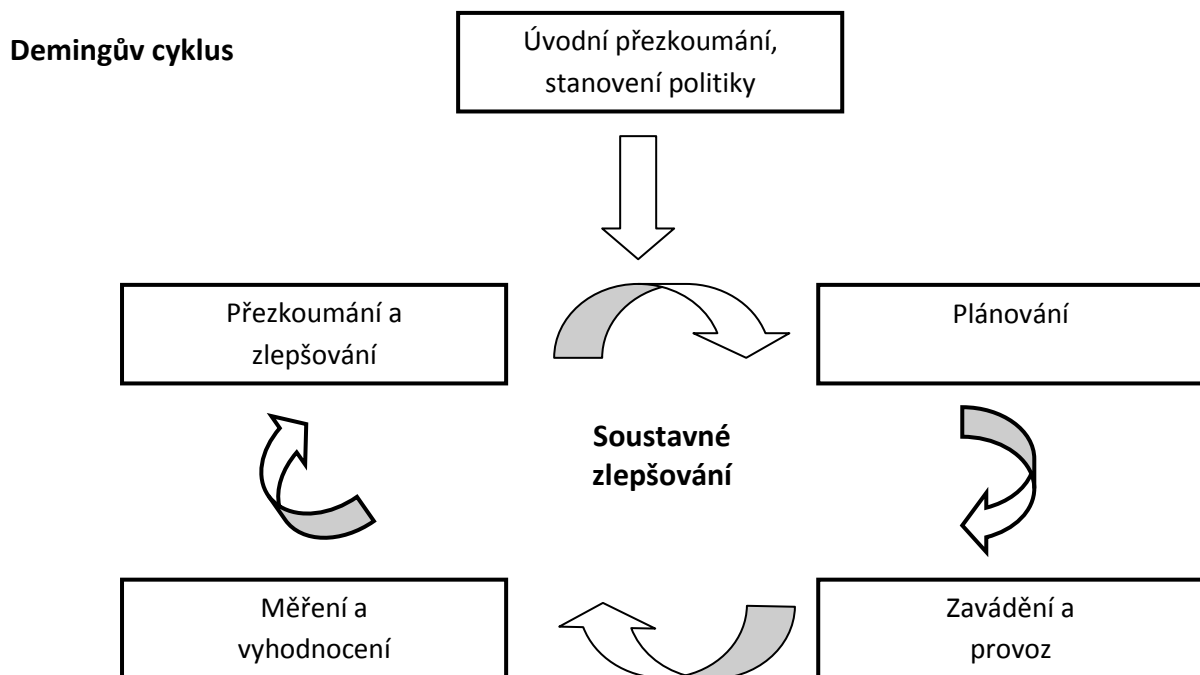
Procesní pojetí managementu je založeno na systematickém identifikování a řízení všech požadovaných procesů a součinnosti mezi nimi, jejichž cílem je vytvoření výkonu, který je výstupem a výsledkem procesu.

### Demingův cyklus

Společným jmenovatelem zavádění všech modelů kvality je permanentní, nekončící zlepšování kvality všech procesů, které v organizaci probíhají. Nástrojem pro zajištění tohoto předpokladu je tzv. Demingův cyklus, který znázorňuje cyklus opakujících se aktivit organizace zaměřených na nikdy nekončící zlepšování kvality všech procesů v organizaci.

**Demingův cyklus** (cyklus PDCA) vyjadřuje proces neustálého, postupného zlepšování kvality produktů, služeb, procesů probíhající **cyklus opakujících se činností** Plan-Do-Check-Act (PDCA). Základní myšlenkou Demingova cyklu je neustálé opakování čtyř základních činností (po úvodním přezkoumání a stanovení politiky firmy):

- **Plánování (Plan)** – naplánování zamýšleného zlepšení (záměr); plánování strategie, cílů, postupů a procesů nezbytných pro zajištění požadovaného výsledku.
- **Zavádění (Do)** – realizace plánu; zavádění a provoz činností, které byly naplánovány.
- **Měření (Check)** – ověření výsledku realizace oproti původnímu záměru; měření a monitorování procesů ve vztahu k politice, cílům a požadavkům a vyhodnocení výsledků měření.
- **Přezkoumání (Act)** – provedení úprav záměru i vlastního provedení na základě ověření a implementace zlepšení plošně do praxe; přezkoumání výsledků kontroly a následné zlepšování procesů.
- V současnosti se tato metodologie využívá nejen pro oblast managementu kvality, ale je základem systému integrovaného managementu a jeho jednotlivých subsystémů. Od roku 1951 se uděluje „*Demingova cena*“ jako ocenění podniků a jednotlivců v oblasti řízení kvality.



Obr. 5 Demingův cyklus

### Zákazník

Pro koncepci TQM je zákazník nejdůležitějším článkem organizace. Pojmem zákazník je myšlen subjekt, kterému odevzdáváme výsledky vlastních aktivit. Vše musí být konáno k jeho naprosté spokojenosti. Rozlišujeme zákazníky:

- ◆ **interní** (vnitřní),
- ◆ **externí** (vnější),
- ◆ **koneční uživatelé**.

Jako zákazníci se vůči sobě chovají jednotlivé vnitřní organizační celky (oddělení) organizace, těm pak říkáme **interní zákazníci**. Je důležité, aby si jednotlivá oddělení vytvořila mezi sebou vztahy zákazník – dodavatel. Komunikace pak bude mezi nimi přesnější a jednodušší a případné nedostatky budou rychle vyřešeny. Platí, že každé pracoviště je zároveň

zákazníkem i dodavatelem. Např. oddělení, pro která zpracováváme určitou zprávu, resp. vlastník procesu, který naše výsledky používá jako vstupy do svých procesů apod.

**Externí** zákazníky představují jiné organizace či fyzické osoby, využívající dodané výstupy. Např. zákazníci vně organizace, kteří od nás nakupují naše finální produkty, či naše služby. Ne vždy jsou ale konečnými uživateli výstupů.

**Koneční uživatelé** jsou ti, kteří jsou finálními zákazníky (spotřebiteli) produktů či služeb.

### 4.3 Systém managementu kvality dle ČSN EN ISO 9001

ISO je zkratka pro International Organization for Standardization (Mezinárodní organizace pro normalizaci), nejedná se tedy o akronym, ale o využití slova řeckého původu s významem „rovnat se“. Tato mezinárodní síť organizací se sídlem v Ženevě a s více než 157 členy koordinuje uspořádání a publikování schválených norem. Certifikáty ISO 9001 jsou mezinárodní standardy managementu kvality, které mezinárodní organizace ISO vydává.

Skupina ISO norem je velmi široká a zkratka ISO sama o sobě neříká, čím se norma zabývá a k přesnému označení slouží číselný kód. Mezinárodní normy jsou přejímány do norem evropských (EN ISO) a národních. V České republice je jediným orgánem oprávněným k vydávání norem Český normalizační institut. Česká norma má označení ČSN (uvádí se před „EN ISO“), ale např. zkratka DIN označuje Deutsche Institut für Normung, BS - British Standard.

#### Normy řady ISO 9000

Normy ISO řady 9000 představují sérii **obecných požadavků na systém řízení** (managementu). Normy ISO řady 9000 nejsou závazné, ale pouze doporučující. Jsou souborem minimálních požadavků, které by měly být v organizaci uvedeny do života. První verze norem pro systémy kvality ISO 9000 byla vydána v roce 1987.

#### Mezi nejvýznamnější normy ISO 9000 pro řízení kvality patří následující normy:

- ČSN EN ISO 9000:2006, Systémy managementu kvality - Základní principy a slovník
- ČSN EN ISO 9001:2009, Systémy managementu jakosti – Požadavky

- ČSN EN ISO 9004:2001, Systémy managementu jakosti - Směrnice pro zlepšování výkonnosti

Systémy managementu kvality (dle ISO 9001, ISO 14001, OHSAS 18001, ISO 27001 a dalších) jsou zaměřeny na **efektivní fungování systémů řízení** a prevenci a lze je aplikovat do **organizací různého zaměření a velikosti**. Základní normou, podle jejichž požadavků je systém managementu kvality zaváděn a následně certifikován probíhá podle normy ČSN EN ISO 9001:2009 Systémy managementu jakosti – Požadavky.

#### **Charakteristika normy**

Norma ISO 9001 vydaná v ČR jako ČSN EN ISO 9001:2009 řeší systém managementu kvality **procesním přístupem**. Uplatnění tohoto přístupu je základní nutností u všech organizací, které mají systém zaveden a následně certifikován. Mezi základní požadavky patří i neustálé zlepšování a spokojenost zákazníka. Pomůže organizaci identifikovat a uspořádat všechny činnosti v organizaci, stanovit jasné pravomoci a odpovědnosti za řízení těchto činností a přispívá k celkovému zprůhlednění fungování organizace.

#### **Komu je norma ISO 9001 určena**

Systém managementu kvality dle požadavků normy ISO 9001 je určen všem typům organizací jakékoliv velikosti či zaměření. Norma ISO 9001 je dostatečně přizpůsobena k aplikaci ve všech sférách činností organizací. Může se jednat například o výrobní, obchodní, servisní, poradenskou společnost, ale i o instituce veřejné správy, zdravotnická zařízení, vzdělávací instituce a mnoho dalších. Systém managementu kvality je velmi vhodným nástrojem pro všechny organizace, které chtějí zlepšit fungování procesů, zprůhlednit činnosti a nastavit jasná pravidla.

#### **Přínosy zavedeného systému**

- Celkové posílení stávajícího systému managementu organizace.
- Zvýšení konkurenceschopnosti.
- Plnění požadavků zákazníků a zvyšování jejich spokojenosti.
- Zvýšení hodnoty organizace.
- Zlepšení image organizace.
- Snížení organizačních nákladů.
- Lepší úspěšnost ve výběrových řízeních.

- Zvýšení exportních možností.
- Efektivnější alokace zdrojů.
- Aplikace principu neustálého zlepšování.
- Podstatné snížení reklamací a nákladů plynoucích ze zjištěných neshod.
- Zvýšená ochrana dat a informací.
- Lepší interní komunikace.
- Zvýšení spokojenosti zaměstnanců.

Zavedení systému ISO norem (ISO 9001, ISO 14001, OHSAS a dalších), ať už jednotlivě nebo integrovaně, je pro firmu **strategickým rozhodnutím**. Všechny normy, podle kterých se systémy zavádí a následně certifikují, mají řadu společných rysů, nabízí se tedy možnost systémy vzájemně propojit. Integrace může být jak v rovině organizační, tak v rovině dokumentační, kontrolní, apod. Impulsem k integraci může být i zjednodušení, stejně tak jako časová úspora ve srovnání s provozováním izolovaných systémů.

**Certifikace**, neboli ověření funkčnosti vybudovaného systému řízení znamená, že nezávislý orgán, akreditovaná certifikační společnost, kterých je na českém trhu asi 60, ověří, zda vybudovaný systém odpovídá normě, na základě které byl vybudován. Toto ověření probíhá formou auditu. Vybraná certifikační společnost vystaví po úspěšném skončení auditu příslušný certifikát. Tento certifikát je platný po dobu 3 let a musí být v pravidelných intervalech obnovován.

Pro normy ISO řady 9000 obecně platí moderní zásady managementu, které vycházejí z praktických zkušeností předních evropských organizací tak, jak jsou definovány v modelu úspěšnosti EFQM (Evropská nadace pro management kvality). Na základě mezinárodního zkoumání principů kvality bylo zpracováno osm zásad.

#### **Principy normy ISO 9000:**

1. Zaměření na zákazníka.
2. Vedení.
3. Zapojení zaměstnanců.
4. Procesní přístup.
5. Systémový přístup k managementu.
6. Neustálé zlepšování.

7. Přístup k rozhodování zakládající se na faktech.
8. Vzájemně prospěšné dodavatelské vztahy.

Zkušenosti ukazují, že ani důsledné uplatňování koncepce ISO 9000 nemůže zaručit základní cíl účinného managementu kvality, tj. plnou spokojenost a loajalitu zákazníků včetně dobrých ekonomických výsledků. Celá koncepce ISO musí být chápána jen jako začátek cesty ke špičkové jakosti.

#### 4.4 Komplexní řízení kvality (TQM – Total Quality Management)

*Nemusíte dělat nic,  
přežití není povinné.  
E. Deming*

**Total Quality Management (TQM)** je komplexní metoda, která klade důraz na řízení kvality ve všech dimenzích života organizace. Není nijak svázána s normami a předpisy, ale je otevřeným systémem, zahrnujícím vše pozitivní, co může být využito pro rozvoj organizace. Překračuje tak rámec řízení kvality a stává se metodou strategického řízení a manažerskou filozofií pro veškeré konání organizace.

(Nenádal, J., 2002) definuje koncepci TQM jako „*filozofii managementu formující zákazníkem řízený a učící se podnik k tomu, aby se dosáhlo plné spokojenosti zákazníků díky neustálému zlepšování účinnosti podnikových procesů*“.

Koncept managementu kvality se vyvinul v polovině padesátých let minulého století a zformulován byl především v Japonsku. Základní myšlenky lze nalézt u Armanda Feigenbauma a dále je rozvíjeli W. Edwards Deming, Joseph Juran a další.

**T** (Total, Komplexní)

Kvalita se vztahuje na celou organizaci, všechny činnosti (procesy), pracovníky a zákazníky. Každý pracovník je zapojen do procesu TQM.

**Q** (Quality, Jakost, Kvalita)

Schopnost jednotky plnit požadavky, stanovené a předpokládané vzhledem k jejímu určení.  
„*Splnění očekávání zákazníků.*“

<b>M</b> (Management, Řízení)	Strategie řízení, nástroj pro management změn, řídicí aktivity definuje top-management, trvalé zajištění kvality a zlepšování procesů.
-------------------------------	--

TQM je manažerský přístup určený pro organizace různého poslání, soustředěný na kvalitu, založený na **zapojení všech jejích členů a zaměřený na dlouhodobý úspěch** dosahovaný prostřednictvím **uspokojení zákazníka** a prospěšnosti pro všechny členy organizace i pro společnost. TQM má podporovat dlouhodobý strategický rozvoj organizace. Jak upozorňuje E. Deming "*orientace na rychlý růst zisku je smrtelnou nemocí pro TQM.*"

#### Koncepce TQM se řídí dvěma hlavními zásadami:

1. Prvotní jsou potřeby a požadavky **zákazníků**. Celé úsilí organizace v oblasti jakosti musí směřovat k naplnění těchto potřeb, k uspokojení těchto požadavků.
2. Organizace musí k dosažení tohoto cíle využít **znalosti a dovednosti svých pracovníků**.

Systémy managementu kvality TQM nepodléhají certifikaci. Jedním z nástrojů je sebehodnocení, nejlepší systémy TQM jsou oceňovány v rámci Programu Národní ceny ČR pro jakost.

#### Principy TQM

1. Zaměření na zákazníka.
2. Vedení lidí a týmová práce.
3. Partnerství s dodavateli.
4. Rozvoj a angažování pracovníků organizace.
5. Orientace na procesy.
6. Odpovědnost vůči okolí.
7. Neustálé zlepšování a inovace.
8. Měřitelnost výsledků.

Filozofie TQM se zakládá, na rozdíl od ISO norem, na **vytváření podnikové kultury**, která podporuje inovace a klade důraz na:

- rychlost reagování na změny vnějšího okolí;
- přizpůsobivost požadavkům zákazníka;
- spolupráci a komunikaci uvnitř organizace;
- participativní vedení a jeho angažovanost při zavádění realizací TQM.

Management na principu totální kvality (TQM) je dobře naplánovaný celopodnikový proces **neustálého zlepšování všech činností** tak, aby se dosáhlo spokojenosti všech vnitřních a vnějších zákazníků. Je to přístup, který má zajistit, že správné věci jsou provedeny napoprvé správně a ve správném čase.

#### 4.5 Model Excellence EFQM (The EFQM Excellence Model)

Evropský model TQM byl vypracován Evropskou nadací pro řízení jakosti EFQM v roce 1991, průběžně byl inovován a od roku 2000 prezentován pod názvem „**The EFQM Excellence Model**“, který je zároveň registrovanou značkou. Hlavním cílem inovace bylo reagovat na rozvojové trendy v oblasti managementu jakosti a učinit tento **model prostředkem pro zvyšování konkurenceschopnosti všech organizací** bez ohledu na velikost, charakter procesů či obor působnosti.

V současné době je považován za nejpropracovanější nástroj pro strategické řízení organizací. Jde o filozofii managementu, která vychází z jednoduché úvahy, že vynikající výsledky může organizace dosáhnout, pokud dosáhne **maximální spokojenosti svých zákazníků a svých zaměstnanců a je respektována okolím**. To je podmíněno zvládnutím procesů díky optimálnímu řízení zdrojů i lidí při naplňování jasné firemní strategie, která je prosazována prostřednictvím vhodného stylu vedení. Organizace provádí **sebehodnocení procesů** a na základě výsledku přesně měří, v jakých oblastech se jí daří a na jaké oblasti zaměří další aktivity. Jde o manažerský nástroj, který slouží k systematickému a trvalému přezkoumávání kvality organizace a to od vedení, přes strategická rozhodnutí, zaměstnance, financování až po klíčové výsledky. Model využívá řada významných společností (např. Volkswagen, Škoda Mladá Boleslav, T-mobile), ale i v oblasti státní správy Policie ČR.

Aby byly organizace úspěšné, potřebují si bez ohledu na odvětví, velikost, strukturu nebo vyzrálост vytvořit vhodnou strukturu managementu.

##### **Principy EFQM:**

1. Orientace na výsledky.
2. Zaměření na zákazníka.
3. Vedení a stálost záměrů/cílů.
4. Management na základě procesů a faktů.



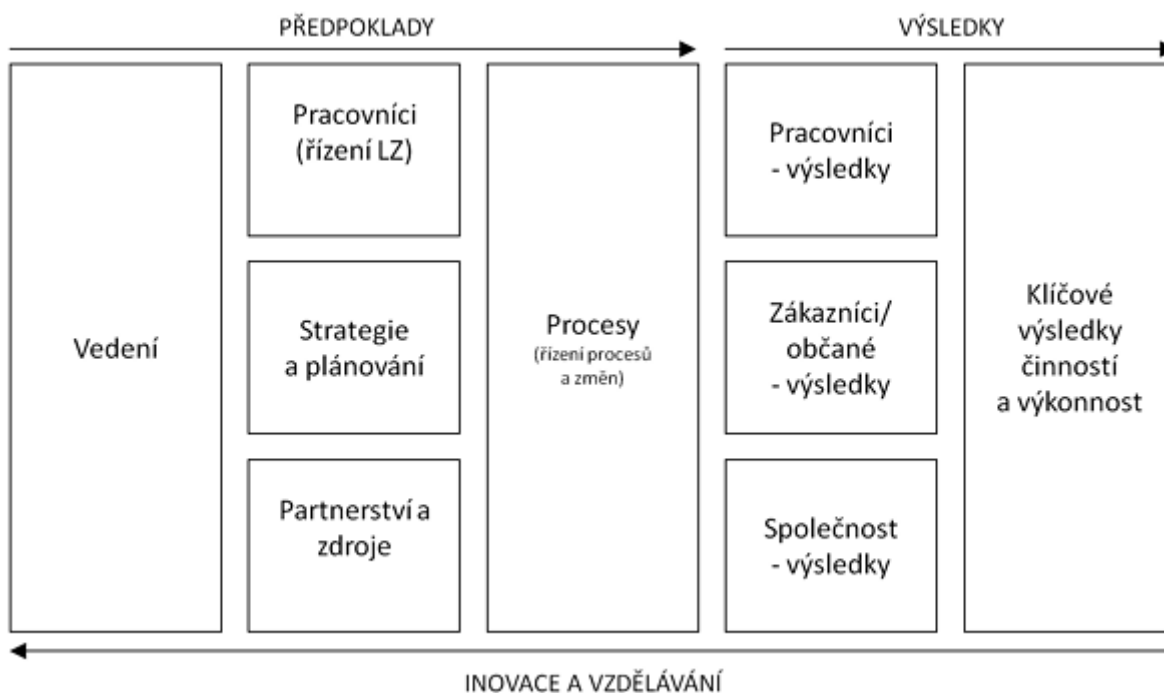
5. Rozvoj pracovníků a jejich angažovanost.
6. Neustálé učení se, inovace a zlepšování.
7. Rozvoj partnerství.
8. Sociální odpovědnost firmy.

### Kritéria Modelu excelence EFQM

**Model excelence EFQM** je praktickým nástrojem, který používají organizace různými způsoby (ČSJ, 2004):

- jako **nástroj sebehodnocení**, kterým zjišťují, kde jsou na cestě k excelenci, nástroj, který jim pomáhá pochopit mezery a následně podněcuje k řešením
- jako **společný slovník a způsob myšlení o organizaci** (struktuře), který se používá ve všech útvarech (sjednocení terminologie)
- jako **návod pro zlepšování** a konkretizace aktivit, odstraňování duplicit a identifikování mezer
- jako **rámec pro manažerský systém organizace**.

Model excelence EFQM připouští, že existuje mnoho přístupů, jak dosahovat trvale udržitelné excelence ve všech hlediscích výkonnosti. Vychází z předpokladu, že: **excelentních výsledků s ohledem na výkonnost, zákazníky, pracovníky a společnost se dosahuje prostřednictvím vedení "pohánějícího" politiku a strategii, prostřednictvím pracovníků, partnerství a zdrojů a také procesů.**



Obr. 6 Model EFQM

Zdroj: Česká společnost pro jakost

Šipky zdůrazňují dynamický charakter Modelu. Znázorňují inovace a učení se napomáhající zlepšovat předpoklady, které naopak vedou ke zlepšeným výsledkům.

**Model excellence EFQM** je dobrovolný systém založený na devíti kritériích, která jsou rozpracována do 32 subkritérií. Pět z nich jsou "předpoklady" a čtyři jsou "výsledky". Kritéria "předpoklady" pokrývají to, co organizace dělá. Kritéria "výsledky" pokrývají to, čeho organizace dosahuje. "Výsledky" jsou způsobeny "předpoklady" a "předpoklady" jsou zlepšovány pomocí zpětné vazby z "výsledků".

#### Kritéria Modelu Excellence EFQM (ČSJ, 2004):

##### 1. Vedení

Excelentní vůdčí osobnosti rozvíjejí a usnadňují dosažení poslání a vize. Rozvíjejí hodnoty a systémy organizace, požadované pro trvale udržitelný úspěch, a uskutečňují to prostřednictvím svých činů a vlastního chování. V průběhu období změn zachovávají stálost

záměrů/cílů. Tyto vůdčí osobnosti, je-li to požadováno, jsou schopny změnit nasměrování organizace a inspirovat ostatní, aby je následovali.

## **2. Politika a strategie**

Excelentní organizace uplatňují svoje poslání a vizi vypracováním strategie zaměřené na zainteresované strany, která bere v úvahu trh a sektor, ve kterých působí. K naplnění této strategie jsou vypracovány a aplikovány politika, plány, cíle a procesy.

## **3. Pracovníci**

Excelentní organizace řídí, rozvíjejí a využívají celkový potenciál svých pracovníků na úrovni jednotlivce, týmu a organizace. Prosazují čestnost a rovnost a zapojují a zmocňují své pracovníky. Pečují o ně, komunikují s nimi a odměňují a oceňují je takovým způsobem, který motivuje kolektiv pracovníků a vytváří závazek k využívání jejich dovedností a znalostí ve prospěch organizace.

