

Konzultace č.3:

Věda o managementu

Osobní management

Vůdčovství

Základy managementu veřejné správy

Osnova

1. **Základy vědy o managementu**
2. **Moderní vědecký přístup k managementu**
3. **Posuny paradigmatu v managementu**
4. **Pojetí obsahu managementu**
5. **Dva přístupy k osobnímu managementu**
6. **Vůdčovství tradiční a moderní (niterné povahy)**
7. **Základní poznatky o managementu veřejné správy**

Ad 1/ Základy vědy o managementu

Management je a zřejmě vždycky bude jak vědou, tak i uměním:

- **Vědou** v tom smyslu, že je samostatným praktickou multidisciplinární vědní disciplinou, opírající se o poznatky manažerské praxe a poznatky řady jiných vědních disciplin;

Např. filozofie, ekonomie, psychologie, sociologie, politologie, historie, matematiky, statistiky, kybernetiky, teorie systémů, fyziologie.

- **Uměním** v tom smyslu, že manažerská praxe vyžaduje modifikované využívání teoretických znalostí v konkrétních a často nepředvídatelných situacích.

Typickými rysy vědy o managementu: je vědou velmi mladou, má relativně malý podíl na aplikaci v manažerské praxi (podíl v manažerské praxi činí podle kvalifikovaných odhadů 20-30%).

Cestu k **vědeckému pojetí managementu** otevřel **Frederick W. Taylor**¹

V důsledku vážných pochybení v manažerské praxi v nedávné minulosti

Např. mnoho lidí selhává v podmínkách zrychlujícího se životního tempa.

a poklesu její efektivity

Např. mnozí lidé pociťují negativní nepoměr mezi osobním energetickým vkladem a pocity uspokojení z jimi realizovaných aktivit.

¹ Američan Frederic Wislow Taylor byl původně strojníkem, později technickým inženýrem a konečně vedoucím v ocelářském komplexu. Prosazoval náhradu subjektivních odhadů v organizaci práce vědecky založenými postupy.

se **apeluje na posílení pozice vědy o managementu a rozšíření „transféru“ vědeckých poznatků do manažerské praxe.**

Stále dosti zakořeněná **představa** o možnosti **úspěšně řídit druhé i sebe** pouze **na základě vlastní inteligence a praktických zkušeností**, poměrně rychle **rozpadá!**

Prvořadým úkolem vědy o managementu by mělo být zejména objasňování podstaty způsobilosti člověka, resp. skupiny lidí vykonávat efektivně manažerské aktivity v OJ i podstaty způsobilosti člověka efektivně „řídit“ vlastní profesionální i osobní život.

Současná **věda o managementu je v krizi**. Klade **důraz zejména na rozvoj znalostí, přičemž vědecký přístup není celostní a všeobecný**. Mimoto **současná věda o managementu téměř ignoruje potřebu formování sociální zralosti člověka a kolektivu, jako klíčového faktoru pro efektivnost jak organizačního, tak skupinového i osobního managementu.**

Subjekty a objekty managementu

Obr. : Schéma vztahů mezi subjekty a objektem managementu (viz schéma I v příloze)

Co je znázorněno ve výše znázorněném schématu: Realizace jakéhokoliv manažerského působení se odehrává **v relativně uzavřeném systému**. **Subjekt managementu (řídící subjekt)** přijímá nové poznatky o okolním prostředí systému (*např. pozorováním*) a snaží se aktualizovat a rozvíjet manažerské poznatky (*např. vzděláváním, tréninkem*). Na základě **poznatků o objektu managementu** (řízeném objektu) **modifikuje své poznatky** pro konkrétní zamýšlený účel s objektem managementu a **působí na něj** tak, aby dosáhl vytýčených cílů. **Subjekt managementu hodnotí transformaci objektu managementu** a na základě tohoto poznání se případně snaží o účinnější modifikaci disponibilních manažerských poznatků, resp. o jejich doplnění (*např. dalším studiem*). **Hodnocení výsledků** manažerského působení na objekt managementu, **přináší subjektu managementu rovněž poznatky v podobě zkušeností**, které rozšiřují významně jeho poznatkovou bázi a mohou být využívány při budoucím působení subjektu managementu i na zcela jiný objekt managementu.

Subjekt managementu a jeho způsobilost

Subjektem managementu je jednotlivec, resp. skupina lidí.

Objektem managementu jsou procesy, resp. činnosti, které zabezpečuje subjekt managementu sám (v rámci osobního managementu), resp. procesy a činnosti, které zabezpečují druzí lidé (v rámci zájmové skupiny lidí a v rámci OJ).

K významnému názorovému posunu na subjekt managementu dochází v rámci OJ. Klasické doposud převládající vnímání managementu, zdůrazňuje dominantní postavení manažerů, jako subjektů managementu. Podle klasického pojetí managementu se vlastníci a řadoví pracovníci na řízení OJ „jen“ spolupodílejí.

S nastupující společností znalostí **se stává klasické vnímání managementu zastaralé a nedostačující**. Manažerská způsobilost bude stále více požadována nejen u manažerů, ale i u vlastníků a dokonce i u výkonných pracovníků.

