



# MANAGEMENT A ROZPOČTOVÁNÍ VEŘEJNÝCH POLITIK

doc. Ing. Milan Jan Půček, MBA, Ph.D.  
Ing. Renata Skýpalová, PhD.

2024



**Název:** Management a rozpočtování veřejných politik  
**Autor:** Milan Jan Půček  
Renata Skýpalová  
**Počet stran:** 306  
**Studijní program:** Veřejná politika  
**Místo:** Praha, 2024

Studijní opora určená pro studenty prezenční a kombinované formy studia.

# Obsah

<b>1. MANAGEMENT, EKONOMIKA A ROZPOČTOVÁNÍ – ÚVOD, POJMY, TEORETICKÉ PŘÍSTUPY .....</b>	<b>8</b>
1.1. MANAGEMENT = ŘÍZENÍ (VYSVĚTLENÍ POJMU) .....	8
1.1.1. Co je obecně management? .....	8
1.1.2. Vymezení pojmu management (řízení) .....	11
1.1.3. Funkce řízení (manažerské funkce) .....	14
1.1.4. Management (řízení) ve veřejné správě a efektivní (úspěšné) řízení .....	16
1.1.5. Management (řízení) veřejné politiky .....	19
1.1.6. Členění managementu .....	20
1.2. DOBRÝ MANAŽER (LÍDR) VERSUS ŠPATNÝ MANAŽER (LÍDR).....	22
1.2.1. Dobrý manažer nebo skutečný lídr .....	22
1.2.2. Špatný manažer (domnělý lídr) .....	23
1.3. VYBRANÉ POJMY VZTAHUJÍCÍ SE K EKONOMICE, ROZPOČTOVÁNÍ, POJMY K 3E .....	24
1.3.1. Vybrané pojmy k ekonomice, hospodaření .....	24
1.3.2. Rozpočtování, hospodaření .....	25
1.3.3. Vymezení pojmů „účelnost“, „efektivnost“ a „hospodárnost“ (3E) .....	27
1.4. PŘEHLED TEORIÍ ŘÍZENÍ.....	31
1.5. CO JE VEŘEJNÁ STRATEGIE (POLITIKA) A CO OBSAHUJE.....	33
1.5.1. Co je veřejná strategie (politika).....	33
1.5.2. Typologie (druhy) veřejných strategií.....	35
1.5.3. Vzorová struktura veřejné strategie .....	36
<b>2. MANAŽERSKÉ FUNKCE – PLÁNOVÁNÍ (VČETNĚ ROZPOČTOVÁNÍ A PLÁNOVÁNÍ VEŘEJNÝCH POLITIK)</b>	<b>42</b>
2.1. MANAŽERSKÉ FUNKCE (FUNKCE ŘÍZENÍ) - ÚVOD .....	42
2.2. PLÁNOVÁNÍ: JAK A CO PLÁNOVAT.....	46
2.2.1. Čtyři klíčové oblasti plánování: cíl / úkol; termín; odpovědnost; zdroje .....	46
2.2.2. Příklady plánů .....	50
2.3. DOBRÝ VERSUS ŠPATNÝ PLÁNOVAČ.....	52
2.3.1. Dobrý plánovač (lídr, manažer) versus špatný plánovač (lídr, manažer).....	52
2.4. FINANČNÍ PLÁNOVÁNÍ A ROZPOČTOVÁNÍ.....	54
2.4.1. Úvod k finančnímu plánování, bilanční pohled na rozpočet .....	54
2.4.2. Procesní pohled na veřejný rozpočet, sestavování rozpočtu .....	56
2.4.3. Rozpočet a rozpočtový proces na příkladu obce .....	59
2.4.4. Vztah ekonomická funkce státu - veřejná politika - rozpočtová politika .....	60
2.5. PLÁNOVÁNÍ TVORBY VEŘEJNÝCH STRATEGIÍ.....	65
2.5.1. Pomocí jakých nástrojů lze plánovat veřejnou strategii .....	65
2.5.2. Fáze tvorby veřejné strategie dle vládní metodiky.....	66
2.5.3. Fáze strategického řízení (plánování) .....	66
<b>3. MANAŽERSKÉ FUNKCE – ORGANIZOVÁNÍ (VČETNĚ MODELŮ ŘÍZENÍ, STRUKTUR, TVORBY DOKUMENTACE).....</b>	<b>71</b>
3.1. ÚVOD DO ORGANIZOVÁNÍ .....	71
3.1.1. Co patří ke klíčovým oblastem organizování .....	71
3.1.2. Organizování – povinnosti vedoucích zaměstnanců z hlediska managementu.....	73
3.2. KLÍČOVÁ OBLAST ORGANIZOVÁNÍ: MODEL ŘÍZENÍ (SYSTÉM, KONCEPT, PARADIGMA ŘÍZENÍ)....	74
3.2.1. Vybrané modely.....	74
3.2.2. Model MBO (Dělat správné věci správně, řízení podle cílů) .....	75
3.2.3. Případové studie k modelu Dělat správné věci správně (MBO) .....	78

3.3.	KLÍČOVÁ OBLAST ORGANIZOVÁNÍ: TYPY ORGANIZAČNÍCH STRUKTUR, ORGANIZAČNÍ ÚROVNĚ ŘÍZENÍ	82
3.4.	KLÍČOVÁ OBLAST ORGANIZOVÁNÍ: VNITŘNÍ PŘEDPISY (SMĚRNICE, POSTUPY)	84
3.5.	KLÍČOVÁ OBLAST ORGANIZOVÁNÍ: PŘIDĚLENÍ ÚKOLŮ – FAKTICKÉ ROZDĚLENÍ PRÁCE, ÚKOLŮ (NAPŘ. PORADA)	85
3.6.	DOBŘÝ MANAŽER VERSUS ŠPATNÝ Z HLEDISKA ORGANIZOVÁNÍ	86
<b>4.</b>	<b>MANAŽERSKÉ FUNKCE – VEDENÍ A MOTIVOVÁNÍ (VČETNĚ ODMĚŇOVÁNÍ A FINANČNÍ MOTIVACE – OBECNĚ I VE VAZBĚ NA VEŘEJNÉ POLITIKY)</b>	<b>92</b>
4.1.	HLAVNÍ TÉMATA TÝKAJÍCÍ SE VEDENÍ A MOTIVACE	92
4.2.	VEDENÍ	94
4.2.1.	Vedení – jak na to (náměty, jak se stát lídrem)	94
4.2.2.	Kompetenční (způsobilostní) management	96
4.2.3.	Úrovně managementu a dovednosti	97
4.2.4.	Vedení - rozvoj osobnosti podle Coveye	99
4.2.5.	Vedení - pět zásad lídra podle Druckera	101
4.2.6.	Jaký máte styl vedení?	103
4.3.	MOTIVACE	104
4.3.1.	Příklady, co zaměstnance motivuje v českých podmínkách	104
4.3.2.	Odměňování ve veřejné správě	104
4.3.3.	Maslowova pyramida, motivačně-hygienická teorie F. Herzberga	105
4.4.	DOBŘÝ MANAŽER VERSUS ŠPATNÝ MANAŽER - VEDENÍ	107
<b>5.</b>	<b>MANAŽERSKÉ FUNKCE – KONTROLA (VČETNĚ SYSTÉMU FINANČNÍ KONTROLY A KONTROLY VEŘEJNÝCH POLITIK)</b>	<b>114</b>
5.1.	KONTROLA	114
5.1.1.	Podstata a funkce kontroly	114
5.1.2.	Typy kontroly (členění kontrol)	117
5.1.3.	Dobrý manažer (lídr) versus špatný manažer (domnělý lídr) z hlediska kontroly	119
5.2.	KONTROLA DLE ZÁKONA O FINANČNÍ KONTROLE	121
5.3.	PŘÍPADOVÁ STUDIE K MANAŽERSKÝM FUNKCÍM	123
<b>6.</b>	<b>MANAŽERSKÉ FUNKCE: ANALÝZA (VČETNĚ EKONOMICKÝCH ANALÝZ A ANALÝZ PRO TVORBU A REALIZACI VEŘEJNÝCH POLITIK)</b>	<b>130</b>
6.1.	ÚVOD K ANALÝZÁM	130
6.1.1.	Paralelní manažerské funkce: analýza – rozhodování - implementace	130
6.1.2.	Přehled vybraných analytických metod	134
6.1.3.	Kde získat data k analýzám, vizualizace analýz	136
6.2.	SWOT ANALÝZA (KAŽDÁ VEŘEJNÁ STRATEGIE BY JI MĚLA OBSAHOVAT)	137
6.2.1.	Jak na SWOT analýzu	137
6.2.2.	Případová studie ke SWOT – podklad pro zápočet	138
6.3.	ANALÝZA AKTÉRŮ (ANALÝZA CÍLOVÝCH SKUPIN, ANALÝZA ZÁKAZNÍKŮ)	143
6.3.1.	Využití analýzy cílových skupin a jak ji zvládnout	143
6.3.2.	Případová studie k analýze cílových skupin – příprava na zápočet a zkoušku	145
6.4.	DIAGRAM PŘÍČIN A NÁSLEDKU – ISHIKAWŮV DIAGRAM	148
6.4.1.	Naučit se řešit příčiny problémů pomocí Ishikawova diagramu	148
6.4.2.	Případová studie k Ishikawovu diagramu – příprava na zkoušku	150
6.5.	ANALÝZA RIZIK (KAŽDÁ VEŘEJNÁ STRATEGIE BY JI MĚLA OBSAHOVAT)	153
6.6.	FINANČNÍ ANALÝZY VEŘEJNÝCH STRATEGIÍ (STRATEGIE BY JI MĚLA OBSAHOVAT)	153
6.7.	DALŠÍ VYUŽITELNÉ ANALÝZY (VYUŽITELNÉ PRO TVORBU VEŘEJNÝCH POLITIK)	156
6.7.1.	Příklady analýz: Datová (kvantitativní) analýza	156
6.7.2.	Příklady analýz: Kvalitativní analýza	157
6.7.3.	Příklady analýz: Analýza klíčových otázek	158
<b>7.</b>	<b>MANAŽERSKÉ FUNKCE: ROZHODOVÁNÍ (VČETNĚ EKONOMICKÝCH ASPEKTŮ) A IMPLEMENTACE</b>	<b>164</b>
7.1.	PODSTATA ROZHODOVÁNÍ	164
7.1.1.	Rozhodování jako manažerská funkce (struktura rozhodovacího procesu)	164
7.1.2.	Kdy rozhodujeme?	167
7.1.3.	Jak je to se svobodou rozhodování?	169

7.1.4.	Jak je to s odpovědností za rozhodnutí? .....	170
7.1.5.	Obsahová (meritorní) a procedurální (procesní) stránka rozhodování .....	172
7.1.6.	Klasifikace problémů, které řešíme (rozhodujeme) .....	174
7.2.	<b>SPRÁVNÉ ROZHODNUTÍ</b> .....	175
7.2.1.	Správné rozhodnutí = podmínka efektivního (úspěšného) řízení .....	175
7.2.2.	Kritéria správného rozhodnutí (jak poznat správné rozhodnutí?).....	176
7.3.	<b>EKONOMICKÉ ASPEKTY ROZHODOVÁNÍ</b> .....	178
7.4.	<b>IMPLEMENTACE ROZHODNUTÍ (ZAVEDENÍ DO PRAXE)</b> .....	179
7.4.1.	Jak implementovat rozhodnutí .....	179
7.4.2.	Varianty komunikace rozhodnutí s aktéry, participace s aktéry.....	180
7.4.3.	Implementace rozhodnutí – na vývojovém diagramu pro řešení problémů .....	181
7.5.	<b>DOBŘÍ VERSUS ŠPATNÝ MANAŽER (LÍDR) Z HLEDISKA ROZHODOVÁNÍ</b> .....	183
7.5.1.	Dobry manažer nebo skutečný lídr .....	183
7.5.2.	Špatný manažer (domnělý lídr) .....	184
7.5.3.	Špatný manažer / dobrý manažer – další poznámky .....	185
<b>8.</b>	<b>MANAŽERSKÉ ROLE, MANAŽERSKÁ KOMUNIKACE, VYJEDNÁVÁNÍ A ŘEŠENÍ PROBLÉMŮ</b> .....	<b>193</b>
8.1.	<b>TÉMATA V RÁMCI KAPITOLY 8</b> .....	193
8.2.	<b>KONCEPCE MANAŽERSKÝCH ROLÍ PODLE MINTZBERGA</b> .....	194
8.3.	<b>KOMUNIKACE A ŘÍZENÍ VZTAHŮ SE ZÁKAZNÍKY / OBČANY (VČETNĚ ÚVODU K MARKETINGU)</b> 197	
8.3.1.	Vymezení, kdo je zákazníkem veřejné strategie .....	197
8.3.2.	Řízení vztahů se zákazníky - úvod k marketingu .....	198
8.3.3.	Komunikace samospráv s občany – 3 přístupy k participaci (zapojování) .....	200
8.4.	<b>NÁMĚTY, JAK ZVLÁDAT KOMUNIKACI A VYJEDNÁVÁNÍ</b> .....	201
8.4.1.	Co je komunikace, co je při komunikaci a vyjednávání důležité .....	201
8.4.2.	Komunikační šumy a zkreslení: Lidé nereagují na skutečnost, ale na svoji představu o skutečnosti .....	203
8.4.3.	Komunikační šumy a kritické myšlení .....	204
8.4.4.	Model lidského chování – typologie DISC.....	205
8.5.	<b>ŘEŠENÍ PROBLÉMŮ: MANAGEMENT ZNALOSTÍ</b> .....	206
8.5.1.	Data – informace – znalosti .....	206
8.5.2.	Řízení znalostí .....	207
8.5.3.	Příklad: Minimální základ pro řízení znalostí v úřadu (obecním, krajském, ...).....	208
<b>9.</b>	<b>ZÁKLADY PROCESNÍHO A PROJEKTOVÉHO ŘÍZENÍ, VEŘEJNÉ PROJEKTY, SLUŽBY A ZAKÁZKY (OBECNĚ, VE VAZBĚ NA POLITIKY)</b> .....	<b>213</b>
9.1.	<b>ÚVOD K PROCESNÍMU A PROJEKTOVÉMU ŘÍZENÍ</b> .....	213
9.2.	<b>PROCESNÍ ŘÍZENÍ</b> .....	214
9.2.1.	Procesní management – pojem proces .....	214
9.2.2.	Procesní řízení (procesní přístup, model) .....	216
9.2.3.	Případová studie k procesnímu řízení – potřebné pro zápočet .....	217
9.3.	<b>PROJEKTOVÉ ŘÍZENÍ</b> .....	219
9.3.1.	Projektové řízení – úvod, trojimperativ projektu .....	219
9.3.2.	Vymezení pojmu “veřejné projekty” .....	222
9.3.3.	Případová studie k projektovému řízení .....	223
9.4.	<b>ÚVOD K VEŘEJNÝM SLUŽBÁM</b> .....	226
9.5.	<b>ÚVOD K VEŘEJNÝM ZAKÁZKÁM</b> .....	228
<b>10.</b>	<b>ŘÍZENÍ RIZIK, PROBLEMATIKA ETIKY, KORUPCE A PODVODŮ</b> .....	<b>233</b>
10.1.	<b>TÉMATA V RÁMCI KAPITOLY 10</b> .....	233
10.2.	<b>ŘÍZENÍ RIZIK</b> .....	234
10.2.1.	Co je riziko, co příležitost, pojem synergický efekt .....	234
10.2.2.	Řízení rizik (řízení příležitostí) .....	236
10.2.3.	Případová studie – analýza rizik .....	242
10.3.	<b>BOJ PROTI KORUPCI A PODVODŮM</b> .....	245
10.4.	<b>ETIKA MANAŽERA, MORÁLKA, SDÍLENÉ HODNOTY</b> .....	247
10.4.1.	Etika a morálka – základní podmínka řízení .....	247
10.4.2.	Kultura organizace .....	248

10.4.3.	Příklad principů a hodnot: role strategie a filosofie v systému řízení TPS .....	249
10.4.4.	Společenská odpovědnost organizací (CSR).....	250
<b>11.</b>	<b>ŘÍZENÍ TERMÍNŮ A ČASU (OBECNĚ, VE VAZBĚ NA VEŘEJNÉ POLITIKY) .....</b>	<b>256</b>
11.1.	<i>SPECIFIKA ČASU</i> .....	256
11.2.	<i>CO JE ŘÍZENÍ ČASU (TIME MANAGEMENT)</i> .....	258
11.3.	<i>METODY A TECHNIKY ŘÍZENÍ ČASU</i> .....	260
11.3.1.	Plánování - stanovení cílů a úkolů.....	260
11.3.2.	Plánování a rozvrhování času.....	262
11.3.3.	Organizování času – příklady špatně plánovaného či organizovaného času .....	264
11.3.4.	Problematika delegování .....	269
11.3.5.	Vedení a motivace - přijímání správných rozhodnutí .....	270
11.3.6.	Vedení a motivace - určování priorit cílů a úkolů .....	270
11.3.7.	Kontrola a zpětná vazba - analýzy stráveného času, monitoring času.....	271
<b>12.</b>	<b>ŘÍZENÍ KVALITY A ZMĚN (OBECNĚ, VE VAZBĚ NA VEŘEJNÉ POLITIKY) .....</b>	<b>277</b>
12.1.	<i>TÉMATA V RÁMCI KAPITOLY 12</i> .....	277
12.2.	<i>ÚVOD K ŘÍZENÍ KVALITY</i> .....	278
12.2.1.	Význam kvality, vysvětlení pojmů.....	278
12.2.2.	Vymezení veřejné služby pomocí znaků .....	281
12.2.3.	Kvalita – výkonnost – náklady jako parametry hodnocení veřejné služby .....	282
12.2.4.	Příklad: metodické doporučení řízení kvality pro samosprávu .....	284
12.3.	<i>VYBRANÉ METODY KVALITY</i> .....	285
12.3.1.	Metody kvality: TQM (Total Quality Management).....	285
12.3.2.	Metody kvality: Model EFQM a model CAF .....	285
12.3.3.	Metody kvality: Benchmarking / Benchlearning.....	286
12.3.4.	Metody kvality: Místní Agenda 21 .....	287
12.3.5.	Metody kvality: ISO 9001 .....	289
12.3.6.	Japonská škola kvality: Štíhlá administrativa (metoda Lean).....	290
12.3.7.	Další metody a nástroje kvality .....	291
12.4.	<i>ŘÍZENÍ ZMĚN</i> .....	291
12.4.1.	Úvod k řízení změn.....	291
12.4.2.	Nástroje pro řízení změn a Kotterův model.....	294
	<b>Výstupy z učení</b> .....	<b>295</b>
	<b>Povinná literatura</b> .....	<b>295</b>
	<b>Použitá literatura</b> .....	<b>295</b>
	<b>Výsledky průběžných testů</b> .....	<b>295</b>

# Použité grafické symboly

V rámci této studijní opory se můžete setkat s následujícími ikonkami umístěnými v levé části stránky, které upozorňují na zajímavé nebo důležité části textu či příslušné kapitoly.