## **4. Partnerství a zdroje**

Excelentní organizace plánují a řídí externí partnerství, dodavatele a vnitřní zdroje, aby podpořily politiku, strategii a efektivní fungování procesů. Během plánování partnerství a zdrojů a při jejich řízení organizace vyvažují své současné a budoucí požadavky, požadavky společnosti a životního prostředí.

## **5. Procesy**

Excelentní organizace navrhují, řídí a zlepšují procesy, aby v plném rozsahu vyhovovaly zákazníkům a jiným zainteresovaným stranám a vytvářely pro ně rostoucí hodnotu.

## **6. Zákazníci – výsledky**

Excelentní organizace souhrnně měří a dosahují vynikající výsledky s ohledem na své zákazníky.

## **7. Pracovníci – výsledky**

Excelentní organizace souhrnně měří a dosahují vynikající výsledky s ohledem na své pracovníky.

## **8. Společnost – výsledky**

Excelentní organizace souhrnně měří a dosahují vynikající výsledky s ohledem na společnost.

## **9. Klíčové výsledky výkonnosti**

Excelentní organizace souhrnně měří a dosahují vynikající výsledky s ohledem na klíčové prvky své politiky a strategie.

Hodnocení se provádí podle uvedených kritérií, ve kterých organizace musí dokládat svoji činnost a posuzovat míru naplnění jednotlivých požadavků modelu. Skupiny kritérií Výsledky hodnotí to, co organizace dosáhla nebo co právě dosahuje a skupina kritérií Předpoklady hodnotí způsob, jakým byly tyto výsledky dosaženy. Proces hodnocení v první části Předpoklady hodnotí přístupy, metody a jejich aplikace. Ve druhé části jsou analyzovány Výsledky, ve kterých jsou hodnoceny nejen samotné výsledky, ale také jejich rozsah.

**Sebehodnocení** je systematické přezkoumávání činností a výsledků prováděné organizací a porovnávané s Modelem excelence EFQM. Provádění sebehodnocení by nemělo být chápáno jako nákladová položka. Pro strategický management a směřování organizace je důležité poznat a pochopit své silné stránky a oblasti pro zlepšování.

Nezáleží na velikosti organizaci, ani na sektoru, ve kterém organizace působí, každá se snaží aplikovat takový systém řízení, který vede ke zlepšení výsledků, k zakotvení principů excelence do organizační kultury a tím i k jejich osvojení všemi zaměstnanci organizace.

#### **Jak se liší koncept ISO 9000 a model excelence EFQM?**

Podle (Dostálové, E., 2008) ISO 9000 a Model excelence EFQM jsou oba nástroje, které pomáhají organizacím zvyšovat kvalitu jak produktů, tak i kvalitu řízení organizace. ISO 9000 je norma a je posuzována shoda s touto normou vůči procesům v organizaci. Na rozdíl od toho Model představuje cestu k dosažení **excelence ve všech činnostech** organizace a tedy i jejích produktů. Model představuje holistický, komplexní přístup. Bere v úvahu společnost, která obklopuje firmu, a další zainteresované strany (stakeholders), jako jsou zákazníci, zaměstnanci, partneři, dodavatelé atd. ISO 9000 požaduje pouze spokojenost zákazníků firmy; za léta používání jsou standardem, jenž je např. vyžadován od dodavatelských firem. Ačkoliv se Model pravděpodobně nestane takovým standardem, je to dobré strategické rozhodnutí pro budoucnost firmy. Model umožní organizaci, aby byla konkurenceschopná.

Oba přístupy mohou fungovat v jedné organizaci, protože existuje shoda v základních principech, z kterých obě koncepce vycházejí. Největší rozdíl je **v komplexním pojetí Modelu Excelence EFQM**, např. orientace na výsledky. Zatímco ISO vyžaduje **popis procesů v organizaci**, Model se snaží o **pochopení širších souvislostí jejich fungování**. V Modelu

Excellence EFQM jde zejména o to, jak organizace měří a předjímají potřeby a očekávání zainteresovaných stran, monitorují jejich vnímání. Shromážděné informace napomáhají organizaci při zdokonalování a dosahování výsledků u zákazníků, zaměstnanců a dalších zainteresovaných stran. Tím organizace dosáhne přidané hodnoty **pro všechny zainteresované strany**, zabezpečí si tak **dlouhodobý úspěch na základě pochopení současných i budoucích potřeb a očekávání zainteresovaných stran**. Dalším konceptem, který není zahrnut v ISO normách, je **sociální odpovědnost firmy**. Zjednodušeně řečeno jde o etický přístup, o etiku podnikání. To znamená, že organizace je vůči svým zainteresovaným stranám transparentní a zodpovědná. Uvažuje o sociální odpovědnosti a ekologické udržitelnosti a aktivně ji podporuje. To má pozitivní vliv na rostoucí hodnotu firemní značky, loajalitu zákazníků a zvýšenou důvěru zainteresovaných subjektů.

Nejvýznamnějším aspektem Modelu je možnost sebehodnocení organizace. S pomocí Modelu excellence EFQM a karty RADAR je organizace schopná provádět sebehodnocení a identifikovat tak své silné stránky a oblasti pro zlepšování. Karta RADAR v sobě zahrnuje i kvantitativní hodnocení a organizace tak může získat i celkovou bodovou hodnotu.

Každý z přístupů má indikovanou oblast použití. **Excelentní evropské organizace kombinují oba přístupy**, systémové řízení procesů dle norem ISO a propojení procesů s politikou a strategií organizace a vazbou na zainteresované strany podle Modelu excellence EFQM a využívají jejich synergického efektu.

#### 4.6 Model CAF (Common Assessment Framework – Společný hodnotící rámec)

*Společný hodnotící rámec –  
zlepšování organizací pomocí sebehodnocení*

Model CAF je nástrojem řízení kvality, který byl vytvořen **speciálně pro podmínky organizací veřejné správy**. Je výsledkem spolupráce ministrů EU odpovědných za veřejnou správu a od r. 2000, kdy byla přestavena jeho první verze, je Evropským institutem veřejné správy (EIPA) dále rozvíjen. Základem Modelu CAF je **sebehodnocení, které pomáhá organizaci identifikovat silné stránky a oblasti na zlepšení organizace, resp. přehled aktivit vedoucích k trvalému zlepšování výkonnosti** organizace. Použití modelu CAF je ve srovnání s ostatními

modely TQM poměrně snadné, takže je vhodné zvláště pro organizace, které s řízením kvality začínají.

Model CAF je založen na principech řízení kvality používaných v rámci filosofie TQM, zejména Modelu Excellence EFQM, je však vytvořen pro podmínky organizací veřejné správy s přihlédnutím k jejich specifice.

Hlavním cílem Modelu CAF je zvyšovat výkonnost organizací veřejné správy.

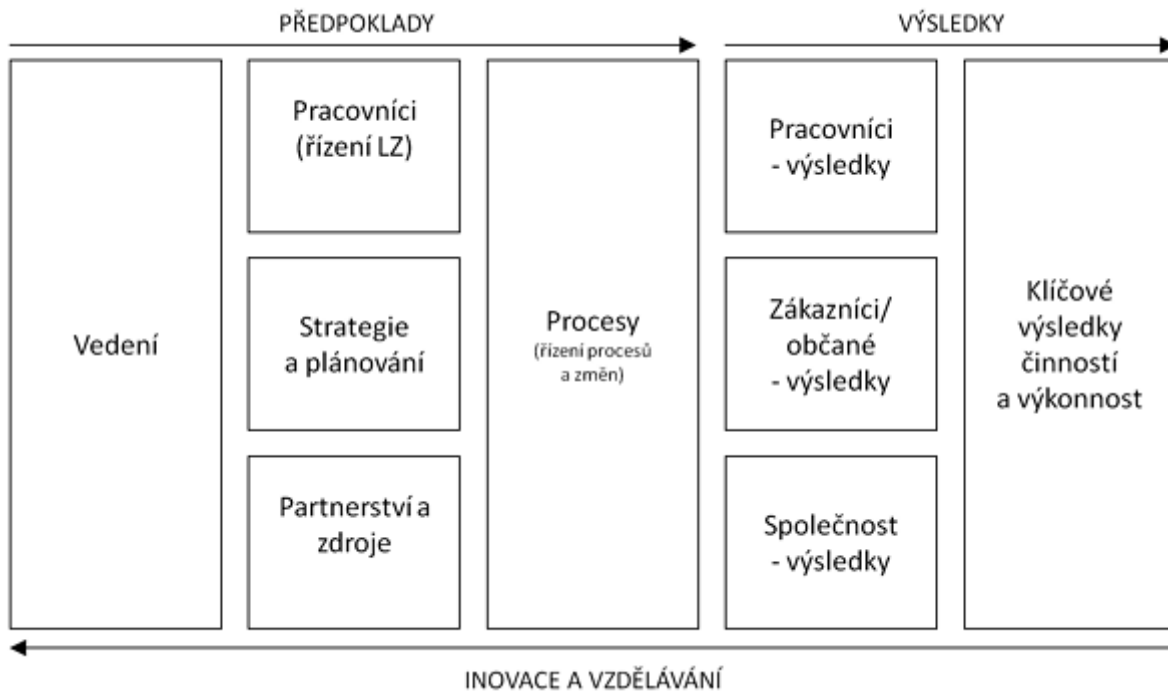
#### **Další cíle modelu CAF<sup>8</sup>**

1. Seznámit Veřejnou správu s principy EFQM a výhodami sebehodnocení a postupně zvyšovat výkonnost od standardních aktivit („Plan – Do“) cyklu PDCA k využívání celého cyklu (Plan-Do-Check-Act).
2. Usnadňovat sebehodnocení organizace veřejné správy a získat tak analýzu dané organizace a přehled aktivit vedoucích d dalšímu zlepšování organizace.
3. Sloužit jako propojení různých nástrojů používaných při řízení kvality.
4. Usnadnit benchmarking a benchlearning mezi jednotlivými organizacemi veřejného sektoru.

Na podporu uvedených cílů byl vytvořen model, který je kompatibilní s modelem EFQM

---

<sup>8</sup> Národní informační středisko pro podporu jakosti, 2007



Obr. 7 Model CAF

Zdroj: Česká společnost pro jakost

### Hlavní charakteristika modelu CAF

Používání modelu CAF poskytuje organizaci efektivní nástroj k iniciování neustálého procesu zlepšování. Model CAF poskytuje:

- Hodnocení založené na faktech podle předem stanovených kritérií;
- Prostředek k dosažení synergie všech pracovníků organizace v otázce potřebných kroků ke zvýšení výkonnosti organizace;
- Vazbu mezi dosahovanými výsledky a vytvářenými předpoklady;
- Prostředek k motivování všech pracovníků k zapojení do procesu zlepšování organizace;
- Možnosti k vyhledávání dobré praxe a její prosazování v různých oblastech činnosti organizace (včetně sdílení praxe i s jinými organizacemi);
- Prostředek pro měření pokroku prostřednictvím pravidelného sebehodnocení.

### Principy modelu CAF

Model CAF jako nástrojem komplexního řízení kvality, opírá se o principy Excellence definované v modelu Excellence EFQM. Účelem je, na základě těchto principů, zvyšovat výkonnost organizací Veřejné správy. Model CAF je zaměřen na **hodnocení, zvyšování výkonnosti a zjišťování předpokladů s cílem umožnit zlepšování.**

Hodnocení výkonnosti se zaměřuje na hlavní cíle organizací veřejné správy:

- Vynikající úroveň poskytování veřejných služeb;
- Zhodnocení vynakládaných finančních aj. zdrojů (účelnost, efektivnost a hospodárnost);
- Dosahování cílů;
- Dodržování právního rámce veškerých činností;
- Vstřícnost k občanům, odpovědnost;
- Řízení modernizace, inovace a změny.

### Sebehodnocení

Nejdůležitějším výstupem sebehodnocení je identifikace silných stránek a oblastí pro zlepšení. Sebehodnotící zpráva je zpracována podle struktury modelu CAF a obsahuje:

1. Definici silných stránek a oblastí pro zlepšení u všech subkritérií (32 subkritérií a jejich podložení příslušnými fakty;
2. Bodové hodnocení;
3. Návrhy pro zlepšování.

Sebehodnotící zpráva, která odráží stav v organizaci musí být projednána vedením organizace a po jejím schválení tvoří základ pro stanovení priorit v oblasti zlepšování. Např. Kde chceme být za dva roky v souladu s celkovou vizí a strategií organizace? Jaká opatření je třeba přijmout, aby byly tyto cíle dosaženy?



## 4.7 Benchmarking (vzájemné porovnávání)

Benchmarking je proces, který porovnává úroveň výkonu určitých činností mezi jednotlivými organizačními celky s cílem získat nové poznatky a zjistit jaké jsou možnosti pro zlepšení. Jde při něm o víc než o pouhý sběr a konfrontaci interních dat. Benchmarking je metoda nalézání nových myšlenek, zlepšování procesů a výsledků.

Tento systémový přístup je užitečným a efektivním nástrojem pro neustálé zlepšování výkonnosti organizace, pro její rozvoj a je založen na osvědčené zásadě „*učit se od druhých (nejlepších)*“. Cílem vzájemného porovnávání je, stejně tak jako u sebehodnocení, získání **informací pro procesy neustálého zlepšování výkonnosti organizace**. To však neznamená sledovat pouze nejlepší postupy ve vnějším prostředí, ale i uvnitř dané organizace.

### Druhy benchmarkingu

#### Interní benchmarking

Organizace uskutečňuje porovnání mezi jednotlivými organizačními celky s totožnými nebo podobnými procesy. Interní porovnání umožňuje získání všech potřebných informací, určení nejefektivnějších procesů v organizaci. Úkolem je nalézt inspirující přístupy, nástroje a řešení s cílem jejich zevšeobecnění. Interní benchmarking však nechrání před „*podnikovou slepotou*“, je determinován úrovní řízení celé organizace.

#### Externí benchmarking

Úkolem je nalézt inspirující přístupy, nástroje a řešení u externích subjektů. Nejdůležitější, ale zároveň nejproblémovější fází procesu porovnání je sběr a analýza dat. Jedná se o otázky způsobu získávání informací, jejich ochrany, zpracování, užití. Těžištěm porovnání by měly být informace umožňující vzájemné poučení. Všechny sdílené informace by proto měly být otevřené, jednoznačné, s důrazem na respektování autorských práv, patentů, značek aj.

Benchmarking jako součást organizační kultury<sup>9</sup>

1. Strategie a cíle organizace musí obsahovat informace, které typy nejlepších postupů by mohly být pro ostatní v organizaci nejhodnotnější.
2. Organizace musí identifikovat nejlepší postupy.

---

srov.<sup>9</sup> LEAHY, T. *Extracting Diamonds in the Rough*. Business Finance, 8. 2006, str. 33-37.

3. Jakmile je špičková praxe indentifikována, musí o tom vědět všichni zaměstnanci.
4. Organizace musí vytvořit systém (formalizovaný mechanismus) sloužící k předávání informací o nejlepších postupech.
5. Systém odměňování a oceňování nejlepších postupů se musí stát součástí organizační kultury.
6. Doporučení vytvořit takovou organizační kulturu, která bude trvale posilovat přístup „*učit se můžeme od kohokoliv*“ a bude podporovat předávání informací.

### **Praktický význam benchmarkingu**

- Získává relevantní informace o úrovni výkonnosti organizace.
- Umožňuje získávat podněty k vlastnímu zlepšování, generování nových nápadů.
- Eliminuje neefektivní činnosti (procesy).
- Motivuje vlastní zaměstnance ke zlepšování.
- Metoda umožňuje lépe reagovat na požadavky zákazníků.

Organizace musí mít, v zájmu dosažení očekávaných přínosů, z provedeného benchmarkingu, přesně dokumentovány vlastní procesy, o jejichž zlepšení usiluje, a její pracovníci musí dokonale rozumět jak vlastním procesům (odpovědnost), tak mechanismům vzniku určitých potřeb, přání a požadavků svých zákazníků.

Benchmarking je v posledních desetiletích stále častěji používanou metodou, která pomáhá organizaci zjistit její postavení vůči nejlepším organizacím v oboru. Cílem je upozornit na to, v čem ve srovnání se zvolenými vzory zaostává a v čem se musí změnit.

## **4.8 Benchlearning**

Hlavním cílem Benchlearningu je snaha nalézt lepší způsoby realizace činností s **cílem zvýšit celkovou výkonnost organizace**. Při Benchlearningu, na rozdíl od klasického Benchmarkingu, není nutno vyhledávat srovnatelné organizace a používat ukazatele pro přímá srovnání. Větší důraz je kladen na proces „*učení se od jiných*“, nikoliv na porovnávání. Cílem Benchlearningu je poučit se ze silných stránek jiných organizací, učit se od nich to, co dělají dobře, hledat

inspiraci a poučit se z chyb jiných a následně se jich vyvarovat. Jedná se o aktivní a neustálý proces, nikoliv o porovnávání benchmarků: faktů a měření.

Praktický postup Benchlearninu

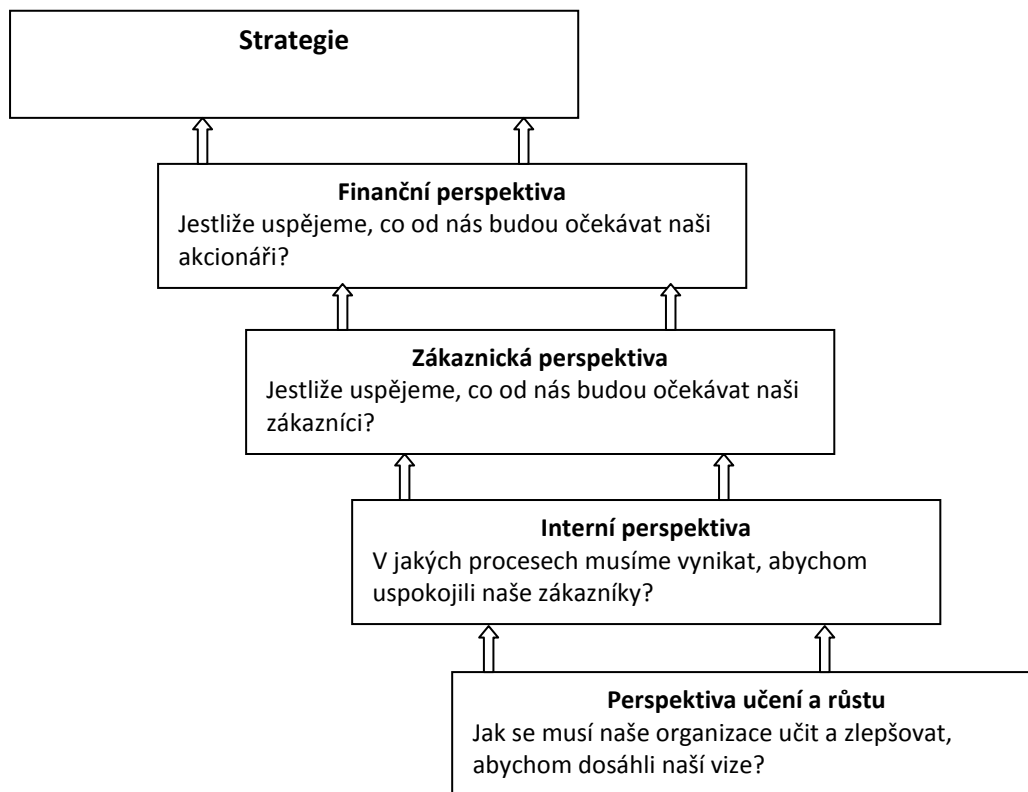
1. Plánování (co, jak, kdy, s kým);
2. Shromažďování informací, měření a porovnávání zajímavých postupů, silných stránek a výsledků;
3. Analýza oblastí pro učení se;
4. Přizpůsobení - uplatňování dobré praxe v organizaci;
5. Hodnocení pokroku a zlepšování.

#### 4.9 Metoda vyvážených ukazatelů – (Balanced scorecard) a jeho využití ve Veřejné správě

Kvalifikované rozhodování o zvyšování výkonnosti organizace předpokládá znalost nástrojů, kterými se výkonnost organizace vyhodnocuje. K tomuto vyhodnocování potřebují organizace určitý soubor nástrojů, které umožňují sledovat, jak organizace postupuje při dosahování stanovených cílů. Účinným nástrojem je metoda s názvem Balanced Scorecard - Metoda vyvážených ukazatelů (dále BSC).

Metoda BSC byla vytvořena v období 1992 – 1995 autory Kaplan, R.S. a Norton, D. P. (2008). *„Jde o zvláštní druh konkretizace, znázornění a sledování strategií; s její pomocí se pravděpodobnost zavedení zamýšlených strategií výrazně zvyšuje.*

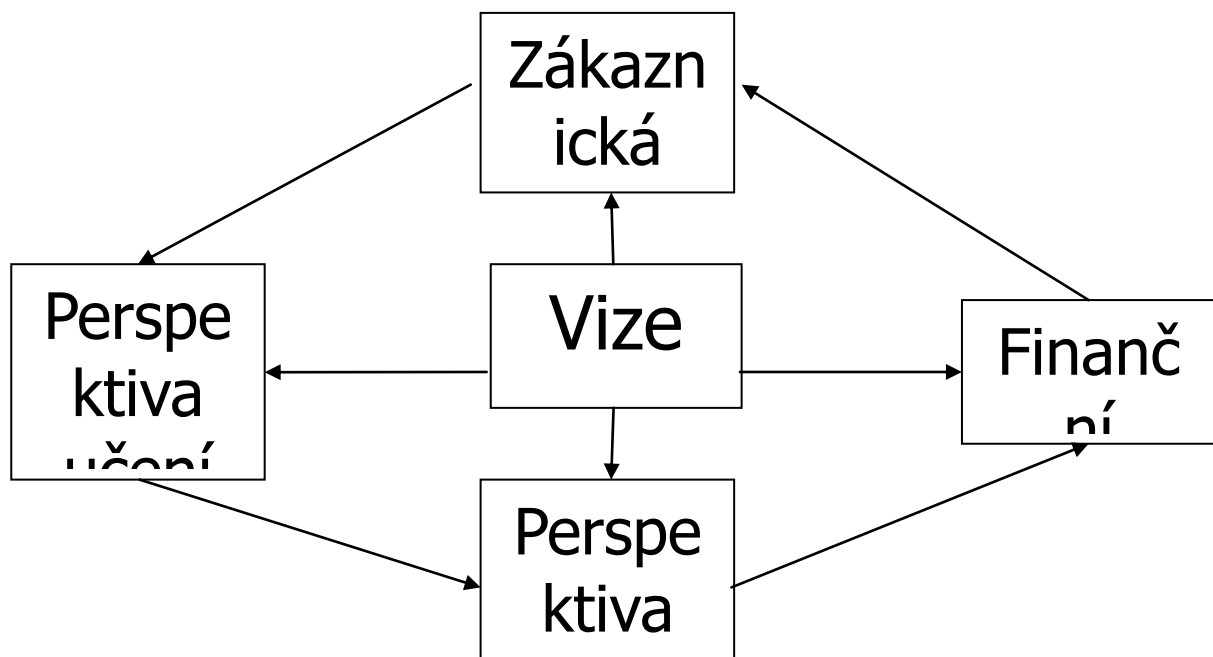
Podle Kaplana, R.,S. a Bortina, D.P. (2008) představuje tato metoda koncept, který poukazuje na vzájemné propojení (kauzalitu) příčin a důsledků mez strategickými cíli organizace. Tyto **strategické cíle pomáhají formovat strategii pomocí systému vyvážených ukazatelů, který měří výkonnost organizace pomocí tzv. „čtyř perspektiv“**. Cílům, měřítkům a akcím jsou vřazovány různé úhly pohledu, tzv. perspektivy: **finanční, zákaznické, interních procesů**.