Manažerskou způsobilostí se obecně rozumí připravenost subjektu managementu řídit vlastní činnost, resp. činnost jiných lidí tak, aby jejím výsledkem byla reálná přidaná hodnota, tj. stanovit cíle, implementovat je a hodnotit tak, aby přinášely jednotlivci, resp. kolektivu, resp. OJ úspěch.

Míra manažerské způsobilosti subjektu managementu je dána jeho schopností stanovovat cíle, realizovat je a hodnotit jejich vymezení a postup dosahování, a to v souladu s požadavky „4E“. Manažerská míra způsobilosti je determinována připraveností být způsobilý a zájmem a motivací subjektu managementu „pracovat na sobě“.

Za **aktuální názor na obsah manažerské způsobilosti** lze považovat rozlišení čtyř složek způsobilosti subjektu managementu:

- **Odborná způsobilost** – Projevuje se ve schopnosti identifikovat, analyzovat a řešit problémy, navrhnout a v praxi uplatňovat fungující řešení;
- **Metodická způsobilost** – Je to umění strukturovat složité odborné znalosti, postupovat s orientací na cíle, rozlišovat důležité od nedůležitého a soustředit se na dosažení výsledků;
- **Sociální způsobilost** – Jejím výrazem je schopnost navazovat konstruktivní vztahy a dlouhodobě je udržovat;
- **Osobní způsobilost.**

K významnému posunu dochází také v nazírání na **objekt managementu**:

Objektem již není organizační útvar, jakým může být OJ (podnik, škola, nemocnice atp.) či dílčí OJ (personální oddělení, právní odbor atd.) – jsou jimi procesy, jež přímo i nepřímo přispívají k realizaci a rozvoji OJ jako celku. Nejdůležitější členění těchto procesů je na:

- Základní (přímo zabezpečují výkon poslání OJ – např. na fakultě výchovně-vzdělávací proces, vědeckovýzkumná činnost)
- Doplnkové (přímo podporují realizaci základních procesů – např. na fakultě ediční činnost, knihovnická činnost)
- Obslužné (nepřímo umožňují realizaci základních a doplňkových procesů – u většiny OJ jsou formálně stejné, jejich obsah se liší podle specifiky základních a doplňkových procesů – např. jsou to manažerské procesy, procesy zabezpečující vstupy, procesy zabezpečující reprodukci disponibilních zdrojů atd.)

Ad 2/ Moderní vědecký přístup k managementu

Za **nejmodernější vědecký přístup** je považován přístup, opírající se o vědecký aparát založený na tzv. **paradigmatu a jeho posunu**.

Moderní vědecký přístup se zrodil díky Thomasu Khunovi, který, v jeho celosvětově uznávané knize “Struktura vědeckých revolucí” mj. prokázal, že každý vědecký průlom je nejprve porušením tradičního vědeckého myšlení a že nová skutečnost je vědeckou komunitou rozpoznána a následně akceptována po 30 až 50 letech, kdy vyrostle nová, minulým paradigmatem “nesvázaná”, vědecká generace!

Paradigma (angl. *paradigm*) je nosná myšlenka vědecké disciplíny, určité schéma myšlení a konání, logika uvažování. Je to teorie, výklad nebo model určitého komplexního jevu. Je dobově podmíněné, vychází z koncepce platné jenom určitou dobu, a proto je závislé na čase. Je založeno na soustavě axiomů, resp. principů, které vytvářejí určitou koncepci myšlení.

Obecně je paradigma determinováno relevantními tzv. **axiomy**, resp. tzv. **principy**, resp. tzv. **premisami**.

Axiomy jsou tvrzení v rámci technických a přírodních věd, **principy** jsou tvrzení v rámci společenských věd, která se považují za základní pravdy vysvětlující vzájemné vztahy dvou a více proměnných v rámci určité vědecké teorie a nedokazují se.

Za **principy** v managementu se považují základní pravdy, které vysvětlují vzájemné vztahy dvou a více proměnných. Mohou být **popisné, predikční, nikdy ne však příkazovací**. Příkladem principů je manažerský princip, formulovaný v 60. letech profesorem Harvardovy univerzity A.D. Chandlerem: “*Strukturní forma OJ musí být podřízena obsahu manažerské činnosti*”. Tento princip se později, s rozvojem strategického managementu, modifikoval ve smyslu “*Struktura následuje strategii*”.

Premisy (předpoklady) týkající se reality tvoří paradigmata každé společenské vědy, určují, na co se obor soustředí, determinují, co jsou v oboru fakta a dokonce, co je jeho předmětem a co se naopak nepovažuje za důležité.

Je velkou chybou, že se “zakotvené” premisy explicitně nedefinují, jen výjimečně analyzují a hodnotí a zcela mimořádně napadají jako “nevyhovující” pro dané podmínky, resp. formující se realitu.

Posun paradigmatu (angl. *paradigm shift or break*) je změnou platnosti starých axiomů, resp. principů, resp. premis a vytvoření axiomů, resp. principů, resp. premis nových. K posunu paradigmatu ve vědě dochází v důsledku omezeného lidského poznání. K posunům paradigmatu došlo či dochází ve všech vědních disciplínách.