Důležitá část studijního textu, na kterou vás chce autor textu upozornit. Raději si ji přečtěte dvakrát!



Odkaz na zajímavý audiovizuální obsah (podcast, video) nacházející se mimo studijní oporu.



Doporučení na důležitou nebo jen doplňující literaturu vztahující se k dané části textu.



Příklad, který může již být pro názornost vypracovaný nebo se jedná o praktické vysvětlení teoretické části.



Shrnutí příslušné části studijní opory – např. kapitoly.



Klíčové pojmy pro danou kapitolu. Měli byste je bez zaváhání umět popsat nebo definovat.



Kontrolní otázky, na které musíte znát odpověď. Mají obdobnou funkci jako klíčové pojmy.



Kontrolní test. Vyzkoušejte, jestli dokážete správně odpovědět. Pomůže vám při zakončení předmětu.



Aktivizace neboli aplikace textu do praxe. Autor vás zde nabádá k vlastní činnosti – neváhejte si vyzkoušet!



# 1. MANAGEMENT, EKONOMIKA A ROZPOČTOVÁNÍ – ÚVOD, POJMY, TEORETICKÉ PŘÍSTUPY

## OBSAH KAPITOLY

Tato kapitola představuje studentům úvod do managementu obecně a managementu ve veřejné správě. Též je úvodem pro navazující témata týkající se ekonomiky a rozpočtování. Jsou vymezeny základní pojmy a popsány vybrané teoretické přístupy. Mimo jiné je v kapitole 1.1.5 vymezen pojem management (řízení) veřejné politiky a to včetně 3 podmínek úspěšného řízení. Je též vysvětleno, co je veřejná strategie a jak se tvoří (viz. 1.5).

Struktura kapitoly:

- Název kapitoly odpovídá názvu v sylabu předmětu.
- Samotný text kapitoly se člení na 5 podkapitol.
- Na konci kapitoly je
  - shrnutí (je velmi důležité – pro některé studenty může být vhodné začít shrnutím),
  - klíčová slova (otázky ve zkušebním testu směřují zejména ke klíčovým slovům),
  - aktivizační prvek - myšlenková mapa (video k ní je ve studijních materiálech),
  - kontrolní otázky / kontrolní test.

## 1.1. MANAGEMENT = ŘÍZENÍ (VYSVĚTLENÍ POJMU)

### 1.1.1. Co je obecně management?

Pokud chci jakoukoli činnost, aktivitu či organizaci úspěšně řídit (ať je to například konkrétní veřejná politika nebo firma, škola, oddělení, skautský oddíl či jiný spolek, vlastní podnikání, vlastní studium, vlastní život nebo jen dílčí aktivita jako je služební cesta, konkrétní projekt, dovolená s přáteli, konkrétní pracovní úkol, rozvrh dne a podobně) musím si nejprve ujasnit:



- 1) **Proč to dělám?** Respektive, co chci dosáhnout? Přesněji **jaké jsou cíle**, které chci v rámci prováděné činnosti dosáhnout a proč zrovna tyto cíle (příčemž cíle můžeme chápat jako očekávané stavy, které chceme dosáhnout).
- 2) **O jaký hodnotový systém (morálku, etiku) se budu opírat?** Tedy je důležité si ujasnit, o jaký hodnotový rámec (morálku) se budu opírat při rozhodování, při provádění činností a při snaze o dosažení cílů (například obecná morálka opírající se o dodržování zákonů, křesťanské desatero, mravní zásady skautů, orlů či jiného spolku a podobně) – mimo jiné například, zda budu podvádět, krást, lhát, závidět, pomlouvat a podobně (takto se chová řada lidí, aniž by si přiznali, že jejich hodnotový rámec je na tomto založen), či zda budu jednat v souladu se svým svědomím (tedy chovat se morálně a čestně). Je na nás, jaký bude náš hodnotový systém<sup>1</sup>, nicméně by hodnotový systém měl zahrnovat nejméně:
  - ✓ Při rozhodování, dosahování cílů, plnění úkolů či nakládání se zdroji (např. penězi) neplatí: „Účel světí prostředky!“. Naše rozhodování, dosahování cílů atd. by mělo být vždy zákonné a morální.
  - ✓ Naopak platí: „Co zaseješ, to sklidiš!“. Při dosahování cílů „zaséváme“ pomocí svých rozhodnutí a z nich plynoucích činů. Neseme odpovědnost za danou činnost<sup>2</sup>, její výsledek i důsledky. A to včetně úhrady škody nebo trestní odpovědnosti.
  - ✓ Při dosahování cílů bychom neměli škodit jiným lidem, společnosti či přírodě<sup>3</sup> (je třeba usilovat o harmonii; normální stav je příznivý).
- 3) **Jak se budu na své cestě za stanovenými cíli rozhodovat?** Rozhodování je neoddělitelně spojeno s řízením. Pokud chci cokoli řídit (nemusí jít o firmu, ale třeba jen o auto), musím být schopen a ochoten se rozhodovat včetně toho, že budu za svá rozhodování nést plnou odpovědnost (tedy i odpovědnost za všechny důsledky svých

---

<sup>1</sup> Dle názoru autora opory (a ve shodě například s klíčovými představiteli světového managementu jako je Covey nebo Drucker) trvalého štěstí v životě je možné dosáhnout jen tehdy, pokud na prvním místě našeho hodnotového systému stojí náš vnitřní vztah k Bohu a dodržování křesťanského desatera.

<sup>2</sup> Zde platí křesťanské – myšlení, slovy i skutky. Při řízení neplatí jen skutky, ale též slova a s nimi spojené myšlenky.

<sup>3</sup> Ve vztahu k přírodě je na zvážení každého, zda pod tím vidíme například boj proti klimatickým změnám nebo šetrnost k přírodě dle „zdravého selského rozumu“. Klíčové je, že s tím musíme začít sami u sebe.



rozhodnutí). Docela hodně lidí chce řídit (ostatní lidi, oddělení, firmu, ...), ale nechtějí rozhodovat, respektive nechtějí nést odpovědnost za svá rozhodnutí (včetně důsledků). Chtějí být „šéfem“, aby měli vyšší plat, prestižní postavení, lepší auto či parkovací místo ve firmě atd., ale nechtějí nést odpovědnost. To je samozřejmě z hlediska zásad světového managementu špatně: Pokud máme pravomoc rozhodnout, tak za rozhodnutí (včetně jeho důsledků) neseme plnou odpovědnost, a to i tehdy, když při rozhodování zvolíme „nulovou variantu“, tedy neuděláme nic.

**Jak ale poznat správné rozhodnutí? Lze říci, že správné rozhodnutí je to, které:**

- a. opírá se o hodnotový rámec (morálku) manažera a současně
- b. je v souladu s právními předpisy, interními postupy (např. směrnicemi), smlouvami, které jsem podepsal a současně
- c. vede účinně k dosažení cílů nebo ke splnění zadaného úkolu.

**Správné rozhodnutí** tak znamená, že jsme **vybrali tu nejlepší variantu. Jak ji ale vybrat?** V praxi máme 3 možnosti:

- (1) Provedli jsme **analýzu**, která nám pomohla všechny dostupné varianty identifikovat a vyhodnotit (tedy, do jaké míry je vhodná). Analýza nám pomáhá přesně rozpoznat slabá i silná místa každé varianty.
- (2) Provedli jsme **intuitivní analýzu** (toto doporučuje Drucker) nebo jsme „objevili svůj vnitřní hlas“ (viz doporučení Coveye, který k tomu vydal stejnojmennou knihu)<sup>4</sup>.
- (3) **Kombinujeme oba přístupy.**

Pokud mám cíle a hodnoty vyjasněné a vím, že budu přijímat rozhodnutí (a jsem na to připraven), je třeba si jednotlivé činnosti, kroky a aktivity dobře:

---

<sup>4</sup> **Intuitivní analýza** = odvažovat (zkoumat, analyzovat) situaci, problém, informace atd. pomocí vnitřního hlasu, přičemž při intuitivní analýze platí - správně: pokorné hledání; špatně: samolibé a ješitné bádání.



1. **Naplánovat** (kromě cílů a jejich ukazatelů také termíny, odpovědnosti, rozpočet a podobně – plánování patří mezi manažerské funkce, více viz kapitola 2).
2. Pak **zorganizovat** vše tak, abych to mohl provést a skutečně tu činnost udělat (organizování patří mezi manažerské funkce, více viz kapitola 3).
3. Během provádění je nezbytné **vést a motivovat** sebe (a týká-li se tato činnost i dalších lidí, tak i je) k tomu, abych vše úspěšně zvládl, tedy dosáhl naplánované cíle v souladu se svým hodnotovým systémem (morálkou) – vedení patří mezi manažerské funkce, více viz kap. 4.
4. V průběhu provádění musím získávat **zpětnou vazbu**, zda je vše prováděno tak, aby cílů (v souladu se stanovenými hodnotami) bylo dosaženo, a po ukončení činnosti je třeba zkontrolovat (ověřit), zda se to skutečně provedlo podle plánu – kontrola patří mezi manažerské funkce, více viz kapitola 5.

S managementem v této podobě se tedy každý člověk setkává denně, jen si to často neuvědomuje, v řadě případů nedělá činnosti efektivně. **Management je v první řadě řízení sebe sama a svého života. V tom by se každý absolvent tohoto předmětu měl zdokonalovat a stát se v řízení vlastního života mistrem.**

### 1.1.2. Vymezení pojmu management (řízení)

V literatuře dohledáme celou řadu definic pojmu management (viz například Bartošová, Bartoš, 2011, str. 9 – 10). V rámci tohoto předmětu budeme používat tuto definici:

✓ **Management je proces systematického plánování, organizování, vedení a kontrolování, který směřuje k dosažení cílů organizace (nebo aktivity včetně veřejné politiky), přičemž se cíle musí vytvářet a dosahovat v souladu s morálkou (vnitřními hodnotami).**

Následující tabulka podává k definici komentář či vysvětlení.

Tab. 1 Komentář k definici managementu

Slovo definice	Komentář, vysvětlení
management	= řízení
proces	= soubor souvisejících činností, který přeměňuje vstupy na výstupy (např. firma má na vstupu zdroje, které má k dispozici; na výstupu hotové výrobky nebo služby)
systematického	= opak nahodilého; mimo jiné jde o: analýzu – rozhodování – implementaci



plánování, organizování, vedení a kontrolování	= manažerské funkce (= funkce řízení)
cíle	= očekávané stavy, které chceme dosáhnout; u cílů je klíčové, aby se jejich tvorba opírala o morální hodnotový systém
organizace / aktivita / veřejná politika	= organizace v ziskovém (např. firma) či neziskovém sektoru (např. spolek), ve veřejné správě (obec, ministerstvo, ...), ale také domácnost, rodina, jednotlivec; místo slova „organizace“ je možné použít též pojem „aktivita“ nebo „veřejné politiky“
morálka	= morální (vnitřní) hodnoty (případně též etika, charakternost, integrita osobnosti a podobně)

Zdroj: autor

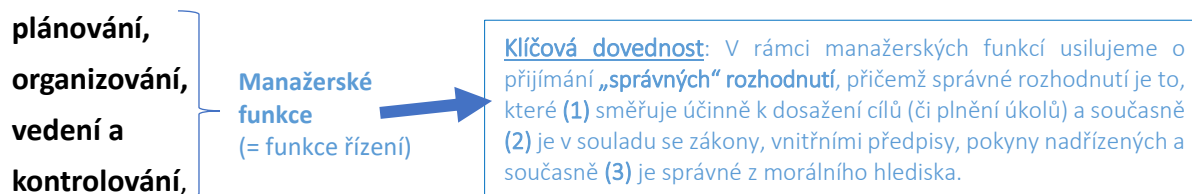
Na následujícím obrázku je definice managementu ve vazbě na:

- správná rozhodnutí (jak je poznat?)
- cíle (jak lze chápat pojem cíl?)
- vnitřní hodnoty (co nejméně by morálka měla respektovat?)

Provádění (přijímání) správných rozhodnutí je klíčová dovednost každého lídra.

Obr. 1 Definice managementu ve vazbě na správná rozhodnutí

**Management (= řízení)** je proces systematického



který směřuje k dosažení **cílů** organizace (např. firmy, rodiny, studia, života ...), přičemž se cíle musí vytvářet a dosahovat **v souladu s morálkou (vnitřními hodnotami)**.

**Definice pojmu „cíl“:** Cíle jsou očekávané stavy, které chceme dosáhnout.

- ✓ Je třeba dbát na to, že při dosahování cílů, plnění úkolů či nakládání se zdroji **neplatí: „Účel svěť prostředky!“**. Dosahování cílů by mělo být zákonné a morální.
- ✓ Naopak platí: „**Co zaseješ, to sklídíš!**“. Při dosahování cílů „zaséváme“ pomocí svých rozhodnutí a z nich plynoucích činů. **Neseme odpovědnost** za rozhodnutí, za činnosti, výsledky či důsledky z rozhodnutí plynoucí. A to včetně úhrady škody nebo trestní odpovědnost. I „neudělat nic“ je rozhodnutí.
- ✓ Při dosahování cílů bychom **neměli škodit jiným lidem, společnosti či přírodě**.

Zdroj: autor

**Pro efektivní řízení (ziskových, neziskových organizací i organizací ve veřejné správě) je**

nezbytné chápat správně problematiku cílů:



**Definice pojmu „cíl“.** Cíle jsou očekávané stavy, které chceme dosáhnout.

Cíle a jejich ukazatele se v jednotlivých organizacích liší:

- **Cílem organizací v ziskovém sektoru** (firem, živnostníků atd.) je **dosahovat zisk**. K tomuto základnímu cíli se druzí celá řada dalších cílů v ekonomické oblasti, cílů směrem k zákazníkům, dále také u některých firem cílů v sociální či ekologické oblasti (viz např. systém řízení Tomáše Bati, pravidla Společenské odpovědnosti firem atd.).
- Cíl u **organizací ve veřejném sektoru** se stanovuje obtížněji. Obecně platí, že **cílem (např. obce, kraje atd.)** je (1) zvyšovat kvalitu života obyvatel a současně (2) zvyšovat kvalitu (nebo rozsah, dostupnost atd.) poskytovaných veřejných služeb.



Cíle mají být „**SMARTi**“ (charakteristiky správně nastavených cílů):

- jasně definované (Specific),
- měřitelné (Measurable),
- akceptovatelné klíčovými hráči včetně odpovědností (Acceptabl),
- realistické, splnitelné, ale ambiciózní (Realistic),
- termínované (Timed),
- integrované s ostatními cíli (Integrated).