Obr. 8 Perspektivy interních procesů

BSC byl navržen pro podnikatelsky zaměřené organizace. Veřejná správa primárně nehledá finanční efekty jako vyjádření svého úspěchu. **Cílem je naplnění poslání ve smyslu zlepšení (kvality života) společnosti (regionu).** Organizace zaměřené na poslání modifikují perspektivy s cílem:

- Zákaznická perspektiva (**povýšit** roli poslání a zákazníků (občanů),
- Finanční perspektiva (**redukovat** roli finančních indikátorů).



Obr. 9 BSC ve veřejné správě

- **finanční**, (snižování nákladů, rozšiřování nabídky služeb, efektivnější využívání zdrojů; měřítka: ukazatele rentability, likvidity, efektivnější využívání majetku, tok hotovosti a financování aj.)
- **zákaznické**, (identifikuje jednotlivé zákaznické segmenty s cílem dosáhnout a udržovat vysokou úroveň spokojenosti zákazníků (občanů), získání nových; měřítka: dotazníková šetření, ankety, vztahující se k míře spokojenosti občanů, nově získaní investoři a jejich spokojenost se spoluprací s obcí, spokojení turisté, návštěvníci apod.)
- **interních procesů**, (řeší se následně po stanovení cílů a měřítek zákaznické a finanční perspektivy, např. zlepšit komunikaci úřadu s veřejností, zjednodušit pro občana proces získávání služby, např. zjednodušením formulářů, zvýšit kvalitu procesů; měřítka: spokojenost s distribucí služby, spokojenost s informováním o službě, počet chybně vyplněných formulářů apod.)
- **učení /růst**, (cíle v rámci této perspektivy by měly vytvářet podmínky, které umožní dosažení cílů stanovených v ostatních perspektivách, např. schopnosti pracovníků,

zvyšovat spokojenost pracovníků, kvalita informačního systému, motivace, delegování, inovace, firemní kultur, apod. ; měřítka: míra spokojenosti pracovníků, počet vzdělávacích programů, počet zlepšovacích návrhů, podíl pracovníků s VŠ vzděláním apod.)

#### **Hlavní přínosy BSC:**

- Podpora procesního přístupu - ukazatelé jsou vzájemně provázány, je zřejmé, co je čím ovlivňováno.
- Podpora řízení prostřednictvím cílů.
- Pružné a operativní sledování strategie organizace.
- Každý pracovník je informován, co od něj organizace očekává, v, čeho má dosáhnout a podle jakých kritérií je hodnocen; pracovník ví, za které ukazatele nese odpovědnost a na kterých se podílí.
- Podpora oboustranné komunikace (nadřízený - podřízený) k cílům – zaměření na fakta, odstraňuje se prostor pro neurčitost v komunikaci, vznik účelových informací, neúplné informování, zatajování informací apod.
- Vytváření příznivého motivačního klima a firemní kultury – odpovědnost za plnění ukazatelů a dosažené hodnoty a spravedlivý systém oceňování výkonů.

Manažerská praxe stojí a vždy bude stát před nelehkým úkolem rozpoznat, zda, kde, jak a proč má aplikovat určité metody, přístupy, znalosti a nástroje, které nabízí moderní management. Např. aplikace BSC ve Veřejné správě závisí na tom, zda jde o realizaci strategie obce/města, či zda jde o realizaci strategie úřadu, ministerstva apod. Známý je model aplikace BSC města Vsetín.

#### 4.10 Případová studia „Řízení úřadu s využitím Balanced Scorecard ve Vsetíně“

Jádrem metody BSC je soubor vyvážených indikátorů. Před uplatněním metody BSC je třeba si vyjasnit vizi a strategické priority. Úkolem metody není stanovit vizi a strategie, ale zajistit jejich naplnění.

Na vizi a jednotlivé strategie města, kraje nebo úřadu pohlížíme ze čtyř perspektiv, které musí být vyváženy.

Nejprve si musíme vyjasnit, zda známe potřeby a očekávání našich občanů či zákazníků (Půček, M. Kocourek, T., Baroň, L. (2006, 2009). Zkrátka, zda víme, co chtějí. S tím souvisí zjištění, co je třeba udělat, aby byli spokojení. Tyto a podobné otázky patří do **občanské / zákaznické perspektivy**.

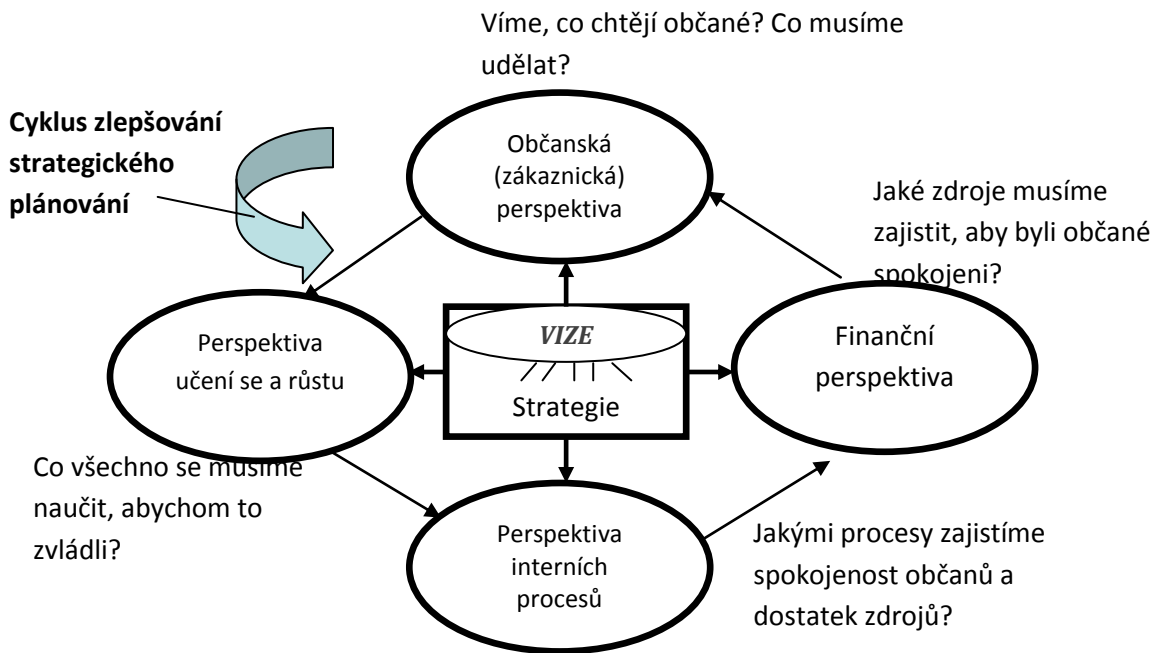
Další skupina témat se týká **finančních** věcí. Jaké zdroje (finanční, lidské, budovy, vybavení ...) potřebujeme, abychom naplnili svoji vizi (a strategie) a současně uspokojili zákazníky / občany?

Dále je třeba identifikovat **systém procesů**, kterými zajistíme dostatek zdrojů a spokojenost zákazníků / občanů.

Důležité je nezapomínat na růst a **učení se**. Tedy vyřešit, co se musíme naučit, abychom vše zvládli.

Logiku metody BSC vysvětluje následující obrázek.

Obrázek: Metoda BSC pro organizace veřejného sektoru

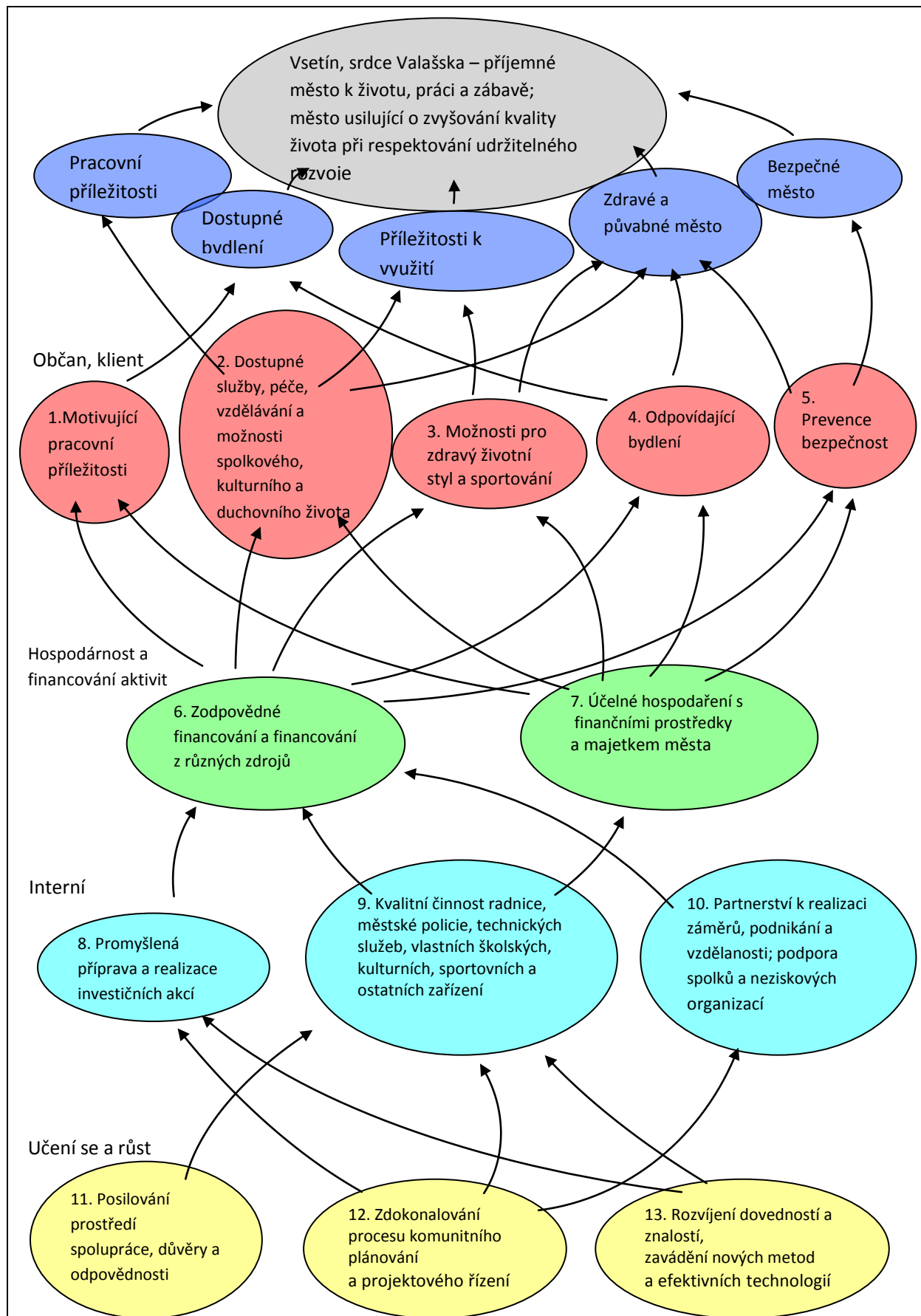


Obr. 10 BSC pro organizace Veřejné správy

Zdroj: Půček, M. Kocourek, T., Baroň, L. (2006, 2009)



## Strategické mapa města Vsetína (schválena ZM dne 2.11.2004)



**Otázky:**

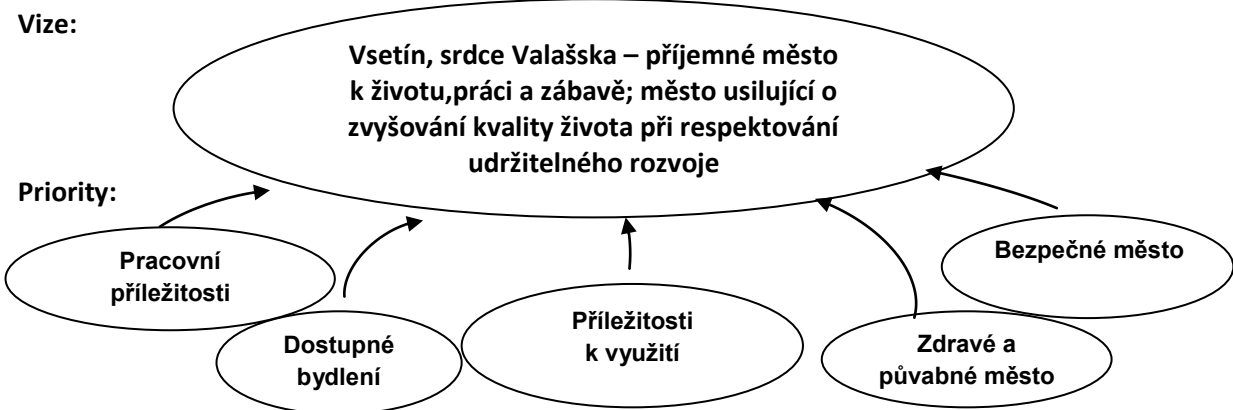
- 1) Jaká je vize (poslání) města Vsetín?<sup>10</sup> Využijte Strategickou mapu města Vsetín.
- 2) Dělají ve Vsetíně „správné věci správně“. Vysvětlete.
- 3) V čem pomáhá ve Vsetíně BSC?

**Řešení:****Vize Vsetína pro zabezpečení poslání je:**

Vsetín, srdce Valašska – příjemné město k životu, práci a zábavě; město usilující o zvyšování kvality života při respektování udržitelného rozvoje.

**Prioritami (strategiemi) města jsou:**

1. Pracovní příležitosti
2. Dostupné bydlení
3. Příležitosti k využití volného času
4. Zdravé a půvabné město
5. Bezpečné město

**Grafické zobrazení:**

Obr. 12 Vize, Priority města Vsetín

Zdroj: Půček, M. Kocourek, T., Baroň, L. (2006, 2009)

**Měřítko (podle čeho hodnotíme úspěšnost z hlediska vize a priorit):**

<sup>10</sup> Poslání města vyplývá z §2 zákona č. 128/2000 o obcích. Posláním města je péče o všestranný rozvoj svého území a potřeb svých občanů, dále též chránit při plnění úkolů veřejný zájem vyjádřený v zákonech.

Městský úřad je výkonným orgánem města. Postavení a působnost městského úřadu je dána zákonem č. 128/2000 Sb. o obcích.

- 0.1 Index spokojenosti občanů
- 0.2 Ekologická stopa města
- 0.3 Počet obyvatel města

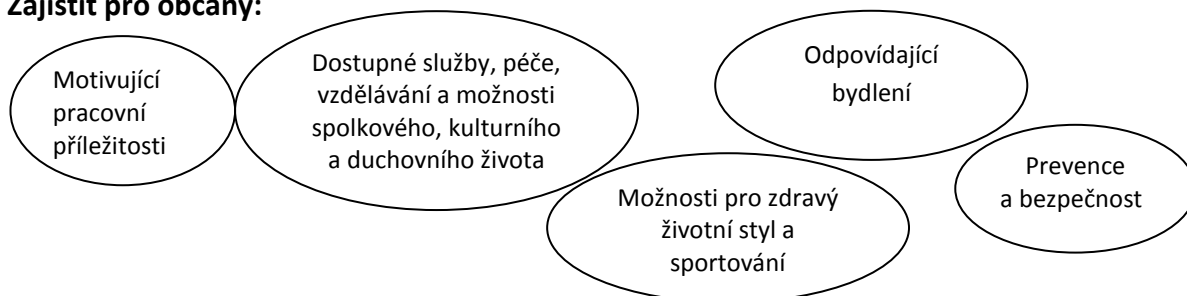
### Popis, co chceme zlepšovat:

Trvale chceme zvyšovat kvalitu života našich občanů a kvalitu městem poskytovaných nebo zajišťovaných veřejných služeb (tedy kvalitu pro zákazníky těchto služeb).

### K tomu je třeba:

**A) Mít přehled o potřebách města i regionu, usilovat o **spokojenost našich občanů** a **zákazníků** tak, abychom „*dělali správné věci*“, tedy naplnili priority a vizi města.**

#### Zajistit pro občany:

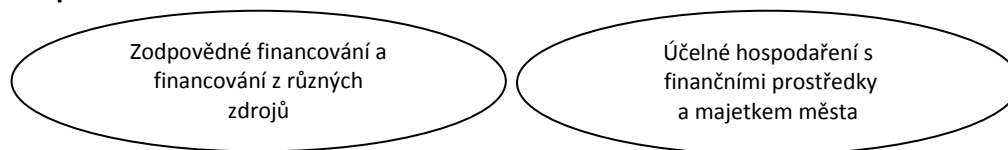


Obr. 13 Potřeby města a regionu uspokojující občany

Zdroj: Půček, M. Kocourek, T., Baroň, L. (2006, 2009)

**B) Hospodařit a financovat činnosti tak, aby zajistili spokojenost našich občanů.**

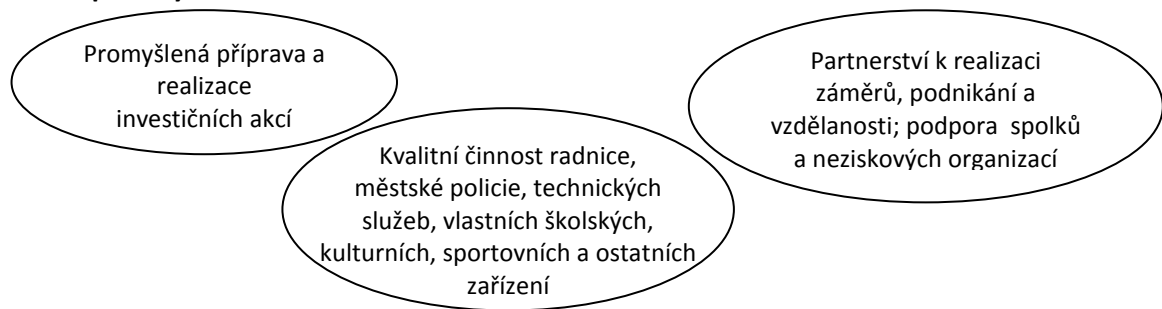
#### Hospodárnost a financování:



Obr. č. 14 Hospodárnost a financování

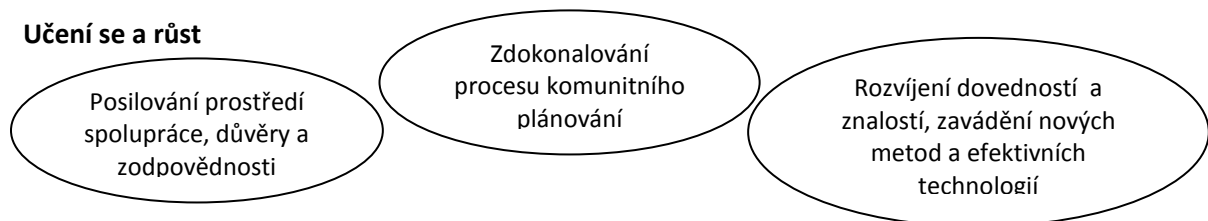
Zdroj: Půček, M. Kocourek, T., Baroň, L. (2006, 2009)

**C) Provádět činnosti (vnitřní procesy) „*správným způsobem*“ a tak, abychom zajistili spokojenost občanů a zákazníků a současně dostatečné financování aktivit a hospodárnost.**

**Vnitřní procesy:**

Obr. 15 Optimalizace vnitřních procesů z hlediska hospodárnosti a spokojenosti občanů

Zdroj: Půček, M. Kocourek, T., Baroň, L. (2006, 2009)

**D) Abychom to vše zvládli, musíme se to naučit nebo zdokonalit.****Učení se a růst**

Obr. 16 Učení se a růst

Pozn. W. E. Deming se již v 50. letech minulého století zabýval zejména statistickými metodami kontroly kvality, zejména statistickým vyhodnocováním parametrů výrobků, příčinami odchylek výrobků, které nalézal v procesech výroby. Podstatné však bylo, že se Deming nezaměřil pouze na inženýry a techniky, ale i na vedení podniků. Podstatou filosofie kvality W. E. Deminga bylo zapojení všech pracovníků do procesu zajištění kvality, a to za použití vědeckých metod práce s fakty. Deming nově definoval roli managementu i řadových pracovníků. V jeho podání, platném dodnes, jsou to všichni pracovníci podniku, kdo jsou odpovědní za kvalitu výrobků a služeb a uspokojení zákazníka. Řadoví zaměstnanci mají nejbližší k výrobnímu procesu a proto jsou schopni nejlépe nalézt oblasti pro zlepšení a zlepšit je a jako takoví jsou klíčoví pro trvalé zlepšování kvality. Úkolem managementu je poskytnout zaměstnancům školení ve vhodných metodách, motivovat je k trvalému zlepšování, odstraňovat překážky a udávat celkový směr rozvoje podniku. Celkový přístup ke kvalitě podle W.E.Deminga byl později vyjádřen i názvem, který vznikl v Japonsku a původně zněl Total Quality Control (TQC). Demingovu metodu rozpracovali Joseph Juran a Kaoru

Ishikawa. Od roku 1951 se uděluje „*Demingova cena*“ jako ocenění podniků a jednotlivců v oblasti řízení kvality.

**SHRNUTÍ KAPITOLY**

Jakost (kvalitu) lze obecně definovat jako „*souhrn a míru vlastností výrobku, nebo činnosti, které slouží k naplnění daných požadavků k maximálnímu uspokojení přání zákazníka*“ (Kožená, 2006).