Ad 3/ Posuny paradigmatu v managementu

K posunu paradigmatu dochází nyní zřejmě i ve vědě o managementu. Různí autoři, přední vědci v oboru, definují tento posun různě. Dále jsou uvedeny 4 autorem poznané posuny paradigmatu ve vědě o managementu:

- posun od industriálního k postindustriálnímu modelu managementu,
- změny premis managementu podle P. Druckera,
- od operačního k procesnímu managementu,
- od modelu “lidských vztahů” a “lidských zdrojů” k modelu “principiálního vedení”.

K posunu od industriálního k postindustriálnímu modelu managementu:

Autor tohoto názoru na posun paradigmatu prof. Veber z VŠE Praha se výhradně zabývá ziskovou sférou, což je slabinou tohoto nazírání! **Industriální model managementu** ziskových organizací byl mj. charakteristický následujícími projevy:

- Snažil se zvýšit konkurenceschopnost především snížením nákladů;
- Realizoval manažerskou činnost v rámci klasické vertikální organizační struktury s útvary jako jsou marketing, výroba, výzkum a vývoj atd.;
- Navazoval spolupráci s externími partnery cestou klasických forem s malou mírou flexibility, jako jsou vyčleňování (outsourcing), společné podniky (joint ventures) a strategické aliance.

Pro **postindustriální model managementu** je mj. typické uplatnění vysoce flexibilní virtuální organizační struktury. Požadované flexibility je v této struktuře dosaženo prostřednictvím více či méně autonomních OJ a zejména týmovou orientací. Výměna informací a znalostí mezi různými týmy jak uvnitř organizace, tak s externími partnery probíhá pomocí moderní informační a komunikační technologie umožňující tak překonat dimenzi času a prostoru.

Bliže viz. VEBER, J. *Management. Základy, prosperita, Globalizace*. Praha : Management Press, 2001. s. 667-678. ISBN 80-7261-029-5.

K posunu paradigmatu prostřednictvím změny premis managementu podle P. Druckera:

K změnám premis managementu podle P. Druckera: P. Drucker vymezil tyto premisy, které jsou v manažerské praxi stále považovány za platné, přičemž ve skutečnosti jsou buď neplatné od samého počátku (týká se první níže uvedené premisy), nebo se staly v průběhu konce minulého století neplatnými (týká se všech zbývajících níže uvedených):

První soubor premis se týká podstaty managementu jako vědy:

1. Management rovná se podnikový (business) management;
2. Existuje jediná správná organizační struktura;
3. Existuje jediná správná metoda řízení lidí.

Druhý soubor premis vychází z praxe managementu:

1. Technologie, trhy a koneční uživatelé jsou daní;
2. Působnost managementu je právně vymezena;
3. Management je interně orientován;
4. Ekonomika definovaná hranicemi národního státu je "životním prostorem" podniku a jeho managementu.

Bliže viz DRUCKER, F.P. *Výzvy managementu pro 21. století*. Praha : Management Press, 2000, s.11-45. ISBN 80-7261-021-X.

K posunu paradigmatu od operačního k procesnímu managementu:

Základní premisou procesního přístupu:

Příčinou případných potíží v OJ jsou špatně koncipované a probíhající procesy, které je nutno přeprojektovat a eliminovat všechny činnosti, které nepřinášejí hodnotu pro zákazníka

Pro managementy aplikující procesní přístup je příznačné toto myšlení:

- Filozofie výkonu poslání organizace je založena na pružné a včasné reakci na změny v okolním prostředí a na vědomí, že předpokladem úspěchu je schopnost vyhledat, využít

a vytvořit příležitosti a čelit hrozbám a měnit své chování a produkci podle potřeb zákazníka;

- Strategický management vychází ze stálého napětí mezi okolním a vnitřním prostředím OJ
- Management se vyvíjí směrem k vedení lidí;
- Klíčovým úkolem managementu OJ je vybudování silné organizační kultury;
- Hlavní funkcí organizační struktury je efektivní využívání disponibilního lidského kapitálu;
- Perspektivní organizační struktura je budována na partnerství;
- Prototypem organizační struktury je struktura typu “květ” s amébami;
- Na pracovní týmy deleguje rozsáhlá působnost a odpovědnost;
- Pracovníci jsou vzdělávání trvale a vzdělávání se vnímá jako nejdůležitější investice.

Za perspektivní posun paradigmatu managementu lze považovat posun paradigmatu od modelu “lidských vztahů” a “lidských zdrojů” k modelu “princiálního vedení”

Pro staré (dosavadní) paradigma je příslovečné:

- Mnoho frází a krásných slov, málo skutečných činů - v důsledku nedůvěra, přemíra cynismu mezi lidmi, ale i v nich samých

Model principiálního vedení zahrnuje principy modelu lidských vztahů a lidských zdrojů - navíc, jak lidem pomoci najít smysl a naplnění jejich existence - na základě pochopení faktu, že v konečném důsledku bude rozhodující působení přírodních zákonů či principů

Model principiálního vedení lze rámcově charakterizovat:

- Rozvoj pracovníků, vybavených širšími pravomocemi, opírající se o společně sdílený systém hodnot, vycházející z **přirozených principů**;
- Využití potenciálu pracovníků v konkurenci v rámci globální ekonomiky organizační kultura založená na “**vysoké důvěře**“;
- Orientace na mentální **principy** (S. Covey) - (např. **čestnost** - “dá se věřit tomu, co říkám?”, **integrita** - “dodržím za všech okolností to, co slíbím?”);
- Management netajňuskaří a netutlá své záměry, očekávání, cíle a plány i nepříjemné zprávy.