#### **Omezení / doporučení z praxe ve vazbě na definici managementu:**

- ✓ Řízení je potřeba vždy přizpůsobovat místním podmínkám, vytvořit si svůj vlastní styl a vycházet ze svých silných stránek (pomůže například osobní SWOT).
- ✓ Pokud se naučíme „správně“ rozhodovat, naše cíle budou mnohem blíže. Je to klíčová dovednost. Správná rozhodnutí nás k cíli přibližují, chybná vzdalují.
- ✓ Každý neřídí důležitou veřejnou politiku, velkou firmu či instituci, ale každý je odpovědný za řízení sebe sama, svého času a svého života. Přičemž cílem života je dosáhnout štěstí, radost, lásku, rozvíjet krásu<sup>5</sup>, moudrost, vnitřní naplnění a podobně,

---

<sup>5</sup> Smysl pro krásu je pro lídra důležitý - pomáhá nám poznat, že něco nesouhlasí. Když se smysl pro krásu nemůže radostně zachvívat, pak není harmonie. Smysl pro krásu tak pomáhá lídrovi zlepšovat (zušlechťovat) vše, s čím přijde do styku.



případně též bohatství; pokud k tomu nesměřujeme, děláme něco špatně. Platí „co zaseješ, to sklidíš!“.

- ✓ Řízení má vést k dosažení cílů (či splnění úkolů), pokud jsou cíle špatné (či špatně nastavené – například z morálního hlediska), usilujeme o dosažení špatných cílů. Věnujte nastavení cílů (včetně cílů veřejných politik) značnou pozornost.

V literatuře se běžně používá pojem „management“ a „řízení“. Oba pojmy „management“ a „řízení“ se zpravidla v české a přeložené manažerské literatuře používají jako synonyma. Některá sémantická spojení používají termín „řízení“, jindy je vhodnější termín „management“. Můžeme též rozlišovat: řízení (management) a řídicí pracovník (vedoucí zaměstnanec, manažer). **Manažer** je profese nebo řídicí (vedoucí) pracovník na určitém stupni hierarchie organizace, který zodpovídá za dosahování vytyčených cílů organizačních jednotek (útvárů), které řídí. Manažer = vedoucí (řídicí, nadřízený) pracovník, případně pracovník, který je za danou činnost odpovědný (například manažer kvality).

### 1.1.3. Funkce řízení (manažerské funkce)

Základní funkce řízení (sekvenční manažerské funkce) jsou

- (1) Plánování,
- (2) Organizování,
- (3) Vedení (podřízených) a motivování,
- (4) Kontrola (a zpětná vazba).

**Plánování** zahrnuje strategické i operativní (každodenní) plánování – tedy sestavování plánů (včetně jejich cílů a cílových hodnot) po provedení potřebných analýz. Součástí plánů jsou též finanční plány a rozpočty. Při plánování se obvykle orientujeme na 4 oblasti (a) úkoly či cíle, (b) čas (termíny, harmonogram), (c) zdroje či finance (náklady či výnosy), (d) odpovědnosti.

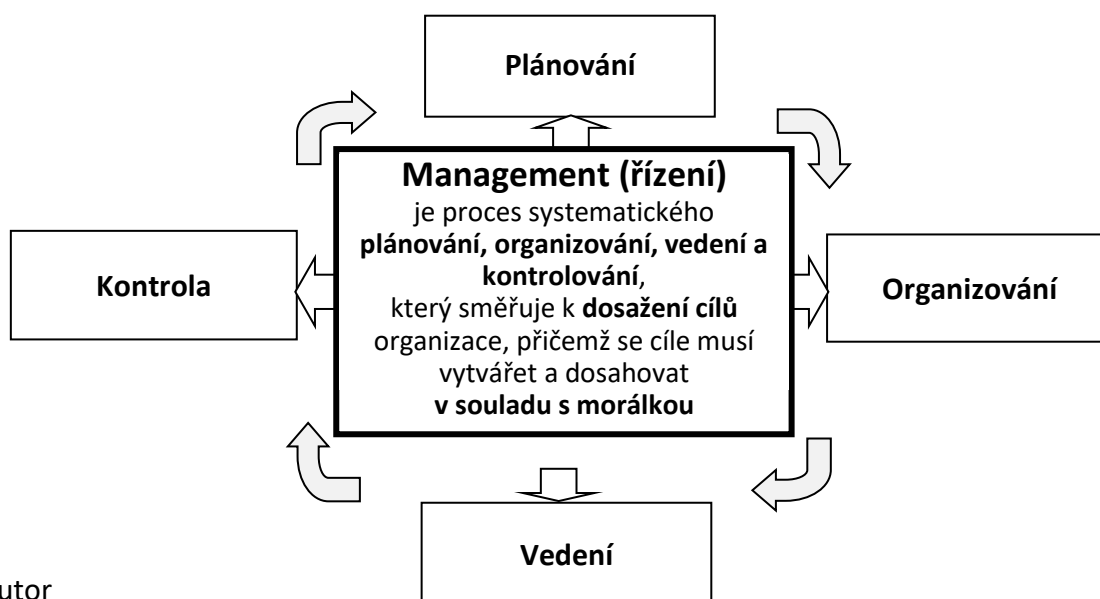
**Organizování** zahrnuje (a) tvorbu organizační struktury a tvorbu (výběr) modelu řízení, (b) tvorbu a aktualizaci směrnic, popis procesů, systému řízení a (c) přidělování úkolů a stanovování cílů a k nim potřebných zdrojů (lidských, finančních, majetku atd.), odpovědností a pravomocí, (d) výběr modelu řízení.

**Vedení** – orientace sebe a podřízených na plnění úkolů a dosahování cílů včetně přijímání potřebných opatření; zahrnuje též motivaci a také koordinování činnosti. Každý vedoucí zaměstnanec má svůj styl vedení – můžeme je členit na (1) autoritářský, (2) demokratický, (3) liberální (nezasahující).

**Kontrola (a zpětná vazba)** – může se zaměřit na (a) výsledky (dosažení cíle či úkolů – v čase, kvalitě, rozpočtu); (b) kontrola postupu; (c) kontrola předpokladů. Kontroly můžeme členit z hlediska času: předběžná (před), průběžná (během) a následná (po) kontrola. Kontrola zahrnuje (1) dohled; (2) srovnání; (3) náprava odchylek; (4) ovlivnění dalších rozhodnutí.

Pokud definici managementu zobrazíme ve vazbě na manažerské funkce, bude vypadat tak, jak ukazuje následující obrázek.

Obr. 2 Definice managementu – manažerské funkce



Zdroj: autor

Jednotlivým manažerským funkcím se věnují následující kapitoly – kapitola 2 je o plánování, kapitola 3 o organizování, kapitola 4 o vedení a motivování, kapitola 5 je o kontrole. V této kapitole si je popíšeme jen zkráceně. Pro funkce řízení se též se používá název manažerské funkce, někdy též sekvenční (postupné) manažerské funkce.

Poznámka:

- 1) V literatuře bývá třetí funkce – výše označená jako „Vedení“ označována též „Vedení (podřízených) a motivování“ nebo též jako „Vedení a motivování“. Všechna tato označení budeme v rámci předmětu považovat za správná. V literatuře se někdy tato funkce též označuje jako „Vedení a koordinování“ nebo někdy jen „Koordinování“.



V rámci této publikace koordinování chápeme jako součást vedení a funkci budeme označovat tak, jak je výše uvedeno, tedy vedení a motivování nebo jen vedení.

- 2) Obdobně se v literatuře čtvrtá funkce označuje jako „Kontrola a zpětná vazba“ nebo jen „Kontrola“. Obojí v rámci této studijní opory považujeme za správné.

#### 1.1.4. Management (řízení) ve veřejné správě a efektivní (úspěšné) řízení

V dnešní době plné změn, turbulencí, rizik a příležitostí vzniká otázka, jak se s těmito „výzvami“ a „ohroženími“ doby „vyrovnávat“ neboli, jaký přístup zvolit k tomu, abychom dosáhli očekávané cíle. Za klíčový pojem chápeme „řízení ve veřejné správě“ a „efektivní řízení ve veřejné správě“. Pro vymezení těchto pojmů je možné vyjít z definice managementu, tedy že řízení (management) je proces systematického plánování, organizování, vedení a kontrolování, který směřuje k dosažení cílů organizace. Definice bude vypadat takto:

- ✓ **Management/řízení ve veřejné správě je proces systematického plánování, organizování, vedení a kontrolování, který směřuje k dosažení cílů organizace ve veřejné správě (například úřadu, ministerstva, školy, nemocnice či jiné příspěvkové organizace, ale také konkrétní činnosti, aktivity nebo veřejné politiky atd.), přičemž se cíle musí vytvářet a dosahovat v souladu s morálkou.**

I zde, jako v obecném managementu, platí:

Cíle jsou očekávané stavy, které chceme dosáhnout.

- ✓ **Morálka (etika, vnitřní hodnoty) musí vždy zahrnout všechny 3 následující aspekty:**
- (a) dodržování zákonů, vnitřních předpisů, podepsaných smluv či jiných přijatých závazků (neplatí „Účel světí prostředky!“; naopak platí, že je třeba dodržet dané slovo, respektive platné závazky),
  - (b) za každé rozhodnutí nesou rozhodvatelé plnou odpovědnost (a to včetně nežádoucích negativních následků, například odpovědnosti trestně právní a odpovědnosti za škodu),
  - (c) neměli bychom úmyslně (vědomě) škodit jiným lidem, společnosti či přírodě.



Nyní k tomu, jak vymezit „efektivní“ nebo „úspěšné“ řízení ve veřejné správě. Abychom to mohli posoudit (v našem případě zda je nebo není řízení efektivní respektive úspěšné), musíme pro hodnocení stanovit podmínky. Pokud jsou tyto podmínky naplněny, pak můžeme konstatovat, že řízení je efektivní, pokud splněny nejsou, pak je neefektivní. Níže je tedy definice efektivního řízení ve veřejné správě a jsou pro ni vymezeny tři klíčové podmínky:



**Efektivním řízením ve veřejné správě** označujeme proces systematického **plánování, organizování, vedení a kontrolování**, který směřuje k **dosažení cílů** organizace ve veřejné správě (například úřadu, ministerstva, školy, nemocnice či jiné příspěvkové organizace atd.), přičemž se cíle musí vytvářet a dosahovat **v souladu s morálkou**.

Pro efektivní (úspěšné) řízení **platí 3 podmínky**, že

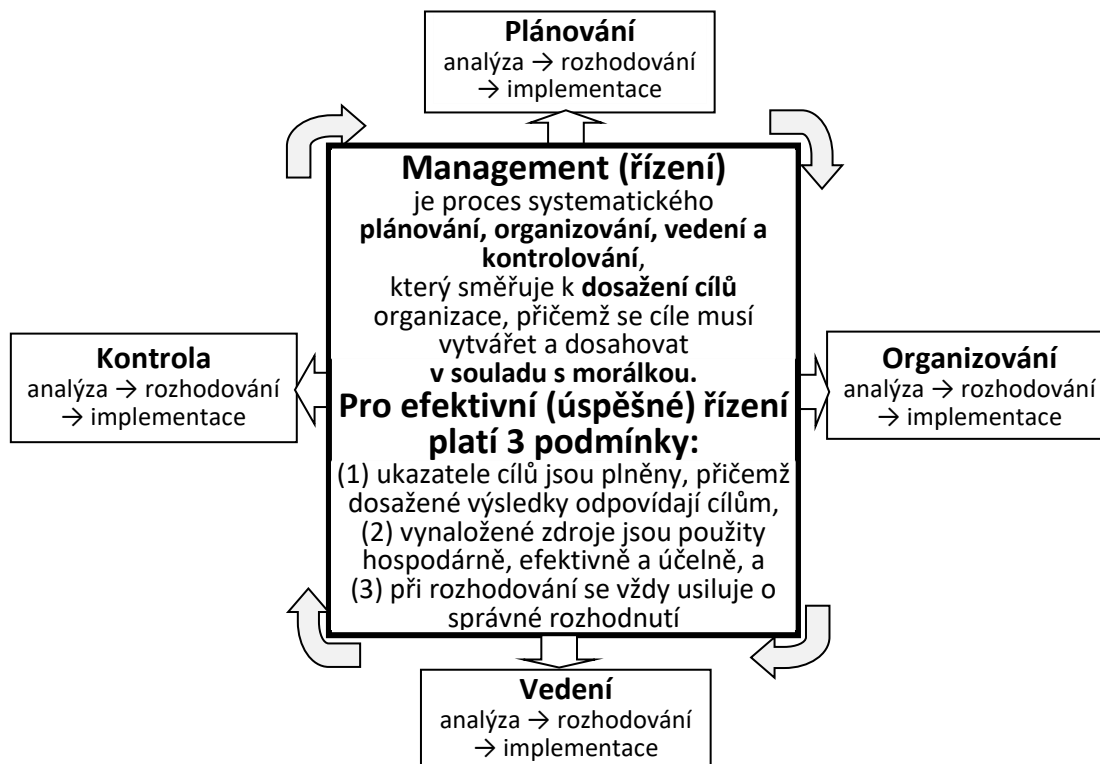
- (1) ukazatele jednotlivých cílů jsou průběžně plněny, přičemž dosažené **výsledky odpovídají stanoveným cílům**,
- (2) vynaložené **zdroje** potřebné k realizaci cílů **jsou použity hospodárně, efektivně a účelně**,
- (3) při rozhodování se vždy **usiluje o správné rozhodnutí**.

První klíčová podmínka se týká nutnosti stanovit nejen cíle, ale také jejich měřitelné ukazatele (= měřítka, indikátory), což samo o sobě pro splnění první podmínky ještě nestačí. Taktéž dosahované výsledky musí odpovídat plánovaným (stanoveným) cílům. Pro srozumitelnost bude uveden příklad: Ministerstvo dopravy má cíl za 4 roky rozšířit dálniční síť. Ukazatelem je, že bude zprovozněno 120 km dálnic. O efektivním řízení (respektive o splnění první podmínky) pak lze mluvit, pokud skutečně bude dálniční síť rozšířena za 4 roky o 120 km dálnic. Druhá podmínka se týká způsobu nakládání s prostředky – ty mají být vynakládány při plnění těchto cílů hospodárně, efektivně a účelně (vysvětlení viz dále), v našem případě jde o prostředky vynakládané na stavbu dálnic. Třetí podmínka vyžaduje, aby se přijímala správná rozhodnutí, což znamená, aby se při rozhodnutí vyhodnotily (analyzovaly) všechny dostupné varianty řešení a přijalo se rozhodnutí, které splňuje 3 kritéria správného rozhodnutí (je zákonné, je morální, nejúčinněji nás posouvá k dosažení cíle). Pro efektivní řízení platí všechny tři podmínky současně.



Pokud k definici managementu přidáme 3 podmínky efektivního (úspěšného) řízení, bude vypadat obrázek tak, jak je uvedeno:

Obr. 3 Management a podmínky efektivního (úspěšného) řízení



Zdroj: autor

Efektivní řízení je protikladem „neefektivního řízení“. Je to takové řízení, kdy nejsou dosahovány stanovené cíle, vynaložené zdroje jsou použity ekonomicky neracionálně (nehospodárně, neefektivně, neúčelně) a nejsou přijímána správná rozhodnutí.

Pro efektivní řízení je též nezbytné usilovat o naplnění potřebných předpokladů, jde o **(předpoklady efektivního řízení)**: (1) Vnější rámcové podmínky; (2) Vnitřní rámcové podmínky; (3) Disponibilita (kompetence - způsobilost) řídicích subjektů a kompetentnost zaměstnanců; (4) Adekvátní stanovení cílů; (5) Plnění cílů (orientace na dosahování výsledků); (6) Zpětná vazba o plnění stanovených ukazatelů.

V následující tabulce je uvedeno šest obecných předpokladů pro efektivní řízení.



Tab. 2 Základní předpoklady efektivního řízení

Č.	Předpoklad	Obsah daného předpokladu (rysu)
1	Vnější rámcové podmínky	Vnější rámce vytváří jen jeden z předpokladů k realizaci efektivního řízení. Jde o stanovená „pravidla hry“ dané vnější autoritou. Tyto podmínky jsou dány zejména existujícími právními předpisy. Ty, formálně vzato, vymezují hranice (rámce ve smyslu volnosti a omezení k realizaci efektivního řízení), v níž se mohou řídicí subjekty rozhodovat tak, aby dosažené výsledky odpovídaly stanoveným cílům.
2	Vnitřní rámcové podmínky	Patří k nim vnitřní silné a slabé stránky, včetně majetku, vybavení, umístění firmy atd. Dále také vnitřní „pravidla hry“ - sdílená institucionální kultura a sdílené hodnoty k výkonu efektivního řízení, také vlastní vnitřní dokumenty pro výkon efektivního řízení. Nezbytným vnitřním předpokladem pro realizaci efektivního řízení je, aby se opíralo o poslání (dané vnější autoritou) a vypracované vize, strategie, koncepce a plány.
3	Disponibilita (způsobilost) řídicích subjektů a kompetentnost zaměstnanců	Odborná připravenost, manažerské dovednosti a morální bezúhonnost řídicích subjektů (integrita, svědomí, charakter, plnění slibů). Vedle odborných předpokladů je nutné, aby řídicí pracovníci byli morálně bezúhonní, a to zejména z toho důvodu, aby určujícím a trvalým kritériem při rozhodování každého subjektu veřejné správy byl veřejný zájem. Důležitá je také kompetentnost (způsobilost) všech zaměstnanců.
4	Adekvátní stanovení cílů	Vhodně stanovené cíle s jasně definovanými ukazateli. Cíle mají být měřitelné, termínované, ambiciózní, ale splnitelné. Cíle jsou očekávané stavy, které chceme dosáhnout. Je v nich vyjádřen očekávaný společenský užitek, k jehož dosažení musíme vynaložit veřejné zdroje.
5	Plnění cílů (orientace na dosahování výsledků)	Cíle stanoveny v rámci předběžné analýzy spolu s definováním zdrojů s ohledem na 3E (hospodárně, efektivně, účelně). Smysl veškerých řídicích činností je orientován k monitorování cílů, ke sledování jejich ukazatelů, k přijímání korekčních opatření a k realizaci regulačních činností tak, aby v konečném důsledku byly stanovené cíle dosaženy. Pak hovoříme o efektivním řízení.
6	Zpětná vazba o plnění stanovených ukazatelů	Získávání informací o plnění ukazatelů cílů s následnou (či průběžnou) korekcí. Případný nesoulad je napravný korekční činností řídicího subjektu. Aby tato korekce byla efektivní, je potřebné mít k dispozici aktuální informace a zároveň potřebnou korekci učinit včas.

