

Přednáška na téma:

Základy strategického managementu

Základy managementu veřejné správy

Osnova

- 1. Teoretické základy strategického managementu**
- 2. Východiska pro strategickou orientaci managementu**
- 3. Klasický strategický management – metodika pro seminární práci**
- 4. Základní poznatky o managementu veřejné správy**

Ad1/ Teoretické základy strategického managementu

Strategické aktivity začaly organizace uplatňovat - orientace na okolní prostředí, a to z důvodu vznikajícího převisu nabídky nad poptávkou. První strategické aktivity se ve vyspělých ekonomických zemích začaly objevovat v 60. letech minulého století.

Vývoj strategických aktivit prošel 3 etapami:

- 1. Dlouhodobé plánování** (*extrapolace, pozitivní vnímání budoucnosti*)
- 2. Strategické plánování** (*odmítnutí extrapolace, předpoklad změn v budoucnosti - výhledová analýza, konkurenční analýza, portfolio analýza, příp. diverzifikační analýza*)
- 3. Strategický management** (*zájmy manažerů, nestabilita silných a slabých stránek organizace, klíčová důležitost komponent "organizační kultura" a "lidské zdroje" a jejich řízení, celostní systém*)

Od 60. let rychlý a silně diverzifikovaný rozvoj SM

Ani dnes nelze mluvit o jednotné teorii či skupině homogenních přístupů

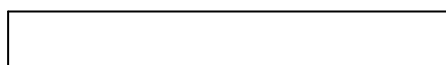
V bludišti pro snazší orientaci nabízí prof. Vodáček **klasifikaci** podle dvou hledisek, bez nároku na úplnost:

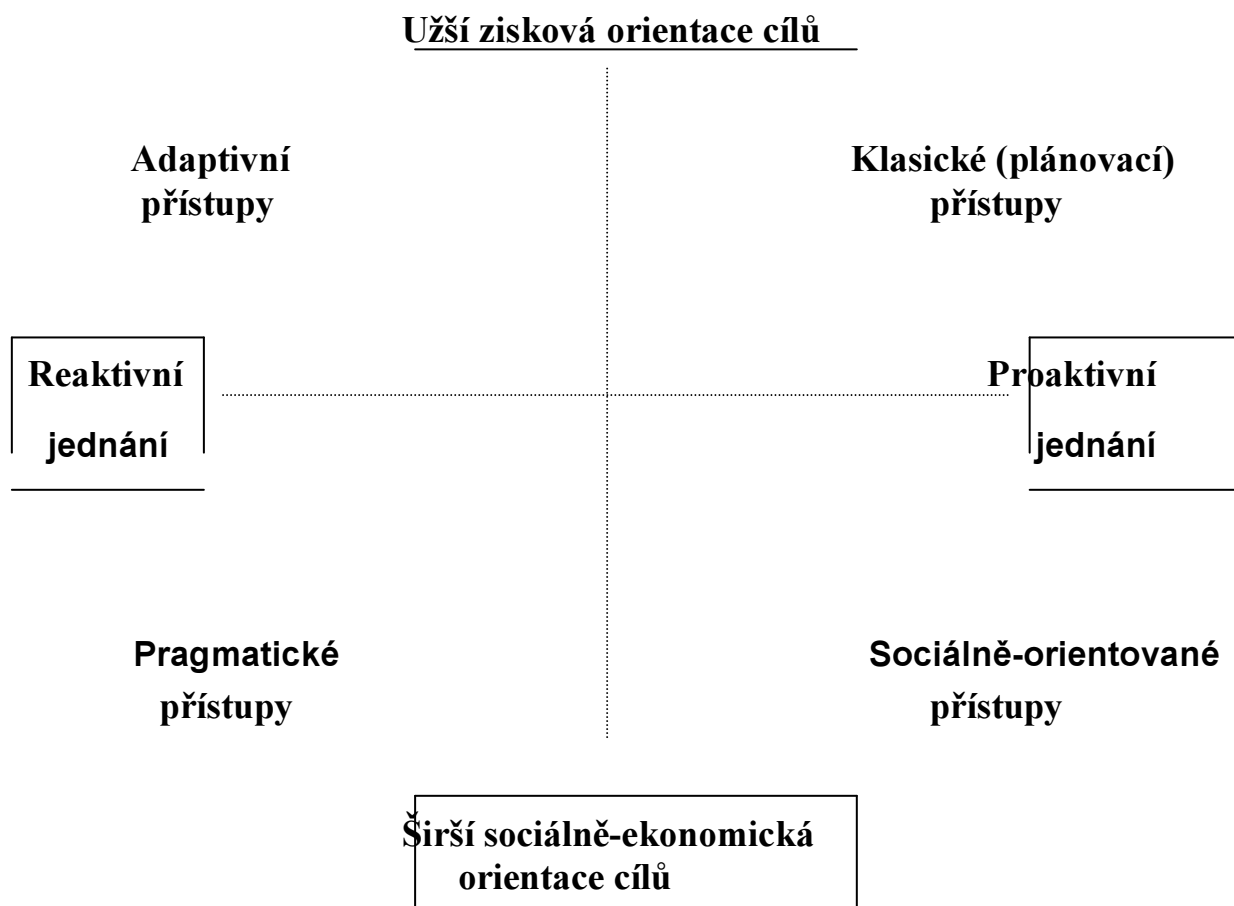
- Orientace cílů v SM
- Způsob interakce s okolním prostředím

Pozn.: možno využít k orientaci o možnostech volby myšlenkových přístupů tvorby strategií, jež budou odpovídat specifickým podmínkám a potřebám konkrétní aplikace

Předurčuje i možnost použití různých technik strategické analýzy a zhodnocení výsledků

Klasifikace přístupů k strategickému managementu





Charakteristika přístupů

Klasické (plánovací) přístupy

- Nejvíce u nás rozšířené ve výuce a v praxi
- Chápu proces tvorby strategie jako výsledek racionálních analýz, úvah a propočtů
- Daly vznik metodám (SWOT, BCG, PIMS)
- Preferují ziskovou orientaci a proaktivní přístup v hledání a vytváření příležitostí

Osobnosti: Ansof, Porter, Pierce, Johnson, Scholes

Širší sociálně-ekonomická orientace cílů

- Na poč. 90. let získaly výrazné místo pro dynamické a ostře konkurenční prostředí
- Pozornost architektuře budoucího podnikatelského prostředí
- Preferují mnohotvaré pojetí sociálně-ekonomických cílů organizace
- Zdůrazňují rozdílnost v různých ekonomikách
- Doporučují hledání a především vytváření nových podnikatelských příležitostí
- Dávají náměty, jak měnit pravidla konkurence, přežít období potíží, vytvářet dočasné partnerské vztahy (např. strategické aliance), využívat budoucích politických a dalších změn

Osobnosti: Hamel, Prahalad, Doze, Gardiner, Knihgt, Stalk

Ad2/ Východiska pro strategickou orientaci managementu

Používat takové manažerské metody, které přinášejí CK

Celosvětová konkurenceschopnost - schopnost s přiměřeným ziskem realizovat na světových trzích produkty při zachování běžné sociální úrovně pracovníků (mzdy, pojistné, pracovní prostředí, lidská práva)

Přiměřený zisk – průměrná zisková marže v oboru, resp. průměrná rentabilita z vloženého kapitálu v oboru

Neexistují univerzálně vhodné soubory manažerských metod – struktura metod se mění podle regionu!

Přehled specifických rysů managementu z geografického hlediska

Japonsko:

- **Důsledné dodržování pravidel**
- **Nepřetržité zlepšování**
- **Loajalita k organizaci**
- **„Ocelová pěst v sametové rukavici“** (vedení říká pracovníkům, my pro vás uděláme maximum, nicméně okolí je velmi tvrdé – pracovníci si sami stanoví vysoké výkonové normy)

USA:

- **Podpora podnikavosti, iniciativě, invencím**
- **Agresivní metody hodnocení** (např. ztráta pozice, jestliže jsou předloženy méně náročné cíle)
- **Tvrdý tlak na výkonnost** (tvrdá paritní stimulace, „barák“ nebo „padák“)
- **Důraz na rychlost změn**
- **Mobilita pracovní síly** (vlastně neexistuje Zákoník práce, vše se řeší formou dohod mezi zaměstnavatelem a zaměstnanci)

Čína:

- **Využívání přirozené píce a pracovitosti**
- **Podpora a využívání vlasteneckého nadšení**
- **Podpora a využívání touhy se učit**
- **Latentní podpora napodobování**
- **Koncepční hospodářská politika s důrazem na realizaci**
- **Aplikace tržního mechanismu pro běžný chod ekonomiky** (soukromý sektor vytváří 2/3 HDP)

Německo: (typické pro kontinentální Evropu)