**Pro vytváření systémů řízení kvality existují tyto základní koncepce:**

1. **Normy ČSN EN ISO 9000** - standardy poskytující návod pro zavedení systému managementu kvality. Systémy managementu kvality jsou zaměřeny na efektivní fungování systémů řízení a prevenci a lze je aplikovat do organizací různého zaměření a velikosti. Normy ISO řady 9000 nejsou závazné, ale pouze doporučující. V ČR byla schválena Českým normalizačním institutem ČSN ISO 9001:2009, která je označována za normu základní, tzn., že její požadavky organizace musí splnit, pokud potřebuje prokázat úspěšné fungování systému managementu kvality. Podle ní se provádí koncipování, zavádění a prověřování implementovaného systému managementu kvality. Nezávislý orgán ověří funkčnost systému formou auditu a po úspěšném skončení vydá certifikát, který musí být obnovován.
2. **Model TQM** (Total Quality Management – Komplexní řízení kvality). TQM je manažerský přístup určený pro organizace různého poslání, soustředěný na kvalitu, založený na zapojení všech jejích členů a zaměřený na dlouhodobý úspěch dosahovaný prostřednictvím uspokojení zákazníka a prospěšnosti pro všechny členy organizace i pro společnost. TQM má podporovat dlouhodobý strategický rozvoj organizace. Principy TQM: Zaměření na zákazníka. Vedení lidí a týmová práce. Partnerství s dodavateli. Rozvoj a angažování pracovníků organizace. Orientace na procesy. Odpovědnost vůči okolí. Neustálé zlepšování a inovace. Měřitelnost výsledků.
3. **EFQM** (The EFQM Excellence model – Model Excellence). Jedná se o nejpropracovanější koncepci řízení organizací, která zahrnuje systém, nástroje a

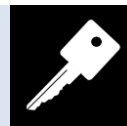
metody sloužící k trvalému zlepšování procesů, pracovníků a celých organizací na cestě k podnikatelské výtečnosti (úspěšnosti)-(business excellence). **Model excellence EFQM** je **dobrovolný systém** založený na **devíti kritériích**. Pět z nich jsou "**předpoklady**" a čtyři jsou "**výsledky**". Kritéria "předpoklady" pokrývají to, co organizace dělá. Kritéria "výsledky" pokrývají to, čeho organizace dosahuje. Jedná se o kritéria: Vedení; Politika a strategie; Pracovníci; Partnerství a zdroje; Procesy; Zákazníci – výsledky; Pracovníci – výsledky; Společnost –výsledky; Klíčové výsledky výkonnosti. EFQM slouží jako nástroj sebehodnocení, jako základ pro společný slovník a způsob myšlení o organizaci, jako příručka pro identifikaci příležitostí pro zlepšování, jako strukturu pro systém managementu organizace. Principy EFQM: orientace na výsledky, zaměření na zákazníka, Vedení a stálost záměrů/cílů, management na základě procesů a faktů, rozvoj pracovníků a jejich angažovanost, neustálé učení se, inovace a zlepšování, rozvoj partnerství, sociální odpovědnost firmy. Principy EFQM: Orientace na výsledky, Zaměření na zákazníka; Vedení a stálost záměrů/cílů; Management na základě procesů a faktů; Rozvoj pracovníků a jejich angažovanost; Neustálé učení se, inovace a zlepšování; Rozvoj partnerství; Sociální odpovědnost firmy.

4. **CAF** (Common Assessment Framework –Společný hodnotící rámec). Tato koncepce vychází z modelu TQM a EFQM a je určena pro potřeby zvýšení kvality a zvýšení výkonnosti ve Veřejné správě . Byl vyvinut Evropským institutem pro veřejnou správu v roce 2000. Jedná se o nástroj k neustálému procesu zlepšování s důrazem na sebehodnocení, umožňující jasně definovat silné stránky a oblasti pro zlepšování. Hlavním cílem modelu CAF je zvyšovat výkonnost organizací Veřejné správy. Konkrétně to znamená: Vynikající úroveň poskytování veřejných služeb; Zhodnocení vynakládaných finančních aj. zdrojů (účelnost, efektivnost a hospodárnost); Dosahování cílů; Dodržování právního rámce veškerých činností; Vstřícnost k občanům, odpovědnost; Řízení modernizace, inovace a změny.
5. **Benchmarking** – jedná se o metodu porovnávání výsledků a výkonnosti s jiným organizacemi za účelem nalezení „*dobré praxe*“ a zjišťování možností pro nové přístupy a trvalé zlepšování výkonnosti. Druhy Benchmarkingu: interní, externí.

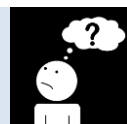
6. **Benchlearning** – jedná se o metodu učení se od jiných s cílem zlepšit celkovou výkonnost. Metoda vychází z lepších výsledků dosažených jinými jinými organizace. Na rozdíl od Benchmarkingu není nutné vyhledávat srovnatelné organizace.
7. **Balanced Scorecard** – Systém vyvážených ukazatelů, který umožňuje vyhodnocovat výkonnost organizace. Jedná se o metodu, která převádí vizi a strategii organizace do uceleného souboru měřítek finanční a nefinanční výkonnosti. Jedná se o tzv. perspektivy: finanční, zákaznická (občanská), interních procesů, učení se a růstu.
8. **Místní agenda 21** – řadí se mezi metody využívané ve Veřejné správě a zaměřuje se na zapojení veřejnosti do rozhodovacích procesů při respektování principů trvale udržitelného rozvoje.

Procesní přístup je základním předpokladem pro zavádění koncepcí modelu kvality do praxe. Proces je sled na sebe navazujících činností, který se opakuje a jehož výstupem je určitý produkt (nebo služba) pro konkrétního zákazníka. Zlepšování všech procesů, které v organizaci probíhají je založeno na tzv. Demingově cyklu (PDCA) opakujících se aktivit, ke kterým řadíme: plánování , zavádění, měření, přezkoumání.

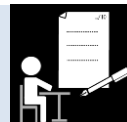


**SEZNAM KLÍČOVÝCH SLOV K ZAPAMATOVÁNÍ**

Jakost (kvalita)	Zákazník	ČSN ISO 9000
TQM	EFQM	CAF
Benchmarking	Benchlearning	Balanced Scorecard
Procesní přístup	Demingův cyklus	Principy ISO,TQM,EFQM

**KONTROLNÍ OTÁZKY**

- 1) Definujte pojmy kvalita (jakost).
- 2) Které základní koncepce pro vytváření systémů řízení kvality znáte.
- 3) Definujte proces a procesní přístup (cíl, postup, přínosy).
- 4) Demingův cyklus – podstata, základní přístupy.
- 5) K čemu slouží normy řady ISO 9000. Principy normy ISO 9000.
- 6) Vyjádřete názor na TQM a zhodnoťte principy TQM .
- 7) Cíle s kritéria Modelu Excelence EFQM.
- 8) Cíle a kritéria modelu CAF.
- 9) Co tvoří podstatu Benchmarkingu a Benchlearningu.
- 10) Cíl metody Balanced Scorecard, perspektivy zaměření, hlavní přínosy.

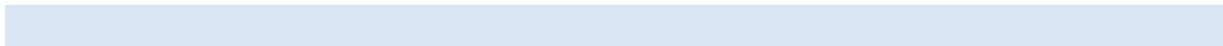
**KONTROLNÍ TEST****1. Mezi základní koncepce managementu kvality nepatří:**

- a. EFQM
- b. CAF
- c. TQM
- d. MBO

**2. Označte, která perspektiva je při aplikaci BSC ve Veřejné správě povýšena oproti soukromému (ziskovému) sektoru:**


- a. zákaznická
- b. finanční
- c. interních procesů
- d. učení a růst pracovníků

Správné řešení: 1.d); 2. a)



**POZNÁMKY**



<b>VÝSTUPY Z UČENÍ</b>	
<i>Po prostudování textu a vypracování úkolů této kapitoly</i>	
<b>BUDETE UMĚT</b>	<i>ZNALOSTI</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Charakterizovat jednotlivé přístupy moderní teorie managementu k aplikaci modelů kvality.</li> <li>• Vysvětlit pojmy z managementu kvality.</li> <li>• Charakterizovat jednotlivé koncepce modelů kvality.</li> <li>• Dokážete definovat proces a procesní přístup jako východiska zavádění modelů kvality v organizacích různého zaměření a poslání.</li> </ul>	
<b>BUDETE SCHOPNI</b>	<i>SCHOPNOSTI</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vysvětlit provázanost a jednotný přístup v aplikaci koncepcí modelů kvality.</li> <li>• Analyzovat a zhodnotit přístupy a přínosy metody Balanced Scorecard pro zkvalitnění řízení úřadu.</li> <li>• Nalézat odpovědi na otázky týkající se praktického přínosu modelů kvality (zejména EFQM a CAF) pro současnou praxi managementu ve veřejné správě.</li> </ul>	
<b>ZÍSKÁTE</b>	<i>DOVEDNOST</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ucelený systém poznatků o metodách kvality využívaných v organizacích různého zaměření a poslání.</li> <li>• Přehled o praktickém využití metod managementu kvality pro zvýšení výkonnosti organizací veřejné správy.</li> </ul>	

## 5 Manažerské funkce

### 5.1 Plánování (Planning)

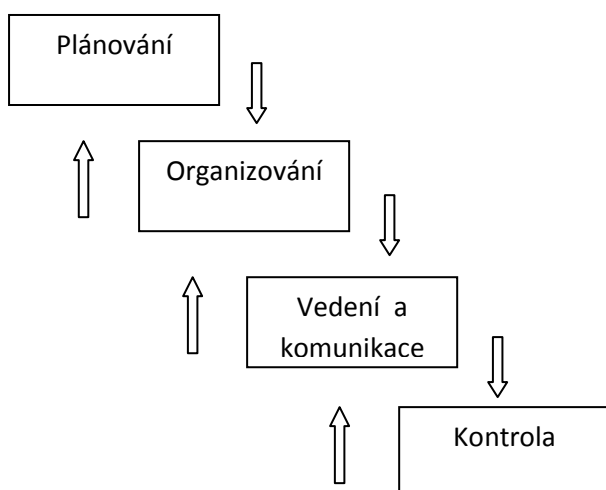
### 5.2 Organizování (Organizing)

### 5.3 VEDENÍ

### 5.4 KONTROLA (Control)

Posláním manažerské práce je dosažení cílů organizace. Typické činnosti (manažerské aktivity) zaměřené na dosahování cílů, jsou označovány jako tzv. manažerské funkce. Rozlišují se manažerské funkce postupné (sekvenční) a průběžné (paralelní). V manažerské literatuře lze nalézt různé pojetí struktury manažerských funkcí, v předloženém studijním materiálu uvedeme základní členění postupných manažerských funkcí – **plánování, organizování, vedení a komunikace, kontrola:**

#### Postupné (sekvenční) manažerské funkce

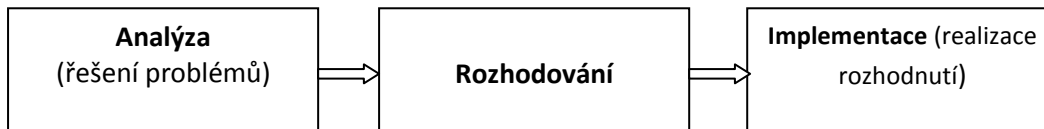


Obr. 17 Postupné manažerské funkce

Všechny manažerské aktivity jsou nedílnou součástí procesu řízení a jsou vzájemně propojeny.

### Průběžné (paralelní) manažerské funkce

Průběžné manažerské funkce prostupují všemi postupnými manažerskými funkcemi a představují činnosti, které manažer je uskutečňuje ve všech základních funkcích. Jsou jimi: **analýza (řešení problému), rozhodování, implementace (realizace rozhodnutí).**



## 5.1 Plánování (Planning)

### 5.1 Plánování (Planning)

#### Druhy plánů

#### Vybrané analytické techniky využitelné v plánování

*Kde jsme teď,  
kde chceme být  
a jak se tam dostaneme?*

Plánování je východiskem pro všechny manažerské funkce (organizování, vedení, kontrola). **Podstatou plánování je určení cílů nebo cílových hodnot a případně způsobů jejich dosahování.** Při plánování jsou brány v úvahu všechny relevantní vnitřní i vnější faktory ovlivňující úspěšné dosažení cílů nebo cílových hodnot.

Plánování obsahuje definování cílů organizace, formulování strategie pro jejich dosažení a vytvoření uceleného souboru plánů pro integrování a koordinování činnosti organizace. Patří mezi klíčové manažerské funkce, protože se týká všech procesů a aspektů organizace. Organizace, každá organizační jednotka, každý pracovník musí mít cíl: specifický, měřitelný, akceptovaný, reálný, sledovatelný, tzn. pravidlo **SMART**. Tento výraz je zkratkou:

<b>SPECIFIC</b>	= specifický (v množství, kvalitě a čase)
<b>MEASURABLE</b>	= měřitelný, verifikovatelný (má jednotku měření)
<b>AGREED</b>	= akceptovaný (podřízení s ním souhlasí)
<b>REALISTIC</b>	= reálný (musí být dosažitelný)
<b>TRACKABLE</b>	= sledovatelný (je možno sledovat jeho postupné plnění)

Plánování zahrnuje výběr poslání a cílů a volbu postupu pro jejich dosažení.

### Stanovení cílů

Stanovení cílů je počátečním prvkem plánování. Specifikují očekávané výsledky, čeho má být dosaženo pomocí strategií, taktik, postupů, pravidel a programů. Cíle vytvářejí hierarchickou strukturu tak, aby byly správně určeny priority cílů, časový rámec, jednoznačný obsah, oblast, na kterou se vztahují, kritéria hodnocení, návaznost na ostatní cíle v organizaci. Specifické místo v hierarchii cílů zaujímá globální strategie, která je základním plánem organizace. **Globální strategie** je hierarchicky nejvyšší strategický plán organizace, který definuje globální cíle a způsoby jejich dosažení v rámci strategického řízení. Součástí strategie bývá vize a poslání. Při zpracování strategie se používají vybrané analytické metody, např. metoda SWOT, Paretovo pravidlo aj. Někdy se rozlišuje globální strategie jako všeobecný plán a specializované strategie věnované konkrétním oblastem fungování organizace (finanční, personální strategie aj.). Soustavu strategických cílů formuluje vrcholový management.

### Určování alternativních postupů

Manažeři formulují **cíle a postupy (cesty) k jejich dosažení**. Protože mají zájem dosáhnout cílů co nejefektivněji, hledají různé alternativní postupy a vybírají nejvhodnější. Podle jejich rozsahu a důležitosti se plánované postupy označují jako strategie nebo taktiky.

### Zdrojové předpoklady

Při plánování je nutné určit nezbytné **zdrojové předpoklady** k naplnění cílů (finanční, personální, informační, technické), vyjasnit vzájemné závislosti a disponibilitu. Prostředkem této fáze plánování jsou rozpočty, které určují strukturu a objem disponibilních zdrojů. Plán

je možné považovat za efektivní tehdy, jestliže dosáhne svých cílů při vynaložení přiměřených nákladů.

### Úkoly

Plány se realizují prostřednictvím **úkolů**, které se ukládají pracovníkům s příslušnými pravomocemi a odpovědností. Manažeři musí vytvářet podmínky pro efektivní plnění úkolů prostřednictvím motivování, stylu vedení, hodnocení výkonů, sdílení cílů apod.

### Kontrola

Kontrola jako systém zpětné vazby poskytuje informace pro **měření a porovnávání skutečnosti s plánovanými cíli**, identifikaci a úpravu odchylek a stanovení dalších cílů. To předpokládá, že v plánu budou stanovena měřítka kontroly a způsoby hodnocení dosažených výsledků. L. Vodáček, O. Vodáčková (2006) zdůrazňují, „že plánování může naplnit své poslání jen tehdy, jsou-li součástí každého plánu také stanovena a v účelných časových intervalech prověřována kritéria jeho plnění.“

Plán může mít různé formy vyjádření – schválený dokument, dohoda o výkonu, IT aplikace, aj. Klíčovými body jsou vždy cíle, alternativní postupy, zdrojové předpoklady, konkrétní úkoly, měřítka kontroly a hodnocení dosažených výsledků.

### Druhy plánů

Plány můžeme rozlišovat podle stupně obecnosti, délky plánovacího období úrovně rozhodovacího procesu a oblasti řízení.

#### 1. Podle stupně obecnosti:

- Smysl nebo poslání (základní úloha organizace, která vyplývá ze zákona (veřejná správa) nebo je určena vrcholovým managementem organizace);
- Úkoly (cíle) – (výsledek, ke kterému činnosti (procesy) směřují);
- Strategie (určení dlouhodobých základních cílů a stanovení činností a zdrojů nezbytných pro jejich dosažení);
- Taktiky (určení postupů nebo způsobu uvažování při rozhodování);



- Postupy (vymezení metod, návodů provádění určitých budoucích činností);
- Pravidla (určení specifických požadavků na činnosti);
- Programy (souhrn cílů, taktik, postupů, pravidel, úkolů atd. potřebných k provádění dané posloupnosti činností);
- Rozpočty (numerické stanovení očekávaných výsledků). Rozpočet slouží také jako prostředek kontroly.

## **2. Podle délky plánovacího období:**

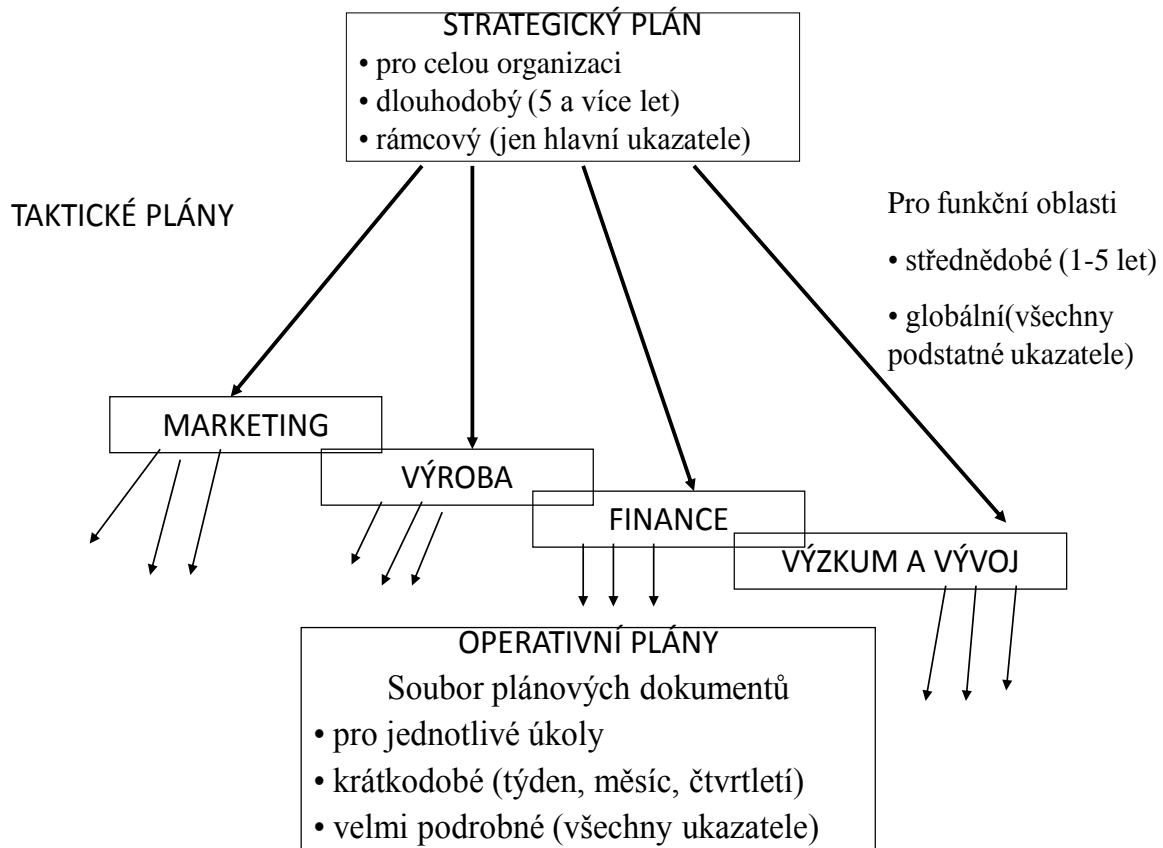
- Dlouhodobé (časový horizont 5 a více let);
- Střednědobé (časový horizont 1 – 5 let)
- Krátkodobé (časový horizont do 1 roku)

## **3. Z hlediska úrovně rozhodovacího procesu**

- Strategické (výchozí rozhodování o organizaci jako celku, rámcový dlouhodobý charakter, komplexní přístup, formuluje vrcholový management);
- Taktické (rozhodování probíhá na úrovni organizačních jednotek, taktické cíle navazují na strategické, dochází k jejich konkretizaci, formuluje střední management);
- Operativní (rozhodování je zaměřeno na konkrétní činnosti (procesy), cíle navazují na cíle taktické, formulace probíhá na (základní) liniové úrovni managementu).

## **4. Podle oblasti řízení:**

- Výrobní.
- Obchodní.
- Marketingový.
- Finanční.
- Lidských zdrojů aj.



Obr. 18 Struktura plánů v organizaci

Obsahem každého plánu je soustava cílů, kterých má být v daném období dosaženo a zdroje, které jsou pro dosažení cílů potřebné (finanční, lidské zdroje, informační, prognostické aj.). Každé úrovni managementu a plánu odpovídají příslušné cíle: strategickým plánům strategické (obecné) cíle, které mají rámcový charakter, taktickým plánům koncipovaným středním managementem cíle funkčních útvarů a operativním plánům cíle jednotlivých pracovišť, event. jednotlivých pracovníků. Dílčí plány musí být navzájem provázány.

### Vybrané analytické techniky využitelné v plánování

#### SWOT analýza

SWOT analýza je způsob **strategické analýzy** zaměřený na **zhodnocení vnitřních a vnějších faktorů ovlivňujících úspěšnost organizace** při dosahování jejích strategických cílů. Vnitřní faktory zahrnují **silné stránky** (Strengths) a **slabé stránky** (Weaknesses) organizace a

**příležitosti** (Opportunities) a **hrozby** (Threats), které souvisí s vnějším prostředím organizace. SWOT je akronym z počátečních písmen anglických názvů jednotlivých faktorů. Podstatou analýzy je identifikovat klíčové silné a slabé stránky organizace a příležitosti a hrozby vnějšího prostředí.

**Využití SWOT analýzy v praxi:** Jedná o velmi univerzální nástroj a jednu z nejpoužívanějších analytických technik v praxi managementu. Je možné použít ji pro organizaci/podnik jako celek nebo pro jednotlivé oblasti, projekty nebo jiné záměry. Vzhledem k tomu, že obsahuje vnější i vnitřní faktory, je také širší součástí řízení rizik, neboť postihuje klíčové zdroje rizik, pomáhá si je uvědomit a případně nastavit opatření. Vnější faktory je zapotřebí předem jasně definovat s ohledem na analyzovaný problém nebo subjekt. Může to být okolí podniku nebo okolí jedné organizační jednotky.

## SWOT ANALÝZA

<b>Vnější faktory</b> \	<b>Vnitřní faktory</b>	<b>Silné stránky (S)</b>	<b>Slabé stránky (W)</b>
<b>Příležitosti (O)</b>	<b>SO - Maximalizací silných stránek – maximalizovat příležitosti</b>	<b>WO – Minimalizací slabých stránek – maximalizovat příležitosti</b>	
<b>Ohrožení (T)</b>	<b>ST – Maximalizací silných stránek – minimalizovat hrozby</b>	<b>WT – Minimalizací slabých stránek minimalizovat hrozby</b>	

17

Obr. 19 SWOT analýza

**Paretovo pravidlo**

**Paretovo pravidlo** je pojmenováno podle italského ekonoma a sociologa Vilfreda Pareto, který koncem 19. století zjistil, že v Itálii je 80 % bohatství v rukou 20 % lidí. Postupem doby se ukázalo, že uvedené pravidlo platí také v životě organizací a v řídicí praxi. Jedná se o jednoduchou analytickou techniku, pomůcku, která pomáhá zjednodušit a zacílit **řízení a rozhodování**, například následovně:

- 80 % příjmů organizace/podniku pochází od 20 % zákazníků.
- 20 % výrobků generuje 80 % zisku.
- 20 % možných příčin generuje 80 % problémových situací např. při vyřizování stížností.