Získat důvěru vyžaduje hodně práce, času a ještě více trpělivosti. ***Dobry management se sám dostane od postoje "Na to nemám kdy" k postoji "Nemohu si dovolit nemít kdy"!***

Na podporu prosazení paradigmatu principiálního vedení třeba podtrhnout:

- Bude to patrně jediná cesta, jak se ve společnosti znalostí a v globální ekonomice dá dopracovat úspěchu
- Vybudování organizační kultury vysoké důvěry vyvolává “imunitní” reakci ve stresových či dokonce krizových situacích

Ad 4/ Pojetí obsahu managementu

Vývoj nazírání na obsahovou náplň managementu:

- **Manažerské funkce** - první od Fayola (plánování, organizování, prikazování, koordinování, kontrolování) až po Luthera Gulicka tzv.: **POSDCORB**: planning, organizing, staffing (personální zajištění), directing, coordinating, reporting (evidence a podávání zpráv), budgeting (rozpočtování)

- **Manažerské role** (H. Mintzberg) - **3 skupiny s 10 rolemi** (*Interpersonální role* - představitel organizace (figurehead), vůdce organizace (leader), spojovací článek (liason); *Informační role* - příjemce informací (monitor), šířitel informací (disseminator), mluvčí organizace (spokeperson); *Rozhodovací role* - podnikatel (entrepreneur), řešitel problémů (disturbance-handler), alokátor zdrojů (resource-allocator), vyjednaváč (negotiator); **později** rozšířil pak (K. Chung) o 4. skupinu s rolemi administrátora, hodnotitele plnění úkolů a správce rozpočtů.
- **Kritické faktory úspěchu - Koncepce 7S** (McKinsey) - 7 faktorů, jímž je třeba věnovat pozornost Strategy, Structure, Staff (personál), Systems (systém řízení), Shared Values, Style (styl řízení), Skills (znalosti, dovednosti a schopnosti)
- **Komponenty organizace a jejich vazby** (Morton) - úspěch závisí na dynamice komponent a jejich vazeb (**viz schéma II v příloze**).

Ad 5/ Dva přístupy k osobnímu managementu (OM)

A. Profesně-výkonové pojetí

V minulosti (a nelze zcela vyloučit, že i mnohdy v současnosti) dosáhli velkých životních úspěchů talentovaní lidé, kteří měli to štěstí, že mohli svého talentu využít, přičemž buďto měli k dispozici schopného „učitele“, resp. byli sami schopni svou aktivitu efektivně usměrňovat, nebo jim přálo štěstí.

V podmínkách společnosti znalostí však budou muset získat znalost efektivního OM všichni potenciální i výkonní znalostní pracovníci (ZP) ve všech profesních oborech. Rámcově lze obsah OM v profesně-výkonovém pojetí vyjádřit následujícími postupnými kroky:

- Provedení procesu sebepoznávání jako východiska pro individuální zaměření OM;
- Identifikování pracovních pozic, pro něž má jedinec vhodné osobnostní předpoklady, a tudíž i možnosti dosahovat v nich největších individuálních i společenských přínosů;
- Získání znalosti, jak sebe sama v budoucnosti rozvíjet;
- Získání znalosti, jak a kdy měnit svou profesní orientaci;
- Připravovat se soustavně na zvládnutí požadavku zůstat biologicky mladý a duševně aktivní po celou dobu stále se časově prodlužující pracovní kariéry.

B. OM v pojetí posunu paradigmatu managementu k principiálnímu vedení

Osobní nespokojenost se situací v okolním prostředí, ať už jde o problémy v soukromí, v zaměstnání či problémy společenské, vede obvykle ke dvěma způsobům lidské reakce. Nespokojený člověk buď projevuje snahu změnit věci k lepšímu působením na své okolní prostředí nebo rezignuje, smiřuje se s negativní realitou, což vede v konečném důsledku k jeho zatrpklosti. Obě, v soukromém i profesním životě dosti běžné reakce, jsou výrazem chybného způsobu uvažování.