- **Důraz na disciplínu a řád (dnes však rozpor s realitou)** – viz ISO normy
- **Spolurozhodování představitelů odborů** (podnikové rady brzdou, neboť se musí o všem podstatném jednat)
- **Obtížná eliminace přehnaných sociálních nároků**
- **Obtížné prosazování podnikavosti**
- **Podpora byrokracie a státní regulace**

- **Přehnaná podpora středního stavu** (zejména zemědělství)
- **Důraz na tradice**
- **Aplikace zastaralých metod managementu** (už se to projevilo na zastarání IT)

Česká republika:

- **Sklon k operativnosti, podceňování koncepce**
- **Nedůsledná eliminace přežitků z minulosti** (udržuje nízkou výkonnost)
- **Aplikace prvků raného kapitalismu** (co je malé, to je hezké)
- **Mechanické přebírání metod managementu z EU** (často metod, kterých se obtížně ve vyspělých zemích zbavují)

Východiska získávání CK

Je žádoucí dodržovat následující principy CK

1. Absolutní orientace na zákazníka

Hammer: „Nejvyšší prioritou maximalizace hodnoty pro konečného zákazníka a minimalizace nákladů na něj.“

- i výrobní podniky změnit na „obchodní, které také mají výrobu“
- vývoj - náš zákazník = náš pán (Baťa), náš zákazník = náš král, náš zákazník = náš diktátor
- zákazníci požadují – rychlost, spolehlivost, kvalitu, inovativnost, nízké ceny, dokonalý servis, individuální přístup
- udržení zákazníka levnější (cca 14x) než získání nového
- prodej se „personalizuje“ (zaměřuje se na jednotlivého zákazníka)

2. Silný top management

Základní požadavky

- monitorovat nastupující vývojové trendy, umět určit postavení firmy v globálním světě
 - formulace strategie (cesta k vytvoření budoucího potenciálu)
 - odvaha provést radikální změny
 - správný styl vedení
 - umí přesvědčit spolupracovníky o strategii
 - vytváří ucelený systém managementu
 - nalézat správné pracovníky na rozhodující prac. pozice

Schopnost strategicky předvídat

- předvídaní předpokladem jakékoli aktivity
- zásadní skutečnosti:
 - budoucnost neznáme
 - budoucnost se bude pravděpodobně lišit od minulosti
 - budoucnost nelze vypočítat matematickou a statistickou metodou
 - intuice hraje velkou roli, ale ne neomezenou

- chaotický svět (chaos = stav, kdy dochází k velmi rychlým, těžko předvídatelným změnám bez, na první pohled, kauzální závislosti)

Gates: „Nejlepší způsob, jak předpovídat budoucnost, je ji vytvořit.“

Základní rozvojové tendence

1. **Superkonkurence** – silná převaha nabídky nad poptávkou; možná už i hyperkonkurence či megakonkurence
2. **Informatizace** – transakce s partnery v kterékoli části zeměkoule; práce doma; omezení mezičlánků v distribuci; umožňuje personalizaci produkce
3. **Superturbulence** – rychlé a výrazné změny
 - Všechny procesy se urychlují a zkracuje se jejich délka - tzv. speed management
4. **Intelektualizace ve vyspělých zemích** – bohužel výroby s vysokým podílem jednoduché práce se přesunují i do ČR
5. **Rozmanitost** – rozdíly mezi teritorií i uvnitř jednotlivých zemí se stále zvyšují – strategie musí brát v úvahu rozdíly a strukturovat portfolio produktů, způsoby distribuce a podpory prodeje
6. **Militantnost a terorismus** – téměř dominantní jevy
 - Přibývá násilí a rostou náklady na odstraňování nebo napravování důsledků
 - Vytváří ale i mnoho příležitostí (např. biometrie)
7. **Genetizace** – genetika pravděpodobně nejprogresivnější tendence rozvoje vědy (medicína a farmacie, ale i zemědělství a potravinářský průmysl)
8. **Ekologizace versus devastace** – ekologické problémy vážným problémem lidstva (ročně 400 milionu tun odpadu, 80 % z toho ve vyspělých státech)
 - Tendence k ekologizaci nabízí obrovské příležitosti
9. **Miniaturizace** – nanotechnologie v mnoha odvětvích
 - Vysoký podíl kvalifikované práce – firmy ve vyspělých státech
10. **Rozšíření AIDS a tuberkulózy** – hrozí vylidnění celých oblastí Afriky či Jižní Ameriky
 - Možné ovlivnění života obyvatel některých regionů, trendů turistiky i způsobu života (s tím dopad do řady odvětví)
 - Boj s AIDS stojí cca 10 miliard USD ročně
11. **Globalizace** – svět se jakoby zmenšil, vše souvisí se vším
 - Všechny tendence propletené s globalizací (částečně ji způsobily, nebo jsou jí vyvolány)

Situace a vývoj jednotlivých regionů světa

- globálně myslící manažer 21. století sledovat situaci a vývoj ve všech regionech světa (hledat příležitosti a včas reagovat na vznikající nebezpečí)
- **USA** - současná nejmocnější supervelmoc
 - Slabé stránky – zadlužení, nevyvážená obchodní bilance, podvody v účetnictví, očekávané etnické změny
- **Čína** – dosud tempo růstu 8-12 % ročně
 - Zvládá i nejsložitější technologie (i kosmické)
 - Předpoklad – během několika let spolu s USA jeden z „tahounů světové ekonomiky“

- **Indie** – orientaci spíše na intelektuální vývoj
- **Japonsko** – stále 1. místo v řadě vědních oborů
 - V managementu ústup od dřívějších zásad
- **JV Asie (ASEAN)** – možná bude Asie do roku 2015 centrem světového obchodu (v listopadu 2004 dohoda s Čínou směřující k vytvoření největší zóny volného obchodu na světě)
- **Evropa** – netečnost a pomalost; malé investice do výzkumu; nadměrné regulace
 - Nereagovala včas na nástup asijských států a na informatizaci
- **Rusko** – obrovské přírodní bohatství, nedostatek potřebných projektů, nenasyčený trh spotřebních předmětů a bytů (šance pro zahraniční firmy)
 - Hrozivá kriminalita a korupce, dramatická demografická situace
- **Jižní Amerika** – surovinové bohatství, množství obyvatel
 - Politické nestability a sociální rozdíly uvnitř jednotlivých zemí
 - Hl. Brazílie
- **Afrika** – vývoj velkou neznámou
- **Austrálie a Nový Zéland** – moderní, dobře rozvinuté, podobnost s USA

Správný styl vedení

- takový, který zajišťuje splnění strategických cílů firmy
- V rozdílných podmínkách použít různý styl
- Mírný tvůrčí stres je pozitivní – vyvíjet systematický, vlídný, ale neúprosný nátlak
 - H. Sell, tvůrce teorie stresu: „Lidé se dělí na rychlé koně a líné želvy.“
 - Rychlí koně – usměrňování jejich činnosti a dokončení jimi započatých akcí
 - Líné želvy – formulovat úkoly a sledovat jejich plnění
 - Nespoléhat příliš na autonomní aktivity pracovníků (může vést k „akční ochablosti“)

Vyhledávání a rozmíst'ování schopných pracovníků

- neustálé vyhledávání nových pracovníků – zvnějšku i nynější pracovníci firmy

„Základem úspěchu OJ jsou nadšení, kvalifikovaní, výkonní a loajální pracovníci.“

3. Management organizace jako celku

4. Aktivní vytváření poptávky a hledání nových trhů

- dobré firmy poptávku zjišťují, vynikající firmy ji aktivně vytvářejí
- nutný přehled o existující celosvětové poptávce
- vytváření poptávky – nutný tvůrčí přístup, předvídavost, fantazie i „šílené nápady“

5. Specifické přednosti a vnímané hodnoty

- specifické přednosti = určité osobité vlastnosti, jimiž se OJ odlišuje od jiných a jež nelze snadno napodobit
- specifické přednosti musí mít určité vlastnosti – zákazník:
 - je musí vnímat

- je ochoten za ně zaplatit cenu rovnou alespoň nákladům
 - nutné používat mapy vnímaných hodnot (důležité vlastnosti produktů a náklady)
- customizace a personalizace produktů – přizpůsobování specifickým potřebám skupin zákazníků či jednotlivcům

6. Orientace na špičkové výsledky

Welch: „Bud' jste v tom, co děláte, nejlepší, nebo to nebudete dělat moc dlouho!“

- k dosažení světové špičky nutná dlouhodobá a cílevědomá příprava – hlavně potřebné kvalifikace pracovníků
- čím je trh větší, tím musí být produkty kvalitnější
- určení charakteristik, u nichž chce OJ dosáhnout špičky, patří mezi základní strategická rozhodnutí
- hlavně necenová konkurence; nesnadná napodobitelnost

7. Výkonnost, efektivita, produktivita (v ČR je produktivita o 30% nižší než průměr EU)

„Firma, která chce trvale vítězit, musí mít alespoň **2 x větší výkonnost**, než je průměr daného odvětví.“