Obecně lze **Paretovo pravidlo 80/20** vyjádřit následovně: *20 % příčin způsobuje 80 % výsledků*. Prakticky to znamená, že při řízení, rozhodování či plánování **je třeba soustředit se především na oněch kritických 20 %, čímž lze dosáhnout 80 % možného efektu**. Řídicí práce je tak vykonávána s největším efektem. Paretovo pravidlo lze v praxi využít téměř ve všech oblastech, např. řízení času (Time management), hodnocení výkonů aj.

## 5.2 Organizování (Organizing)

### 5.2 Organizování (Organizing)

Pojem organizace

Metody organizování

McKinsey 7S (Model kritických faktorů úspěchu)

Sociální síť

Typologie organizačních struktur

Řetězec příkazů

Tendence vývoje organizačních struktur

*Efektivní organizace zítřka se každý den promění v něco jiného  
Tom Peters*

Organizování znamená uspořádávání, vytváření řádu a systému. Zahrnuje organizování lidí, dalších zdrojů, procesů, služeb, struktur a systémů uvnitř organizace. Posláním organizování je soustředit a uspořádat síly a prostředky tak, aby s jejich pomocí bylo dosaženo stanovených cílů.

Podstata organizování je zaměřena na dělbu práce a vzájemné vztahy mezi útvarovými složkami a jejich prvky. Smyslem organizování je vytvořit prostředí pro efektivní spolupráci. Výsledkem organizování jsou organizační struktury, které pomáhají zabezpečit procesy organizování určitých řídicích činností a umožňují pracovníkům, v nich zařazeným, dosahování skupinových cílů. P.F. Drucker (1994) zdůrazňuje, že „organizační struktury jsou nejstarší a nejpodrobněji studovanou oblastí managementu“.

#### **Pojem organizace:**

1. **Sociální systém** – seskupení lidí spojených určitým cílem nebo společným zájmem. Nejčastěji se používá pro označení organizací (institucí) podnikatelské i veřejné sféry. Např. ekonomická organizace (podnik, firma) spojuje lidi za účelem produkování výrobků či služeb.
2. **Manažerská činnost organizování** (uspořádávání).

### 3. Určité uspořádání, řád, struktura (organizovanost).

J. Dědina (2005) uvádí čtyři organizační komponenty, které vymezují organizaci: jsou to lidé, práce, informace, technologie. Na organizaci se lze dívat z hlediska různých aspektů:

- **ekonomický** – organizace jako produkční systém (vstupy, výstupy, efektivita);
- **sociologický pohled** – organizace jako sociální systém (sociální struktury a interakce);
- **psychologický pohled** – člověk v organizaci (myšlení, emoce a chování lidí);
- **kulturně-antropologický pohled** – organizace jako kulturní systém (artefakty, hodnoty, ideje, instituce);
- **biologický (evolucionistický) pohled** – organizace jako organismus (přežití a adaptace na prostředí);
- **mechanicistický pohled** – organizace jako stroj (optimální chod);
- **informační pohled** – organizace jako komplexní sociálně-technický informační systém.

#### Metody organizování

**OSCAR** je akronym pro metodu organizování vypracovanou **Ernestem Daleem (1965)**. Podle něj musí proces organizování zahrnovat:

<b>O</b> BJECTIVES	= Cíle
<b>S</b> PECIALIZATION	= Specializace
<b>C</b> OORDINATION	= Koordinace
<b>A</b> UTHORITY	= Právomoc
<b>R</b> ESPONSIBILITY	= Odpovědnost

- **Objectives** (cíle) - je nutné stanovit a vzájemně logicky provázat cíle organizačních útvarů, cíle (výstupy) procesů i cíle práce na jednotlivých pracovních pozicích.
- **S - Specialization** (specializace) - procesy, pracovní místa i organizační útvary by měly být seskupovány na základě podobnosti vykonávaných činností (na základě podobné specializace).

- **C - Coordination** - činnosti a procesy musí být vzájemně koordinovány a sladovány tak, aby z časového i prostorového hlediska vedly k vzájemné nejlogičtější a nejefektivnější provázanosti.
- **A - Authority** (pravomoc) - správné fungování činností a procesů vyžaduje správné nastavení pravomocí tak, aby každá činnost, proces, pozice i útvar měly adekvátně přidělenou pravomoc.
- **R - Responsibility** (odpovědnost) - správné fungování činností a procesů vyžaduje správné nastavení odpovědnosti, aby u každé pozice a organizačního útvaru bylo jasné, jakou má odpovědnost.

Tato metoda je využívána jako součást zahájení činnosti instituce při tvorbě organizačního uspořádání a pak průběžně při jeho kontrole a změnách organizačního uspořádání. Opakující se činnosti a jejich formální vztahy jsou v organizacích upraveny organizačními normami (statut, organizační řády, pracovní řády, oběh dokladů aj.) a řídicími akty (pokyny, rozhodnutí, opatření). Organizační normy a řídicí akty upravují jednání pracovníků organizace a jejich dodržování je vymahatelné. Řeší také otázky dělby práce, koordinace, pravomocí a odpovědnosti.

### McKinsey 7S (Model kritických faktorů úspěchu).

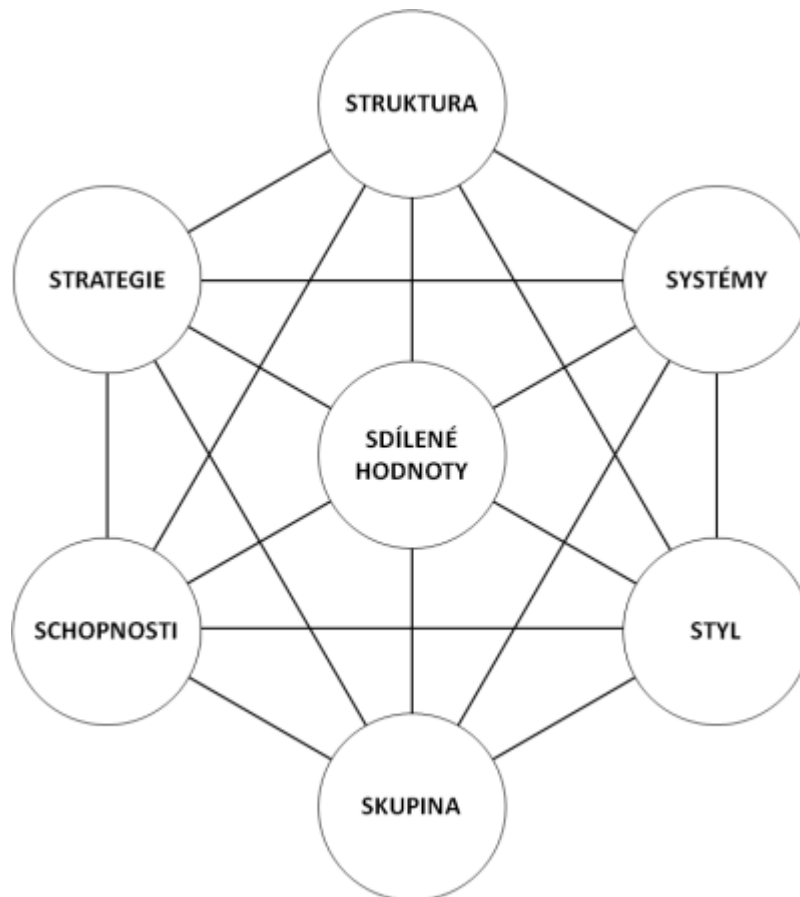
Společnost McKinsey navrhla v roce 1982 způsob dekompozice organizace na tyto komponenty 7S:

1. **Strategie** – definice cílů skupiny a způsobu jejich dosažení.
2. **Struktura** – organizační uspořádání skupiny, mechanismus řízení.
3. **Systemy** – metody, postupy, procesy, včetně technických systémů a technologií.
4. **Skupina** – cíleně orientované společenství lidí.
5. **Sdílené hodnoty** – vize, poslání, firemní kultura.
6. **Schopnosti** – dovednosti, znalosti, zkušenosti.
7. **Styl** – charakteristický způsob konání, jednání, chování.

**Kritické faktory úspěchu, (Critical Succes Factors – CSF).** V souladu s pojetím CSF je plně postačující vymezit a vybrat pouze ty faktory, které jsou nejpodstatnější pro úspěch

organizace. Díky tomu se množství sledovaných prvků může omezit řádově na jednotky, místo sledování desítek, stovek či tisíců prvků.

### Model kritických faktorů úspěchu:



Obr. 20 Model kritických faktorů úspěchu

### Sociální síť

je soubor sociálních vztahů mezi jednotlivými prvky sítě, které mohou být:

- Jednotlivec.
- Skupina či tým.
- Organizační útvar.
- Organizace.



Vztahy zahrnují především sociální interakci a sociální komunikaci.

Sociální síť lze popisovat, mapovat a analyzovat. Obvyklými metodami jsou analýza sociální sítě a sociometrie.

**Základními typy sociální sítě v organizaci jsou:**

- Formální organizační struktura;
- Neformální organizační struktura.

**Formální organizační struktura** je hierarchické uspořádání vztahů mezi jednotlivými pracovními místy v rámci organizačních útvarů a vztahů mezi útvary v rámci organizace. Zahrnuje vztahy nadřízenosti a podřízenosti a řeší vzájemné pravomoci (kompetence), vazby a odpovědnost.

### **Pracovní místo (pozice)**

***Larsonův byrokratický princip:**  
Jste-li schopni dělat nemožné, znamená jen tolik,  
že vám to šéf zakrátko přidá k popisu práce.  
Murphyho zákon*

**Pracovní místo** je pozice ve formální organizační struktuře jasně určená účelem, úkoly, činnostmi, organizačními vztahy, komunikačními vazbami, pravomocemi, odpovědnostmi, kvalifikačními předpoklady a využívanými zdroji. Současně lze vymezit vazbu konkrétního pracovního místa ke konkrétním procesům.

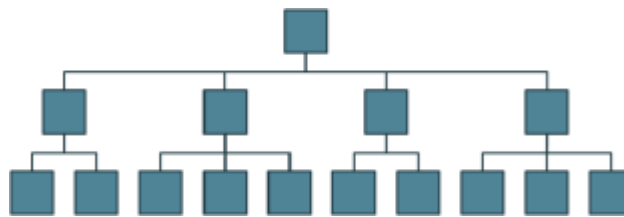
**Neformální organizační struktura** zahrnuje osobní vztahy, vazby a interakce lidí v organizaci, vzniklé přirozeně, neformálně a neoficiálně. Odehrávají se přirozeným, neformalizovaným způsobem mimo rámec formální organizační struktury. Řada činností a vztahů, zejména neformální komunikace a šíření znalostí, se odehrává spíše prostřednictvím neformální, než formální organizační struktury. Neformální organizační struktura je typem sociální sítě a může být analyzována adekvátními metodami (sociometrie, analýza sociální sítě).

### **Typologie organizačních struktur**

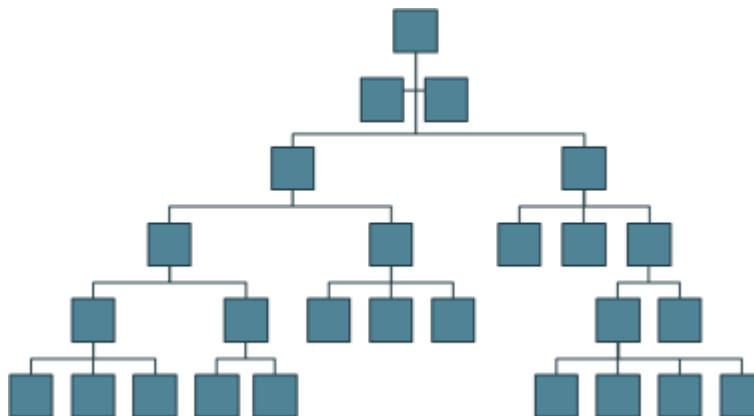
Formální organizační struktury lze analyzovat a popisovat z různých hledisek - vznikají tak rozličné **typologie organizačních struktur**, které se liší podle různých autorů a hodnotících kritérií:

### Typy organizačních struktur podle rozpětí managementu

Podle rozpětí managementu lze rozlišit dva krajní typy organizací: organizace se širokým rozpětím managementu (ploché) a organizace s úzkým rozpětím managementu (strmé). Kritériem je počet hierarchických úrovní organizační struktury. Trendem jsou organizace ploché (zákaznický orientované), týmové, protože omezení počtu řídicích úrovní přispívá ke snížení celkových nákladů organizace.



Obr. 21 Plochá organizační struktura



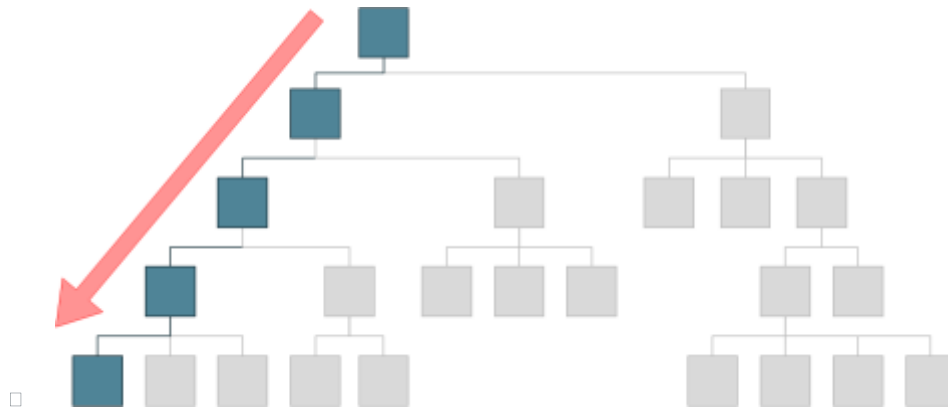
Obr. 22 Strmá organizační struktura

### Typy organizačních struktur podle uspořádání a rozhodovací pravomoci a odpovědnosti

Rozlišujícími kritérii jsou počet vedoucích, míra vertikálního či horizontálního uspořádání a existence podpůrných organizačních útvarů. Z uvedených hledisek jsou obvykle vymezovány tyto typy organizačních struktur:

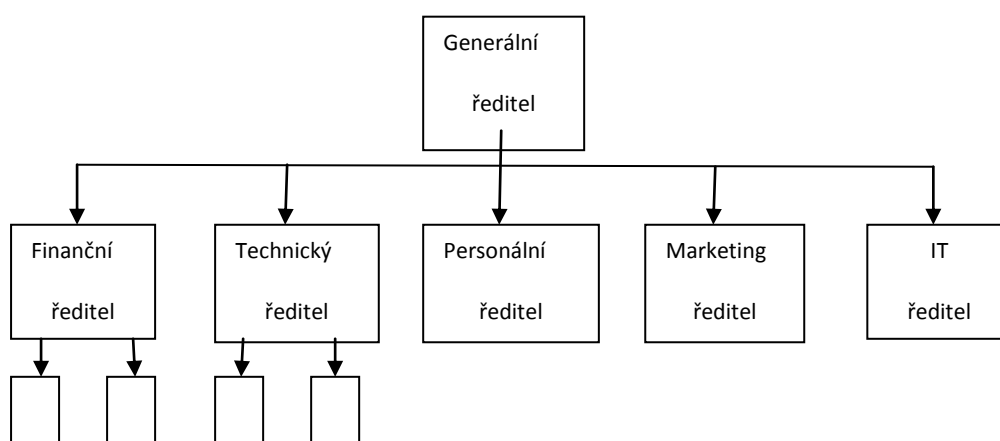
- **Liniová organizační struktura** je založena na principu jednoznačně určeného jediného vedoucího pro každého pracovníka. Charakteristickým znakem jsou přímé rozhodovací (příkazovací) pravomoci. Pozice a vztahy nadřízenosti a podřízenosti jsou

uspořádány a orientovány vertikálně. Každý nadřízený má jasně přidělené podřízené a každý podřízený má jasně přiděleného nadřízeného.



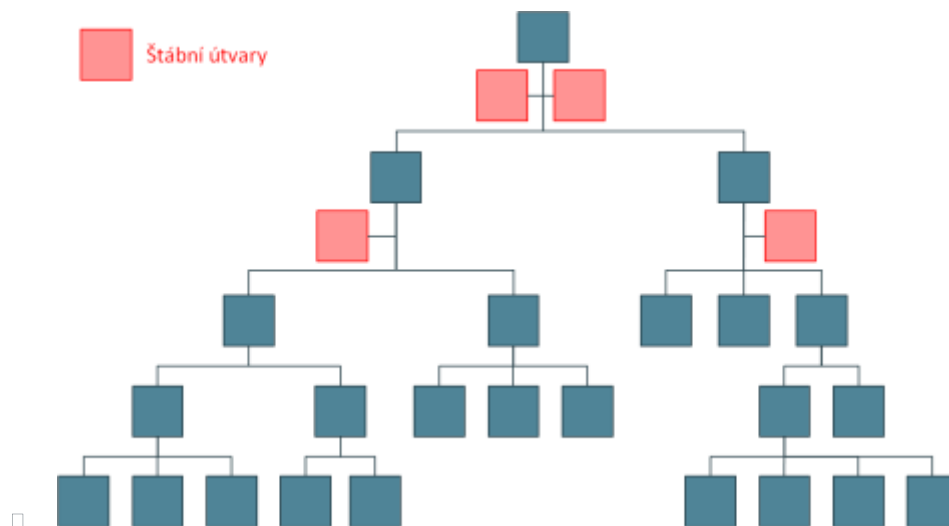
Obr. 23 Liniová organizační struktura

- **Funkcionální organizační struktura** je založena na principu více vedoucích podle různých funkčních procesů. Základem této struktury uspořádání je sdružování pracovníků se stejnými úkoly a činnostmi. V jednotlivých jednotkách jsou spojeni např. ekonomové, techničtí inženýři, personalisté apod.



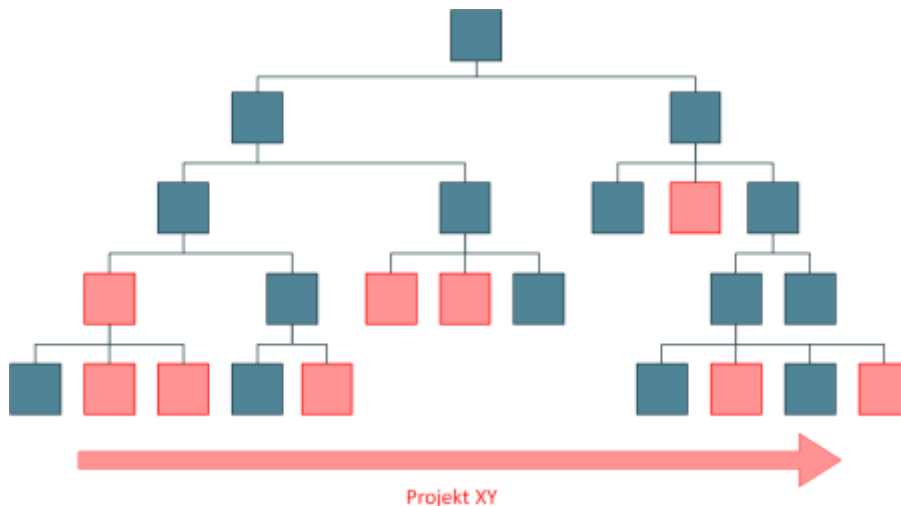
Obr. 24 Funkcionální organizační struktura

- **Štábně-liniová organizační struktura** je založena na existenci štábních útvarů, které zajišťují administrativní a řídicí podporu manažerům na různých úrovních a jejich organizačním útvarům. Jde uspořádání založené na liniové struktuře rozšířené o takzvané *štábní útvary*, které zajišťují podporu řídicích činností pro různé hierarchické úrovně a oblasti fungování organizace.



Obr. 25 Liniově štábní organizační struktura

- **Maticová organizační struktura** (také projektová struktura) je založena na principu: jeden úkol – jeden vedoucí. Používá se např. při projektovém způsobu práce, kdy pracovník má pro různé projekty různé vedoucí. Základem organizační struktury je klasická vertikální liniová struktura, která je kombinována s horizontálně fungujícími ad-hoc vytvářenými týmy, které se věnují například speciálním projektům. Pro různé projekty jsou vytvářeny různé projektové týmy, s různými vedoucími a různými rolmi jednotlivých pracovníků nominovaných do jednotlivých týmů.



Obr. 26 Maticová organizační struktura

### Typy organizačních struktur podle míry centralizace

Kritériem je míra centralizace/decentralizace rozhodovacích pravomocí a souvisejících zodpovědností a s tím související flexibilita rozhodování: Z uvedených hledisek lze vymezit organizační struktury centralizované a decentralizované.

- Základem **centralizované struktury** je soustředění rozhodovacích pravomocí v řídicím centru organizace v rukou vrcholového vedení. Vysoce centralizovaná struktura s vysokým počtem hierarchických úrovní zásadně komplikuje rozhodovací procesy a komplikuje řízení.
- Základem **decentralizované struktury** je zmocňování (empowerment) - příkladem decentralizované struktury jsou strategické obchodní jednotky (Strategic Business Units - SBU) - velká organizace se podle určitého kritéria rozdělí na dílčí ucelené organizační celky (obchodní jednotky), které mají relativní volnost ve svém fungování, zejména v řízení a rozhodování.

### Řetězec příkazů

**Řetězec příkazů** je souvislé uplatňování linie autority, které probíhá shora dolů a určuje, kdo je komu podřízen, neboli kdo komu předává informace o své práci.

**Pravomoc** typicky představuje právo (resp. práva) pracovníka požívat volnost rozhodování. Pravomoc má být jasně vymezena v popisu pracovního místa.

**Odpovědnost** vyplývá z povinnosti pracovníka plnit činnosti a úkoly dané popisem pracovního místa. Odpovědnost zahrnuje jednak odpovědnost za samotné provedení dané činnosti či úkolu, jednak odpovědnost za dosažené výsledky a jejich kvalitu.

### Zmocnění/zmocňování (Empowerment)

**Owensův zákon:**

*Jste-li dobří, hodí vám na krk veškerou práci.  
Jste-li opravdu dobří, dokážete se jí zbavit.  
Murphyho zákon*

Jde o systematický přenos rozhodovacích pravomocí z vyšších stupňů rozhodovací hierarchie na nižší. Typicky z vedoucího na podřízené. Zmocnění může být doprovodným jevem decentralizace, kdy jde o přenos rozhodovacích pravomocí z výše postavených manažerů na nižší úrovně řízení.

Ve prospěch zmocňování se obvykle uvádějí následující argumenty:

- zmocnění pracovníci se učí samostatně rozhodovat a tím se profesně rozvíjejí;
- vedoucí pracovník si uvolňuje ruce od nadbytku rozhodování, které musel dělat a ponechává si ve svých rukou jen zásadní rozhodnutí;
- zmocnění působí motivačně na zmocněné pracovníky a větší volnost jednání obohacuje jejich práci;
- rozhodovací hierarchie založená na zmocnění je pokládána za flexibilnější;
- rozhodnutí jsou přijímána rychleji, přímo na místě a se znalostí věci.

**Kompetence**<sup>11</sup> je chápána jako oprávněnost a způsobilost daného místa či vedoucího vykonávat určité práce. Oprávněnost reprezentuje složku pravomoci a způsobilost složku znalosti, odbornosti, kvalifikovanosti. V praxi chápeme pod označením kompetentní pracovník takovou osobu, která ví (umí, zná apod.) co dělat a má k tomu oprávnění.