Zdroj: autor dle Ochrana, Půček 2011, s. 15-17

### 1.1.5. Management (řízení) veřejné politiky

Pro vymezení pojmu je možné vyjít z definice managementu, tedy - že řízení (management) je proces systematického plánování, organizování, vedení a kontrolování, který směřuje k dosažení cílů organizace. Definice bude vypadat takto:

✓ **Management/řízení veřejné politiky je proces systematického plánování, organizování, vedení a kontrolování, který směřuje k dosažení cílů veřejné politiky, přičemž se cíle musí vytvářet a dosahovat v souladu s morálkou.**



**Pro efektivní (úspěšné) řízení veřejné politiky platí 3 podmínky, že**

- (1) ukazatele jednotlivých cílů veřejné politiky jsou průběžně plněny, přičemž dosažené výsledky odpovídají stanoveným cílům,
- (2) vynaložené zdroje potřebné k realizaci cílů veřejné politiky jsou použity hospodárně, efektivně a účelně,
- (3) při rozhodování se vždy usiluje o správné rozhodnutí.

### 1.1.6. Členění managementu

Management můžeme členit různým způsobem, například:

#### 1) Podle činnosti, která je řízena z hlediska její opakovatelnosti:

- Procesní management – věnuje se jednorázovým činnostem
- Projektový management – věnuje se opakovaným činnostem

#### 2) Podle oblasti zájmu člověka:

- Řízení profesního života (včetně přípravy na profesi – vzdělávání)
- Řízení soukromého života

#### 3) Management lze členit dle sektoru:

- v ziskovém sektoru (management podniku / firmy)
- ve veřejném sektoru (management města, obce, kraje / management příspěvkových organizací / management nemocnic / management škol / .....)
- v neziskovém sektoru

#### 4) Management organizace lze členit dle právní formy:

- Management obchodních společností
- Management družstev
- Management firem (fyzická osoba – podnikatel)
- Management obcí
- Management krajů
- Management příspěvkových organizací
- .....

#### 5) Management organizace dle odvětví:

- Management cestovního ruchu, destinační management



- Management kultury
- Management zdravotnictví
- Management sociálních služeb
- Management zemědělství
- .....

#### 6) Management území:

- Management místa
- Management obce
- Management města, městské části
- Management mikroregionu
- Management kraje
- ....

Přičemž v rámci konkrétní organizace (například firmy, neziskovky, školy, nemocnice, muzea, ministerstva atd.) podléhá řízení celá řada činností. **Co všechno lze řídit v rámci konkrétní organizace:**

- Řízení **projektů** (management projektů)
- Řízení **procesů** (procesní management)
- Řízení **kvality** (management kvality)
- Řízení **financí** (finanční management)
- Řízení **dotací** (dotační management)
- Řízení **informací a znalostí** (znalostní management)
- Řízení **vývoje a inovací** (inovační management)
- Řízení **lidských zdrojů** (personální management)
- Řízení **zásob a logistiky** (management logistiky)
- Řízení **času** (time management)
- Řízení **rizik** (risk management)
- **Krizové** řízení (krizový management)
- **Strategické** řízení (strategický management)
- a podobně



## 1.2. DOBRÝ MANAŽER (LÍDR) VERSUS ŠPATNÝ MANAŽER (LÍDR)

### 1.2.1. Dobrý manažer nebo skutečný lídr

**Skutečný lídr nebo dobrý manažer** (pokud se bavíme o řízení života tak také každý člověk) dokáže podle kontextu situace a dle místních zvyklostí:

- (1) přijímat správná rozhodnutí (budeme podrobněji probírat v kapitole 7),
- (2) umí vymezit cíle a dosahuje je v souladu s morálkou (zákonně; s plnou odpovědností za to, co koná; též tak, aby úmyslně neškodil jiným lidem, společnosti nebo přírodě),
- (3) při plnění úkolů a dosahování cílů nakládá se zdroji hospodárně, efektivně a účelně.

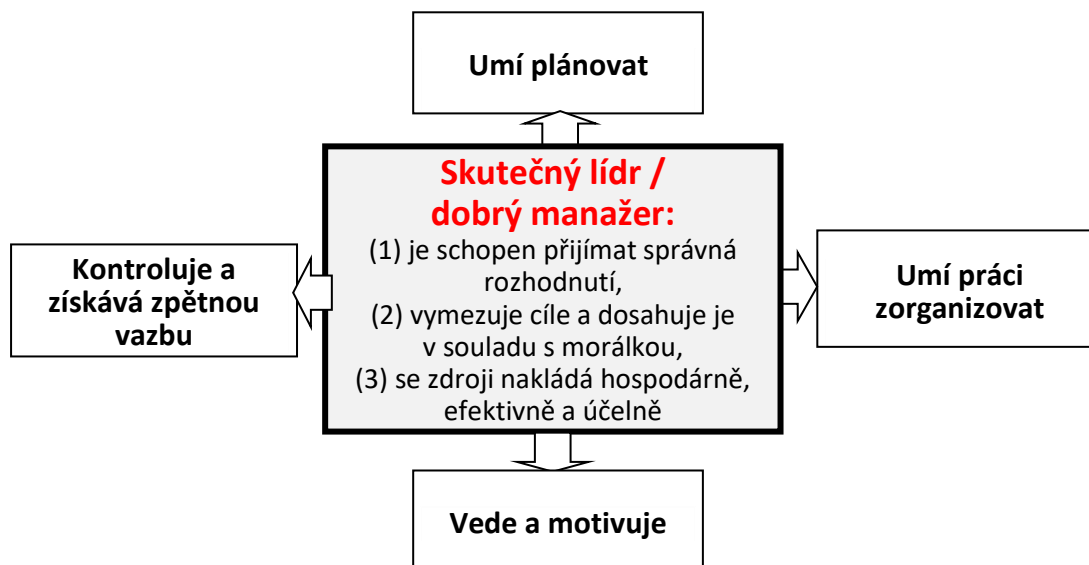
To máme uvedeno na následujícím obrázku v jeho středu. Současně platí, že:

- (1) Umí plánovat (čas, úkol/cíl, odpovědnost, zdroje atd.), je dobrým plánovačem – viz kap. 2.
- (2) Také ale umí dobře práci zorganizovat (jak z hlediska organizační struktury, vnitřních předpisů, tak z hlediska konkrétního přidělení úkolu či cíle). To je tématem kapitole 3.
- (3) To však v dnešním komplikovaném světě pro úspěšné dosahování cílů nestačí – musí umět vést své podřízené, kolegy či tým a motivovat je, stejně tak motivovat sebe. Více v kap. 4.
- (4) Skutečný lídr je též dobrý kontrolor a získává zpětnou vazbu, a to jak z hlediska plnění úkolů či cílů, tak z hlediska dodržování stanoveného postupu (viz kapitola 5).

Samozřejmě patrně jen málokdo splňuje všechno výše uvedené současně, ale skutečný lídr dobře zná své silné a slabé stránky (například pomocí SWOT analýzy – viz kapitola 6) a pokud něco neumí či to nedělá dobře, má ve svém týmu někoho, kdo to umí a může jej tím pověřit.



Obr. 4 Skutečný lídr nebo dobrý manažer



Zdroj: autor



K obrázku je namluvená krátká video přednáška, kterou najdete ve studijních materiálech.

### 1.2.2. Špatný manažer (domnělý lídr)

Na následujícím obrázku je zobrazena **pozice špatného manažera nebo domnělého lídra**.

Ten není schopen dle místních podmínek a kontextu situace

- (1) přijímat správná rozhodnutí, často proto, že neumí analyzovat možné varianty rozhodnutí; často tak přijímá špatná rozhodnutí a obvykle z toho viní ostatní, jen ne sám sebe,
- (2) cíle jsou nejasné (nebo nejsou stanoveny vůbec) a dosahuje je bez ohledu na morálku a zákonnost (domnívá se, že účel světí prostředky),
- (3) nestará se o hospodárné, efektivní a účelné nakládání se zdroji, což může vést k plýtvání či vytváření korupčního prostředí.

Současně platí, že

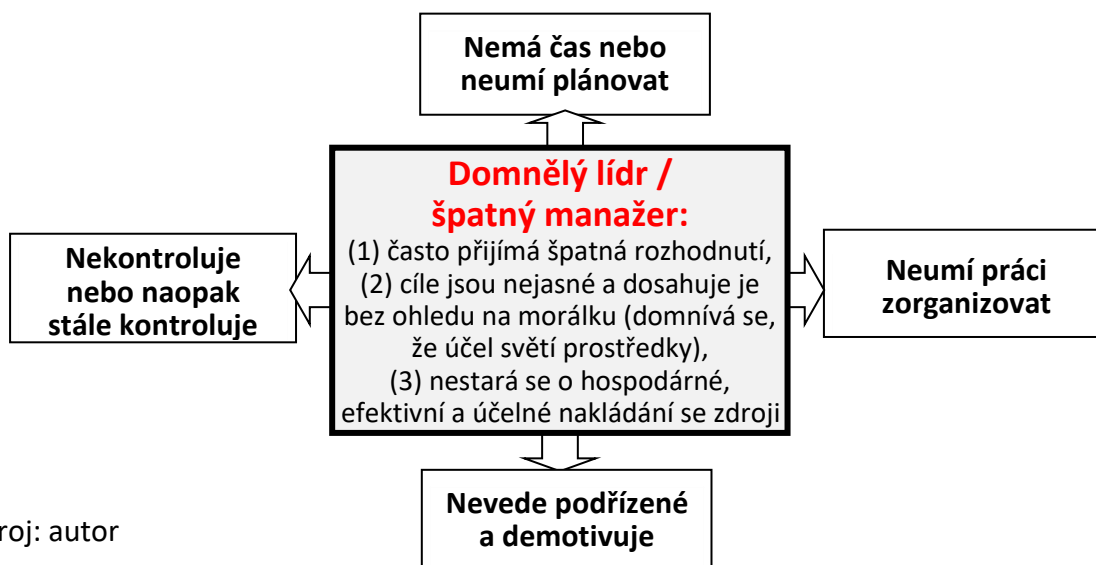
- (1) Nemá čas nebo neumí plánovat (obvykle je pak dost času na to práci předělat či přerušit), je tedy špatným plánovačem.
- (2) Někdy též neumí práci dobře zorganizovat (jak z hlediska organizační struktury, vnitřních předpisů a neřídí se jimi, tak z hlediska konkrétního přidělení úkolu či cíle).

- (3) Též se stává, že neumí svůj tým vést a motivovat, respektive jej demotivuje.
- (4) Často považuje kontrolu za zbytečnou a nepotřebuje žádnou zpětnou vazbu, někdy též naopak kontroluje stále (zaměňuje kontrolu se šikanováním podřízených).

Je třeba ještě dodat, že existují instituce (nebo jejich útvary), kde v čele stojí špatný lídr. Přesto daný útvar či instituce pracují dobře. Může to být dáno tím, že zaměstnanci svoji práci znají a zvládají. Nebo vedoucí práci nezvládá, ale je schopen alespoň přijímat správná rozhodnutí.

 K obrázku je namluvená krátká video přednáška, kterou najdete ve studijních materiálech.

Obr. 5 Domnělý lídr nebo špatný manažer



Zdroj: autor

## 1.3. VYBRANÉ POJMY VZTAHUJÍCÍ SE K EKONOMICE, ROZPOČTOVÁNÍ, POJMY K 3E

### 1.3.1. Vybrané pojmy k ekonomice, hospodaření

Pojmy k ekonomice se podrobně probírají v předmětu „Ekonomie“. V rámci tohoto předmětu chápeme následující pojmy tak, jak je uvedeno:

- Pojem „**ekonomika**“ (= hospodářství) chápeme obecně jako shrnutí (souhrn) hospodaření daného subjektu. Přičemž za subjekt lze dosadit například stát, ministerstvo, obec, příspěvkovou organizaci jako je třeba základní škola a další instituce



ve veřejné správě, stejně jako instituce v neziskovém sektoru a firmy (podnikatele) v ziskovém sektoru, patří zde také domácnost či jednotlivci. Hospodářství může být též: nadnárodní, národní či podnikové. Ekonomiku je též možné chápat jako souhrn ekonomických činností jako zemědělství, průmysl a služby a podobně, které probíhají na určitém území. V rámci ekonomiky je možné identifikovat celou řadu dějů jako je například: výroba, přerozdělování, směna, spotřeba statků a služeb.

- Pojem „**ekonomie**“ chápeme jako vědu o ekonomice. Tedy vědu, která zkoumá finanční (ekonomické) chování výše uvedených subjektů; zkoumá tedy, jak se ekonomicky projevují. Lze též uvést, že ekonomie je věda, které zkoumá využití omezených zdrojů k produkci statků a služeb a jejich rozdělování mezi jednotlivce a skupiny osob. Ekonomii můžeme členit na (1) **Makroekonomie** – která zkoumá ekonomiku jako celek, to znamená, že se zabývá jevy, jako je nezaměstnanost, inflace (snižování hodnoty peněz), hrubý domácí produkt (HDP) a podobně. (2) **Mikroekonomie** – která zkoumá chování jednotlivých ekonomických subjektů, jako jsou například spotřebitelé (domácnosti), podniky (firmy), instituce v neziskovém sektoru či veřejné správě.
- Ještě vysvětlíme z hlediska ekonomie několik základních pojmů:
  - **Potřeba** – tu z hlediska ekonomie chápeme jako stav pociťovaného nedostatku některého základního uspokojení (pít, jíst, spát, bavit se). Přičemž potřeby jsou chápány jako hnací síla veškerého lidského jednání.
  - **Spotřeba** – tu z hlediska ekonomie chápeme jako realizovanou (uspokojenou) potřebu. Jinak řečeno ji chápeme jako naplnění účelu, pro který byly statky a služby vyrobeny.
  - **Statek** – ten z hlediska ekonomie chápeme jako vše, co slouží k uspokojování potřeb.
  - **Služba** – tu z hlediska ekonomie chápeme jako výkon jiné osoby, který uspokojuje potřeby svým průběhem (například návštěva divadelního představení) nebo svým výsledkem (například oprava automobilu).

### 1.3.2. Rozpočtování, hospodaření

#### Co je rozpočtování



Rozpočtování je svým způsobem druh finančního plánování. Vše, co platí pro rozpočtování obecně, platí též pro rozpočtování veřejných strategií. Pojem rozpočtování souvisí s pojmem hospodaření. Hospodaření ve veřejné správě vždy musí probíhat dle schváleného rozpočtu.



**Rozpočtování** je možné vymezit jako proces alokace (přidělení, rozčlenění, vyčlenění) omezených zdrojů na vybrané činnosti, projekty, investice, cíle, veřejné politiky nebo instituce, a to na základě předpokládaných příjmů, disponibilních zdrojů nebo pomoci zadlužení.

Rozpočtování obecně můžeme popsat pomocí 4 fází – viz kapitola 2.

Výsledkem rozpočtování je rozpočet. Rozpočet (včetně rozpočtu veřejné politiky) je zjednodušeně řečeno plán (balance) příjmů a výdajů.

### Co je hospodaření

**Hospodaření** (hospodaření probíhá dle schváleného rozpočtu) chápeme obecně jako ekonomicko-správní činnosti (respektive souhrn těchto činností), k nimž řadíme zejména:

- (1) rozpočtování, finanční analýzy a plánování,
- (2) účetní, daňové či další podobné správně-ekonomické činnosti (například evidence smluv, personální agenda atd.),
- (3) správa, opravy, údržba majetku či investování do majetku,
- (4) ve veřejném sektoru také veřejné projekty, veřejné zakázky a zajišťování veřejných služeb nebo statků,
- (5) také veškeré nakládání se zdroji (finančními, lidskými atd.) a majetkem
  - a) při vytváření a poskytování statků a služeb: (a1) ve veřejném sektoru jde o veřejné statky (např. dálnice) a o veřejné služby, (a2) ve firmách např. ve výrobě či službách;
  - b) ve vývoji: (b1) ve veřejném sektoru např. základní výzkum, ale také vývoj nových právních předpisů, veřejných statků či služeb atd., (b2) ve firmách např. vývoj výrobku;
  - c) v obslužných činnostech (jako je např. IT služby, právní služby, ostraha, úklid atd.).