Hammer: „Opusťte měřítka zděděná z minulosti. Zaveďte výkonnostní kritéria, která jsou objektivní, aktuální, snadno pochopitelná, kvantifikovaná.“

Cesty ke zvýšení výkonnosti

- O výkonnosti rozhoduje:
 - Rychlost
 - Jednoduchost všech procesů
 - Transparentnost (otevřenost, důvěra, komunikace)
 - Jasně definované cíle
 - Zpětná vazba
 - Trénink a vzdělávání pracovníků
 - Zdokonalování technické základny
- Tzv. best practices = standardy dobré práce, osvědčené, efektivní postupy
- Systematicky provádět mezipodnikové srovnání (benchmarking) – v celosvětovém měřítku

Specifika ČR

- ČR silné stránky – dobrá image mezi investory, infrastruktura, relativně nízké výrobní náklady, geografická poloha
- ČR slabé stránky – komplikovaný daňový systém, pomalá práce soudů, nepřehlednost právního řádu, zastaralé technologie
- ČR příležitosti – příliv technologií, přistoupení k EU, finance z fondů EU
- ČR rizika – nefungující zákon o úpadku, vysoká nezaměstnanost, vysoké daňové zatížení, konkurence z EU a z asijských států

- Průměrný počet dnů v pracovní neschopnosti – ČR 14 dnů, svět 8 dnů

8. Správné produkty a jejich značky

Kotler: „Prodávejte zážitky.“

- Produkt = hmotný výrobek, nehmotná služba nebo výrobek, integrálně spojený s určitou službou
- Produkty musí být integrálním souborem vlastností, aby byl pro zákazníka výhodnější než jiný produkt (vyšší spokojenost zákazníka)
- Nechápat produkt jako souhrn technických parametrů (konkurovat nejen cenou, ale i servisem)
- Produkt musí obsahovat co nejvíce „vnímaných hodnot“ (vytvářet mapy vnímaných hodnot)
- Nedílnou součástí produktu je značka – zákazník často kupuje spíše značku než samotný produkt

9. Efektivní portfolio a core business

- Provádět jen ty činnosti, které nejlépe a nejlevněji, vykazuje u nich jasné a zákazníky uznávané specifické přednosti
- Portfolio – soubor produktů OJ, rozhodnutí o struktuře jedno z nejvýznamnějších strategických rozhodnutí
- Sledování nákladů podle zákazníků
- Core business – plně věnovat rozvoji hlavního předmětu podnikání (očistit portfolio o produkty, které nesouvisí
 - Jen hlavní obor a klíčové firemní procesy (jinak outsourcing = vymístění)

10. Znalosti základem úspěchu

- Mechanismus znalostního managementu – rozšiřování a prohlubování znalostí
- ČR – nutný přechod k produkci založené na znalostech (produkty s vysokým podílem vysoce kvalifikované práce)
- Přechod k firmě znalostního charakteru a pak dále k „učící se firmě“
- Firma 21. století řídí proces vzdělávání pracovníků a vyhodnocuje výsledky tohoto procesu

ČR – bohužel „lobování podprůměrných zatím vždy uspělo“ (jen 1/10 vědy má světovou úroveň)

11. Rychlost a pružnost

Hammer: „Dříve velcí vítězili nad malými, nyní rychlí vítězí nad pomalými.“

- Speed management – někdy pokládán za základní vlastnost moderních firem
- Čas jedním z nejcennějších zdrojů

- Závod s časem vyžaduje vysokou pružnost
- Zrychlení procesů také snižuje riziko (např. vývoj poptávky u módního zboží)
- Cesta ke zrychlení – použití IT

Cassel (viceprezident Grumman Corp.): „Rychlost a kvalitu nelze oddělit. Rychlost je součástí kvality.“

12. Výkonnostní motivační systém

„Firma nepřežije bez aktivity svých zaměstnanců.“

- Motivovaní pracovníci základním pilířem firmy 21. století
- Motivační nástroje – hmotné a nehmotné
 - Nejčastěji peníze – výrazněji výkonnostní odměňování; tendence zvyšovat podíl pohyblivé složky mzdy (zvýšení základního platu motivuje maximálně po dobu 3 měsíců)
 - Nové tendence (hlavně u mladých lidí s vyšším vzděláním) – preferování volného času a zajímavé práce, prostoru pro samostatné rozhodování

„Chyby se promíjejí, pasivita nikoliv.“

- Zásada: neumíš – naučíme tě; nemůžeš – pomůžeme ti; nechceš – máš smůlu, odcházíš
- Ženy – velký potenciál
- Spokojenost zaměstnanců = souhrn pocitů z rozdílu mezi potřebami a očekáváním a vnímanou realitou
- Zavádění, implementace a zdokonalování firemní kultury
- Vytvořit u zaměstnanců hrdost na příslušnost k firmě

13. Centralizace

- Řada mýtů s fungováním malých podniků se neprokázala (vítězí velké a silné)

„Firma, která neroste, se brzy stane ztrátovou.“

- Koncepce divizí pokládána za překonanou – nyní je možné využít IT
- Superkonkurenci může odolat jen firma, která věnuje všechny své síly na rozvíjení určitého oboru, nerozptyluje své síly, ale koncentruje je a řídí jako celek (řídí jako komplexní celek)
- Centralizovaná tak, aby všechny procesy byly v OJ prováděny jen jednou – pracoviště s nejlepšími předpoklady (centrum sdílených služeb)
- Neznamená zánik malých a středních firem (ale používat nové, dříve málo známe metody spojování sil – např. clustery)

14. Procesní management

- Aktivity ve firmě 21. století chápány jako procesy, prostupující různými organizačními útvary

- Doba provádění všech procesů se drasticky snižuje

Hammer: „Přizpůsobte své procesy různým typům zákazníků.“

„Vytvořte řád tam, kde vládne chaos. Klíč k úspěchu představuje koordinace a disciplína.“

15. Inovativnost

Kotler: „Podniky, které nebudou inovovat, zahynou.“

- Inovace – obnova a rozšíření škály výrobků a služeb
 - Zaměřeny na všechny podnikatelské aktivity (nákup, technologie, organizace, řízení, metody marketingu, servis, personalistika)

16. Vytváření síly organizace fúzemi, akvizicemi, aliancemi, sítěmi, virtuálním propojením

- Malá, slabá firma nemá dostatek finančních a lidských zdrojů na výzkum a vývoj, na proniknutí do nových trhů, na masivní podporu prodeje, na získání špičkových pracovníků,...
- Velcí, rychlí a konkurenceschopní dále porostou, malí se stanou velkými nebo zahynou:
 - Fúze
 - Akvizice
 - Aliance – vlastnictví dosavadních majitelů, finanční samostatnost
 - Mezi obchodními partnery i mezi konkurenty
 - Vyšší forma = vytváření sítí vztahů mezi obchodními partnery
 - Malé podniky sdružené do sítě pak mají sílu velké firmy, ale zájmovost a pružnost malé
 - Podmínkou vzájemná důvěra a výhodnost

17. Používání moderních metod managementu

- Nově vznikající metody managementu systematicky sledovat a zavádět do praxe
- Nezavádět metody, nepřinášející efekt

18. Využívání moderních informačních technologií

- Pečlivě ale zvážit, zda přinášejí užitek zákazníkům a přispívají ke zvýšení výkonnosti a efektivnosti OJ

19. Ucelený systém managementu

- Systém managementu musí tvořit jednolité, kompaktní celek
1. Vytváření potenciálu firmy:
 - Strategie – základ všech aktivit

- Některé principy strategického myšlení na jednotlivých úrovních řízení diferencované (např. variantnost), některé stejný význam (např. absolutní orientace na zákazníka)
 - Roční plán – zpracování navazuje na proces permanentní aktualizace strategie firmy
- 2. Krátkodobý management – řada forem:
 - Řízení projektů – projekt = rozsáhlejší, časově vymezený komplexní úkol, obvykle inovativní povahy, a tedy nesoucí riziko
 - Operativní plány aktivit – optimálně sladit požadavky na provedení „neprojektových“ aktivit s disponibilními a lidskými zdroji
 - Zaměřeno na využití existujícího potenciálu
- Vazba mezi operativním a strategickým managementem vytváří rovnováhu mezi přítomností a budoucností

20. Respektování zásad corporate governance, principů etiky, společenské odpovědnosti, bezpečnosti práce a ekologičnosti

- Respektovat nejen zákony a předpisy, ale i pravidla, vyplývající z dobrých mravů, které jsou za hranicemi povinností, vyplývajících ze zákona a předpisů

Drucker: „Manažeři jsou jako akrobati. Musí udržet rovnováhu mezi zaměstnanci, akcionáři, bankami, rodinou. Umění manažerů spočívá v uspokojení zájmů všech.“