---

<sup>11</sup> Více informací např.: PLAMÍNEK, J., FIŠER, R. *Řízení podle kompetencí*. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 80-247-1074-9

V současnosti se profiluje a precizuje termín **profesní kompetence**. Rozumí se jím souhrn všech schopností, dovedností, metod myšlení a znalostí člověka, jež mu umožňují úspěšně zvládat – často v součinnosti s dalšími spolupracovníky – konkrétní pracovní požadavky. Rozlišují se čtyři složky profesní kompetence:

- ◆ **Odborná kompetence** se projevuje ve všech organizačních, procesních a úkolových znalostech i dovednostech. Patří k ní např. znalost pracovních postupů, strojů a zařízení, procesů a možností jednání uvnitř organizace. Odráží se ve schopnosti identifikovat, analyzovat a řešit problémy, navrhnout a v praxi uplatňovat fungující řešení.
- ◆ **Metodická kompetence** je schopnost osvojovat si pružně a efektivně nové znalosti a nové pracovní metody. Je to rovněž umění strukturovat složité odborné znalosti, postupovat s orientací na cíle, rozlišovat důležité a nedůležité i soustředit se na dosažení výsledků.
- ◆ **Sociální kompetence** je vyjádřena ve schopnosti navazovat konstruktivní vztahy, dlouhodobě je udržovat a rozvíjet v zájmu uskutečňování společných záměrů a cílů. Jejím znakem je např. aktivní naslouchání, otevřené vyjadřování vlastních pocitů, respektování odlišných názorů, tolerance.
- ◆ **Osobní kompetence** se promítá v sebereflexi, schopnosti hodnotit sám sebe a své jednání v určitých situacích, v pozitivním přístupu ke změnám, osobní iniciativě, připravenosti brát na sebe osobní odpovědnost.

Při hodnocení a výběru uchazečů o místo se osvědčuje interpretace **kompetence** ve smyslu způsobilosti pro určité manažerské místo jednak **v rovině znalostí**, jednak **v rovině dovedností**.

**V rovině znalostí** jde o odbornost a specifické znalosti, jež lze měnit a rozvíjet (i zjišťovat) relativně snadno. Mnohem obtížněji se při hodnocení a výběru uchazečů o místo zjišťují a v praxi mění dovednosti a schopnosti manažerů (schopnosti jsou dovednosti umocněné talentem).

**V rovině dovedností** jde jednak o vůdcovské schopnosti, jednak o určité osobní charakteristiky, schopnosti a dovednosti, tj. kompetence.

## Tendence vývoje organizačních struktur<sup>12</sup>

Tradiční organizaci lze přirovnat k žárovce, která plýtvá energií na produkci nežádoucího tepla. V tradičně organizovaném podniku se spotřebovává obrovské množství energie na udržování provozu vnitřní organizační hierarchie: řízení vztahů mezi útvary nebo zajišťování pohybu informací nahoru a dolů. Přestože není jednoznačnost v pohledu a tvorbě organizačních struktur, lze vyjádřit určité tendence vývoje:

- **vyváženě vymezit poslání a úlohu struktury** - sladit s podnikovou strategií, strukturou zaměstnanců, informačním systémem, stylem řízení a samozřejmě podnikovou kulturou;
- **podporovat jednoduchost, střídmost a pružnost metod i forem organizování** - tyto vlastnosti jsou jasnými předpoklady pro pružnost, rychlou reakci, která je v dnešním dynamickém prostředí pro přežití podniku nepostradatelná;
- **využívat přístupy integrovaného procesního řízení** - uvědomit si, že rozhodující je spokojenost zákazníka, nikoli vynikající hodnoty ukazatelů výkonnosti jednotlivých funkčních oddělení. A této filozofii podřídít organizační strukturu;
- **redukovat organizační formy, které jen připravují rozhodování či práce pro jiné útvary** a samy nemají odpovědnost za jejich realizaci;
- **zvyšovat váhu i prestiž liniových vedoucích** - jejich rozhodování a činnosti vytvářejí zisk;
- **spojovat metody a formy organizování s motivačními systémy participace** nejen na výsledcích, ale i rozhodování;
- **nahradit rigidní, formální pravidla komunikace neformálními kontakty, využívat neformální struktury k podpoře cílů organizace.**

---

<sup>12</sup> Více informací např. : URBAN, J. *Tvorba a rozvoj organizačních systémů*. Praha: Management Press, 2006. ISBN 80-7261-105-4



## 5.3 VEDENÍ (Leadership)

### 5.3 VEDENÍ

#### Styly vedení

#### Motivace

*Řeknu Vám, co je to vedení.  
Je to přesvědčování a usmířování a výchova a trpělivost.  
Armádní generál Dwight D. Eisenhower*

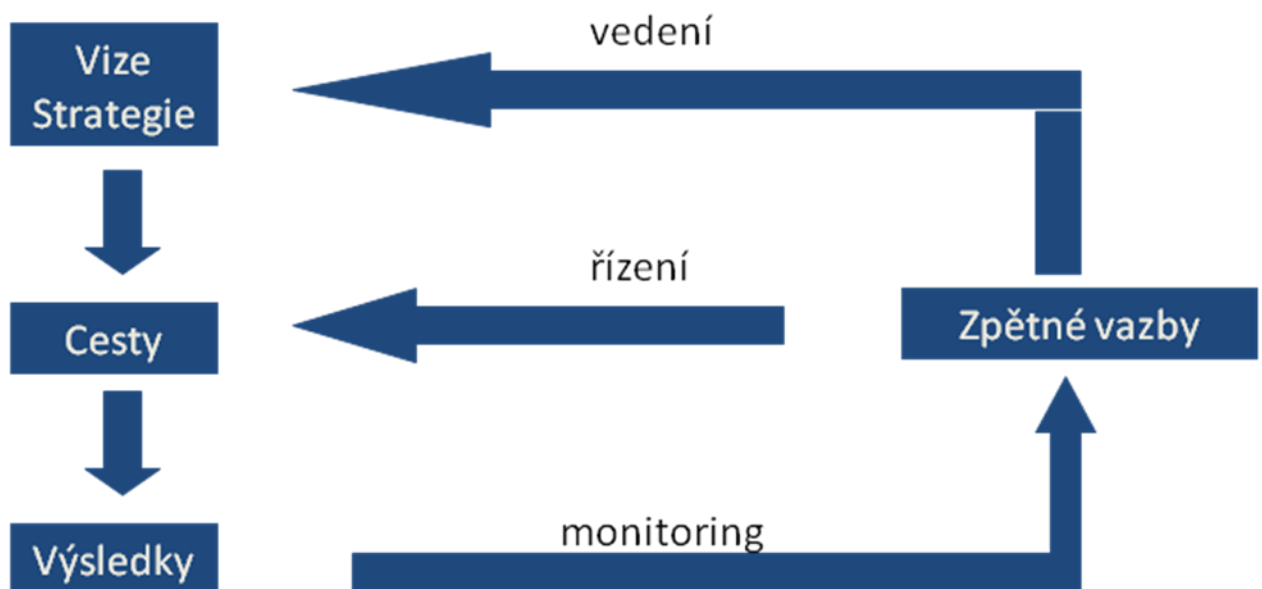
Management tvoří jednotu řízení a vedení. Vedení je proto další důležitou funkcí managementu. Manažeři musí zvládnout kromě organizačně technické stránky řízení (manage) i **metody vedení (v moderním pojetí označované jako tvůrčí vedení neboli leadership) - ovlivňování pracovního chování řízených pracovníků** tak, aby podávali dobré pracovní výkony v souladu s cíli organizace. Úlohou vedoucího je vytyčit jasně formulované, měřitelné cíle a zajistit, aby je lidé přijali za své a s plným nasazením je realizovali. Manažerská funkce vedení a komunikace klade **důraz na mezilidské vztahy** v širokém kontextu.

Koncept leadershipu klade důraz na úlohu manažera ve vedení lidí. Vést znamená v daném kontextu „být ukazatelem směru“, „působit pohyb zamýšleným směrem“, „být pohnutkou, pobízet, podněcovat“. V praxi to znamená důraz na vůdčí roli manažera, který je v pojetí leadershipu především iniciátorem, motivátorem, podněcovatelem a inspirátorem. Jde o schopnost **získávat druhé pro hodnoty, vizi a cíle organizace** a pro usměrňování jejich chování ve směru strategie organizace.

Úspěšné vedení lidí se realizuje prostřednictvím poznávací, komunikační, informační, motivační a hodnotící činnosti řídicího pracovníka. Moderní přístupy k vedení lidí se nebudují na příkazování a kritice, na druhé straně se však tyto formy jednání nevylučují. Cíle organizace je třeba nejen jasně formulovat, ale rovněž jasně sdělit a vysvětlit všem zaměstnancům. Zaměstnanci musí být informováni tak, aby každý člen dané organizace věděl, proč byly dané cíle vytyčeny a co znamenají či budou znamenat i pro něho osobně.

**Vybrané definice vedení:**

- ◆ Vedení lidí je činnost, jejímž smyslem je, ve vzájemném vztahu sounáležitosti s vedenými, dosáhnout nových cílů, které jsou v zájmu jak vedoucího, tak vedených. Vedoucí toho dosahují zejména prostřednictvím usměrňování chování vedených (působením na emocionální a duchovní složku člověka). (Hájek, M.,2008)
- ◆ Vytváření a účinné využívání schopností, dovedností a umění manažerů vést, usměrňovat, stimulovat a motivovat své spolupracovníky ke kvalitnímu, aktivnímu, popř. tvůrčímu plnění cílů jejich práce
- ◆ Motivování a ovlivňování aktivit podřízených – zvyšování kompetencí, aby byli schopni vykonávat práci sami.
- ◆ Leader je člověk, který dokáže přimět jiné lidi, aby dělali něco, do čeho se jim nechce, a aby to dělali rádi. (Hary Truman).

**Organizace vyžaduje řízení i vedení**

Obr. 27 Řízení a vedení organizace

**VEDENÍ - vůdce/generalista** – tvorba vizí a strategií, určení směru vývoje, síla osobnosti „*aby lidé CHTĚLI, nejen MUSELI*“ „*Lídři dělají správné věci*“ (rozhodují o dlouhodobých cílech).

**ŘÍZENÍ - Manažer/specialista** – zajišťuje, aby cíle byly dosaženy - plánuje a rozděluje práci, zadává úkoly, hodnotí výkon „*Manažeři dělají věci správně*“

### Styly vedení

**Styl vedení** je charakteristický (osobitý) způsob provádění řídicí práce ve vztahu k řízeným pracovníkům. Rensis Likert (1967) rozlišuje:

- **exploativně autoritativní styl** – komunikace shora dolů, direktivní určování úkolů, žádná zpětná vazba, využívání strachu z trestu, důraz na metodu „*cukru a biče*“, rozhoduje manažer;
- **benevolentní autoritativní styl** – komunikace shora dolů, malá zpětná vazba, využívání odměn, převaha metody „*cukru*“, rozhoduje manažer;
- **konzultativní styl** – obousměrná komunikace, prostředí založené na důvěře, intenzivní zpětná vazba, rozhodnutí dělá manažer po konzultaci;
- **participativní styl** – volná obousměrná komunikace, otevřenost ve zpětné vazbě, rozhodnutí jsou dělána skupinově.

**Kurt Levin** rozlišuje klasifikaci stylů vedení:

- **Autoritářský (autoritativní)** – komunikace shora dolů, manažer sám rozhoduje, využívá autoritu k určení postupů pracovních úkolů, kontrola, odměny a tresty;
- **Demokratický** – oboustranná komunikace, spolupráce se skupinou, členové skupiny participují na rozhodování, manažer neurčuje postupy pracovních úkolů, ale dosažení cílů, je členem týmu, odměňování podle výkonu.
- **Laissez-faire (volný, nezasahující)** – členové skupiny mají volnost v jednání a naplňování cílů, manažer nezasahuje, pouze v případě potřeby, manažer vychází z předpokladu, členové skupiny pracují dobře sami o sobě.

**Vést lidi znamená** cílevědomě působit na pracovní chování řízených pracovníků ve smyslu

- Poznávání jejich potřeb;
- Ovlivňování jejich jednání (pracovní chování) d dosahování cílů organizace;
- Zdokonalování jejich výkonnosti po stránce kvalitativní i kvantitativní;
- Osobního uspokojení a užitku, rozvíjení jejich schopností.

## Motivace

*Začni s dobrými spolupracovníky, stanov jasná pravidla řízení,  
komunikuj se svými zaměstnanci, motivuj je a odměňuj, když jsou výkonní.  
Když to budeš účelně provádět, pak nemůžeš selhat.  
L. Iacocca*

### Pojmy teorie motivace

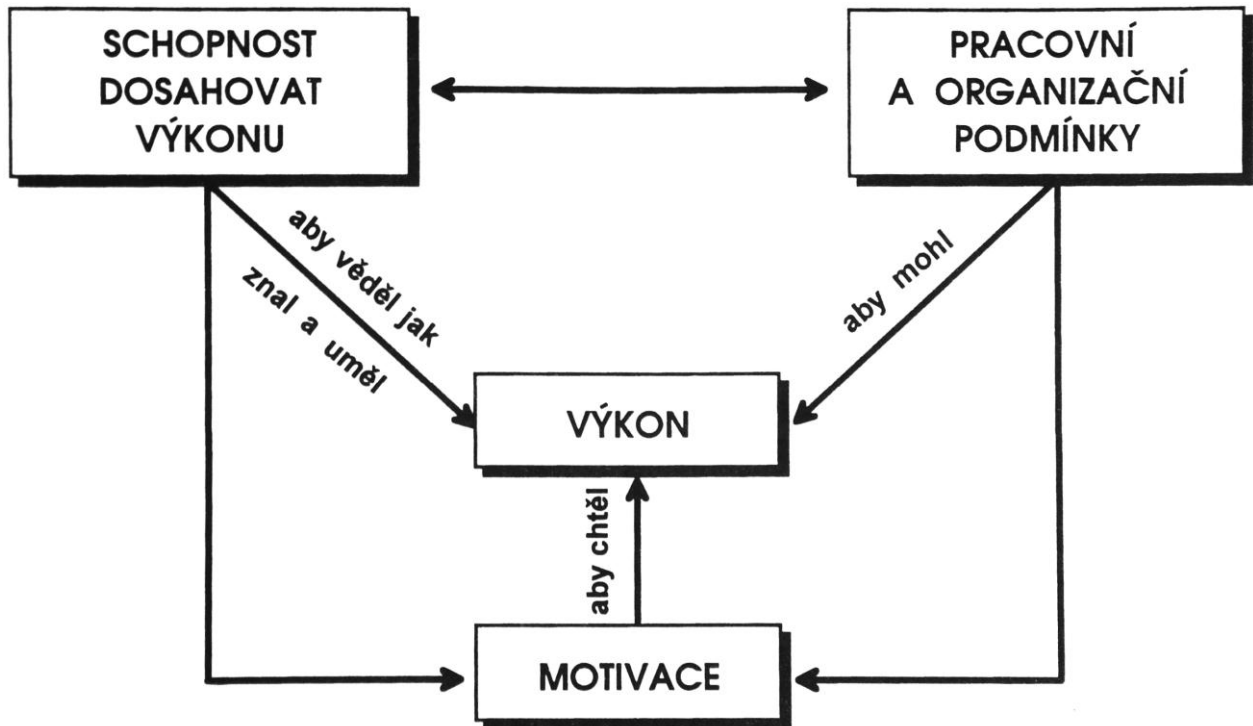
- Hodnota** - to, co odpovídá potřebě člověka, co potřebuje.
- Potřeba** - prožívaný nedostatek něčeho, co má pro člověka hodnotu.
- Stimul** - vnější podnět, pobídka, která přichází z okolí.
- Motiv** - vnitřní pohnutka, příčina chování, která určuje směr a intenzitu chování člověka.
- Cíl** - cíle si člověk stanovuje, aby dosáhl uspokojení svých potřeb.
- Přesvědčení** - něco, čemu o sobě a o světě kolem nás člověk věří.

### Definice

**Motivace je psychologický proces, který aktivuje chování člověka, dává mu účel a směr.** Je to interní hnací síla ženoucí k uspokojení nenaplněných potřeb, k dosažení osobních a organizačních cílů člověka. Je to vůle něčeho dosáhnout.

Motivace se vztahuje k příčinám neboli PROČ? lidského chování. Lidské chování je téměř vždy něčím motivováno. Struktura motivů není neměnná, ale trvale se vyvíjí pod vlivem mnoha faktorů. Účinnost metod řízení je tak závislá na poznání motivů jednání řízených pracovníků a využití těchto motivů k tomu, co je prospěšné pro pracovníka i organizaci. Motivovat někoho znamená ukazovat mu smysl jeho jednání, cíle, přitažlivé hodnoty, dodávat jeho jednání cílevědomosti tak, aby byl vnitřně ztotožněn s cílem a smyslem svého jednání.

**Motivace pracovního jednání se bezprostředně odráží ve výkonnosti člověka.** Dobré výkony vyvolávají uspokojení - pocit úspěchu. Při stejné pracovní způsobilosti ve srovnatelném pracovním prostředí lidé s příznivější motivací pracují usilovněji, podávají vyšší výkon. Vzájemná závislost tří faktorů, které ovlivňují pracovní výkon.

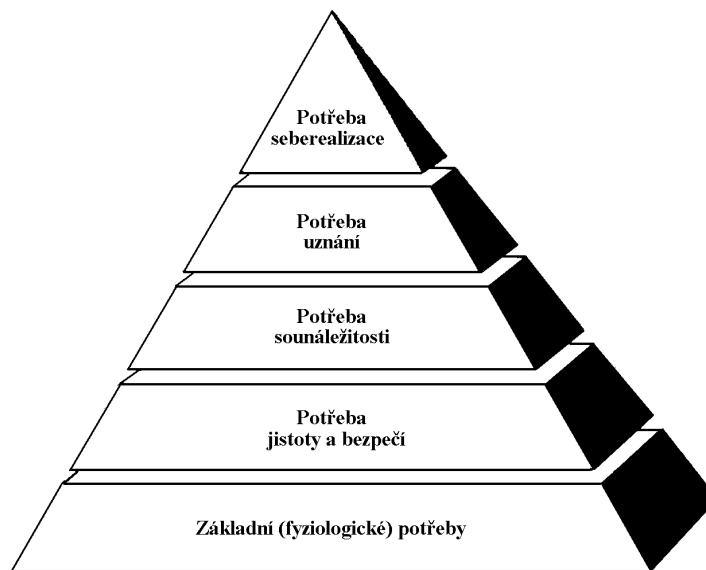


Obr. 28 Základní vlivy působící na výkon pracovníka

### Vybrané teorie motivace

#### Teorie potřeb A. H. Maslowa (Hierarchy of Needs Theory)

A. H. Maslow vychází z poznání, že uspokojování potřeb hraje u člověka dominantní úlohu. Lidské potřeby viděl v hierarchické formě od nejnižších až k nejvyšším. Pracovník je ochoten vyvinout určitou aktivitu proto, aby alespoň zčásti uspokojil určitou potřebu, ve které právě cítí nedostatek. Maslow současně došel k závěru, že soubor uspokojených potřeb přestává působit jako motiv.



Obr. 29 Maslowova pyramida potřeb

I když platnost Maslowovy teorie potřeb nebyla potvrzena důkazy, je všeobecně uznávána. Manažer by měl dobře znát konkrétní podobu potřeb u jednotlivých skupin pracovníků, „ušít *motivaci na míru*“. I když uvedené typy potřeb jsou důležité, míra jejich naléhavosti je pro každého pracovníka různá, proměnlivá v čase a situačně podmíněná. Potřeba seberealizace představuje nejvyšší úroveň uspokojování potřeb.

### **Motivačně-hygienická teorie F. Herzberga** (Two Factors Theory)

Na základě empirických rozborů identifikoval Herzberg se svými spolupracovníky dvě skupiny faktorů, které výrazně ovlivňují spokojenost a motivaci pracovníků. Faktory, které působí nespokojenost, nazval faktory hygienické (dissatisfactory) a faktory, které vyvolávají spokojenost, nazval faktory motivačními neboli satisfactory. Tyto faktory zároveň motivují.

**Faktory hygienické (udržovací)** samy o sobě nepůsobí na motivaci pracovníků. Přesto by neměly být podceňovány, protože pokud nejsou dostatečně uspokojeny nebo mají nízkou úroveň, vyvolávají nespokojenost, vedou ke konfliktům, pracovníci se cítí nespokojeni. Teprve v případě, podaří-li se odstranit nespokojenost, lze začít s motivací. Kdybychom chtěli motivovat dříve, ve fázi, kdy nebyla vyřešena nespokojenost ve faktorech hygieny, naše úsilí by bylo zbytečné. Obvykle jsou jako hygienické faktory uváděny: mzda, vedlejší výhody,

pracovní podmínky, bezpečnost práce, styl řízení, vztahy na pracovišti. Tyto faktory mají vnější charakter a jsou záležitostí kontextu práce.

**Faktory motivační** působí až od chvíle, kdy pracovník nemá pocit nespokojenosti. Uspokojivé vyřešení faktorů hygieny je základní předběžnou podmínkou pro druhý krok. Motivátory jsou reálnými motivy, protože jejich dosažení vyvolává pocit uspokojení. Patří sem faktory, které souvisejí s obsahem práce. Obvykle jsou jako motivátory uváděny: práce samotná, výkonnost, úspěch, zvýšení odpovědnosti, možnost spolurozhodovat, uznání, možnost kariéry, možnost povýšení aj.

FAKTORY HYGIENICKÉ	FAKTORY MOTIVAČNÍ
Administrativní a právní podmínky	úspěch
Pracovní podmínky	Seberealizace
Organizační kultura	Participace na rozhodování
Vztahy k nadřízeným	Práce samotná
Vztahy na pracovišti	Uznání
Styl vedení	Zvýšení odpovědnosti
Mzda	Kariéerní postup

Doporučení pro manažera - zmenšit nespokojenost pomocí faktorů hygieny a potom se zaměřit na motivátory. Např. Herzbergova teorie se uplatnila v 70. letech v USA, kde skončila branná povinnost a armáda musela získávat nové odborníky v soutěži na trhu pracovních sil. Pokud chtěla uspět, musela předně vyřešit nespravedlnosti ve faktorech hygieny - jako platy, pracovní podmínky a postavení. Teprve potom byla zaměřena značná pozornost na podmínky spojené s prací samotnou – motivátory.

### Vroomova teorie očekávání (Expectancy Theory)

*Rybář pozoruje hada a žábu. Je mu líto žáby,  
vezme ji hadovi, než ji může uchvátit.  
A pak je mu líto hada, že se nenažral, a dá mu loknout whisky.  
Zanedlouho se objeví had znovu, ale se dvěma žábami.  
Poslání: „co je odměňováno, to se udělá“.*

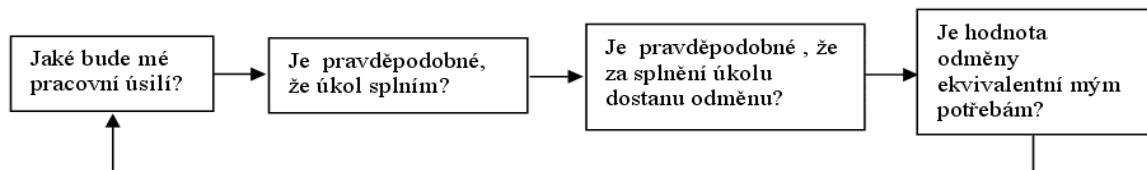
Maslowova a Herzbergova teorie motivace se zabývají obsahem motivace a odpovídají na otázku „Proč“. Hledají příčiny lidského chování – motivy, potřeby, hodnoty – a zkoumají, jaké

jsou vztahy mezi těmito příčinami. Další teorie motivace, např. V. Vroom se zabývá jejím průběhem. Tyto teorie hledají odpověď na otázku „*Jak*“. Jak motivovat pracovníka, aby zvýšil své úsilí?