Zjednodušeně lze říci, že **hospodaření ve veřejné správě** souvisí s nakládáním s veřejnými prostředky (včetně majetku) dle schváleného rozpočtu a s prováděním dalších ekonomicko-správních činností (včetně rozpočtování, vedení účetnictví a daňových věcí).



Problematiku hospodaření vymezují ve veřejné správě zákony, zejména:

- zákon o rozpočtových pravidlech (pro stát, jeho organizace, státní úřady, státní fondy) a zákon o rozpočtových pravidlech územních rozpočtů (zejména pro obce, kraje)
- zákon o majetku ČR a jejím vystupování v právních vztazích
- zákon o obcích, zákon o krajích – týká se samospráv a jejich organizací
- zákon o rozpočtovém určení daní
- zákon o finanční kontrole
- zákon o veřejných zakázkách
- zákony platné obecně, jako je například zákon o účetnictví, daňové zákony a podobně

### 1.3.3. Vymezení pojmů „účelnost“, „efektivnost“ a „hospodárnost“ (3E)

Jednou ze tří podmínek úspěšného řízení (včetně úspěšného řízení veřejné politiky) je to, že s vynaloženými zdroji, které jsou potřebné k realizaci cílů veřejné politiky, nakládáme v souladu s 3E, tedy hospodárně, efektivně a účelně. Pojem 3E se používá v ziskovém i veřejném sektoru (dle anglických slov Efficiency, Effectiveness, Economy). Tento pojem se začal používat v ziskovém sektoru a následně byl v rámci konceptu New public managementu přenesen do veřejného sektoru.



**3E jsou kritéria pro nakládání se zdroji (s financemi, majetkem atd.). V ziskovém sektoru se převážně vyskytuje jako hospodárnost, efektivnost (někdy též jako produktivita), účinnost (v ČR se ve veřejné správě používá pojem účelnost místo pojmu účinnost, proto s ním takto pracujeme i v této studijní opoře).**

Následující definice jsou převzaty ze zákona o finanční kontrole. Pokud usilujeme o uplatnění efektivního řízení, jsou veřejné služby, investice a ostatní výdaje posuzovány zejména z hlediska jejich účelnosti a následně z hlediska jejich efektivnosti a jejich hospodárnosti.



Těmto třem kritériím (účelnost, efektivnost, hospodárnost) říkáme „3E“<sup>1</sup>, jde o **kritéria nakládání se zdroji**, přičemž:

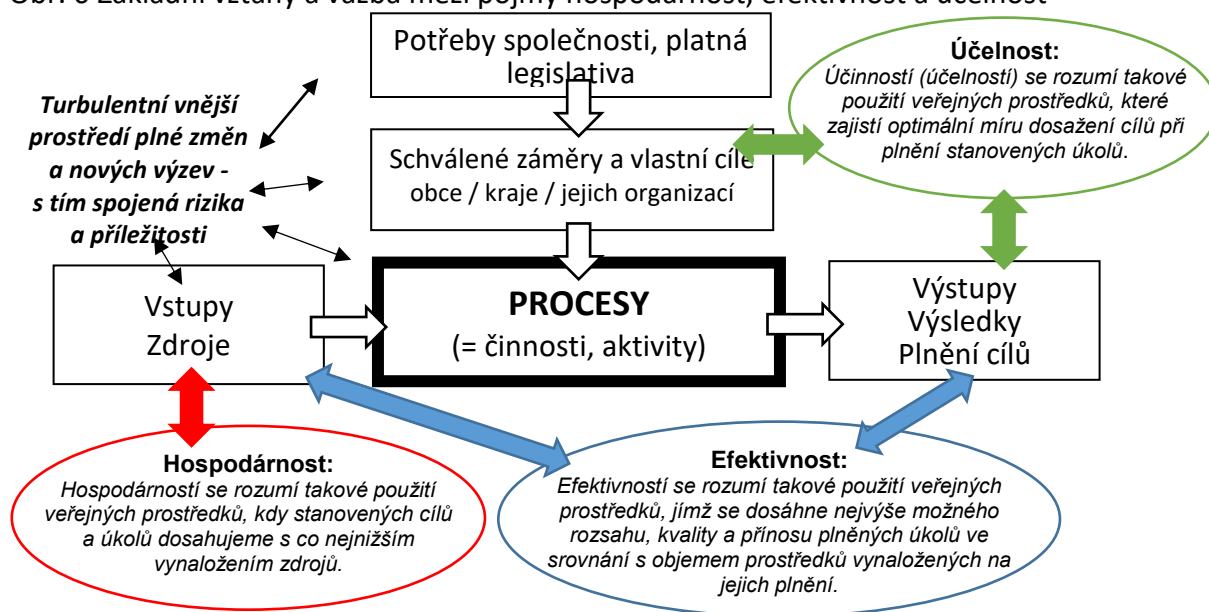
**Účelností** se rozumí takové použití prostředků, které zajistí optimální míru dosažení cílů při plnění stanovených úkolů.

**Efektivností** se rozumí takové použití prostředků, jímž se dosáhne nejvýše možného rozsahu, kvality a přínosu plněných úkolů ve srovnání s objemem prostředků vynaložených na jejich plnění.

**Hospodárností** se rozumí takové použití prostředků, kdy stanovených cílů a úkolů dosahujeme s co nejnižším vynaložením zdrojů.

Základní vztahy jsou zachyceny na následujícím obrázku, jde o zobrazení v procesním modelu.

Obr. 6 Základní vztahy a vazba mezi pojmy hospodárnost, efektivnost a účelnost



Zdroj: autor dle MF-CHJ (2004)

### Vysvětlení 3E na příkladech

Je třeba si zapamatovat alespoň některé příklady:



**Hospodárnost:** např. nejnížší nabídková cena; provozní náklady v průběhu životního cyklu

**Efektivnost:** např. nákladová efektivnost anebo produktivita (např. náklady na kilometr dálnice); návratnost nákladů (např. návratnost investice do zateplení budovy z úspor energií)

**Účelnost:** např. míra naplňování poslaní nebo společenských potřeb nebo sdílených hodnot; míra naplňování cílů (procento plnění cílů); plánované parametry v rámci strategie ke skutečně dosaženým

Podrobnější vysvětlení kritéria 3E:

### 1) Hospodárnost

- **nejnížší nabídková cena.** Vždy musí být to, co nakupujeme (tedy vybavení, stavební investice, služby) velmi přesně specifikovány, například pomocí veřejné zakázky:
  - nakupujeme kopírku a jde o nejnížší nabídkovou cenu za tuto kopírku (obdobně jakýkoli nákup – počítače, nábytek, auta, software, kancelářské potřeby ...)
  - u stavebních prací jde o nejnížší cenu za stavební investici (budovu školky, úřadu, opravy silnic, ....)
  - u služeb jde o nejnížší cenu za tuto službu (například sekání trávy, ostraha budov, IT služby, doprava, ....)
- **provozní náklady v průběhu životního cyklu.** Obvykle se toto používá jako doplňkové kritérium nejnížší nabídkové ceny tam, kdy náklady životního cyklu (výrobku, stavby atd.) jsou významné. K nákladům životního cyklu patří například ostatní pořizovací náklady (například u nákupu počítačů instalaci těchto počítačů vlastními zaměstnanci), náklady související s užíváním výrobku, stavby atd., náklady na údržbu nebo náklady spojené s koncem životnosti (například náklady na likvidaci).

### 2) Efektivnost

- nákladová efektivnost anebo produktivita (například náklady na kilometr dálnice) – vysvětleno dále
- návratnost nákladů (např. návratnost investice do zateplení budovy z úspor vytápění)

Pokud se na efektivnost podíváme z ekonomického hlediska, pak efektivnost je sledována ve dvou základních formách, a to jako (1) nákladová efektivnost a jako (2) produktivita.

Výpočet se provádí takto: **Nákladová efektivnost:**  $NE = C/N$ , kde



NE... nákladová efektivnost; C...celkové náklady na danou činnost (projekt, program, investice); N...počet vyprodukovaných jednotek

**Produktivita:**  $P = N/C$ , kde P ...produktivita

Podstatu nákladové efektivnosti a produktivity nákladů podává následující tabulka.

Tab. 3 Porovnání nákladové efektivnosti a produktivity

	<b>Nákladové efektivnost</b>	<b>Produktivita</b>
výpočet	$NE = C/N$ , kde NE ...nákladová efektivnost	$P = N/C$ , kde P ...produktivita
popis	Je ukazatelem, který zjišťuje, kolik peněžních jednotek bylo třeba k vyprodukování jedné naturální jednotky výstupu. Jsou to například náklady na jednoho obsluženého občana.	Je v praxi sledována formou efektivnosti použitých veřejných prostředků. Zákon o finanční kontrole jí rozumí takové „použití veřejných prostředků, jimiž se dosáhne nejvýše možného rozsahu, kvality a přínosu plněných úkolů ve srovnání s objemem prostředků vynaložených na jejich plnění“. Ekonomicky řečeno, je to počet naturálních výstupů na jednotku použitého vstupu. Produktivita je tedy takovým ukazatelem, který zjišťuje vztah mezi počtem vyprodukovaných jednotek (strana výstupu) a jejich náklady (strana vstupu). Produktivita je inverzní funkcí vůči nákladové efektivnosti.
1.4.	C...celkové náklady na danou činnost (projekt, program, investice) N...počet vyprodukovaných jednotek	

Zdroj: Ochrana, Půček 2012



Vysvětlíme si tyto pojmy na příkladu. Obec postavila v sídlišti parkoviště pro osobní auta. Celkové náklady na vybudování parkoviště byly 2 mil. Kč. Počet parkovacích míst byl 40 parkovacích míst.

Z toho plyne (provedení výpočtu):

Celkové náklady  $C = 2$  mil. Kč

Počet vyprodukovaných jednotek (počet parkovacích míst)  $N = 40$

**Nákladová efektivnost**  $NE = 2 \text{ mil. Kč} / 40 = 0,05 \text{ mil. Kč}$  za jedno místo

**Produktivita**  $P = 40 / 2 \text{ mil Kč} = 20$  míst na jeden milion

Nákladová efektivnost nám říká, že cena jednoho parkovacího místa je 50 tis. Kč.

Produktivita nám říká, že za každý investovaný mil. Kč vybudujeme 20 parkovacích míst.

### 3) Účelnost

- míra naplňování poslání nebo společenských potřeb. Například posláním základní školy je zabezpečit základní vzdělávání, tedy učit. Účelnost tedy znamená, do jaké míry škola toto poslání naplňuje. Na to však mohou být různé názory a není proto snadné účelnost vyhodnotit.



- míra naplňování cílů (procento plnění cílů). Pokud poslání převedeme na cíle, které mají měřitelné parametry, lze účelnost hodnotit mnohem snadněji, tedy ve vztahu k plnění cílů a jejich ukazatelů.
- plánované parametry v rámci strategie ke skutečně dosaženým. Totéž jako u cílů, jen s tím, že cíle jsou součástí strategie firmy či veřejné organizace.

## 1.4. PŘEHLED TEORIÍ ŘÍZENÍ

Přehled teorií může rozčlenit do tří skupin:

(1) Klasická teorie managementu:

- Vědecké průmyslové řízení (Taylor, Ford)
- Správní řízení (Fayol)
- Byrokratické modely (Weber)

(2) Neoklasická teorie managementu – např. škola lidských vztahů (např. Mayo)

(3) Moderní teorie managementu (např. Drucker)

✓ Přehled teorií (které nejvíce ovlivnily teorii i praxi řízení ve veřejné správě v období od počátku 20. století do přelomu 60. – 70. let) ukazuje následující tabulka. Je nezbytné se v těchto teoriích orientovat. Z hlediska veřejné správy je velmi důležitý weberismus.

Tab. 4 Přehled teorií řízení inspirující řízení veřejné správy

Název teorie	Tvůrce	Podstata (principy)	Cíl řízení
Taylorismus (vědecké průmyslové řízení)	F.W. Taylor	Zdokonalení řízení podle časových studií, tvorba normativů pro výkon	Stanovení nejlepšího způsobu vykonávání dané práce v co nejkratším čase (produktivita práce); Zdokonalit řízení „zdola“
Fordismus (vědecké průmyslové řízení)	H. Ford	Organizace pásové výroby; tzv. teorie služby veřejnosti	Výkon normalizovaného úkonu jedincem
Fayolismus (správní řízení)	H. Fayol	První ucelená teorie podnikové správy	Zdokonalit řízení „shora“; správní úkoly zasahují do všech činností a spojují je v jeden celek
Weberismus (byrokratické modely)	M. Weber	Vytvoření ideálního typu organizace	Ideální vedoucí řídí neosobně, formálně, činnost organizace je regulována (absolutně platnými) pravidly. Každý článek organizace má své povinnosti



Škola lidských vztahů (Neoklasická teorie managementu)	E. Mayo	Vliv lidského faktoru na výkon	Poznání potřeb pracovníků a jejich motivace k výkonu
Škola systémových přístupů	D. Cleland, W. King, 50. – 60. léta v USA	Systémový přístup k řízení	Optimálně fungující systém
Ekonomické přístupy porovnání nákladů a přínosů	70. léta (například J.D. McGullough)	Cost – Effectiveness Methods	Původně vznikla pro resort obrany
Organizační rozvoj	Přelom 60. a 70. let (např. F. Luthans)	Chování pracovníků podstatně ovlivňuje výsledky činnosti organizace	Zdokonalení řízení na základě aplikací poznatků teorie rozvoje
Cílově orientované řízení	50. a 60. roky, P. F. Drucker	MBO (management by objectives)	Řízení podle cílů
Situační řízení	70. léta (např. F.E. Kast, J. Rozenzweig)	Situační přístup	Projektování organizací s ohledem na dané podmínky (situaci)

Zdroj: Ochrana, Půček, Špaček, 2015, doplněno

Tyto teorie byly původně vypracovány pro potřeby řízení podniku a poté byly jejich principy přebírány do veřejné správy a následně i dále upravovány s ohledem na specifika veřejné správy. Nejvýznamnější vliv měl taylorismus. Těmto směrům se v této opoře nebudeme věnovat, zájemci nechtě si prostudují v publikaci Ochrana, Půček, Špaček, 2015.

### Další významné koncepty a osobnosti

K dalším významným konceptům nebo osobnostem patří například:

- Procesní přístupy v managementu: např. H. Koontze a H. Weihrich
- Systémové myšlení a systémová dynamika: např. Senge
- Vedení a růst osobnosti: Covey
- Moderní strategické řízení: Kaplan a Norton
- Reengineering: Hammer, Champy
- Japonský management (totální management kvality; Toyota production system (metoda TPS) - „štíhlý podnik“, metoda Lean, metoda Kaizen)



- Uznávání manažeři: např. Jack Walch (ředitel General Electric) – návod pro úspěšné vedení

Z hlediska ČR například: Antonín a Tomáš Baťa

Z hlediska veřejné správy – NPM (New public management)

## 1.5. CO JE VEŘEJNÁ STRATEGIE (POLITIKA) A CO OBSAHUJE

### 1.5.1. Co je veřejná strategie (politika)

K tvorbě veřejných strategií je k dispozici „Metodika přípravy veřejných strategií“, která je ke stažení na odkazu: <https://www.mmr.cz/cs/microsites/portal-strategicke-prace-v-ceske-republice/nastroje-a-metodicka-podpora/vystupy-projektu>. Metodika je taktéž v systému Databáze strategií ([www.databaze-strategie.cz](http://www.databaze-strategie.cz)). Databáze je celostátní systém dokumentů strategického charakteru. **Veřejnou strategií** v kontextu Metodiky přípravy veřejných strategií se rozumí střednědobý až dlouhodobý strategický dokument veřejné správy tvořící ucelený soubor opatření směřujících k dosažení cílů ve stanovené oblasti.



Veřejné strategie jsou strategické dokumenty (politiky) na úrovni státu, ale lze k nim přiřadit též dokumenty na úrovni krajů a obcí. Dle zákona o krajích se strategickému plánu kraje říká program rozvoje kraje (schvaluje jej zastupitelstvo). Dle zákona o obcích pak program rozvoje obce, v praxi se mu však běžně říká strategický plán obce (schvaluje jej zastupitelstvo). Veřejné strategie na úrovni státu schvaluje vláda, strategii obce schvaluje zastupitelstvo obce, strategii kraje schvaluje zastupitelstvo kraje.

Následující obrázky jsou převzaty z Metodiky přípravy veřejných strategií a jsou do studijní opory zařazeny pro informaci, respektive proto, **aby si studenti pod pojmem „veřejná strategie (politika)“ mohli představit něco konkrétního – konkrétní strategický dokument zpracovaný ministerstvem, krajem nebo obcí. Příklady lze dohledat v Databázi strategií ([www.databaze-strategie.cz](http://www.databaze-strategie.cz))**. Následující obrázek vymezuje, že ne všechny strategické dokumenty mají charakter veřejné strategie.