21. Kvalifikovaný systém strategického managementu

Porter: „I když se svět točí stále rychleji, bez dlouhodobé strategie není podnikatelský úspěch možný... Trvalé konkurenční výhody lze dosáhnout jen prostřednictvím strategie.“

Strategické myšlení

1. **Princip myšlení ve variantách** – připravit taková opatření, jimiž lze ve všech předvídatelných situacích dosáhnout vymezených cílů a vyhnout se strategickému překvapení
 - Úspěšná strategie musí být pružná (umožňuje rychle, efektivně a účinně reagovat na změny faktorů, ovlivňujících strategii)

„Top management, který má jen jednu „variantu“ strategie, je hazardérem. Nemá-li vůbec strategii, je sebevrahem.“
2. **Princip permanentnosti** – práce na strategii nikdy nekončí (zpětnovazebnost operací)
 - Nepřetržitost strategického řízení
3. **Princip celosvětového systémového myšlení** – vliv celosvětového okolí na efektivnost a chování firmy
4. **Princip interdisciplinárního myšlení** – využívat metody a poznatky různých (pokud možno všech) vědních disciplín
 - Také konfrontace teoretiků a praktiků

Baxter: „Četba daleko vzdálená vlastnímu oboru je pravděpodobně největším zdrojem nápadů.“

5. **Princip tvůrčího způsobu myšlení** – nejcharakterističtější rys
 - Přinášení nových, netradičních myšlenek, námětů a řešení
 - Iniciativa a optimismus, odvaha, touha se angažovat
6. **Princip syntézy exaktního a intuitivního myšlení** – kombinace
 - Intuice – tvůrčí obrazotvornost založená na solidních znalostech a na vědeckém zvážení možných směrů vývoje
 - Přednosti ekonomicko matematických metod a počítačů kombinovat s tvořivým myšlením a zkušenostmi
7. **Princip myšlení v čase** – dynamický pohled nezbytný, poněvadž strategie se obvykle vztahuje k relativně dlouhému období
8. **Princip zpětnovazebního myšlení** – působení na okolí i vazby mezi jednotlivými procesy uvnitř OJ
9. **Princip agregovaného myšlení** – strategie zpracována převážně v určitých agregovaných ukazatelích
 - „umět se oprostít od zbytečných detailů“
10. **Princip koncentrace** – dosáhnout špičkových výsledků nelze ve všem
 - Předpokladem určení strategických cílů
11. **Princip etiky myšlení** – splňovat faktory spolehlivost, solidnost, důslednost v plnění závazků, ochota přizpůsobit se potřebám obchodních partnerů
 - „má zpracovaný etický kodex“
12. **Princip vědomí práce s rizikem** – riziko, spojené se strategií, je velké

Ad3/ Klasický strategický management – v rámci uvedena také metodika pro zpracování seminární práce

Strategický management představuje již komplexní systém (viz schéma I v příloze) sestávající z:

- **Strategické analýzy (analýza obecného okolí, analýza oborového okolí, analýza trhu a potřeb, analýza stakeholderů, analýza vnějšího kulturního rámce a analýza interních faktorů, SWOT analýza)** – pozn.: Tučně vyznačené analýzy (uvedné v závorce) jsou pro seminární práci závazné, analýza stakeholderů je fakultativní a v případě jejího použití může student vynechat analýzu obecného nebo oborového okolí!
- **Volba strategie** (vize, strategické cíle a strategie, strategické varianty a strategické metody)
- **Implementace strategie** (alokaci zdrojů, aplikace vhodné organizační struktury a stylu řízení, vypracování realizačních plánů a hodnocení realizace strategií)

Pro úspěšnou působnost jakékoliv OJ je výchozím předpokladem poznání stavu a očekávaného vývoje okolního prostředí OJ. Tomuto okolnímu prostředí se totiž musí OJ přizpůsobit a jen částečně ho může také ovlivnit.

Strategická analýza (podstatné pro zpracování seminární práce!!)

Cílem analýzy okolního prostředí je nalezení příležitostí, které může OJ (zájmová skupina, jedinec) využít a **odhalení hrozeb**, jimž je třeba v budoucnosti čelit a pokud možno je eliminovat, nebo alespoň zmírnit jejich negativní důsledky pro OJ.

V souvislosti s analýzou okolního prostředí se **mohou vyskytnout 2 problémy**:

1. První spočívá v **obtížnosti porozumět diverzitě vnějších vlivů** okolního prostředí, což může vést ke snaze zachytit všechny tyto vlivy a následně pak k informačnímu "zahlcení" a v konečném důsledku k nebezpečí podcenění klíčových vlivů okolního prostředí na budoucí působnost;
2. Druhý je v **nejistotě** - je problematické a obtížné kvalifikovaně vystihnout budoucí vývoj vlivných faktorů okolního prostředí.

POZOR! Velmi často se v **praxi** přistupuje k analýze okolního prostředí „jen“ s využitím intelektu a zkušenosti. To však nyní už zdaleka nestačí, naopak je třeba využít vhodné metodiky.

Doporučený metodický postup, sestává z 8-mi postupových kroků:

1. *Hodnocení povahy vnějšího ("external") okolí (rámcově v seminární práci)*
2. *Analýza vlivů obecného ("macro") okolí (obligatorní v seminární práci)*
3. *Analýza vlivů oborového ("industry") okolí (obligatorní v seminární práci)*
4. *Analýza vývoje relevantního trhu, resp. vývoje potřeby uspokojení relevantních potřeb*
5. *Analýza "stakeholderů" (fakultativní v seminární práci)*
6. *Analýza kulturního rámce*
7. *Analýza interního prostředí (obligatorní v seminární práci)*
8. *Analýza SWOT (obligatorní v seminární práci)*

Hodnocení povahy okolního prostředí

Vnější okolní prostředí OJ může být marginálně stabilní, nebo naopak signalizující časté a podstatné změny, může být jednoduché a nebo složité z hlediska jeho zkoumání.

- **Dynamika** souvisí s mírou a frekvencí změn v okolním prostředí.
- **Složitost** okolního prostředí vyplývá z diverzity okolních vlivů.

Za jednoduchých a statických podmínek v okolním prostředí **je situace relativně snadná**:

Příklady: Surovinoví dodavatelé a masoví producenti, OJ poskytující veřejně prospěšné služby.

Pro OJ s relativně jednoduchým a statickým okolním prostředím **je vhodné aplikovat detailní, systematickou, historickou analýzu.**

Za dynamických a složitých podmínek v okolním prostředí OJ **je situace pro porozumění takovému okolí velmi komplikovaná, protože s růstem aplikace sofistikovanější techniky a technologie i s prosazováním se bezprecedentních megatrendů, dochází k prudkému růstu nejistoty v okolním prostředí těchto OJ.**

Za složitých podmínek v okolním prostředí OJ je situace nejobtížnější, mj. i proto, že takové okolní prostředí obvykle navíc vykazuje vysokou dynamiku změn.:

Příklady: Producenti IT/IS, letecké společnosti, touroperátoři a téměř všechny transnacionální společnosti.

Závěr:

- **Za dynamických podmínek** v okolním prostředí OJ **je nezbytné klást důraz na budoucnost okolních vlivů, nikoliv na minulost!!** *Analýza okolního prostředí má charakter tvůrčí intuitivní činnosti s využitím např. metody tvorby scénářů!!!*
- **Velká složitost okolního prostředí** vede k nutnosti **delegovat pravomoc a odpovědnost** na příslušné dílčí OJ a rovněž vyžaduje **posilování manažerské flexibility a akceschopnosti** rychlé reakce na očekávané, resp. signalizované změny ve okolním prostředí.

POZOR: Poznání povahy okolí OJ výrazně směřuje provádění dalších analytických kroků!!!!

Analýza vlivů obecného ("macro") okolí

Předmětem této analýzy je **identifikace různorodých okolních vlivů**, jak ony působily na rozvoj, resp. působnost OJ (zájmové skupiny, resp. jedince) v minulosti, jak tyto vlivy působí v současnosti a co lze očekávat o budoucím vývoji těchto vlivů.

Důsledně je třeba při analýze **aplikovat přístup "MAP"** (monitoring, analýza a predikce).