K tomu, aby pracovník vyvinul úsilí, je třeba splnit tři podmínky (Muchinsky, 1993).

1. Jeho úsilí musí být následováno přiměřeným výsledkem.
2. Výsledek jeho činnosti musí být následován odměnou.
3. Tato odměna musí mít pro pracovníka význam.

Vroom vychází z toho, že průběh procesu motivace je podmíněn osobními očekáváními lidí a subjektivním oceněním možnosti dosáhnout cíle těchto očekávání. Vroom dochází k závěru, že lidé jsou motivováni dělat maximum pro dosažení cíle, jestliže věří v jeho hodnotu a jsou přesvědčeni, že právě to, co dělají, je k požadovanému cíli přivede.



Obr. 30 Wroomova teorie očekávání

Člověk reguluje své pracovní úsilí vedoucí k určitému výsledku podle toho, jak si odpoví na následující racionální otázky:

1. Jaká je pravděpodobnost, že zadaný úkol splním?
2. Jaká je pravděpodobnost, že za splnění úkolu dostanu odměnu?
3. Je očekávaná hodnota odměny za dosažený výsledek pro mě uspokojivá (individuální motivační potřeby)?

Podle Vrooma, ale i dalších autorů (B. F. Skinner, J. Stacey Adams), se motivace týká mnohem více očekávání než uspokojení. V motivačním procesu by manažer měl odhadnout,



ocenit i sledovat **očekávání spolupracovníků a harmonizovat je s cíli organizace**. A to je v praxi velmi obtížný úkol.

V současném managementu se **v praxi využívají modifikace a kombinace uváděných teoretických přístupů**. Společným jmenovatelem však zůstává fakt, jak uvádí McGregor (*„vytvořit podmínky, v nichž členové organizace mohou nejlépe dosáhnout svých vlastních cílů, zaměří-li své úsilí na úspěch (cíle) podniku“*). Manažer může motivovat jen na základě toho, co lidé potřebují, co je *„uvádí do pohybu“*, jaké zájmy chtějí v práci realizovat. Současně je nutno upozornit na nebezpečí zjednodušených aplikací. Žádné konkrétní všeobecně platné pravidlo pro aplikaci teoretických přístupů odvodit nelze.

Podstatným přínosem motivačních teorií pro manažerskou praxi je zjištění, že neustálé uspokojování základních hodnot, zejména hmotné odměny, nemůže být trvalým, zdrojem motivace pracovníků. Účinným motivačním nástrojem se stává uspokojování sociálních potřeb a možností profesního růstu.

### Případová studie – Jak vést efektivně? Doporučení Lee Iacocca

Lee Iacocca je jedním z nejvýznamnějších manažerů automobilového průmyslu, největší úspěch dosáhl při restrukturalizaci společnosti Chrysler v 80. letech 20. století. Je autorem řady velmi úspěšných publikací, ve kterých analyzuje a zobecňuje své manažerské úspěchy s cílem inspirovat teorii i praxi managementu.

1. Pracujte s těmi nejlepšími.
2. Vyložte své priority a své podřízené okamžitě informujte.
3. Vyjadřujte se srozumitelně a stručně. Bez prázdných frází.
4. Když jde do tuhého, je to liniová organizace, jež vydělává peníze, z funkčních štábů nevypadne ani haléř.
5. Vytýčte mantinely, ve kterých se mohou liniovní vedoucí vcelku volně pohybovat, ale které nesmějí bez vyššího souhlasu překročit.
6. Obklopte se nekonformními lidmi. Snažte se mít kolem sebe chytré lidi, kteří dokáží o věci polemizovat, nepřístupují k řešení problémů vyšlapanými cestičkami a nepadnou „na zadek“ před otřelou logikou, že „*tak se to přece dělá odedávna*“.
7. Neztrácej hlavu pro výhledové a dobré výdělků. Výhled potřebujete mít v hlavě, už ne tolik na papíře.
8. Nezapomínejte na klasické metody. Ne všechno, co se tváří jako nové, vám hned pomůže. Starou osvědčenou metodou je sehraný tým, který rychle podává a útočí na bránu.

#### Diskuse k případové studii

1. Která doporučení, dle vašeho názoru, jsou nejobtížněji realizovatelná.
2. Které prvky stylu vedení převažují v doporučeních Lee Iacocca.

## 5.4 KONTROLA (Control)

### 5.4 KONTROLA (Control)

#### Funkce kontroly

#### Vnitřní kontrolní systém

**Kontrola** je poslední funkcí managementu. Vnáší nezbytnou zpětnou vazbu do systému řízení a umožňuje korigovat zejména:

- Plány a strategie (globální i dílčí)
- Organizační strukturu, architekturu, sociální sítě, procesy, apod.
- Výkonnost a efektivní využití zdrojů (lidských, finančních, materiálních i nemateriálních)

**Podstatou a posláním kontroly je včasné zjištění odchylek od původního záměru, jejich rozbor a přijetí závěrů k nim.** Kontrola nemá jen charakter inspekční, prověřovací s následnými represivními opatřeními. V managementu je zdůrazňován preventivní, rozborový charakter, který je nezbytnou podmínkou pro všechny manažerské funkce, zejména plánování. Za efektivně prováděnou kontrolu odpovídají manažeři na všech řídicích stupních.

#### **Funkce kontroly**

- **Dohled** – kontrolní systémy monitorují probíhající procesy, aby bylo dosaženo požadovaného výkonu. Účelem je zjistit, zda jsou v průběhu procesu vykonávány žádoucí aktivity. Dohled provádí zpravidla přímý nadřízený v rámci operativního řízení metodou pozorování, kontrolních schůzek, operativních porad, statistických zpráv, aj.
- **Srovnávání** – cílem je srovnat rozdíly mezi skutečně vykonanou prací a požadovaným výkonem (standardy) a posoudit míru odchýlení.
- **Náprava odchylek** – existují dva typy nápravných opatření – okamžitá a zásadní.

Okamžité nápravné opatření je přijímáno s cílem ovlivnit současný výkon. Zásadní nápravné opatření ovlivňuje výkon budoucí. Zahrnuje analýzu příčin odchylky, aby se zamezilo jejímu výskytu v budoucnosti.

- **Ovlivňování budoucích rozhodnutí** - Další funkcí kontroly je poskytovat manažerům zpětnou vazbu. Poučení se z minulých výsledků a současných problémů umožňuje manažerům lépe plánovat budoucí aktivity.

### Typy kontroly

Manažeři mohou provádět kontrolu před zahájením aktivit, během jejich realizace a ve chvíli, kdy jsou aktivity dokončeny. Z hlediska těchto kritérií rozlišujeme:

- **Předběžnou kontrolu** – typ kontroly, která je zaměřena na prevenci možných problémů dříve, než nastanou.
- **Souběžnou kontrolu** – typ kontroly, která probíhá souběžně s prováděním činností.
- **Následnou kontrolu** (zpětná vazba) – typ kontroly, která probíhá po provedení činnosti. Zpětná vazba poskytuje manažerům důležité informace o efektivnosti jejich plánovacího procesu. Zároveň může zpětná kontrola posílit motivaci pracovníků, protože jim poskytuje informace o tom, jak pracují.

### Fáze kontroly

- **Posouzení skutečného stavu**, tj. skutečného stavu kontrolovaných parametrů se stavem požadovaným, tj. s požadovanými parametry (zjištění negativních odchylek).
- **Zjištění důvodů** negativních odchylek.
- **Zjištění míry odpovědnosti** pracovníků odpovědných za vznik negativních odchylek.
- **Vyžádání opatření k odstranění zjištěných nedostatků** od příslušných **odpovědných** pracovníků.
- Sledování **adekvátnosti** těchto opatření a jejich plnění.

## **Kontrolní proces**

Manažerská kontrola je obvykle chápána jako kontrolní cyklus se zpětnou vazbou složený z dílčích, na sebe navazujících fází:

### **1. Cíl kontroly**

Každý kontrolní proces by měl mít stanoven cíl. Nedoporučuje se provádět kontrolu v plném rozsahu všech činností, ale vybrat pouze podstatné, závažné procesy (rizikové).

### **2. Kontrolní kritéria, měřítka, standardy**

Kontrola zjišťuje rozdíl mezi záměrem (plánem) a skutečností. K tomu účelu jsou vytvářeny standardy, kritéria či měřítka vykonané práce.

### **3. Identifikace odchylek**

Odchylky jsou identifikovány rozborem dat a informací kontrolovaných procesů a jejich srovnáváním s kontrolními kritérii.

### **4. Analýza odchylek**

V tomto kroku má kontrola analytický charakter s cílem rozlišit odchylky významné, vyžadující přijetí nápravného opatření, a odchylky nevýznamné, zanedbatelné, jejichž náprava je bezprostřední. Na základě analyzovaných dat informací se zjišťují příčiny odchylek.

### **5. Výběr a realizace nápravného opatření**

V tomto kroku se realizují rozhodnutí odpovědných manažerů vedoucí ke korekci odchylek podle jejich charakteru (úprava plánu, personální opatření aj.). V každém případě je třeba hledat komplexní řešení. Přijímaná opatření k odstranění nežádoucích odchylek jsou realizována.

### Finanční kontrola

Finanční kontrola je součástí finančního řízení zabezpečující **hospodaření s veřejnými prostředky**. Jedná se o procesy hospodaření s veřejnými prostředky v podmínkách kontrolované osoby s cílem zajistit řádnou kontrola v rámci vnitřního řízení. Finanční kontrola spočívá v kontrole skutečností v oblasti finančního rozhodování, schvalovacích postupů a administrativních dopadů těchto skutečností. Obecně jde o prvky vnitřní kontroly, které se vztahují k finančním záležitostem a hospodaření.

Předmětem finanční kontroly jsou **veřejné finance, veřejné prostředky a veřejná finanční podpora**. Veřejné finance tvoří veřejné příjmy, které jsou příjmy státu nebo právnické osoby, tzn. orgánu veřejné správy, a veřejné výdaje. Veřejnými výdaji jsou výdaje vynaložené ze státního rozpočtu, z rozpočtů územních samosprávných celků, z jiných peněžních fondů státu, územního samosprávného celku nebo jiných právnických osob (orgán veřejné správy), z prostředků soustředěných v národním fondu a z jiných prostředků ze zahraničí poskytnutých na základě mezinárodních smluv nebo poskytnutých k plnění úkolů veřejné správy.

Veřejnými prostředky jsou veřejné finance, věci, majetková práva a jiné majetkové hodnoty patřící státu nebo jiné právnické osobě (orgánu veřejné správy). Do tohoto pojmu zahrnujeme i autorská práva, práva průmyslová, know-how, programové vybavení a hospodaření s hmotnými rezervami.

Veřejná finanční podpora znamená dotace, příspěvky, návratné finanční výpomoci a další prostředky poskytnuté ze státního rozpočtu jiných právnických osob (orgánu veřejné správy), státního fondu, státních finančních aktiv, dále státní záruky, finanční podporu poskytnutou formou slevy na daních i formou osvobození od cla, prostředky poskytnuté z národního fondu a prostředky ze zahraničí poskytnuté na základě mezinárodních smluv nebo k plnění úkolů veřejné správy.

Finanční operace jsou postupy při nakládání s veřejnými financemi a veřejným majetkem, které mají odraz v příslušné evidenci např. Účetní, pokladní, operativní aj. Pro nakládání s těmito prostředky hovoříme o finančních operacích, kde je nutné, aby byly v souladu s právními předpisy při dodržování jistých pravidel, a také aby bylo dosaženo optimálního

vztahu mezi jejich **hospodárností, účelností a efektivností – zásada 3E.**

### **Finanční operace a zásada 3E**

1. Hospodárností rozumíme použití veřejných prostředků k zajištění stanovených úkolů s co nejnižším vynaložením těchto prostředků, a to při dodržení odpovídající kvality plněných úkolů.
2. Efektivnost chápeme jako použití veřejných prostředků, kterým se dosáhne nejvýše možného rozsahu, kvality a přínosu plněných úkolů ve srovnání s objemem prostředků vynaložených na jejich plnění.
3. Účelností je použití veřejných prostředků, které zajistí optimální míru dosažení cílů při plnění stanovených úkolů.

### **Vnitřní kontrolní systém a jeho místo v kontrolním procesu**

#### **Definice vnitřního kontrolního systému**

Vnitřní kontrolní systém je souhrn organizovaných, formalizovaných a stálých **nástrojů a opatření**, které jsou zavedeny v organizaci (organizační složky státu a příspěvkové organizace) **k zajištění dosažení stanovených cílů** při splnění principu 3E (účelnosti, hospodárnosti, efektivnosti).<sup>13</sup>

#### **Základní funkce vnitřního kontrolního systému:**

1. Ověřuje, zda lidé v organizaci dodržují předpisy, zásady, plány, zákony, ustanovení (compliance).

---

• <sup>13</sup> Ministerstvo financí. *Metodická pomůcka pro zjištění úrovně nastavení vnitřního kontrolního systému v oblasti státního rozpočtu*. Praha: MF, 2006.

2. Ověřuje, zda účetnictví a finanční výkazy jsou spolehlivé, zda informace, které systémy produkují a které slouží jako podklad pro rozhodování manažerů, jsou spolehlivé (integrita).
3. Ověřuje, zda je chráněn majetek organizace – od neefektivního využívání až po ochranu před podvody (fraud).
4. Ověřuje, zda organizace vykonává svoji činnost efektivně a zda při provádění svých činností spotřebovává jen nezbytně nutné množství zdrojů (3E).
5. Ověřuje, zda jsou realizovány záměry a cíle organizace (objectives).

**Cílem vnitřního kontrolního systému je:**

- vytvářet podmínky pro hospodárný, efektivní a účelný výkon v organizaci,
- včas zjišťovat, vyhodnocovat provozní, právní a jiná nařízení a minimalizovat rizika vznikající v souvislosti s jejich implementací,
- podávat včasné informace příslušným úrovním řízení o výskytu závažných nedostatků a dávat informace o přijímaných a plněných opatřeních k jejich nápravě.

**Vnitřní kontrolní systém:**

- poskytuje pouze přiměřenou jistotu o splnění stanovených cílů, a proto
- nemůže plně zajistit, že dojde k jejich absolutnímu splnění.

Odpovědnost za zavedení a udržování vnitřního kontrolního systému ze zákona č. 320/2001 Sb., o finanční kontrole (§ 25) nesou vedoucí zaměstnanci orgánu veřejné správy v rámci své řídicí pravomoci, nikoliv kontrolující.

**Prvky vnitřního kontrolního systému:**

Prvky, ze kterých se skládá vnitřní kontrolní systém musí poskytovat přiměřenou jistotu, že stanovené cíle budou splněny. Tyto cíle jsou definovány vedoucími zaměstnanci.

**Vnitřní kontrolní systém je tvořen především následujícími prvky:**

- a. kontrolním prostředím



- b. kontrolními postupy
- c. informačními a komunikačními systémy
- d. určením a hodnocením rizika
- e. monitorovací činností

#### a) **Kontrolní prostředí**

Přístup vedoucích zaměstnanců k řízení organizace na všech stupních řízení ovlivňuje kvalitu kontrolního prostředí a vytváří tak základní podmínky pro fungování vnitřního kontrolního systému.

#### ***Kontrolní prostředí lze charakterizovat především principy :***

- **organizace**, znamená, že v organizaci jsou vypracovány, formalizovány a užívány dokumenty, které vypovídají o struktuře, činnosti a umožňují dosáhnout stanovených cílů
- **stálosti**, znamená, že struktura a fungování organizace jsou stabilizované a že řídicí kontrola je dostatečná a účinná při všech provedených organizačních změnách

#### b) **Kontrolní postupy**

Kontrolní postupy jsou mechanismy, které stanoví vedoucí zaměstnanci k získání přiměřené jistoty, že bude dosaženo stanovených cílů organizace. Slouží ke sledování průběhu, schvalování a uskutečňování operací a nezávislé kontrole výkonů.

#### ***Kontrolní postupy lze charakterizovat především principy :***

- **integrace**, znamená, že jsou schvalovány a prováděny pouze ty operace, které jsou v souladu s právními předpisy
- **univerzálnosti**, znamená, že řídicí kontrola je v rámci organizace vykonávána u všech činností

#### c) **Informační a komunikační systémy**

Informační a komunikační systémy jsou soubory vnějších i vnitřních informací organizace. Jde o soubor postupů a metod, které zaznamenávají všechny operace správně, věrohodně, průkazně, včas a dostatečně podrobně. Samotné informace musí být dostupné všem vedoucím pracovníkům, sdělené včas a ve správné formě. Informační a komunikační systémy umožňují pracovníkům získávat a předávat si navzájem informace potřebné k provádění, řízení a kontrole svých výkonů.

Předávání informací (neboli komunikace) může být v působnosti organizace zajištěno různými způsoby. Přenos informací by měl být obousměrný, a to jak vertikálně (tj. mezi nadřízenými i podřízenými), tak i horizontálně (tj. mezi zaměstnanci stejné řídicí úrovně, vnějším subjektům).

Vedoucí zaměstnanci stanoví konkrétní způsob zaznamenávání operací a událostí a zároveň odpovídají za zavedení informačního systému v souladu s odpovídajícími právními předpisy. Prověřujeme-li účinnost vnitřního kontrolního systému, zkoumáme především nastavení účetního a rozpočtového systému z hlediska dodržování příslušných zákonů a vyhlášek.

***Informační a komunikační systém lze charakterizovat principem:***

**informace, komunikace a dokumentace**, znamená, že informace, které mají charakter rozpočtový, účetní, právní a správní, odpovídají skutečnosti a jejich dokumentace je v souladu s právními předpisy a interními akty řízení. Jsou rozříděné např. dle povahy, jsou relevantní, odpovídají účelu, objektivní, ověřitelné, dostupné a archivovány. A dále pak, pracovníkům jsou poskytovány relevantní informace včas a v odpovídající formě.

**d) Určení a hodnocení rizika**

Riziko vyjadřuje pravděpodobnost vzniku události či změny, která nepříznivě ovlivní dosažení stanoveného cíle. Je charakterizováno jednak pravděpodobností výskytu, jednak závažností dopadu na orgán veřejné správy.

Hodnocení rizika je systematický proces posuzování možných odchylek od záměrů a profesionálních soudů o pravděpodobných negativních stavech a událostech.

Základním předpokladem pro odhadnutí míry rizika je znalost procesů, struktur, systémů, činností, produktů, vnitřních předpisů a externích norem a dále znalost míst vzniku rizik.

Podle hodnocení závažnosti rizik lze určit výši celkového rizika, a s tím spojenou potencionální ztrátu.

Při hodnocení rizik je třeba věnovat pozornost následujícím faktorům, které rizika v organizaci významně ovlivňují:

- změna vnějšího prostředí (zákonů, předpisů),
- nový nebo inovovaný informační systém,
- nové aktivity/činnosti organizace,
- organizační změny,
- noví pracovníci.

***Určení a hodnocení rizika lze charakterizovat principem:***

**minimalizace rizika**, znamená, že v organizaci jsou zavedeny takové postupy a metody, které včas odhalují, upozorňují a napravují vzniklá pochybení.

**e) Monitorovací činnost**

Jde o proces, kterým se sleduje a posuzuje (ověřuje) adekvátnost fungování a kvalita výkonnosti vnitřního kontrolního systému v daném časovém období. Monitorování provádějí všichni vedoucí zaměstnanci jako součást své řídicí práce.

***Monitorovací činnost lze charakterizovat především principem:***

Monitorování, což znamená, že vnitřní kontrolní systém je periodicky sledován.

Vedoucí zaměstnanci orgánu Veřejné správy jsou povinni zavést a udržovat vnitřní kontrolní systém, který je způsobilý včas zjišťovat, vyhodnocovat a minimalizovat provozní, finanční, právní a jiná rizika vznikající v souvislosti s plněním schválených záměrů a cílů orgánu veřejné správy. Zavedený vnitřní kontrolní systém musí být dostačující k zajištění dosažení stanovených cílů organizace. Je zde tedy abstrahováno od sledování vztahu zaměstnance k práci, ale výkon vedoucího se projevuje vytvářením takového prostředí, které je schopno sledovat, analyzovat a řídit rizika. K tomuto účelu slouží managementu ustanovený útvar interního auditu.

### Útvar interního auditu

je vnitřním útvarům organizace. Audity uskutečňují zaměstnanci organizace, kteří pracují v tomto útvaru. Útvar interního auditu se zabývá auditem všech procesů organizace podle potřeb vedení a dozorčích orgánů organizace.

**Základním cílem** útvaru interního auditu je zajištění permanentní kontroly a prověřování pracovní činnosti a procesů z pověření nejvyššího řídicího orgánu organizace. Zaměřuje se na trvalou ochranu hodnoty majetku společnosti, stanovení postupu a opatření na zamezení škod a optimalizaci existujících kontrolních mechanismů.

**Činnost** útvaru interního auditu musí být zaměřena zejména na zabránění finančních a jiných ztrát v organizaci a zabránění poškození dobrého jména organizace.

**Základní úlohou** útvaru interního auditu je podporovat nejvyšší řídicí orgán organizace v jeho kontrolní funkci prostřednictvím:

- ◆ Systematického uskutečňování analýzy rizik s cílem stanovit plány auditu.
- ◆ Audit ve všech oblastech organizace.
- ◆ Odborně a procesně zaměřená specializace auditorů.
- ◆ V nadnárodních společnostech prostřednictvím spolupráce a výměny znalostí a zkušeností s ostatními útvary interního auditu. Interní audit je nezávislá, objektivní, zjišťovací a konzultační činnost, zaměřená na přidanou hodnotu a zlepšení provozu organizace. Pomáhá organizaci dosáhnout její cíle tím, že zavádí systematický metodický přístup k hodnocení a zlepšení efektivnosti řízení rizik, řídicích a kontrolních procesů.

## SHRNUTÍ KAPITOLY



Typické činnosti (manažerské aktivity) zaměřené na dosahování cílů, jsou označovány jako tzv. **MANAŽERSKÉ FUNKCE**. Rozlišují se manažerské funkce postupné (sekvenční) – **plánování, organizování, vedení a komunikace, kontrola** - a průběžné (paralelní).- **analýza, rozhodování, implementace (realizace rozhodnutí)**.

**PLÁNOVÁNÍ** zahrnuje **stanovení cílů** organizace, **výběr** vhodných **prostředků** a způsobů jejich dosažení a definování očekávaných výsledků ve stanoveném čase a požadované úrovni. Základní plánovací prvky – cíle, postupy, zdroje, úkoly a kontrola – souvisí se základním konceptem řízení, podle kterého se řídí efektivní činnosti. Plány můžeme rozlišovat podle stupně obecnosti, délky plánovacího období úrovně rozhodovacího procesu a oblasti řízení. K analytickým technikám využitelným v plánování lze zařadit **SWOT analýzu** a **Paretovo pravidlo**. Podstatou SWOT analýzy je identifikovat klíčové silné a slabé stránky organizace a příležitosti a hrozby vnějšího prostředí.