Obr. 7 Rámec strategického řízení

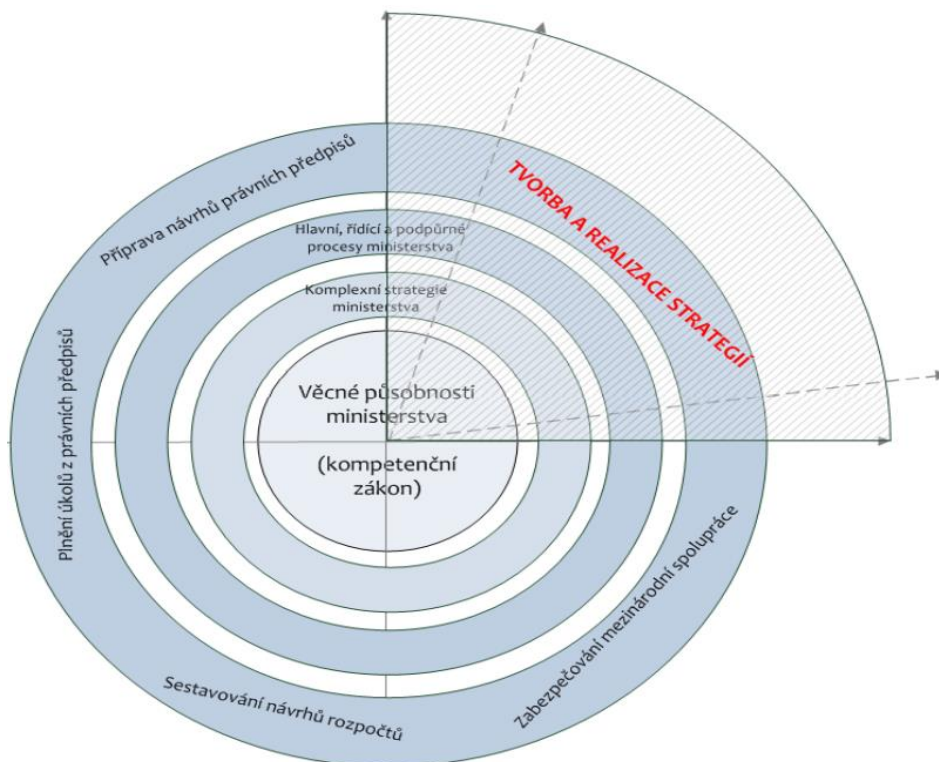


Zdroj: MMR-Metodika přípravy veřejných strategií (2018, s. 7)

Z obrázku plyne, že ne každý strategický dokument zpracovaný ministerstvem má povahu veřejné strategie. K veřejným strategiím nepatří strategie úřadu (například personální strategie ministerstva není v tomto smyslu veřejnou strategií).

U veřejných strategií zpracovávaných ministerstvy a jinými ústředními orgány státní správy je potřeba porozumět též tomu, jak strategická práce souvisí s jinými vykonávanými činnostmi – viz následující obrázek.

Obr. 8 Rámec strategického řízení



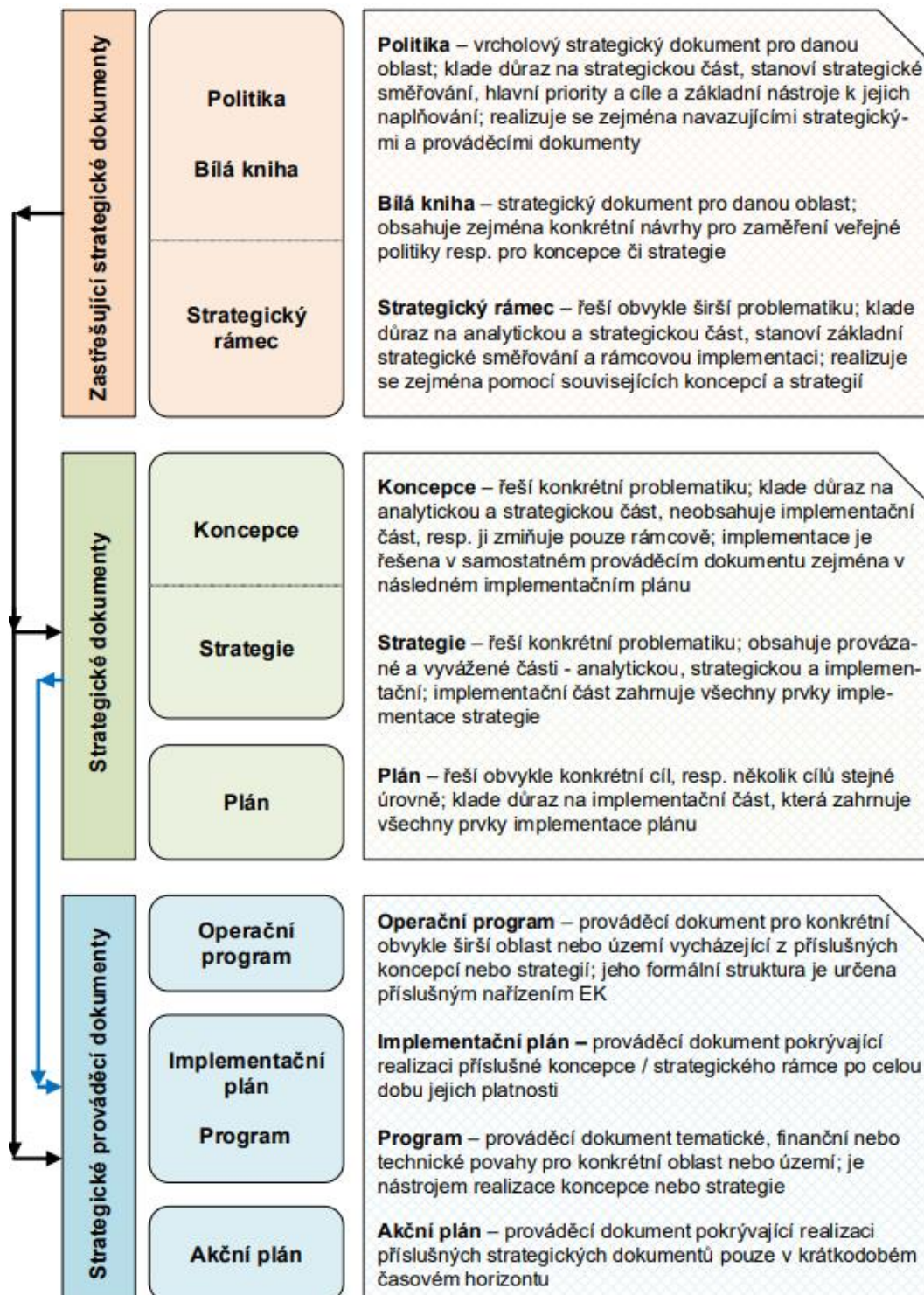
Zdroj: MMR-Metodiky přípravy veřejných strategií (2018, s. 8)



### 1.5.2. Typologie (druhy) veřejných strategií

Na dalším obrázku je zachycena typologie strategických a prováděcích dokumentů.

Obr. 91 Typologie strategických a prováděcích dokumentů



Zdroj: MMR-Metodiky přípravy veřejných strategií (2018, s. 10)



### 1.5.3. Vzorová struktura veřejné strategie

Na dalším obrázku je struktura vzorové veřejné strategie včetně orientačního rozsahu.

Obr. 10 Vzorová veřejná strategie - struktura

- I. Úvod** (přibližně 10 % rozsahu strategie)
  1. Základní informace o strategii
  2. Kontext vzniku a existence strategie
  3. Účel strategie
  4. Uživatelé strategie
  5. Základní používané pojmy, zkratky
  6. Ostatní relevantní strategické dokumenty
- II. Analytická část** (přibližně 15 % rozsahu strategie)
  - a. Definice a analýza řešeného problému
    1. Definice řešeného problému
    2. Prostředí a očekávaný budoucí vývoj
    3. Revize stávajících opatření
    4. Vývoj při tzv. nulové variantě
    5. Souhrn výsledků klíčových analýz
- III. Strategická část** (přibližně 45 % rozsahu strategie)
  - a. Víze a základní strategické směřování
    1. Logika intervence, hierarchie cílů
    2. Víze, globální cíl a strategické oblasti
    3. Strategické cíle
  - b. Popis cílů a opatření v jednotlivých strategických oblastech
    1. Popis specifických cílů, dopady jejich naplnění
    2. Přehled a popis opatření
    3. Výsledky a výstupy realizace jednotlivých opatření (aktivit), indikátory
- IV. Implementační část** (přibližně 25 % rozsahu strategie)
  1. Implementační struktura a systém řízení implementace
  2. Plán realizace aktivit
  3. Časový harmonogram
  4. Rozpočet a zdroje financování
  5. Systém monitorování a evaluace realizace strategie
  6. Systém řízení rizik a předpoklady realizace strategie
- V. Postup tvorby strategie** (přibližně 5 % rozsahu strategie)
  1. Autoři strategie a zúčastněné strany
  2. Popis postupu tvorby strategie
- VI. Přílohy**

Zdroj: MMR-Metodiky přípravy veřejných strategií (2018, s. 11)



## SHRNUTÍ

Tato kapitola představuje studentům úvod do managementu obecně a managementu ve veřejné správě. Též je úvodem pro navazující témata týkající se ekonomiky a rozpočtování. Jsou vymezeny základní pojmy a popsány vybrané teoretické přístupy.

Kapitola vymezuje **pojem management (= řízení)** jako proces systematického plánování, organizování, vedení a kontrolování, který směřuje k dosažení cílů organizace, přičemž se cíle musí vytvářet a dosahovat v souladu s vnitřními hodnotami (morálkou).

**Morálka** (etika, vnitřní hodnoty) musí vždy zahrnout (a) dodržování zákonů (neplatí „Účel světí prostředky!“), (b) za každé rozhodnutí nesou rozhodvatelé plnou odpovědnost (a to včetně odpovědnosti trestně právní a odpovědnosti za škodu), (c) neměli bychom škodit jiným lidem, společnosti či přírodě.

Dále je vymezen pojem **cíl** (cíle jsou očekávané stavy, které chceme dosáhnout). Přičemž **cílem firem** je dosahovat zisk. Cíl u **organizací ve veřejném sektoru** se stanovuje obtížněji. Obecně platí, že **cílem (např. obce, kraje atd.)** je (1) zvyšovat kvalitu života obyvatel a současně (2) zvyšovat kvalitu (nebo rozsah, dostupnost atd.) poskytovaných veřejných služeb.

Krátce jsou též vymezeny **funkce řízení (= manažerské funkce)**: plánování, organizování, vedení, kontrola.

**Management/řízení ve veřejné správě** je proces systematického plánování, organizování, vedení a kontrolování, který směřuje k dosažení cílů organizace ve veřejné správě (například úřadu, ministerstva, školy, nemocnice či jiné příspěvkové organizace atd.), přičemž se cíle musí vytvářet a dosahovat v souladu s morálkou.

**Pro efektivní (úspěšné) řízení platí 3 podmínky**, že (1) ukazatele jednotlivých cílů jsou průběžně plněny, přičemž dosažené výsledky odpovídají stanoveným cílům, (2) vynaložené zdroje potřebné k realizaci cílů jsou použity hospodárně, efektivně a účelně, (3) při rozhodování se vždy usiluje o správné rozhodnutí.

Co ale znamená **přijímat správná rozhodnutí**? Přijímat správná rozhodnutí znamená, že před rozhodnutím je potřeba vyhodnotit (analyzovat) všechny dostupné varianty řešení a přijmout rozhodnutí, které splňuje 3 kritéria správného rozhodnutí: (1) je zákonné, (2) je morální, (3) nejúčinněji nás posouvá k dosažení cíle.

Kapitola také uvádí, jaké znaky má **dobrý manažer** (nebo lídr) **versus špatný manažer**.

Vysvětleny jsou **pojmy ve vazbě na ekonomiku**, také **pojem hospodaření** a **pojem rozpočtování**.

Kapitola též zahrnuje problematiku **nakládání se zdroji (3E)**, jde o hospodárnost, efektivnost a účelnost. **Hospodárnost** je takové použití veřejných prostředků, kdy stanovených cílů a úkolů dosahujeme s co nejnižším vynaložením zdrojů. Příkladem je nejnižší nabídková cena. Příkladem jsou provozní náklady v průběhu životního cyklu.



**Efektivnost** je takové použití veřejných prostředků, jímž se dosáhne nejvýše možného rozsahu, kvality a přínosu plněných úkolů ve srovnání s objemem prostředků vynaložených na jejich plnění. Příkladem z hlediska přínosu je návratnost investic. Příkladem pro efektivnost jsou náklady na km dálnice.

**Účelnost** je takové použití veřejných prostředků, které zajistí optimální míru dosažení cílů při plnění stanovených úkolů. Příkladem pro účelnost je míra plnění cílů v rámci strategického plánu. Dalším příkladem pro účelnost je míra naplňování společenských potřeb.

Součástí je též **přehled teorií řízení**. Pro českou veřejnou správu je důležitý mimo jiné Weberismus.

Poslední část kapitoly se věnuje **plánování a tvorbě veřejných strategií (politik)**. **Veřejné strategie** jsou strategické dokumenty (politiky) na úrovni státu, ale lze k nim přiřadit též dokumenty na úrovni krajů a obcí. Dle zákona o krajích se strategickému plánu kraje říká program rozvoje kraje, dle zákona o obcích pak program rozvoje obce (v praxi se mu však běžně říká strategický plán obce). Veřejné strategie na úrovni státu schvaluje vláda, strategii obce schvaluje zastupitelstvo obce, strategii kraje schvaluje zastupitelstvo kraje.



## KLÍČOVÁ SLOVA

1. Management = řízení
2. Funkce řízení – Plánování, Organizování, Vedení, Kontrola
3. Řízení ve veřejné správě, podmínky efektivního (úspěšného) řízení
4. Morálka (etika)
5. Správné rozhodování
6. Cíl, pravidlo SMARTi
7. Členění managementu
8. 3E - Účelnost, efektivnost, hospodárnost
9. Přehled teorií řízení (Weberismus, ...)
10. Veřejná strategie (strategický plán, program rozvoje obce / kraje)



## VYBRANÉ KONTROLNÍ OTÁZKY

### 1) Jak v rámci předmětu vymezujeme (definujeme) management?

Odpověď

**Management (= řízení)** je proces systematického plánování, organizování, vedení a kontrolování, který směřuje k dosažení cílů organizace, přičemž se cíle musí vytvářet a dosahovat v souladu s vnitřními hodnotami (morálkou).

### 2) Co zahrnuje pojem morálka?

Odpověď

V rámci předmětu vycházíme z toho, že morálka (etika, vnitřní hodnoty) musí vždy zahrnout (a) dodržování zákonů (neplatí „Účel světlá prostředky!“), (b) za každé rozhodnutí nesou rozhodovatelé



plnou odpovědnost (a to včetně odpovědnosti trestně právní a odpovědnosti za škodu), (c) neměli bychom úmyslně škodit jiným lidem, společnosti či přírodě.

### 3) Co je obecně cílem organizací ve veřejném sektoru?

Odpověď

Cíl u **organizací ve veřejném sektoru** se stanovuje obtížněji. Obecně platí, že **cílem (např. obce, kraje atd.)** je (1) zvyšovat kvalitu života obyvatel a současně (2) zvyšovat kvalitu (nebo rozsah, dostupnost atd.) poskytovaných veřejných služeb.

### 4) Co jsou funkce řízení?

Odpověď

Manažerské funkce, jde o plánování, organizování, vedení, kontrolu.

### 5) Jak v rámci předmětu vymezujeme (definujeme) management ve veřejné správě?

Odpověď

Management/řízení ve veřejné správě je proces systematického plánování, organizování, vedení a kontrolování, který směřuje k dosažení cílů organizace ve veřejné správě (například úřadu, ministerstva, školy, nemocnice či jiné příspěvkové organizace atd.), přičemž se cíle musí vytvářet a dosahovat v souladu s morálkou.

### 6) Jaké jsou podmínky efektivního (úspěšného) řízení?

Odpověď

Pro efektivní (úspěšné) řízení platí 3 podmínky, že (1) ukazatele jednotlivých cílů jsou průběžně plněny, přičemž dosažené výsledky odpovídají stanoveným cílům, (2) vynaložené zdroje potřebné k realizaci cílů jsou použity hospodárně, efektivně a účelně, (3) při rozhodování se vždy usiluje o správné rozhodnutí.

### 7) Jednou z podmínek efektivního řízení je schopnost přijímat správná rozhodnutí. Jaké jsou obecná kritéria pro správné rozhodnutí?

Odpověď

Přijímat správná rozhodnutí znamená, že před rozhodnutím je potřeba vyhodnotit všechny dostupné varianty a přijmout rozhodnutí, které splňuje 3 kritéria správného rozhodnutí: (1) je zákonné, (2) je morální, (3) nejúčinněji nás posouvá k dosažení cíle.