Existují různé metodické přístupy ke strukturalizaci obecného okolí ve snaze identifikovat vlivy obecného okolí, včetně určení váhy těchto vlivů: Za nejpřehlednější je považována **metoda PESTLE**, obsahující **obecné vlivy**. Pro ilustraci jsou níže uvedeny příklady vlivů na OJ:

- **Politické/legislativní** faktory (leg. na ochranu tržního prostředí, leg. k ochraně životního prostředí, **fiskální politiku**, vč. daňové leg., **monetární politiku**, regulaci zah. obchodu, pracovní právní podmínky, stabilitu pol. systému)
- **Ekonomické** faktory (stádium hospodářského cyklu, **magický čtyřúhelník**, nabídku peněz a úrokovou míru, disponibilní příjmy obyvatelstva, energetickou dostupnost a ceny)
- **Socio-kulturní** faktory (**demografický vývoj**, příjmová (důchodová situace, sociální mobilita, životní styl, přístup k práci a volnému času, tržní chování, úroveň vzdělanosti, úroveň a **přístup k managementu**)
- **Technologické** faktory (výdaje vlády na výzkum a vědu, vládní a odvětvové techn. úsilí, nové objevy a rozvoj, **rychlost tech. transféru**, míra zastarávání, **stav infrastruktury**)
- **Socio-ekologické** faktory (stav a predikovaný vývoj životního prostředí, zdraví obyvatelstva).

Cílem analýzy obecného okolí je **odhalení příležitostí a hrozeb** týkajících se konkrétní OJ (zájmové skupiny, resp. jedince).

Analýza vlivů oborového ("industry") okolí

Předmětem je analýza v oboru působnosti OJ zaměřená na zjištění vlivu:

- *vyjednávací síly partnerů,*
- *míry konkurence,*
- *možných substitutů oborové působnosti,*
- *hrozby vstupu potenciálních konkurentů do oboru.*

Nejznáměji používaná metoda: uplatnění MAP přístupu v rámci **Porterova 5-ti složkového modelu konkurenčních sil** (konkurence v oboru, síla dodavatelů, síla zákazníků, nebezpečí vstupu do oboru a možnost substituce jinými produkty) – viz také schéma II v příloze.

Cílem analýzy oborového okolí je **odhalení dalších možných příležitostí a hrozeb** a rovněž **vytvoření předpokladu pro objektivní posouzení silných a slabých stránek OJ (zájmové skupiny, jedince)** v souvislosti s následnou analýzou interního prostředí.

Analýza vývoje relevantního trhu, resp. vývoje relevantní potřeby a uspokojení potřeb

Předmětem této analýzy je mikro prostředí - zhodnocení situace na straně potřeby (poptávky) a na straně uspokojování této potřeby (nabídky).

Pokud jde o **soukromé, resp. smíšené statky**, pak je cílem zjištění:

- současné i očekávané poptávky (křivka poptávky, míra pružnosti poptávky, **faktory ovlivňující posun poptávky**),
- současné i očekávané nabídky (křivka nabídky, míra pružnosti nabídky, **faktory ovlivňující posun nabídky**),
- bodu rovnováhy na trhu.

V rámci této analýzy je možno pro konkrétní OJ např. hodnotit:

- úroveň růstu trhu
- vliv vývoje makro faktorů (vč. demografického) na vývoj potřeby (poptávky),
- benchmarking cen v oboru,
- produkty a poprodukční aktivity konkurentů,
- možností volby získání volného kapitálu v oboru (možnost následně zvýšit nabídku),
- potenciál volné pracovní síly (možnost následně zvýšit nabídku),
- očekávaný vývoj potřeby (poptávky),
- vliv nových technologií a materiálů z hlediska usměrňování potřeby i nabídky),
- úroveň uspokojení zákazníků v oboru, pomocí využití marketingového mixu -"7P": product, price, promotion, place, planning, processes, people

Cílem analýzy trhu je získat komplexní a reálnou **představu o požadovaném vývoji poslání OJ (zájmové skupiny)** a **o rozsahu příležitostí realizovat produkci OJ** s ohledem na očekávaný vývoj uspokojování relevantní potřeby (resp. nabídky na trhu)

Analýza "stakeholderů"

Předmětem analýzy: očekávání a vliv jednotlivců a zejména skupin vztahujících se k OJ (zájmové skupině), tzv. "**stakeholders**" (skupiny a jednotlivci mající vliv na výkon poslání OJ, resp. zájmové skupiny).

Mezi "**stakeholders**" OJ patří:

- zaměstnanci,
- odborové svazy,
- manažeři,
- vlastníci (akcionáři),
- dodavatelé,
- zákazníci,
- banky,
- orgány místní a státní správy.

Cílem analýzy: Identifikovat další příležitosti a hrozby pramenící z očekávání a sílového postavení "stakeholders"

Pozn.: Jen málo jednotlivců má dostatečnou sílu ovlivnit jednostranně působnost a rozvoj OJ. Mnohem větší vliv má ovšem skupina jednotlivců sdílejících stejné cíle a ideje (stakeholders groups). Pozor!! Většina jednotlivců bude patřit do více jak jedné skupiny.

Rozlišujeme:

- externí **stakeholders**
- interní **stakeholders**

Konflikty v očekávání stakeholders

Protože očekávání stakeholders skupin mohou být různorodá, pochopitelně mohou vznikat konflikty zájmů, které mají vliv na prosazování aktivit managementu OJ.

Příklady obecných konfliktů v očekávání:

- **Růst podílu OJ na trhu prosazovaný managementem** - vede k **poklesu krátkodobé rentability z vlastního kapitálu**, což je v rozporu se **zájmy vlastníků**
- Když OJ roste, **vlastníci ztrácejí vliv**, **roste vliv** profesionálních **manažerů**
- **Rozvoj OJ** většinou vyžaduje často příliv cizího kapitálu - **roste vliv banky** a **snižuje se vliv managementu a vlastníků**
- **Růst nákladové efektivity** prosazovaná **managementem** - může **ohrožit pracovníky** (ztráta zaměstnání)
- **Rozšiřování působnosti** v zájmu získání více financí ze SR (univerzity) - **ohrožuje zájmy zákazníků**, protože jim bývá poskytována **nižší kvalita** (úroveň vzdělání)
- **Ve veřejném sektoru**, obecný **konflikt je mezi masovými opatřeními a speciálními službami** (např. preventivní zubní péče nebo transplantace srdce)
- **Ve veřejném sektoru**, **šetření v jedné oblasti** (např. sociální zabezpečení) má za následek **zvýšení nákladů jinde** (např. veřejné stravování, léčebná péče)

Mapování očekávání stakeholderů

Účel zmapování různých očekávání stakeholders hlavně však k tomu **jak snadné nebo naopak obtížné bude možno provádět změny.**

Hodnocení silové pozice stakeholderů

Silová pozice determinuje sílu vlivu s jakým mohou být očekávání prosazována v řízení OJ. **Silová pozice** je nejlépe pochopena jako rozsah, kterým jednotlivci a skupiny jsou schopny přesvědčit, přimět nebo přinutit druhé v následování určitého kurzu akce (aktivity). **Analýza** proto **musí vycházet z hodnocení zdrojů moci (síly).**

Zdroje moci pro interní stakeholders

1. **Hierarchie** poskytuje lidem **formální moc nad druhými;**
2. **Vliv** může být důležitým zdrojem moci a **může růst s osobními kvalitami** (vůdcovství);
3. **Kontrola strategických zdrojů** je **hlavním zdrojem moci v rámci instituce;**
4. **Speciální znalosti a dovednosti** - Někteří jedinci mohou být pokládáni dokonce za **nenahraditelní** pro instituci;
5. **Kontrola okolí** - některé skupiny budou mít mnohem **více znalostí, kontaktů a vlivu v souvislosti s okolím, než druzí;**
6. **Užívání volnosti v rozhodování** - tuto volnost má především střední management, který nemůže být pořád pod kontrolou, **jak např. interpretuje strategii do života ap.**

Zdroje moci pro externí stakeholders

- **Zdrojová závislost** je obecným zdrojem moci. **Síla odběratelů nebo dodavatelů** vůči OJ je závislá **na rozsahu kontroly přes zdroje zásob nebo koupě;**
- **Zahrnutí do implementace** - ve vyspělých zemích **např. v 60. letech došlo k přesunu moci od výrobního sektoru k distribučnímu sektoru.** Větší znalost spotřebitelských potřeb umožnila distributorům diktovat termíny a podmínky výrobcům;
- **Znalosti a dovednosti** - **např. subkontraktori (kooperanti) mohou odvozovat svoji moc od působnosti v životně důležité aktivitě v hodnotovém řetězci;**
- **Interní vazby (známosti)** mohou poskytnout možnost **pro externí stakeholders mít vliv na tvorbu strategie OJ.**

Metody hodnocení síly interních stakeholders

Existují **4 účelné indikátory moci:**

- **Společenské postavení** - pozice v rámci hierarchie, platová úroveň, reputace, uznávání významnosti profese
- **Náročnost na zdroje** - měřeno **podílem na celkovém rozpočtu, přes počet zaměstnanců;**
- **Reprezentace v mocenské pozici** - příkladem je **složení správní rady;**
- **Symbolské moci** - může být **velikost a poloha kanceláře.**

Metody hodnocení síly externích stakeholders:

- **Společenské postavení** např. dodavatelů je obvykle indikováno podle náhledu pracovníků OJ a také jak dodavatelé reagují rychle na požadavky OJ;

- *Zdrojová závislost* může být měřena přímo - např. **co se týče obratu s konkrétním odběratelem** nebo podíl určitého dodavatele na dodávkách OJ;
- *Vyjednávací uspořádání (ujednání)* - např. zákazník pozvaný k vyjednávání o ceně má mnohem větší moc, než ten, kterému je určena fixní cena;
- *Symbols* - může být např. vyjádřena **způsobem korespondence s externími subjekty**.