I když je jistě správné věci napravovat než k nim přistupovat pasivně, málokdo si v této souvislosti klade otázku, zda není jeho osobní nespokojenost zapříčiněna také jím samým. Tato otázka je vysoce relevantní, ačkoliv se může zdát čtenáři nepatřičná. Ve většině případů totiž pramení naše životní nespokojenost z podcenění skutečnosti, že **chceme-li něco změnit v našem okolním prostředí, musíme nejdříve změnit sami sebe**. Musíme změnit naše vnímání! To v žádném případě neznamená fatální přístup k problémům projevujícím se v okolním prostředí. Naopak je žádoucí přispívat k jejich řešení, ale zcela jiným způsobem,

než bylo doposud samozřejmé. Zatímco jsme tradičně přistupovali k řešení problémů v okolním prostředí snahou „změnit“ druhé lidi, resp. změnit systém managementu OJ atp., začneme s prací na sobě samých, budeme „usilovat“ o změnu našeho myšlení, vyjadřování, emotivních projevů a o inovaci svých činů. Staneme se tak postupně důvěryhodnými iniciátory kvalitativních změn v myšlení, ve vyjadřování, v chování a v jednání u druhých lidí a potažmo nepřímo podněcovateli žádoucích změn v širším okolním prostředí. Jedině takto lze efektivně překonat chybný a přitom tak rozšířený mýtus neochvějné platnosti principu „zvenku dovnitř“, jenž de facto znemožňuje úspěšnou nápravu veřejných věcí.

Bohužel většina lidí, jak již bylo výše zmíněno, uvažuje spíše způsobem: „Za špatný stav okolního prostředí, resp. za osobní problémy a niternou nespokojenost mohou nepříznivé okolnosti a druzí lidé.“ Takovýto postoj však znemožňuje zlepšení stavu věcí a vede k pocitu marnosti.

Posun paradigmatu managementu k principiálnímu vedení je založen na zcela zásadním přehodnocení dosavadního uvažování a vnímání věcí ovlivnitelných lidmi. S. R. Covey, jenž je duchovním otcem tohoto posunu, si, v návaznosti na dlouhodobou a hluboce zaměřenou analýzu a studium literatury o životním úspěchu publikované v USA od roku 1776, uvědomil, že základem životního úspěchu člověka je tzv. etika charakteru a nikoliv tzv. etika osobnosti.

Etika charakteru se opírá o premisu existence lidmi neovlivnitelného působení základních přírodních zákonů a potažmo mentálních principů.

Charakter vystihuje morálně psychologickou kvalitu člověka, resp. souhrn relativně stálých vlastností osobnosti, které tvoří celek (projevují se jako identita a integrita) a určují jednání a chování člověka zevnitř.²

Identita vyjadřuje totožnost něčeho s něčím anebo se sebou samým; osobní identita je jasné sebeuvědomování člověka o sobě samém, o svých cílech, zájmech, o svém místě ve světě.

S.R. Covey tvrdí, že je na lidech, aby tyto zákony, potažmo principy poznali a naučili se je integrovat do podstaty své povahy. Pokud se jim to bude dařit, mají šanci dosahovat životních úspěchů a pociťovat trvalejší pocit spokojenosti a dokonce štěstí.

Etika osobnosti staví na premise dosažení životních úspěchů pomocí vnějšího dojmu, postojů a chování člověka, rovněž díky jeho obratnosti a dovednosti aplikace technik usnadňujících mezilidské vztahy. Etika osobnosti s postupem času zatlačila význam etiky charakteru do pozadí a ubírala se v podstatě dvěma směry:

- rozvojem a aplikací technik mezilidských vztahů a styku s veřejností (angl. „*public relations*“),
- důrazem na formování pozitivního mentálního postoje.

Mentalita vyjadřuje duševní charakter, psychickou povahu člověka.

² Základ definice po úpravě autora této publikace převzat z publikace COVEY, R. S. (1997), s. 326.

S.R. Covey však správně vystihl, že je sice zvládnání některých prvků etiky osobnosti pro dosažení životních úspěchů užitečné, přesto však jde jen o faktory sekundární, nikoliv primární z hlediska dlouhodobějšího osobního pocitu uspokojení.

Jestliže se někdo snaží řešit problémy výhradně využitím, byť těch nejosvědčenějších prvků etiky osobnosti, avšak jeho niterný charakter je „špatný“, nemůže být dlouhodobě úspěšný ani spokojený. Lidé, kteří s takovýmto člověkem přicházejí do kontaktu, poznají dříve nebo později, že jeho charakter je v podstatě poznamenaný dvojakostí, neupřímností a pokrytectvím, a začnou považovat jeho chování za falešné.

Prohlubování dobrých mezilidských vztahů a potažmo i úspěšné vedení druhých lidí tedy vyžaduje v první řadě **pevný charakter** člověka. Jedině člověk s pevným charakterem a s vysokou mírou sociální zralosti působí důvěryhodně, čímž získává důvěru druhých lidí a následně má pak reálnou šanci posilovat svůj vliv při vedení lidí prostřednictvím relevantních prvků etiky osobnosti.

Nyní je namístě vyjasnit si sémantický obsah pojmu „charakter“.

Charakter člověka je determinován rysy prvků charakteru (tj. myšlení, verbální i neverbální komunikace, emoce a činy) a míry souladu mezi těmito prvky.

Charakteristika mentálních principů

Mentální principy jsou tvrzeními, která se nejen nedokazují, ale mají nadčasovou platnost. Jejich přijetí a důsledné respektování garantují životní úspěch a spokojenost člověka. Jsou součástí každé společenské filozofie a morálky a, což je podstatné, jsou součástí lidského svědomí! Jsou tudíž přítomny v každém člověku bez ohledu na jeho ekonomické a sociální životní podmínky a rovněž nehledě na to, zda mentální principy ctí či nikoliv.