### 8) Co znamená 3E?

Odpověď

Jde o kritéria nakládání se zdroji (hospodárně, efektivně, účelně).

### 9) Hospodárnost – co pro ni platí?

Odpověď

Patří ke kritériím 3E.

Vymezujeme takto: Takové použití veřejných prostředků, kdy stanovených cílů a úkolů dosahujeme s co nejnižším vynaložením zdrojů.

Příkladem je nejnižší nabídková cena.

Příkladem jsou provozní náklady v průběhu životního cyklu.

### 10) Efektivnost – co pro ni platí?

Odpověď

Patří ke kritériím 3E.

Vymezujeme takto: Takové použití veřejných prostředků, jímž se dosáhne nejvýše možného rozsahu, kvality a přínosu plněných úkolů ve srovnání s objemem prostředků vynaložených na jejich plnění.

Příkladem z hlediska přínosu je návratnost investic.

Příkladem pro efektivnost jsou náklady na km dálnice.

### 11) Účelnost – co pro ni platí?

Odpověď

Patří ke kritériím 3E.



Vymezujeme takto: Takové použití veřejných prostředků, které zajistí optimální míru dosažení cílů při plnění stanovených úkolů.

Příkladem pro účelnost je míra plnění cílů v rámci strategického plánu.

Příkladem pro účelost je míra naplňování společenských potřeb.

### 12) Co patří k hlavním principům weberismu?

Odpověď

Vytvoření ideálního typu organizace.



## KONTROLNÍ TEST

### 1. Manažerské funkce

- Jsou 2 a jde o plánování a organizování
- Jsou 3 a jde o plánování, organizování a kontrolu
- Jsou 4 a jde o plánování, organizování, vedení, kontrolu
- Jde o strategické plánování, organizování, účtování, kontrolu
- U obcí jde o funkci starosty a místostarosty, u statutárních měst primátora a náměstka primátora
- Jde o silné stránky, slabé stránky, příležitosti a hrozby

### 2. Management

- je jiný název pro 3E
- má 4 perspektivy, stejně jako MBO
- je proces systematického plánování, organizování, vedení a kontrolování, který směřuje k dosažení cílů organizace, přičemž se cíle musí vytvářet a dosahovat v souladu s morálkou
- je proces systematického strategického plánování, koordinování, přikazování a rozpočtování, který směřuje k dosažení cílů organizace
- je náhodný proces, který směřuje k plnění úkolů organizace
- má 4 oblasti, stejně jako SWOT

### 3. Cíle:

- Cíle jsou totéž co úkoly
- Patří k manažerským funkcím, které jsou: cíle - analýzy – implementace
- Jsou součástí dvojimperativu projektu (cíle – úkoly)
- Cíl je totéž co ukazatel
- Jsou očekávané stavy, které chceme dosáhnout
- Patří k 3E

### 4. SMARTi

- Jde o analytický nástroj – strategie, měření, aktivity, rozvoj, termíny, informace
- Je jednou z perspektiv BSC
- Je metoda, která je synonymem pro příležitost a opakem pro hrozbu
- Patří k metodám kvality
- Patří k analýzám rizik
- Cíle mají být „SMARTi“ (jde o charakteristiky správně nastavených cílů)

### 5. Co znamená 3E?

- Jde o hospodárnost, kvalitu, účinnost
- Jde o ekonomiku, efektivitu, ekologičnost
- Jde o ekonomiku, ekonomii, ekologičnost
- Jde o efektivnost, hospodárnost, účelnost
- Jde o elektronizaci, ekologizaci, efektivnost
- Žádná z uvedených možností

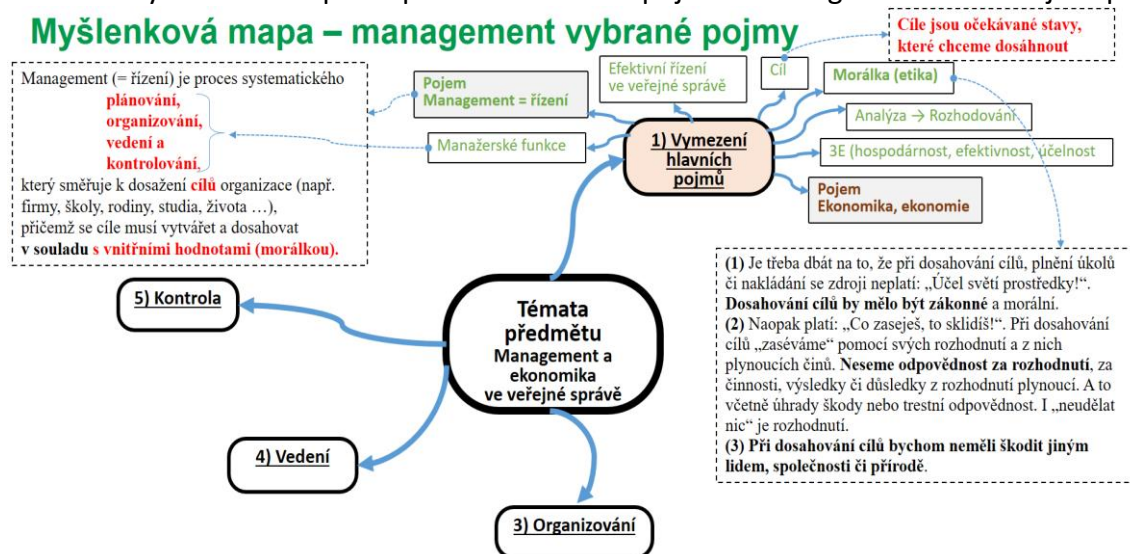


## AKTIVIZACE A APLIKACE

### Aktivizační prvek – myšlenková mapa

Na následujícím obrázku je myšlenková mapa. Autorem metody myšlenkové mapy je Tony Buzan. Myšlenková mapa slouží k vizualizaci pojmů a vazeb k danému tématu – je to výborný nástroj pro přemýšlení (kreativní myšlení, učení se atd.). Na následujícím obrázku je využití myšlenkové mapy pro opakování pojmů k managementu.

Obr. 11 Myšlenková mapa – opakování hlavních pojmů k managementu ve veřejné správě



Zdroj: autor

Je též možné si poslechnout krátké video k opakování pojmů (7 minut), které je vloženo ve studijních materiálech.



## 2. MANAŽERSKÉ FUNKCE – PLÁNOVÁNÍ (VČETNĚ ROZPOČTOVÁNÍ A PLÁNOVÁNÍ VEŘEJNÝCH POLITIK)

### OBSAH KAPITOLY

Tato kapitola představuje studentům problematiku (sekvenčních) manažerských funkcí. Kapitola se věnuje první z nich, a to plánování (včetně problematiky rozpočtování). Vše, co je vysvětlováno k sekvenčním manažerským funkcím, k plánování nebo k rozpočtování obecně, je využitelné též v rámci plánování a rozpočtování veřejných politik.

Struktura kapitoly:

- Název kapitoly odpovídá názvu v sylabu předmětu.
- Samotný text kapitoly se člení na 5 podkapitol.
- Na konci kapitoly je
  - shrnutí (je velmi důležité – pro některé studenty může být vhodné začít shrnutím),
  - klíčová slova (otázky ve zkušebním testu směřují zejména ke klíčovým slovům),
  - aktivizační prvek - myšlenková mapa (video k ní je ve studijních materiálech),
  - kontrolní otázky / kontrolní test.

### 2.1. MANAŽERSKÉ FUNKCE (FUNKCE ŘÍZENÍ) - ÚVOD

Základní funkce řízení (manažerské funkce) jsou

- (1) Plánování,
- (2) Organizování,
- (3) Vedení (podřízených) a motivování,
- (4) Kontrola (a zpětná vazba).

Těmto manažerským funkcím též říkáme postupné (sekvenční) manažerské funkce.



Vždy mají směřovat k dosažení cílů (ať jde o cíle firmy, instituce ve veřejné správě, neziskové organizace, ale třeba také o osobní či rodinné cíle). Naučit se plánovat, organizovat, vést a motivovat, kontrolovat patří ke klíčovým dovednostem praktického managementu. V praxi při plánování, organizování, vedení a kontrole musíme stavět na svých silných stránkách – tedy na svých schopnostech, dovednostech, pozitivních návycích a v neposlední řadě na znalostech. Znalosti můžeme získat ve všech těchto oblastech (například v rámci tohoto předmětu). S dovednostmi je to složitější – abychom na nich alespoň částečně pracovali, jsou v rámci tohoto předmětu používány případové studie, kdy student musí zpracovat svoji vlastní případovou studii založenou na praktickém příkladu (seznam případových studií je na konci studijní opory). V praxi obvykle nemá nikdo schopnosti být současně skvělým plánovačem, který je současně vynikajícím organizátorem, taktéž charismatickým lídrem a současně výborným kontrolorem. Abychom byli při řízení úspěšní (ať již jde o řízení v profesním či soukromém životě), musíme dobře znát sami sebe, znát své silné stránky – v tom nám může pomoci například SWOT analýza (osobní SWOT – viz kapitola 6). Klíčové poznatky pro praxi jsou k těmto 4 funkcím uvedeny postupně – v této kapitole je řešeno plánování, v kapitole 3 organizování, v 4 vedení a v 5 kontrola.

Manažerské funkce můžeme zobrazit dle následujícího obrázku.

Obr. 12 Postupné (sekvenční) manažerské funkce



Zdroj: Bartošová, Bartoš, 2011, s. 19

V literatuře dohledáme celou řadu dalších možností, jak chápat manažerské funkce.



V následující tabulce je **maticové zobrazení sekvenčních a paralelních manažerských funkcí** (paralelní funkce budou probrány v kapitole 6, jde o analýzu – rozhodování - implementaci).

Tab. 5 Maticové zobrazení manažerských funkcí

Manažerské funkce paralelní sekvenční	Analýza činnosti či problému	Rozhodnutí	Implementace rozhodnutí
Plánování	✓	✓	✓
Organizování	✓	✓	✓
Vedení a motivování	✓	✓	✓
Kontrola	✓	✓	✓

Zdroj: upraveno dle Vodáčka a Vodáčkové, 2013, s. 69

Z tabulky je zřejmé, že při jakékoli činnosti či řešení problému v rámci plánování (stejně tak organizování, vedení atd.) bychom měli:

**(1) Začít analýzou** této činnosti či problému (věnujeme se v kapitole 6), v našem případě jde o analýzu toho, co má být naplánováno. Analýza nám tak pomůže s vymezením plánovaného cíle či úkolu. Pro provedení analýzy je nezbytné shromáždit potřebná data, informace a poznatky. Vysvětlíme si to na příkladu, který se používá v každé firmě či instituci. Pokud například sestavujeme plán dovolených zaměstnanců úřadu, musíme mít informace o počtu nevyčerpaných dnů dovolené, o požadavcích na termín dovolené a počtu dnech v jednotlivých měsících každého zaměstnance (tedy, kdy kdo chce mít dovolenou). Též potřebujeme informace o vzájemné zastupitelnosti zaměstnanců a též kolik zaměstnanců je pro zajištění činnosti v daných dnech a týdnech potřeba. Z analýzy nám vyplynou možné varianty plánu dovolené. Je jasné, že v rámci jednotlivých variant plánu nebude obvykle možné uspokojit všechny požadavky na termín a budou se muset hledat kompromisy.

**(2)** Pokud máme varianty, může následovat výběr nejvhodnější varianty, v našem příkladu plánu dovolené – tedy **rozhodnutí o schválení plánu** (rozhodování se věnujeme v kapitole 7). **(3)** Následovat by měla **implementace rozhodnutí** – tedy seznámení všech zaměstnanců se schváleným plánem a postup dle něj.

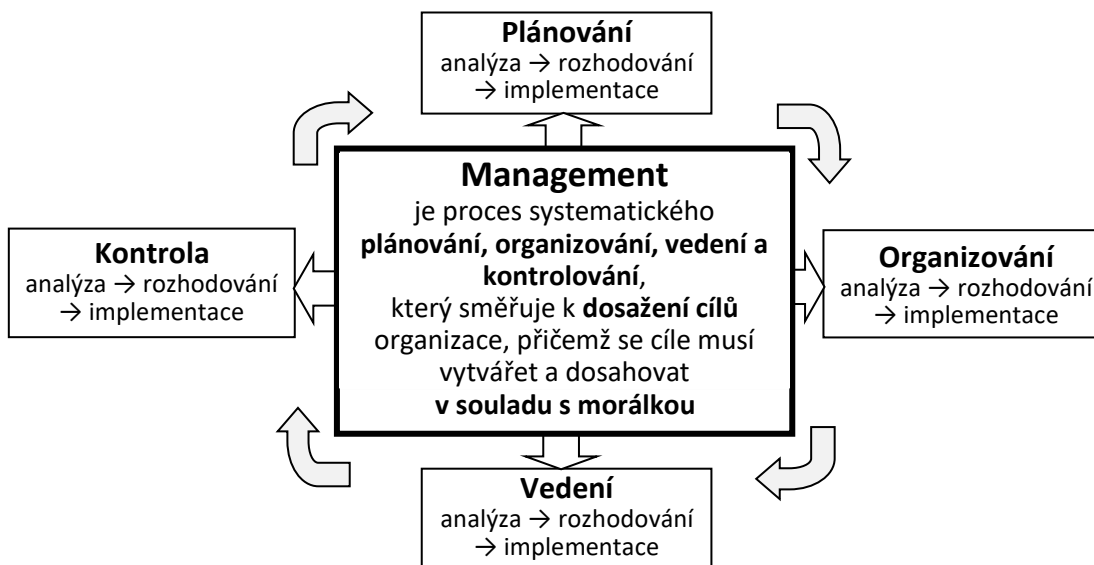


## Fáze plánování tak jsou

- (1) **Sběr informací a analýza toho, co plánujeme.** Dle charakteru plánu můžeme použít různé druhy analýz, například datovou (kvantitativní) analýzu – ať již trendovou nebo komparaci, SWOT analýzu, analýzu aktérů, analýzu rizik, Ishikawův diagram a podobně – v rámci kapitoly 6 bude každý student zpracovávat případové studie k vybraným analýzám. Výsledkem analýzy jsou identifikované varianty plánu.
- (2) **Výběr varianty plánu – přijetí rozhodnutí.**
- (3) **Implementace plánu.** Obvykle jde o seznámení všech zainteresovaných osob s plánem a postup podle tohoto plánu. Tato fáze zahrnuje též případné změny.

Pokud využijeme znalosti sekvenčních a paralelních manažerských funkcí, můžeme definici managementu znázornit pomocí následujícího obrázku. Z obrázku je patrné, že v rámci každé manažerské sekvenční funkce (plánování, organizování, vedení, kontroly) probíhá vždy analýza → rozhodování → implementace.

Obr. 13 Definice managementu doplněná o paralelní manažerské funkce

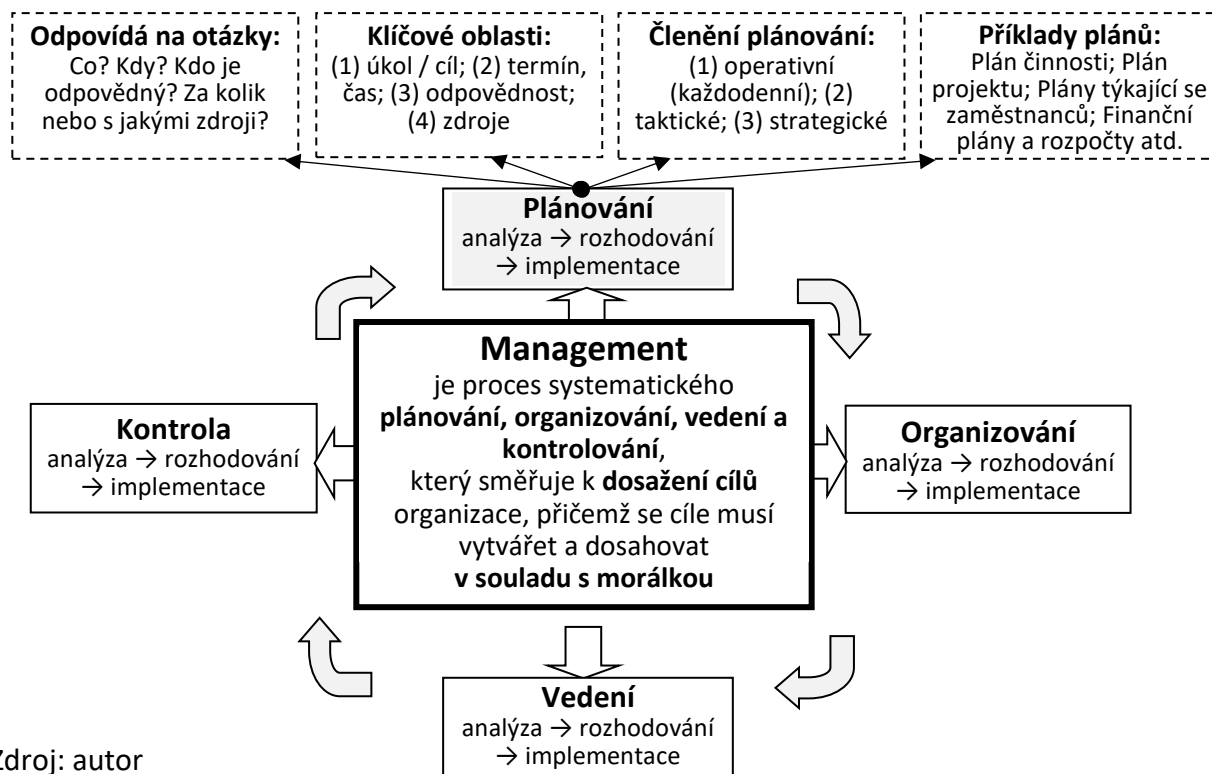


Zdroj: autor

V této kapitole se věnujeme plánování. Pokud doplníme do modelu hlavní témata plánování, bude vypadat obrázek takto:



Obr. 14 Definice managementu – plánování



Zdroj: autor

## 2.2. PLÁNOVÁNÍ: JAK A CO PLÁNOVAT

### 2.2.1. Čtyři klíčové oblasti plánování: cíl / úkol; termín; odpovědnost; zdroje

Plánování zahrnuje strategické i operativní (každodenní) plánování, tedy sestavování plánů po provedení potřebných analýz. V praxi se denně setkáváme s operativním plánováním – například s plánováním času (plánování a řízení času se věnuje samostatná část opory). V rámci případových studií též bude řešeno sestavení plánu projektu pomocí trojimperativu projektu.