Analýza vnějšího kulturního rámce

Předmětem analýzy: charakteristika kulturního prostředí v okolním prostředí OJ (zájmové skupiny, resp. jedince)

Cílem analýzy: Zjistit, proč jsou očekávání nejvýznamnějších (silově) stakeholderů taková, jaká jsou!

Při této analýze kulturního prostředí by měla odpovědět na tyto otázky:

- Které vnější kulturní faktory OJ působí na očekávání stakeholders OJ?
- Které vnější kulturní faktory OJ působí na postoje, návyky a sociální kompetence subjektů managementu?
- Jak dalece by mohly tyto faktory pomoci (příležitosti) nebo naopak bránit působnosti a rozvoji OJ (hrozby)?

Externí kulturní vlivy na očekávání stakeholders

Tato očekávání jsou ovlivněna prostřednictvím řady faktorů:

- charakteristickými rysy národní kultury
- synergickým efektem prolínání národních kultur v interkulturálním prostředí
- charakteristickými rysy přijímané kultury jednání a chování v rámci oboru(ů) působnosti OJ.

Analýza interního prostředí

Předmětem analýzy: interní prostředí OJ ve vztahu k poznaným měřítkům ("etalonům") z oborové analýzy

Cílem: Odhalení silných a slabých stránek OJ (zájmové skupiny, resp. jedince)

Metody:

- **metoda "hodnotového řetězce"**- viz také schéma III v příloze
- **metoda "7S"** – **(POZOR: Doporučená pro využití v seminární práci) – Co je „7S“, naleznete v sylabu z 1. konzultace!!!!**
- **Balanced Scorecard (BSC)** viz také schéma IV v příloze

Podstata BCS metody hodnocení interního prostředí

Kniha R. S. Kaplana a D. P. Nortona „Balanced Scorecard“ s podtitulem „Strategický systém měření výkonosti“

„Scorecard“ - karta s provázanými ukazateli organizační výkonnost

„Balanced“ - (překl. vyvážená) - pojaty ukazatele finanční i nefinanční, hmotné a nehmotné, krátkodobé i dlouhodobé, resp. Strategické

„BSC“ přesahuje dosavadní zkušenost:

• Ukazatele výkonu jsou propojeny se strategií organizací

• Svazují se 4 segmenty organizačního výkonu: 1. Finanční; 2. Zákaznické; 3. Interní (operační a inovační); 4. Učení růstu

• V každém segmentu jsou: cíle, měřítka, záměry a iniciativy

Výsledkem „BSC“: Stručné, shrnuté, zhuštěné zachycení perspektivy i aktuálních výkonů organizace

Pokračování knihy: „Strategy Focused Organization“

Analýza SWOT

SWOT shrnuje poznatky ze strategické analýzy:

- Příležitosti
- Hrozby
- Silné stránky
- Slabé stránky

S ohledem na predikci získaných analytických výstupů, lze použitím vhodných metod, formulovat stěžejní?

- příležitosti, jež by měly být OJ využity,
- hrozby, které by měly být eliminovány,
- silné stránky, které by měly být udrženy a vhodně použity (jímž by měl management věnovat patřičnou pozornost s cílem je dále posilovat, resp. kultivovat)
- slabé stránky, které by měly být prioritně odstraňovány

Pozn.: Takovou metodou je např. metoda matice, v níž na jedné ose (příležitosti a hrozby) a na druhé (přednosti a slabosti) a vzájemným křížovým posouzením se do příslušných políček uvádějí “+“ a “-“

	Předn. 1	Předn. 2	Předn. 3	Předn. 4	Slabost 1	Slabost 2	Slabost 3	Hodn.
Příležitost 1			+		-			1+ 1-
Příležitost 2	+		+	+			-	3+ 1-
Příležitost 3			+			-		1+ 1-
Příležitost 4		+			-	-	-	1+ 3-
Příležitost 5		+	+					2+
Příležitost 6								
Příležitost 7	+					-		1+ 1-

Hrozba 1		+	+					2+
Hrozba 2					-	-	-	3-
Hrozba 3	+	+						2+
Hrozba 4			+			-	-	1+ 2-
Hrozba 5	+		+					2+
Hrozba 6		+		+	-	-		2+ 2-
Hodn.	4+	5+	7+	2+	4-	6-	4-	

Z tabulky:

- Klíčovými příležitostmi jsou 2. a 5.
- Klíčovými hrozbami jsou 2. pak 4.
- Klíčovými přednostmi jsou 3., pak 2
- Klíčovými slabostmi jsou 2., pak 1, resp.3

Uvedené vyhodnocení již umožňuje definovat **konkurenční jádro** budoucí strategie: toto jádro by mělo být definováno na základě příležitosti 2. a přednosti 3.

Pozn: V seminární práci naváže na výstupy analýzy SWOT soubor doporučení pro zlepšení působnosti OJ (zájmové skupiny, resp. jedince) – doporučení se však musí vztahovat k identifikovaným příležitostem, hrozbám, silným a slabým stránkám v rámci SWOT analýzy!!!!

Volba strategie

Vize – vyjadřuje záměr (směrování) budoucnosti OJ (zájmové skupiny, resp. jedince) – opírá se o výstupy SWOT, musí být jasně formulována, aby byla předpokladem sdílené představy všech stakeholderů o budoucnosti OJ (zájmové skupiny, resp. jedince)

Př.: Zítřka nebo zdarma!

Strategické cíle – musí být odvozeny od vize a měly by být SMART (specifické, měřitelné, akceptovatelné, resp. ambiciózní), realizovatelné a termínované), jejich počet by neměl být velký (max. 5 až 6)

Strategie – jsou cestami k dosažení strategických cílů; Strategie (v rámci OJ) vytváří logický řetězec od strategií OJ jako celku (corporate), přes provozní – působnostní strategie (business) k strategiím funkčním (functional)

Strategie OJ jako celku mohou být:

- Růstu
- Stabilizace
- Stabilizace s následným růstem
- Ústupu

Provozní strategie vymezil renomovaný odborník Porter takto:

Porterovy generické strategie:

- Nákladového vůdce (cost leadership)
- Odlišení (differentiation)
- Úzkého zaměření s minimakizací nákladů (cost focus)
- Úzkého zaměření s odlišením (differentiation focus)

Funkční strategie se týkají jednotlivých funkčních oblastí působnosti OJ, např.:

- Marketingová s.
- Produkční s.
- S. lidských zdrojů

- Ekonomická a finanční s.
- Informační s.

Pozn.: Nutnost vzájemné kompatibility strategií na všech úrovních!

Ad4/ Základní poznatky o managementu veřejné správy

1. Definice managementu ve veřejné správě

Veřejná správa byla uznávaným pojmem pro studium řízení veřejného sektoru během téměř celého dvacátého století. Od 80. let došlo v Anglii a Spojených státech k důležitému vývoji - podnítil myšlenku, že veřejná správa zcela neobsahuje to, co je požadováno od manažerů ve veřejné správě na rozdíl od veřejných úředníků.

V posledních desetiletích nastaly významné změny v představě, jakým způsobem by měli fungovat manažeři ve veřejné správě. Došlo ke změně ve vnímání, co by měla vláda dělat a v důsledku toho, jak by měl manažer ve veřejné správě pracovat. Podněty přicházely z mnoha stran, ale zřejmě nejvýznamněji z politiky prosazované v Anglii Margaret Thatcherovou a Ronaldem Reaganem v USA.

Dále jsou uvedeny 3 perspektivy jako východiska pro definici managementu veřejné správy:

- **Britský přístup** se vyvíjel pomalu od 60. let, od kvalifikačních požadavků profesionálních státních úředníků, až do dnešní orientace na to, co by měl manažer dělat při poskytování služeb pro občany, po reformách vlády Thatcherové.
- **Americký přístup** byl multidisciplinární a rychle se rozvíjející odvětví přijímalo myšlenky z podnikatelského sektoru a přizpůsobovalo pro vládu moderní a módní metody řízení podniků.
- **Evropský přístup** spočívá spíše v postupném rozvoji základů teorie a praxe v oblasti práva a právního přístupu k obsahu funkcí a chování úředníků veřejné správy.

1.1. Britský přístup:

Výchozí stav lze charakterizovat následovně:

- Britští státní úředníci byli určitou uzavřenou skupinou.
- Předpokládané vzdělání pro jejich postavení bylo obecně humanitní a klasické získané na dvou hlavních univerzitách (Oxford, Cambridge, odtud termín „Oxbridge“).
- Tato skupina byla proto popisována jako „profesionální amatéři“.