Mezi mentální principy lze řadit, mimo jiné, princip:

- **Integrity** - Vyjadřuje přirozenou nutnost souladu myšlenek, slov, emocí a činů. **Integrita** znamená celistvost, nenarušitelnost určitého celku; v teorii osobnosti znamená vnitřní kvalitu, která sceluje ostatní duchovní a intelektuální stránky člověka, umožňuje jejich ucelený projev.
- **Čestnosti** - Nabádá k etickému myšlení a jednání a k tomu, abychom na sebe brali odpovědnost za své vyjadřování a za své činy. Čestně se chovat znamená také sledovat správné „**cíle**“ a tyto cíle správným způsobem dosahovat.
- **Tolerance** - Vyjadřuje potřebu smíření se s vlastním tělesným a psychickým potenciálem. Tolerovat sebe samého znamená respektovat vlastní „já“, zároveň ovšem neznamená zaujetí fatálního postoje k možnostem vlastního zdokonalování. Každý z nás může rozvíjet své „**přednosti**“ a odstraňovat své „**slabiny**“. Přesto naše úsilí o zdokonalování musí brát v úvahu náš skutečný „**potenciál**“, neboť ten limituje naše možnosti.
- **Trpělivosti** - Vybízí k uvědomění si, že „vše má svůj čas“. Varuje před zbrklostí v myšlení, ve vyjadřování svých názorů a při vlastním jednání. Varuje dokonce před nekontrolovaným projevem emocí. Moudrý člověk se nikdy nechová ukvapeně. Ponechává si určitý časový prostor mezi podnětem a reakcí na tento podnět. Je si také vědom, že se naše mysl formuje postupně a jakoby „zraje“.
- **Poctivosti** - Burcuje k poznání **nezbytnosti poctivého přístupu k čemukoliv**, co promyšlíme či děláme. **Neplet' me si však poctivost s čestností!** Čestnost má etickou dimenzi, **poctivost se pojí s důkladností a s důsledností** při dodržování postupů a

pravidel. Jedná-li někdo poctivě, pak vynakládá nezbytně nutné úsilí a zdroje. Nešidí ani sebe, ani druhé lidi, neboť ví, že nepoctivost přináší klamné výsledky a potažmo vlastní neuspokojení a nespokojenost.

- **Odvahy a statečnosti** - Vede každého z nás k překonávání strachu z důsledků při prosazování něčeho nového, nekonformního, netradičního.
- **Zevnitř ven** - Zdůrazňuje, že **proces individuálního zdokonalování** musí pracovník OJ (nejdříve však členové top managementu), **zahájit u sebe samého poznáním „kdo jsem“**, reprezentovaného „**osobním paradigmatem**“, vlastním „**charakterem**“ a vlastními „**motivátory**“. Sděluje nadčasovou pravdu, že **nejdříve** je nezbytné dosáhnout tzv. „**soukromého vítězství**“, v podobě získání individuální nezávislosti a formování dobrého charakteru, **než** má člověk šanci dosáhnout tzv. „**veřejného vítězství**“, projevujícího se dobrými mezilidskými vztahy a schopností vstupovat do vzájemných závislostí, za účelem vytváření synergických efektů. Sděluje, že je **chybné preferovat etiku osobnosti před jeho etikou charakteru** a snažit se vylepšovat mezilidské vztahy, resp. **vést úspěšně druhé lidi, dříve než změníme k lepšímu sebe sama.**

Kontinuum zralosti

S.R. Covey formuloval pro lidi s ochotou a vůlí se zdokonalovat sedm návyků, které by si měli osvojit, aby byli osobně úspěšní a spokojení a vytvářeli dobré mezilidské vztahy. V této souvislosti zavádí pojem „**kontinuum zralosti**“, jímž vyjadřuje nutnou posloupnost zdokonalování od individuální závislosti k individuální nezávislosti a dále ke vzájemné závislosti.³ Kontinuum zralosti člověka vlastně determinuje posloupnost vědomého zdokonalování, a tedy i zvládnání oněch sedmi návyků.

Obr.: Schéma kontinua zralosti ve vazbě na návyky



Legenda:

- 1 - **Buďte proaktivní**
- 2 - **Začněte s myšlenkou na budoucnost**
- 3 - **Tomu nejdůležitějšímu dávejte prioritu**
- 4 - **Myslete způsobem „Výhra–Výhra“**
- 5 - **Nejdříve se snažte pochopit a potom být pochopeni**
- 6 - **Vytvářejte synergii**

³ COVEY, R. S. (1997), s. 41.

7 - Obnovujte svůj potenciál

Jelikož se rodíme jako zcela závislé bytosti na ostatních lidech, začíná proces „zrání“ většinou silným vlivem rodiny. Postupně se stáváme více a více nezávislymi (*fyzicky, mentálně, citově a ekonomicky*), až konečně přejde starost o náš život zcela na naše „bedra“. Skutečnost, že jsme fyzicky dospělí ještě neznamená, že jsme citově a duševně zralí a že jsme již zcela nezávislí. Mnozí lidé jsou na někom či na něčem závislí po většinu svého života, někteří až do své smrti.