**ORGANIZOVÁNÍ** znamená uspořádávání, vytváření řádu a systému. Zahrnuje organizování lidí, dalších zdrojů, procesů, služeb, struktur a systémů uvnitř organizace. **Posláním organizování** je soustředit a uspořádat síly a prostředky tak, aby s jejich pomocí bylo dosaženo stanovených cílů. Podstata organizování je zaměřena na dělbu práce a vzájemné vztahy mezi útvarovými složkami a jejich prvky. Proces organizování zahrnuje uspořádaný soubor prvků systému – cíl, specializaci, koordinaci, pravomoc a odpovědnost – **OSCAR**. Úspěšná organizace podle modelu McKinsey obsahuje prvky – **7S** – strategie, struktura, systémy, skupina, sdílené hodnoty, schopnosti, styl. Vedle **formální struktury organizace**, založené na organizačních rádech a popisech práce, existuje také **struktura neformální**, která vyplývá ze vzájemných vztahů jednotlivců, jejich sympatií, antipatií, respektování apod. Pracovníci usilují o prosazení své neformální moci. Podle rozpětí managementu lze rozlišit dva krajní typy organizací: **organizace** se širokým rozpětím managementu (**ploché**) a organizace s úzkým rozpětím managementu (**strmé**). Charakteristickým znakem **liniové organizační struktury** jsou přímé rozhodovací (příkazovací) pravomoci. **Struktury funkcionální** jsou postaveny na dělení organizace do odborných útvarů. Hlavní výhodou je vysoká úroveň odborné specializace, nevýhodou problematická spolupráce odborných

útvary. **Štábně-liniová organizační struktura** je založena na existenci štábních útvarů, které zajišťují administrativní a řídicí podporu manažerům na různých úrovních a jejich organizačním útvarům. **Maticová organizační struktura** (také projektová struktura) je založena na principu: jeden úkol – jeden vedoucí. Používá se např. při projektovém způsobu práce, kdy pracovník má pro různé projekty různé vedoucí. Pracovní místa jsou vymezena organizační strukturou a popisem práce. **Pravomoc** představuje právo pracovníka požívat volnost rozhodování. Pravomoc má být jasně vymezena v popisu pracovního místa. **Odpovědnost** vyplývá z povinnosti pracovníka plnit činnosti a úkoly dané popisem pracovního místa. **Zmocnění** představuje systematický přenos rozhodovacích pravomocí z vyšších stupňů rozhodovací hierarchie na nižší.

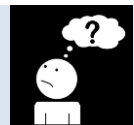
**VEDENÍ** je ovlivňování a motivování řízených pracovníků. Koncept leadershipu klade důraz na úlohu manažera ve vedení lidí. Jde o schopnost získávat druhé pro hodnoty, vizi a cíle organizace a pro usměřování jejich chování ve směru strategie organizace. Úspěšné vedení lidí se realizuje prostřednictvím poznávací, komunikační, informační, motivační a hodnotící činnosti řídicího pracovníka. **Styl vedení** je charakteristický (osobitý) způsob provádění řídicí práce ve vztahu k řízeným pracovníkům. Klasické dělení vychází ze stylu **autoritativního, demokratického a laissez-faire (volný)**. Dělení podle Likerta - **exploativně autoritativní styl, benevolentní autoritativní styl, konzultativní styl, participativní styl**. Řada teorií se snaží vysvětlit různé přístupy k motivaci. **Motivace** je psychologický proces, který aktivuje chování člověka, dává mu účel a směr. Různí autoři se snažili vysvětlit motivaci jednání lidí a odhalit uspořádání lidských potřeb. **Potřeby** jsou stavy nedostatku a jejich neuspokojení vyvolává aktivitu. Autoři motivačních teorií ukazují, že existují různé úrovně potřeb. Maslow používal pět úrovní – fyziologické, bezpečí, sociální, uznání, seberealizace, Herzberg dvou – faktory hygienické a motivátory. Řada teorií se snaží vysvětlit různé aspekty **průběhu motivace**. Podle Vrooma, ale i dalších autorů (B. F. Skinner, J. Stacey Adams), se motivace týká mnohem více **očekávání** než uspokojení. V motivačním procesu by manažer měl odhadnout, ocenit i sledovat očekávání spolupracovníků a harmonizovat je s cíli organizace. A to je v praxi velmi obtížný úkol. Podstatným přínosem motivačních teorií pro manažerskou praxi je zjištění, že neustálé uspokojování základních hodnot, zejména hmotné odměny, nemůže být trvalým, zdrojem motivace pracovníků.

**KONTROLA** je poslední manažerskou funkcí, jejímž posláním je včasné zjištění odchylek od

původního záměru, jejich rozbor a přijetí závěrů k nim. Vnáší nezbytnou **zpětnou vazbu** do systému řízení a umožňuje korigovat zejména plánování. Kontrolní procesy mají funkce dohledu na probíhající činnosti, srovnávání aktuálních výkonů s plánovanými, nápravy odchylek a ovlivňování budoucích rozhodnutí. Rozlišujeme kontrolu předběžnou, souběžnou a následnou (zpětnou vazbu). Kontrolní proces probíhá v cyklu, kde jsou navazující fáze: stanovení cíle kontroly, určení kontrolních kritérií, měřítek či standardů, identifikace odchylek, jejich analýza, a výběr a realizace nápravného opatření. **Vnitřní kontrolní systém** je souhrn organizovaných, formalizovaných a stálých nástrojů a opatření, které jsou zavedeny v organizaci (organizační složky státu a příspěvkové organizace) k zajištění dosažení stanovených cílů při splnění principu 3E (účelnosti, hospodárnosti, efektivnosti). Vedoucí zaměstnanci orgánu Veřejné správy jsou **povinni zavést a udržovat vnitřní kontrolní systém**, který je způsobilý včas zjišťovat, vyhodnocovat a minimalizovat provozní, finanční, právní a jiná rizika vznikající v souvislosti s plněním schválených záměrů a cílů orgánu veřejné správy. Zavedený vnitřní kontrolní systém musí být dostačující **k zajištění dosažení stanovených cílů organizace**. **Interní audit** je nezávislá, objektivní, zjišťovací a konzultační činnost, zaměřená na přidanou hodnotu a zlepšení provozu organizace. Pomáhá organizaci dosáhnout její cíle tím, že zavádí systematický metodický přístup k hodnocení a zlepšení efektivnosti řízení rizik, řídicích a kontrolních procesů.

**SEZNAM KLÍČOVÝCH SLOV K ZAPAMATOVÁNÍ**

Manažerské funkce	Funkcionální organizační	laissez-faire styl vedení
Plánování	struktura	Motivace
Stanovení cílů	Štábně-liniová	Motiv
SWOT analýza	organizační struktura	Stimul
Organizování	Maticová organizační	Potřeby
OSCAR	struktura	Průběh motivace
7S	Pravomoc	A.H.Maslow
Formální organizační	Odpovědnost	F. Herzberg
struktura	Zmocnění	V.Wroom
Neformální organizační	Vedení	Kontrola
struktura	Styl vedení	Zpětná vazba
Liniová organizační	Autoritativní styl vedení	Vnitřní kontrolní systém
struktura	Demokratický styl vedení	Audit

**KONTROLNÍ OTÁZKY**

- 1) Definujte pojmy kvalita (jakost).
- 2) Které základní koncepce pro vytváření systémů řízení kvality znáte.
- 3) Definujte proces a procesní přístup (cíl, postup, přínosy).
- 4) Demingův cyklus – podstata, základní přístupy.
- 5) K čemu slouží normy řady ISO 9000. Principy normy ISO 9000.
- 6) Vyjádřete názor na TQM a zhodnoťte principy TQM .
- 7) Cíle s kritéria Modelu Excellence EFQM.
- 8) Cíle a kritéria modelu CAF.
- 9) Co tvoří podstatu Benchmarkingu a Benchlearningu.
- 10) Cíl metody Balanced Scorecard, perspektivy zaměření, hlavní přínosy.



**KONTROLNÍ TEST****1. Mezi základní koncepce managementu kvality nepatří:**

- a. EFQM
- b. CAF
- c. TQM
- d. MBO


**2. Označte, která perspektiva je při aplikaci BSC ve Veřejné správě povýšena oproti soukromému (ziskovému) sektoru:**

- a. zákaznická
- b. finanční
- c. interních procesů
- d. učení a růst pracovníků

Správné řešení: 1.d); 2. a)

**POZNÁMKY**



<b>VÝSTUPY Z UČENÍ</b>	
<i>Po prostudování textu a vypracování úkolů této kapitoly</i>	
<b>BUDETE UMĚT</b>	<i>ZNALOSTI</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Charakterizovat jednotlivé činnosti, které manažeři vykonávají.</li> <li>• Vyjádřit požadavky dobře stanoveného cíle.</li> <li>• Zdůvodnit podstatu a význam plánování pro další manažerské funkce.</li> <li>• Zhodnotit význam dobré organizace pro dosahování skupinových cílů.</li> <li>• Prakticky vyjádřit rozdíl mezi řízením a vedením.</li> </ul>	
<b>BUDETE SCHOPNI</b>	<i>SCHOPNOSTI</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Posoudit a mít názor na strukturalizaci procesu řízení.</li> <li>• Nalézat odpovědi na otázky týkající se praktického naplňování jednotlivých manažerských funkcí a možností jejich zlepšování. (v konfrontaci s vybraným modelem kvality).</li> </ul>	
<b>ZÍSKÁTE</b>	<i>DOVEDNOSTI</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>□ Komplexní přehled a provázanosti jednotlivých manažerských činností a jejich cyklickém charakteru.</li> <li>□ Dovednost sestavit SWOT matici.</li> <li>□ Znalosti o jednotlivých organizačních strukturách, dokážete kriticky posoudit jejich přednosti a nedostatky.</li> <li>□ Doporučení jak lépe vést (jak lépe pracovat jako podřízený).</li> <li>□ Znalosti o efektivním vnitřním kontrolním procesu a jeho významu pro řízení rizik.</li> </ul>	



## LITERATURA

- ADAIR, J. E. *Jak efektivně vést druhé*. Praha: Management Press, 1993. 231 s. ISBN 978-80-8560-340-8.
- BARTOŠOVÁ, H. 2005. *Management II. Základy. Vybrané metody a techniky*. Praha: PAČR, 2005. 325 s. ISBN 80-7251-198-X.
- BĚLOHLÁVEK, F., KOŠTAT, P., ŠULEŘ, O. 2001. *Management*. Olomouc: Rubico, 2001. ISBN 80-85839-45-8.
- BAŤA, T. 1990. *Úvahy a projevy*, Praha : Institut řízení, 1990. ISBN 80-7014-024-0.
- BLOCH, A. 2001. *Murphyho zákon 2000*. Praha : Argo, 2001. s. 92 ISBN: 80-7203- 307-7.
- CHAMBERS, A.D., SELIM, M.G., VINTEN, G. 1993. *Internal Auditing*. London : Pitman Publishing, 1993.
- COVEY, S.R. 1989. *Sedm návyků skutečně efektivních lidí*. Praha: Management Press, 1989. s.344. ISBN 978-80-7261-156-0.
- ČESKÁ SPOLEČNOST PRO JAKOST. *EFQM. Model excellence EFQM*. Praha: 2004. ISBN 80-02-0167-1-8.
- DĚDINA, J., CEJTHAMR, V. 2005. *Management a organizační chování*. Praha: Grada Publishing, 2005.
- DONELLY, J.H., GIBSON, J.L., IVANCEVICH, J.M. 2007. *Management* Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 80-7169-422-3.
- DRUCKER, P. F. 2007. *To nejdůležitější z Druckera v jednom svazku*. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-7261-066-2
- DRUCKER, P.F. 1994. *Věk diskontinuity*. Praha : Management Press, 1994.
- DRUCKER, P.F. 2010. *Efektivní vedoucí*. Praha : Management Press, 2010. ISBN 978-80-7261-189-8.
- GIBSON, R. 2007. *Nový obraz budoucnosti. Přední osobnosti světového managementu a sociálního myšlení o budoucnosti podnikání, konkurence, řízení a trhu*. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-159-1.
- Kaplan, R.S., NORTON, D.P. 2005. *Balanced Scorecard. Strategický systém měření výkonnosti podniku*. Praha: Management Press 2005. 4.vyd. ISBN 80-7261-124-0.
- KAPLAN, R.S.; NORTON, D.P. 2001. *The Strategy – Focused Organization: How Balanced Scorecard Companies Thrive in the New Business Environment*. Harvard Business School Press, Boston 2001. ISBN 1-57851-250-6.
- KOONTZ, H., WEIHRICH, H. 1993. *Management*. Praha : Victoria Publishing, 1993. 659 s. ISBN 80-85605-45-7.
- KOLAJOVÁ, L. 2007. *Týmová spolupráce*. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 80-247-1764-6.
- KOUBEK, J. 2007. *Řízení pracovního výkonu*. Praha: Management Press, 2007. ISBN 80-7261-116-X
- KOŽENÁ, M. 2006. *Manažerská ekonomika. Díl I*. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2006. 71 s. ISBN 80-7194-642-7-55-713-04.
- LIKERT, R. 1967. *The Human Organization: Its Management and Value*. New York :

- McGraw Hill, 1967.
- MASLOW, A.H. 1954. *Motivation and Personality*. New York : Harper and Row, 1954.
- MINTZBERG, H. 1989. *Mintzberg on Management*. Londýn : Collier Macmillan Publishers, 1989.
- MUCHINSKY, P.M. 1993. *Psychology Applied to Work. An Introduction to Industrial and Organizational Psychology*. Brooks/Cole, Pacific Grove, 1993.
- NÁRODNÍ INFORMAČNÍ STŘEDISKO PRO PODPORU JAKOSTI. *Společný hodnotící rámec. CAF 2006*. Praha: 2006. ISBN 978-80-02-0191-5.
- NENADÁL, J. A KOL. 2002. *Moderní systémy řízení jakosti. Quality Management*. Praha: Management Press, 2002. ISBN 80-7261-071-6.
- PETERS, T. J. WATERMAN, R.H. 1993. *Hledání dokonalosti*. Praha : Svoboda-Libertas, 1993. ISBN 80-205-0313-7.
- ROBBINS, S.,P.;COULTER,M. 2005. *Management*. Praha: Grada Publishing, 2005. 600 s. ISBN 80-247-0495-1.
- SCHEIN, E.H. 1985. *Organizational Culture and Leadership: A Dynamic View*. San Francisco : JosseyBass, 1985.
- VEBER, J. a kol. 2001. *Management*. Praha : Management Press, 2001. 736 s. ISBN 978-80-7261-200-0.
- VODÁČEK, L., VODÁČKOVÁ O. 2006. *Moderní management v teorii a praxi*. Praha: Management Press, 2006. ISBN 80-7261-143-7.
- ZÁRUBA, P. A KOL. *Základy podnikového managementu*.1. vyd. Praha:Aleko 1991. 159 s. ISBN 80-85341-06-9.

## 6 SLOVNÍK VYBRANÝCH POJMŮ MANAGEMENTU

### **BENCHMARKING (Vzájemné porovnávání)**

Nepřetržitý, systematický proces porovnávání a měření produktů, služeb a praktik vlastní organizace s údaji nejvýznamnějších organizací v daném oboru za účelem definování cílů vlastního zlepšování.

### **BALANCED SCORECARD**

Koncepce R. S. Kaplana a D. P. Bortina, která spojuje limitovaný počet ukazatelů úzce provázaných se strategickými cíli podniku. BSC je tzv. manažerský systém vyvážených ukazatelů, který měří výkonnost podniku a strategické cíle propojuje s ukazateli, které mají vysokou vypovídací schopnost. BSC předpokládá formulaci konkrétních strategických cílů v několika oblastech, tzv. perspektivách a definici konkrétních ukazatelů, které měří stupeň jejich plnění. Základní model BSC sleduje podnik ze čtyř perspektiv - financí, zákazníků, interních procesů a potenciálů (učení se a růstu). Cílem je dosažení vyváženosti mezi finančními a nefinančními ukazateli, mezi minulostí a budoucností a mezi příčinami a důsledky.

### **CENA ZA KVALITU**

Je systém oceňování kvality. Ceny jsou zpravidla přiznány organizacím, které dosahují dlouhodobě u svých produktů příznivých výsledků v kvalitě a systému zabezpečení kvality. Ceny udělují vládní nebo i nevládní organizace s podporou vlády. Program Národní ceny ČR za jakost je součástí Programu národní politiky podpory jakosti. Jedná se o program, který oceňuje efektivní řízení všech činností organizace.

### **CERTIFIKACE**

Certifikační autorita vydá prostřednictvím certifikátu svědectví a doklad o důvěryhodnosti organizace a schopnosti plnit požadavky zainteresovaných stran v žádoucím rozsahu a na úrovni obvyklé dané době. Certifikát je "zárukou" kvality výrobků a služeb, které organizace dodává na trh a způsobu jakým je organizace řízena, tedy vlivu zavedeného systému kvality na činnost organizace.

## **CONTROLLING**

Jádrem controllingu je analytická práce zaměřená na diagnózu tendencí a budoucích výsledků a na hledání způsobů, jak je žádoucím způsobem ovlivnit.

Základní přínosy v podniku jsou:

- ◆ systematické a transparentní zachycení všech vznikajících nákladů v podniku
- ◆ přesné kalkulace produktů, zakázek, služeb
- ◆ exaktní stanovení předávacích cen výkonů mezi vnitropodnikovými útvary s respektováním jejich vzájemné výměny
- ◆ ukazatele pro motivační systém
- ◆ zjištění skutečné efektivnosti jednotlivých podnikových výstupů

Controlling podporuje management firmy a dává mu vysoce kvalifikované poradenství. Je navigátorem manažera. Pod vlivem kvalifikovaného controllingu prosakuje do řízení podniku controllingová filozofie a controllingový přístup komplexně zváženého, promyšleného dynamického řízení orientovaného na hlavní cílovou funkci podniku.

## **DALE CARNEGIE**

Dale Carnegie vyvinul speciální metodu,, která využívá mluvení před skupinou lidí jako prostředek k získání dovedností v oblasti komunikace, vedení lidí, zvládnání stresu nebo zlepšení mezilidských vztahů, obchodních, prezentačních a speciálních manažerských dovedností. Personálně-poradenská společnost, kterou založil v roce 1912, položila teoretické základy komunikačním programům založeným na tréninku v praxi a ukázala význam uplatňování výsledků vědeckého výzkumu v tréninkových metodách.

## **EFQM - MODEL EXCELLENCE EFQM (Business Excellence)**

Pro efektivní neustálé zlepšování organizace na základě efektivního měření její výkonnosti, byl iniciován vznik Modelu Excellence EFQM - Evropskou nadací pro řízení kvality.

Tento model je postaven na základě sebehodnocení stanovených procesů v organizaci a je velmi dobrým nástrojem pro strategické řízení organizace.

Základní filozofie modelu vychází z poznání, že spokojenost zákazníků, spokojenost pracovníků a odpovědnost vůči společnosti jsou dosahovány vedením organizace, které řídí procesy v organizaci s maximálním využitím potřebných zdrojů a tím dosahuje vynikajících výsledků.

### **EMOCIONÁLNÍ INTELIGENCE (EQ)**

EQ je kritickým faktorem profesionálního úspěchu manažerů. Emocionální inteligence se definuje jako obecná schopnost člověka efektivně řídit sám sebe a své vztahy k druhým lidem. Je tvořena čtyřmi základními schopnostmi: uvědomění si sám sebe (self awareness), řídit sám sebe (self management), uvědomovat si sociální vztahy (social awareness) a sociální dovednosti a zkušenosti (social skills). Některá šetření ukázala, že např. u vyššího managementu je úspěch v řízení podmíněn až z 90% úrovní emocionální inteligence.

### **FIREMNÍ (VNITŘNÍ) KULTURA**

Představuje motivační mechanismy, způsoby komunikace, loajalitu k firmě, důvěru ke svým nadřízeným i spolupracovníkům, znalosti, dovednosti, řídicí etické hodnoty – to vše ve vztahu k pracovníkům podniku všech hierarchických úrovní. Změny ve vnitřní kultuře organizace jsou nejmocnějším nástrojem k ovlivňování výkonů.

### **MBO - MANAGEMENT BY OBJECTIVES**

Využívá se k usnadnění plánování organizace jako celku. Technika Řízení podle cílů je založena na dosahování dohody mezi manažery a jejich spolupracovníky na cílech a výkonových normách, na základě kterých jsou pak hodnoceny. Cíle se pracovníkům neukládají, ale je jim dána možnost, aby je sami formulovali, protože lidé jsou zpravidla ochotni podporovat činnosti, na jejichž přípravě se sami podíleli. K úspěšnému zavedení MBO je třeba znát odpovědi na tyto otázky: 1. Kam se chci dostat? 2. Jakými cestami se dostanu k cíli? 3. Jak zjistím, zda jdu správně? (odpověď nám dávají postupné milníky).

Postupné kroky:

- Formulování strategických cílů zaměřených na poslání organizace (zpracovává vrcholový management + manažeři nižší úrovně).



## MANAGEMENT

- Formulování cílů nižších organizačních článků (zpracovává střední management + manažeři prvoliniové úrovně).
- Formulování individuálních cílů (zpracovává prvoliniový management + jednotliví pracovníci)

## PROCESNÍ AUDIT

Cílem procesního auditu je analýza systému řízení podnikových procesů se zaměřením na strukturu procesů, spotřebu zdrojů v jednotlivých procesech, způsob měření a hodnocení procesů, identifikaci kritických míst procesů a návrh na redefinování procesů. Postup procesního auditu závisí od metody auditu. Rychlý procesní audit – analýza základních atributů procesu, jako např. struktura, zdroje a měření. Podrobný procesní audit – analýza systému procesního řízení podle přesně definovaných kritérií zahrnujících i požadavky normalizovaných systémů kvality.

## STRATEGICKÉ PLÁNOVÁNÍ

Strategické plánování patří mezi důležité činnosti vrcholového managementu, neboť jde o řídicí proces, který určuje základní dlouhodobé cíle podniku, nezbytné činnosti a zdroje pro jejich dosažení. Cílem strategického plánování je souběžně s měnícími se tržními příležitostmi a hrozbami vytvářet podmínky pro optimální využití zdrojů, dosažení efektivních hospodářských výsledků a zajištění dalšího rozvoje podnikatelských aktivit.

## ZNALOSTNÍ MANAGEMENT (Knowledge Management)

Formulace podnikové strategie pro rozvoj a aplikaci znalostí, které přispějí ke zlepšení podnikových procesů a schopnosti reakce na podnikové okolí (Owen Wilson). Znalostní pracovníci (knowledge workers) jsou lidé s dostatečnými znalostmi, kteří jsou schopni je v pravou chvíli využít. Jsou to všichni pracovníci podniku. Dělníci a nižší management jsou vykonavateli znalostí, střední management funguje jako znalostní inženýři transformující skryté znalosti do explicitních. Vrcholoví manažeři zastávají funkci znalostních vedoucích a jsou odpovědní za řízení znalostí na podnikové úrovni.

\_\* \* \*\_