1. změna: Přeorientování od Oxbridge a uzavřené administrativní vrstvy k otevřenější státní službě, vzdělání v různých odbornostech s větším důrazem na školení manažerských dovedností.

2. změna: Od 80. do 90. let se rozvíjel nový přístup, pokud jde o požadavky na management veřejné správy a dovednosti a schopnosti požadované od manažerů ve veřejné správě. Tento přístup je známý pod názvem **Nové řízení veřejné správy** (New Public Management).

Řada autorů, především britských, přijala nové definice, co je to veřejná správa a jaká je role jejich úředníků.

„Pojmy správa a management nejsou synonyma, a stejně tak ani jejich použití ve veřejném sektoru. Veřejná správa je činnost služby veřejnosti a veřejní úředníci uskutečňují politiku definovanou někým jiným. Zahrnuje postupy převádějící politiky v akce a běh úřadu.

Management veřejné správy zahrnuje správu, ale také zahrnuje její organizaci, aby dosáhla cílů s maximální účinností, stejně jako neoddělitelnou zodpovědnost za výsledky.

Co je Nové řízení veřejné správy? Zdá se, že kombinuje mnoho prvků, které se dosud spojovali s manažery v podnikatelském sektoru, a to:

- zaměření na efektivní využití zdrojů pro dosažení vysoké kvality poskytovaných služeb,
- konkurenční prostředí mezi veřejným a soukromým sektorem při poskytování služeb,
- tržně orientovaný přístup, v němž jsou občané vnímáni jako spotřebitelé, které je třeba uspokojit a kteří rozhodují o nákupu služeb,
- vysokou úroveň zodpovědnosti za výsledky manažera.

Důvody, proč je koncepce managementu ve veřejné správě více akceptována ve VB a v USA než v kontinentální Evropě!

A/ Manažeři na kontinentu operují v silném právním rámci a spíše uplatňují právo, než aby vykonávali manažerská rozhodnutí.

B/ Systémy státní správy na kontinentu jsou více strukturovány a standardizovány, zatímco ve VB je příležitost pro různé vládní agentury, aby si vytvořily vlastní systém odměňování a hodnocení výkonnosti.

1.2. Americký přístup:

Americký přístup je rozmanitý a mnozí se domnívají, že v tom je síla americké veřejné správy.

V rozšířené knize od Richarda Stillmana je dvanáct různých definic veřejné správy, které byly používány v uplynulých dvou desetiletích. Definice sahají od ekonomického pohledu, politicko-procesního pohledu, sociologického či behaviorálního pohledu až k pohledu právnímu a jejich modifikacím (Stillman, 2000).

Abychom si udělali lepší pohled na americkou veřejnou správu je třeba odhalit původní myšlenky o veřejné správě. Původním zdrojem myšlenek o veřejné správě byl Woodrow Wilson, který byl tehdy politologem, později americkým prezidentem.

Když se shrnou Wilsonovy hlavní body, formuloval je následovně:

- Správa se vyvíjí spíše jako věda než umění;
- Oddělení politiky a správy, pokud jde o funkce a role ve vládě;
- Základní metody veřejné správy se odvíjejí od použití metod vedení podniků s důrazem na úspornost a účinnost.

Myšlenka, že správa by mohla být vědou se udržela cca následujících 50 let!

Americký pohled na to, co tvoří veřejnou správu prošel v uplynulém století řadou fází:

- **1. fáze** (1926-1946) jako ortodoxní POSDCORB (**blíže viz dále část 3.1.**) – ústředním pravidlem oddělení politiky a správy, správa jako věda může být zlepšována podle Taylorova vědeckého řízení, přičemž hospodárnost a efektivnost jsou klíčová slova vládních aktivit.
- **2. fáze** (1947-1967) Podstatou byl útok na dva ústřední body POSDCORB. Herbert Simon označil POSDCORB za bezvýznamné „přísloví“. Dále zpochybnil předpokládanou racionálnost manažerského rozhodování pokud jde o hospodárnost a efektivnost a nahradil ji pojmem „uspokojení“ jako základ rozhodnutí.
- **3. fáze** (1968-1988) Znovuuplatnění demokratických ideálů. Vymezení managementu veřejné správy jako odvětví společenských věd, zpřístupnění rozhodovací procesu občanům.
- **4. fáze** (1989-dodnes) **Americký přístup** se rozdělil do několika odlišných skupin, které se pokoušely znovuzaložit americkou veřejnou správu. Stillman vymezuje 6 různých pohledů obsahujících celé spektrum od **Znovuobjevení vlády**, prosazované Clintonovou správou, až po proud nazvaný „Noví analytici byrokracie“, která spíše chtěla oživit základní filozofické prvky veřejné správy objevující se u Wilsona. Toto období se označuje jako „**znovuzakladatelské hnutí**“.

1.3. Perspektiva kontinentální Evropy:

Na rozdíl od pestrosti americké perspektivy existuje v kontinentální Evropě přesná definice veřejné správy a rozsah jejich činností. V kontinentální Evropě lze veřejnou správu popsat takto:

- součást práva a právního rámce státu,
- prostor, kde státní zaměstnanci pracují a vytvářejí stát,
- státní zaměstnanci slouží státní moci, expanzi a pořádku,
- jejich úkolem je uskutečňovat politiku státu v jasném rámci zákonů a pravidel, která směřují shora dolů.

Dobrym příkladem evropského přístupu je **Německo**. Německý přístup vychází z oddělení politiky a správy, kde zákon definuje úkoly a rozhodovací pravomoci. Veřejná správa je v Německu definována takto: „Úkoly veřejné správy a správnost správních činností jsou v souladu s německou tradicí pevně stanoveny v zákoně.“ V Německu vyplývají úkoly a povinnosti, v rámci kterého státní zaměstnanci plní své povinnosti.

Rozhodování probíhá na základě zákonem stanoveného procesu. Nejprve je provedena analýza situace a potom rozhodne autorita, která je k tomu v zákoně oprávněna.

Z tohoto stručného popisu německého pohledu na veřejnou správu je zřejmé že systém funguje v omezeních stanovených zákonem a státem. Úkoly státních úředníků vyplývají z detailní znalosti ústavy, zákonů a správních postupů. Důraz na právní základy rozhodování významně ovlivňuje manažery.

David Farnham a kol. tvrdí: „I když je tato legalistická filozofie asi nejsilnější v Německu, je možné se s ní setkat ve všech zemích EU. Tato filozofie je jedním z hlavních rozdílů mezi Velkou Británií a zbytkem Evropy a omezuje pravomoci manažerů.“

2. Rozdíly a jejich snižování v managementu ve veřejném v soukromém sektoru

Již dlouhou dobu probíhá diskuse o tom, zda se management ve veřejném a v soukromém sektoru liší, a zda existují velké rozdíly mezi veřejnými a soukromými organizacemi. Je nepochybné, že mnoho změn ve veřejných organizacích bylo inspirováno managementem v soukromém sektoru. Zdá se, že manažeri ve veřejné správě následují své kolegy v soukromém sektoru. Existuje mnoho případů, kdy byla určitá metoda nejdříve použita v soukromém sektoru a pak byla zavedena v sektoru veřejném (například MBO management podle cílů, TQM - management kvality).

Dále jsou uvedeny některé názory na tuto problematiku, které se objevily v minulých desetiletích.

Farnham a Honon v roce 1996 napsali:

„V praxi, když se snažíme o vytvoření hranice mezi oběma sektory, zjistíme, že rozlišení je nejasné a že je obtížné stanovit, kde končí soukromě organizace a kde začínají organizace veřejné“

Další američtí a britští autoři tvrdí, že rozdíly nejsou podstatné a nestojí za to věnovat se jejich určování.

Existuje však mnoho oponentů tohoto názoru, kteří tvrdí, že soukromé organizace a manažeri významně ovlivňují management veřejné správy.

2.1. Veřejné a soukromé organizace

Dnes jsou asi rozdíly v managementu v soukromém a veřejném sektoru podstatně menší, protože se ztrácí hranice mezi soukromými a veřejnými organizacemi. V uplynulých 50 letech fungovalo mnoho veřejných organizací jako soukromé podniky, ovšem bez snahy dosahovat zisku a zájmů akcionářů. Dnes neexistuje jasný rozdíl mezi veřejnými a soukromými organizacemi, ale je patrný odklon od čistě soukromých a čistě veřejných organizací. Tomkins rozlišil následující typy organizací: (1) čistě soukromé, (2) soukromě, částečně vlastněné státem, (3) společné soukromé a veřejné, (4) regulované soukromé, (5) veřejná infrastruktura řízená soukromým subjektem, (6) Contracted Out, (7) veřejná s řízenou konkurencí (8) veřejná bez konkurence.