Kontinuum zralosti vede od osobního paradigmatu typu „ty“ (ty se o mě postarej, ty to musíš za mě vymyslet a udělat, ty jsi za mě a moje činy odpovědný) **k paradigmatu „já“** (já si věřím, že to zvládnou, je na mně, jak se rozhodnu s vědomím zodpovědnosti za důsledky svého rozhodnutí, spoléhám se na sebe).

Z výše uvedeného je patrné, že problém osobní závislosti či nezávislosti je problémem niterným. Souvisí především s úrovní sociální zralosti konkrétního člověka a nikoliv, jak se většina lidí patrně stále domnívá, se situací v okolním prostředí (*nezralost a závislost mnoha lidí přetrvává i za situace, kdy vnější poměry a podmínky jsou objektivně ideální*). Toto poznání je svým způsobem „revoluční“, neboť odhaluje pravou příčinu většiny individuálních a potažmo i společenských problémů. **Skutečnou příčinou společenských problémů je vysoká míra individuální závislosti, resp. nízká míra sociální zralosti u velké části lidské populace, nevýjimaje lidi s nadprůměrným intelektem i s vysokoškolským vzděláním.**

Identifikovaná příčina individuálních problémů a problémů v mezilidských vztazích vede k „bludnému kruhu“ myšlení a jednání, kdy i sebevětší snaha řešit vnější problémy naráží na neochotu přijmout a osvojit si mentální princip „zevnitř ven“, což ovšem plodí další problémy atd.

Východisko z „bludného kruhu“ spočívá ve zdokonalování vlastního OM ve smyslu kontinua zralosti.

V první fázi jde o transformaci přirozené individuální závislosti v individuální nezávislost. Toho lze dosáhnout osvojením tří návyků:

- **Bud'te proaktivní**
- **Začínajte s myšlenkou na budoucnost**
- **Tomu nejdůležitějšímu dávejte prioritu**

Získání individuální nezávislosti však není vrcholem zdokonalování. Je totiž otázkou, zda je nezávislý člověk schopen být moudrým vůdcem, úspěšným manažerem, užitečným členem pracovního týmu, spolehlivým partnerem v manželství atd. Z toho důvodu musí kontinuum zralosti pokračovat od individuální nezávislosti k vytváření vzájemné závislosti na základě svobodné volby jedinců. Vzájemná závislost je, na rozdíl od výše zmiňované individuální závislosti na něčem či na někom, zcela jiné podstaty. Staví na premise naplnění života ve smyslu „my“ (my to uděláme, my můžeme spolupracovat, my můžeme spojit své talenty a schopnosti a vytvořit společně něco většího, resp. dokonalejšího) a na formování dobrých mezilidských vztahů. **Vzájemná závislost je tedy pokročilejší koncepcí životního postoje nezávislého jedince.**

Uvědomělé formování vzájemné závislosti, kterou mohou vytvořit jedině lidé individuálně nezávislí, je cestou vedoucí k vrcholu zdokonalování, k završení „kontinua zralosti“. Pro tuto cestu je nezbytné zvládnout další tři návyky:

- **Myslete způsobem „Výhra–Výhra“**

- **Nejdříve se snažte pochopit a potom být pochopeni**
- **Vytvářejte synergii**

Čtyři lidské dimenze, tj. dimenze tělesná, duševní, duchovní a společensky vztahová, představují de facto potenciál člověka, který je třeba neustále obnovovat a zdokonalovat. Proto je nutné zvládnout ještě jeden návyk „**Obnovujte svůj potenciál**“,

Pozn.: V příloze možno nalézt **schéma III „Citové konto“**, z něhož se lze poučit pro budování a prohlubování vzájemných vztahů

Ad 6/ Vůdcovství – tradiční a moderní (niterné povahy)

„Vůdcovství“ (angl. *leadership*), stejně jako jeho nositel „vůdce“ (angl. *leader*), nejsou pojmy doposud jednoznačně definované, a tudíž ani jednotně vnímané. Vůdcovství bylo a je doposud tradičně spojováno zejména s vojenstvím a politikou. Toto pojetí vůdcovství však nevyhovuje požadavkům kladeným na systémy managementu ve znalostní společnosti. Jinými slovy vyjádřeno: **tradiční vůdcovství je nutno transformovat do podoby moderního vůdcovství!** Základní odlišnosti obou podob vůdcovství jsou uvedeny v tabulce **(viz schéma IV)!**

Za klíčové požadavky kladené na moderní vůdcovství lze považovat níže uvedené:

- **Respektování přírodních zákonů a potažmo mentálních principů** (přírodní zákony jsou zákony vyšších systémů; Moderní vůdcovství musí být s nimi v souladu a proto důsledně ctí mentální principy ve vlastním zájmu);
- **Znalost principů strategického myšlení** (Moderní vůdcovství má strategický charakter (vize, strategické cíle, strategie). Moderní vůdcovství se pojí s osvojením principů strategického myšlení);
- **Znalost využití globálních vývojových tendencí v konkrétním prostředí** (Moderní vůdcovství musí sledovat vývoj ve světě, monitorovat podstatné vývojové tendence a umět jejich vliv promítnout při formování perspektivní budoucnosti);
- **Podpora trvale udržitelného rozvoje** (Jediná perspektivní koncepce budoucnosti lidské civilizace je koncepce trvale udržitelného rozvoje, která vychází z toho, že ekonomický rozvoj, sociální oblast a životní prostředí nelze vnímat odděleně – Moderní vůdcovství musí zabezpečit, aby budoucnost byla formována rovnovážně, tj. přispívala k ekonomickému a sociálnímu rozvoji, aniž by ohrožovala kvalitu života budoucích generací.
- **Způsobilost využívat zdravý rozum** (Moderní vůdcovství musí přednostně využívat nejnovější vědecké poznatky, neobejde se však ani bez využívání zdravého rozumu, jenž se opírá o dosud opomíjenou intuici);
- **Znalost efektivní motivace** (Důležitým faktorem nastartování „cesty“ k perspektivní budoucnosti je energetizace potenciálu člověka (lidí) pro sledování záměru formovat perspektivní budoucnost – Moderní vůdcovství musí předně vycházet z identifikace existujícího lidského potenciálu a stavu (individuální – skupinové – organizační) kultury a potažmo aplikovat efektivní způsoby motivace (sebemotivace, motivace druhých lidí) s cílem „nenásilně“ přesvědčit tvůrce (vykonavatele) o účelnosti, někdy i nezbytnosti, záměr perspektivní budoucnosti začít naplňovat);

- **Niterný základ** (Moderní vůdcovství musí vycházet z vnitřního přesvědčení o příležitosti vlastní budoucnost (jednotlivce, zájmové skupiny, OJ) vytvářet. Moderní vůdcovství musí mít proto niterný základ).

Charakteristické rysy moderního vůdce

- **Vyšší způsobilost osobního managementu;**
- **Schopnost ovládat své ego;**
- **Schopnost vážit si a ocenit jinakost (lidí, názorů);**
- **Způsobilost stanovovat vize, strategické cíle a strategie;**
- **Způsobilost energetizace sebe i druhých;**
- **Způsobilost efektivní motivace a komunikace.**

Předpoklady žádoucí transformace vůdcovství

Výchozím předpokladem je šíření vědomí nezbytné posloupnosti pilířů systému managementu při jeho utváření. Žádoucí transformace vůdcovství se nenastartuje, pokud se předně nezvýší úroveň osobního managementu a potažmo, pokud nebude zajištěna a zároveň požadována dlouhodobější praxe výkonu v rámci (individuálního – skupinového – organizačního) managementu.

Dalším důležitým předpokladem je uvědomění si, na čem jsou obě pojetí (tradiční, moderní) vůdcovství založena:

- **Tradiční vůdcovství** staví na moci, známosti, charismatu, intelektu, loajalitě. Pro pocity v něm není místo. To samozřejmě vedlo a vede ke konkurenčnímu boji na „život a na smrt“, k politikaření a k většímu stresu těch, kdo jsou tzv. „úspěšní“.
- **Moderní vůdcovství** je efektivnější, protože je komplexní. Je totiž založeno na kombinaci „hlavy a srdce“. Opírá se o rovnováhu uplatnění moci a soucitného porozumění, důsledné odpovědnosti a sociální ohleduplnosti, angažovanosti pro úspěch a promíjení neúspěchů.

Neopomenutelným předpokladem je rovněž „renesance“ významu hodnotové orientace v „životě“ jedince i společnosti. Jak jinak se totiž orientovat v rostoucích tlacích globalizujícího se světa, než pomocí ujasněných životních hodnot? Každý člověk, natož vůdce, potřebuje mít „něco“, co ho vede, co mu v obtížných situacích dodává moudrost, naději a odvalu. Toto „něco“ obsahuje také osobní paradigma opřené o vyznávané hodnoty. Tradiční vůdcovství vyznává hodnoty, které jsou v rozporu s přírodními zákony a potažmo s mentálními principy, naopak hodnotová orientace moderního vůdcovství vychází z působnosti přírodních zákonů a ctí mentální principy.

Efektivní metodický postup k tomu, jak se stát niterným vůdcem sestává podle P. U. Benders z následujících kroků:

1. **Poznej sám sebe** – urči své hodnoty, motivy a osobnostní typ.
2. **Formuluj vizi a buď zaujatý** – dívej se do budoucnosti, najdi, co máš rád a měj rád, co děláš.
3. **Riskuj** – buď neustále odvážný.

4. **Komunikuj** – přenášej svou vizi na ostatní efektivně a s důvěrou.
5. **Kontroluj pokrok a výsledky** – zjišťuj, kde jsi a stále usiluj o to, dostat se tam, kam se dostat chceš.

Ad 7/ 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 jejích 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.

Dobrým 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 vevšech 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 určité 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 nejeftivněji, nejúčinněji a nejhospodárněji 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.