2.2. Podstatné rozdíly managementu ve veřejném a soukromém sektoru

Stále existují určitě rozdíly mezi managementem ve veřejném a soukromém sektoru. Jedná se o 3 základní oblasti odlišností:

1. Veřejné organizace působí na základě politicky stanovených potřeb, nikoliv na základě potřeb určených trhem.
2. Ziskový motiv není ve veřejných organizacích možné použít. Veřejným organizacím tak chybí jasný systém měření výkonnosti, který by dostatečně odrážel efektivnost a účinnost.
3. Management ve veřejném a v soukromém sektoru působí v rozdílném právním prostředí. „V soukromém sektoru říkají zákony manažerům jen to, co nesmějí dělat. Ve veřejném sektoru říkají zákony, co manažeři mohou dělat.“

Existují však i další rozdíly. Důležitými faktory, ovlivňujícími manažery ve veřejné správě, jsou hodnoty jako **rovnost** a **spravedlnost**.

Liší se i prostředí, ve kterém manažeři veřejné správy rozhodují. Mnoho rozhodnutí musí být veřejných, musí se uskutečnit veřejná slyšení, veřejnost musí mít možnost vyjádřit svůj názor.

Rozhodování manažerů veřejné správy ovlivňují i tisk a média, které pro veřejnost sledují a kontrolují rozhodování veřejných funkcionářů.

2.3. Závěry

Současný trend v **anglosaské politické kultuře** vede ke sblížování managementu ve veřejném a soukromém sektoru. Tento jev má dvě hlavní příčiny:

- Nejasná hranice mezi soukromými a veřejnými organizacemi. Spolupráce veřejných a soukromých organizací, částečné vlastnění státem, společné podniky a další inovace brání jasnému rozlišení.
- Manažerské metody, které vznikly v soukromém sektoru se dnes používají i ve veřejném sektoru. Proto jsou základní prvky manažerských činností v obou sektorech stejně. Někteří autoři tvrdí, že „sblížování se projevuje způsobem nakládání se zdroji. Veřejné organizace se více orientují na zákazníka a manažeři mají více volnosti při finančním a personálním rozhodování.“

Legalistický přístup manažerů v kontinentální Evropě nedokáže tomuto sblížování zabránit!

3. Role a funkce manažera ve veřejné správě

Analýza funkcí a rolí manažerů je provedena ze 3 různých úhlů pohledů.

3.1. Klasický přístup k funkcím manažera

První pokusy určit, co mají manažeři dělat, vycházel z vědeckého managementu a správní vědy.

Francouzský průmyslník **Fayol** definoval 14 principů správy, které stanovily, co má manažer dělat: (1) dělba práce, (2) autorita, (3) disciplína, (4) jednotné vedení, (5) jednotný management, (6) podřízenost zájmu jednotlivců společnému cíli, (7) odměňování, (8) centralizace, (9) hierarchie, (10) pořádek, (11) rovnost, (12) stabilní zaměstnanci, (13) iniciativa, (14) duch organizace.

Luther **Gulick** v analýze postoupil dále a definoval prvky manažerských funkcí, vytvořil zkratku **POSDCORB**, která obsahuje jednotlivé prvky:

- Plánování (planning) - stanovení věcí, které je třeba udělat
- Organizace (organization) - vytvoření formální organizační struktury a autority
- Zaměstnanost (staffing) - vytvoření personální politiky a nábor a vzdělávání lidí
- Řízení (directing) - rozhodování a udílení obecných i konkrétních příkazů
- Koordinace (co-ordination) - propojení všech činností v organizaci
- Reporting (reporting) - informování těch, komu je manažer zodpovědný
- Rozpočtování (budgeting) - zajištění finančního plánování, účetnictví a auditu

Klasický přístup vytvořil důležitý základ pro rozvoj manažerských činností v ideálním, formalizovaném byrokratickém uspořádání.

Práce Chestera **Bernarda** je uznávána především kvůli jeho příspěvku analýze práce manažera. Shrnul činnosti manažera od podrobného seznamu k důslednější identifikaci oblasti, na které se manažer musí při své činnosti soustředit.

Barnard identifikoval 3 hlavní funkce manažera:

- zajištění komunikace v organizaci - řídicí funkce jsou důležité pro tok informací a jsou nezbytné pro koordinaci a účelnost činnosti pracovníků
- zajištění základních služeb jednotlivci - řízení lidských zdrojů, tj. nábor, vzdělávání a motivace jednotlivců, slouží zájmům organizace.
- formulace účelu a cílů - definování obecného směru, účelu a cílů organizace, kterými se podřízení řídí.

Klasický přístup byl ve 40. a 50. letech kritizován jako příliš zjednodušený. Klasický přístup však identifikoval několik klíčových funkcí: řízení finančních zdrojů a informací a reprezentaci organizace v širším politickém a společenském prostředí.

Novější autoři pak přidali několik dalších funkcí manažerů. Reprezentování organizace a strategický management. K **reprezentování** organizace dochází, když se manažer setkává s veřejností, zájmovými skupinami, účastní se veřejných slyšení.

Manažeři ve veřejné správě musí rovněž rozvíjet **strategický management** pro jejich pracovní činnost. Musí být schopni vidět nejen krátkodobé cíle, ale i dlouhodobý záměr organizace. Musí přizpůsobovat cíle organizace, tak aby odpovídaly novému prostředí a funkcím vyžadovaných veřejností. Časový horizont se prodloužil na 3, někdy i 10 let.

3.2. Typy manažerů na základě historické zkušenosti

Jiný pohled na činnost manažera ve veřejném sektoru vychází z vnímání jeho role ve vládním systému a historické zkušenosti z jednotlivých zemí. Manažeři jsou totiž více ovlivněni tím, jak je společnost vnímá a co od nich očekává než tím, jaké úkoly každodenně plní!

Byly identifikovány **4 modely chování veřejných zaměstnanců** v závislosti na politických a společenských podmínkách:

- **Britský parlamentární model** - státní zaměstnanci jsou funkcionáři ministerstva a jejich povinností je sloužit zájmům jakéhokoliv ministra, bez ohledu na politickou stranu, která je právě u moci.
- **Německý model** - vychází z jasného oddělení politiky správy. Je založen na legalistickém přístupu a vyžaduje oddělení politického rozhodování od správy. Státní zaměstnanci tak na základě zákonů, pravidel a správních postupů rozhodují z pohledu práva, rozumně, objektivně a nestranně. Činnost státních zaměstnanců je kontrolována správními soudy a je tedy nezávislá na politikách.
- **Francouzský model** - odráží nezávislost manažerů při prosazování politických zájmů. Předpokládá, že manažeři vědí, co mají dělat a že mají stejnou odbornost jako politické vedení. Jsou si vědomi národních zájmů a vlastní role a důležitosti při tvorbě a uplatňování politiky. Mají dlouhodobý pohled na věc, který dominuje při rozhodování nad krátkodobými politickými zisky!?
- **Čtvrtý model** - se pokouší definovat **nového manažera v britském modelu**. V tomto modelu dochází k prolínání manažerských a politických funkcí. Cílem je co nejefektivněji, nejúčinněji a nejehospodárněji uskutečnit určité politické rozhodnutí.

3.3. Funkce manažera vycházející z chování jednotlivce

Manažeři se při plnění svých povinností chovají určitým způsobem. Jejich působení ve funkci manažerů ovlivňuje jejich vlastní osobnost a vnímání manažerských stylů.

Dále pozornost věnována **4 typům manažerského chování** a jejich vztahu k jednotlivým typům manažerských přístupů.

- **Producenti** - Jedná se o manažery orientované na výkonnost, kteří chtějí dosahovat výsledky a plnit stanovené cíle. Jsou energičtí až agresivní, individualističtí, méně společensky orientovaní a často nepracují dobře v týmu. Snaží se všechno dělat sami. Jsou dobří při rozjezdu něčeho nového, rutinní práce je nudí.
- **Administrátoři** - rádi organizují lidi a činnosti správným směrem. Mají rádi pravidla a postupy a nechávají jen málo věcí na individuálním rozhodování. Rutinní práce jim vyhovuje. Silnou motivací jejich činnosti jsou efektivnost a hospodárnost.
- **Podnikatelé** - Mají rádi nestrukturované, chaotické a krizové situace. Jsou vizionáři a neustále do řešení problémů přinášejí nové nápady. Rádi přijímají riziko. Nemají rádi schůze a pevný režim.
- **Zastánci konsensu** - Jsou velmi citliví k mezilidským vztahům a někdy nadřazují zájmy jednotlivců nad zájmy organizace. Jsou dobří v situacích, kde je vyžadována spolupráce více lidí. Dokážou dobře využít nápadů ostatních. Jejich hlavní výhodou jsou politické, nikoliv technické schopnosti. Jsou dobří týmoví hráči.