#### Klíčové je plánovat 4 oblasti:

1. To, co má být vykonáno, nejčastěji **úkol nebo cíl nebo činnost** nebo opatření nebo projekt (ale v praxi třeba také schůzka, porada, ....); cíle či úkoly jsou často spojeny s konkrétními měřitelnými ukazateli; pro nastavení cílů se používá pravidlo SMARTi.
2. **Čas nebo termín** (tedy kdy to má být provedeno či dokončeno nebo za jakou dobu); například časové možnosti, rozvrhy dne, týdne, měsíce či roku atd.



3. **Odpovědnost** za daný cíl, úkol či činnost (případně též termín, rozpočet atd.); tedy kdo konkrétně (která osoba) má činnosti provést nebo je odpovědná za dosažení cíle či splnění úkolu.
4. **Zdroje (rozpočet, náklady atd.)**, které jsou pro danou činnost zapotřebí; zdroje mohou být finanční, lidské, vybavení, stroje, materiál, ...

Dle charakteru činnosti či kontextu situace lze též plánovat další záležitosti (například využití území, budov, prostor atd.; spolupráci, partnerství, synergické efekty atd.)

**Výsledkem plánování je tak sestavený a schválený plán.**

Plánování můžeme též rozčlenit z hlediska času na **(1) operativní** (každodenní, krátkodobé) plánování a **(2) strategické** (dlouhodobé) plánování. Někdy se též člení na operativní, taktické, strategické.

Jak již bylo řečeno, před tím, než plán sestavíme, je potřeba, aby proběhla analýza v adekvátním rozsahu – tedy, abychom znali varianty, a to jak z hlediska formulace cíle či úkolu, tak z hlediska času, odpovědnosti, zdrojů.

#### **Klíčové oblasti plánování – vymezení úkolu či cíle**

**První bod** se tedy týká toho, **co má být vykonáno (činnost, úkol, splnění cíle atd.)**. Zde je klíčové, aby ten kdo plánuje, uměl tento úkol či cíl jasně, stručně a srozumitelně vymežit. Cíle (a ideálně též zadané rozsáhlejší úkoly) mají být dle pravidla **SMARTI**<sup>6</sup>. **Špatný plánovač** (tedy například vedoucí v roli plánovače) neumí úkoly jasně vymežit. To způsobuje velké zmatky či nedorozumění při jejich plnění. Špatný plánovač též nevěnuje dostatečnou pozornost pro shromáždění všech informací a provedení nezbytných analýz jednotlivých variant plánu (v tomto případě vymezení úkolu či cíle).

---

<sup>6</sup> (1) jasně definované (Specific), tedy jasně vymezené a srozumitelné pro ty, kterých se týkají; (2) součástí toho je též jejich měřitelnost (Measurable), cíl by tak měl mít jasně určen měřitelný ukazatel (či ukazatele), dle kterého se pozná, zda byl či nebyl cíl dosažen; (3) k tomu patří též to, že cíle (případně úkoly) jsou stanoveny tak, aby byly akceptovatelné klíčovými hráči (Acceptabl), tedy zejména těmi, kdo jsou za ně odpovědní, kteří na nich mají spolupracovat či jsou jimi nějak dotčeni; (4) dále mají být cíle (úkoly) současně realistické či splnitelné, ale také ambiciózní (Realistic), (5) a to vše v daném čase; (6) cíle mají být v souladu s ostatními cíli – mají být integrované s ostatními cíli (Integrated).



### **Klíčové oblasti plánování – plánování času (termínu)**

**Druhý bod se týká času** – tedy v jaké termínu (k jakému datu či hodině) či za jakou dobu nebo v jaké časové posloupnosti mají být činnosti vykonány. Zkušený plánovač přesně ví, kolik jednotlivé činnosti zaberou času. Vždy je třeba brát v úvahu, že pro stanovování termínu (času) pro danou činnost či úkol musíme brát v úvahu ostatní činnosti, priority, časové možnosti a podobně. Naučit se správně odhadovat, kolik je potřeba času, vyžaduje zkušenosti a znalosti, kolik tato činnost obvykle zabere času. V praxi se též používají nástroje měření času (např. snímek pracovního dne, měření jednotlivých úkonů atd.).

**Špatný či nezkušený plánovač** často slibuje z časového hlediska nespelnitelné termíny. Může to být i proto, že není schopen provést potřebné analýzy z hlediska času či termínů.

#### **K největším ztrátovým časům manažera lze zařadit:**

- nedostatečný přehled o prioritách (např. vedoucí vezme další úkoly, aniž upozorní, že je nutné posunout termíny stávajících),
- neschopnost „žít v přítomnosti“ – někteří vedoucí stále plánují budoucnost na úkor řešení problémů v přítomnosti, jiní zase stále řeší minulost (co se nepovedlo),
- nedostatečné delegování - vedoucí věnuje svůj čas na činnosti, které mohou, mají a dokáží plnit jiní pracovníci, (pocit nenahraditelnosti – „nikdo to neudělá lépe“),
- neefektivní (dlouhé) porady a účast na zbytečných poradách,
- neplnění termínů, povrchní řešení problémů, práce o víkendu, přetížený program,
- přemíra operativních úkolů (neustálé „hašení“), málo času na důležité úkoly (rozhodnutí),
- prokrastinace - tendence odkládání plnění úkolů na pozdější dobu, lenivost, pohodlnost,
- perfekcionismus (je pozitivní, pokud je vedoucí zvládá; jinak bere mnoho času). Proč tomu tak je? Perfekcionista usiluje o dokonalost (dokonalost = nezměnitelnost), místo aby usiloval o dosažení stanovené kvality (standardu) prováděné práce. Úsilí o dokonalost zabere mnohem více času, než úsilí o dosažení standardu. Současně ale platí, že při každé práci bychom měli uplatňovat svůj smysl pro krásu. Smysl pro krásu pomáhá lídrovi zlepšovat (zušlechťovat) vše, s čím přijde do styku.



- neracionálně uspořádané pracoviště,
- stres (příliš mnoho stresu), neschopnost relaxovat či odpočívat – člověk má pracovat v době práce a odpočívat v době odpočinku (má v tom být harmonie),
- přemíra informací (dlouhé písemné zprávy, mnoho e-mailů).

### **Klíčové oblasti plánování – kdo bude za naplnění plánu odpovědný**

**Třetí bod se týká odpovědností.** Tedy kdo konkrétně (která osoba, případně útvar) má činnosti provést či je za ně odpovědný, případně kdo na nich spolupracuje. Ten kdo nese za činnost (cíl, úkol) odpovědnost, měl by mít také potřebné pravomoci, aby mohl činnost provést.

**Špatný plánovač** není schopen odpovědnosti správně přidělit – tedy úkoly (nebo cíle) jsou přidělovány osobám, které nejsou schopny plně či částečně úkoly plnit (například nemají potřebné znalosti nebo nemají čas a podobně) nebo k tomu nemají pravomoci. Někdy se též stává, že úkoly jsou přidělovány vedoucím dle vzájemné sympatie či antipatie nebo dokonce „za trest“.

### **Klíčové oblasti plánování – plánování zdrojů**

**Čtvrtý bod se týká zdrojů** (lidských, finančních, vybavení, strojů, zásob atd.). V některých firmách (například stavebních) je plánování kapacit strojů velmi náročnou úlohou. V řadě firem je též časté plánování dodávek materiálu či dílů „právě v čas“ – čili logistické procesy jsou optimalizovány tak, aby firma neměla skladové zásoby či aby byly minimální. Klasickým plánováním zdrojů je též rozpis směn jednotlivých pracovníků (ve výrobě, v obchodě, hotelu atd.). Kolizní může být též plán dovolených – hledat kompromisy mezi požadavky jednotlivých zaměstnanců nemusí být zrovna snadné, zvláště když chtějí jet ve stejném či v obdobném termínu na dovolenou. Dalším příkladem je rozvrh výuky na vysoké škole – jde o náročný plán jak z hlediska času, tak z hlediska dostupných zdrojů (místnosti, kapacita učitelů). Plánování zdrojů může být obtížné i v organizacích veřejné správy, například časová kapacita některých profesí (jako je například právník, IT specialista atd.) je sdílena více útvary a v rámci plánování musí dojít k dohodě o rozdělení časových kapacit (tedy lidských zdrojů).



**Špatní plánovači** nejsou schopni plánovat zdroje, zvláště v situaci, kdy jsou zdroje omezené a musí v rámci plánování nalézt kompromisy tak, aby byl plán pro všechny akceptovatelný.

### 2.2.2. Příklady plánů

Příklad názvů plánů:

- **Plán investic, plán oprav, plán údržby** (může být v kolizi s plánem výroby)
- **Strategický plán** (celkový), tematické strategické plány (např. u obce komunitní plán sociálních služeb, plán odpadového hospodářství; u firmy personální strategie, marketingová strategie).

**Typ:** Pro tvorbu strategických plánů ve veřejné správě existuje metodika s názvem „Metodika přípravy veřejných strategií“, která je k dispozici na stránkách Ministerstva pro místní rozvoj. Celá řada analýz je též na stránkách „Mapování strategické práce“ –

[https://www.mmr.cz/cs/microsites/portal-strategicke-prace-v-ceske-](https://www.mmr.cz/cs/microsites/portal-strategicke-prace-v-ceske-republice/strategicke-projekty/mapovani)

[republice/strategicke-projekty/mapovani](https://www.mmr.cz/cs/microsites/portal-strategicke-prace-v-ceske-republice/strategicke-projekty/mapovani) nebo též v „Databázi veřejných strategií“ -

<https://www.databaze-strategie.cz/>

- **Územní plán** (a navazující např. regulační plán) obce / kraje.  
**Typ:** Na stránkách Ústavu územního rozvoje je možné najít „Portál územního plánování“ - <https://portal.uur.cz/>
- **Plán projektu** (pro plán projektu využíváme například trojimperativ projektu).  
V kapitole 9 budete zpracovávat plán projektu jako případovou studii.
- **Plány ve vazbě na výrobu, prodej nebo poskytování služby** - plán nákupu, plán zásob, plán prodeje, plán výroby, plány poskytování služeb atd.; plány se též často dělají po jednotlivých útvarech či pobočkách.
- **Plán činnosti instituce, útvaru, firmy.** Řada institucí nebo firem zpracovávají například roční plány činnosti. Z hlediska plánu činnosti je možné si vyhledat plán výstav a akcí muzea či galerie, kterou navštívujeme, plán představení v divadle, plán filmů v kině, plán kulturních akcí města a podobně. Taktéž je možné si dohledat plán zasedání orgánu města či kraje (např. termíny zasedání zastupitelstva) nebo harmonogram pravidelných



akcí v Poslanecké sněmovně. K těmto plánům můžeme též přiřadit např. rozvrh výuky na škole.

- **Plány týkající se zaměstnanců** - plán vzdělávání, plán rozvoje, plán školení, plán dovolených, rozpis směn, plán zastupování (kdo koho zastupuje v případě nemoci, dovolené atd.) a podobně.
- **Plány týkající se dalších zdrojů** – využití strojů, místností, vybavení atd.
- **Finanční plány a rozpočty** (plán výdajů, plán příjmů), další plány v ekonomické oblasti - plán inventarizace majetku, odpisový plán, plán sestavení účetní závěrky a podobně. Problematika finančního plánování je rozebrána v povinné literatuře „Půček, Udržitelné finanční řízení“.
- **Plán dne, týdne, měsíce, ....** Problematika plánování času bude probrána v kapitole 11.
- **Plánování veřejných služeb** – například plánování sociálních služeb na daném území.  
**Typ:** Na stránkách MPSV je možné dohledat „Metodiky pro plánování sociálních služeb“  
- [https://www.mpsv.cz/documents/20142/225517/Metodika\\_obecna.pdf/4d8a3004-Off5-ee75-74df-c493f6f64132](https://www.mpsv.cz/documents/20142/225517/Metodika_obecna.pdf/4d8a3004-Off5-ee75-74df-c493f6f64132)
- **Zápis / seznam úkolů z porady.** V řadě institucí či firem se z porad nedělají zápisy (nebo se dělají jen stručně) a místo nich se dělá seznam úkolů z porady. Respektive je seznam účastníků porady, projednané body programu a seznam úkolů s vyhodnocením jejich plnění považován za zápis z porady. Pokud to vyhovuje místním podmínkám, je to tak v pořádku. Příklad seznamu úkolů je v příloženém souboru.
- **Další možnosti**

Následující tabulka uvádí v levém sloupci jednotlivé oblasti plánování a v pravém sloupci jsou názvy příkladů plánů.

Tab. 6 Nejčastější oblasti plánování a příklady názvů plánů

Oblast plánování	Příklady názvů plánů
(1) To, co má být vykonáno, nejčastěji <b>úkol nebo cíl nebo činnost</b> nebo opatření nebo projekt (ale v praxi třeba také schůzka, porada, ....); cíle či úkoly jsou často spojeny s konkrétními měřitelnými ukazateli; pro nastavení cílů se používá pravidlo SMARTi.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Strategický plán</b> (celkový), tematické strategické plány (např. u obce komunitní plán sociálních služeb, plán odpadového hospodářství; u firmy personální strategie, marketingová strategie)</li> <li>- <b>Územní plán</b> (a navazující např. regulační plán) obce / kraje</li> </ul>



<p><b>(2) Čas nebo termín</b> (tedy kdy to má být provedeno či dokončeno nebo za jakou dobu); například časové možnosti, rozvrhy dne, týdne, měsíce či roku atd.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Plán investic, plán oprav, plán údržby</b> (může být v kolizi s plánem výroby)</li> <li>- <b>Plán projektu</b> (pro plán projektu využíváme trojimperativ projektu)</li> </ul>
<p><b>(3) Odpovědnost</b> za daný cíl, úkol či činnost (případně též termín, rozpočet atd.); tedy kdo konkrétně (která osoba) má činnosti provést nebo je odpovědná za dosažení cíle či splnění úkolu.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Plány ve vazbě na výrobu, prodej nebo poskytování služby</b> - plán nákupu, plán zásob, plán prodeje, plán výroby, plány poskytování služeb atd.; plány se též často dělají po jednotlivých útvarech či pobočkách</li> <li>- <b>Plán činnosti instituce, útvaru, firmy.</b> Řada institucí nebo firem zpracovávají například roční plány činnosti.</li> </ul>
<p><b>(4) Zdroje (rozpočet, náklady</b> atd.), které jsou pro danou činnost zapotřebí; zdroje mohou být finanční, lidské, vybavení, stroje, materiál, ...</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Plány týkající se zaměstnanců</b> - plán vzdělávání, plán rozvoje, plán školení, plán dovolených, rozpis směn, plán zastupování (kdo koho zastupuje v případě nemoci, dovolené atd.) a podobně</li> <li>- <b>Plány týkající se dalších zdrojů</b> – využití strojů, místností, vybavení atd.</li> </ul>
<p><b>(5)</b> Dle charakteru činnosti či kontextu situace lze též <b>plánovat další záležitosti</b> (například využití území, budov, prostor atd.; spolupráci, partnerství, synergické efekty atd.)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Finanční plány a rozpočty</b> (plán výdajů, plán příjmů), další plány v ekonomické oblasti - plán inventarizace majetku, odpisový plán, plán sestavení účetní závěrky a podobně</li> <li>- <b>Plánování veřejných služeb</b></li> <li>- <b>Zápis / seznam úkolů z porady</b></li> <li>- <b>Další možnosti</b></li> </ul>

Zdroj: autor

## 2.3. DOBRÝ VERSUS ŠPATNÝ PLÁNOVAČ

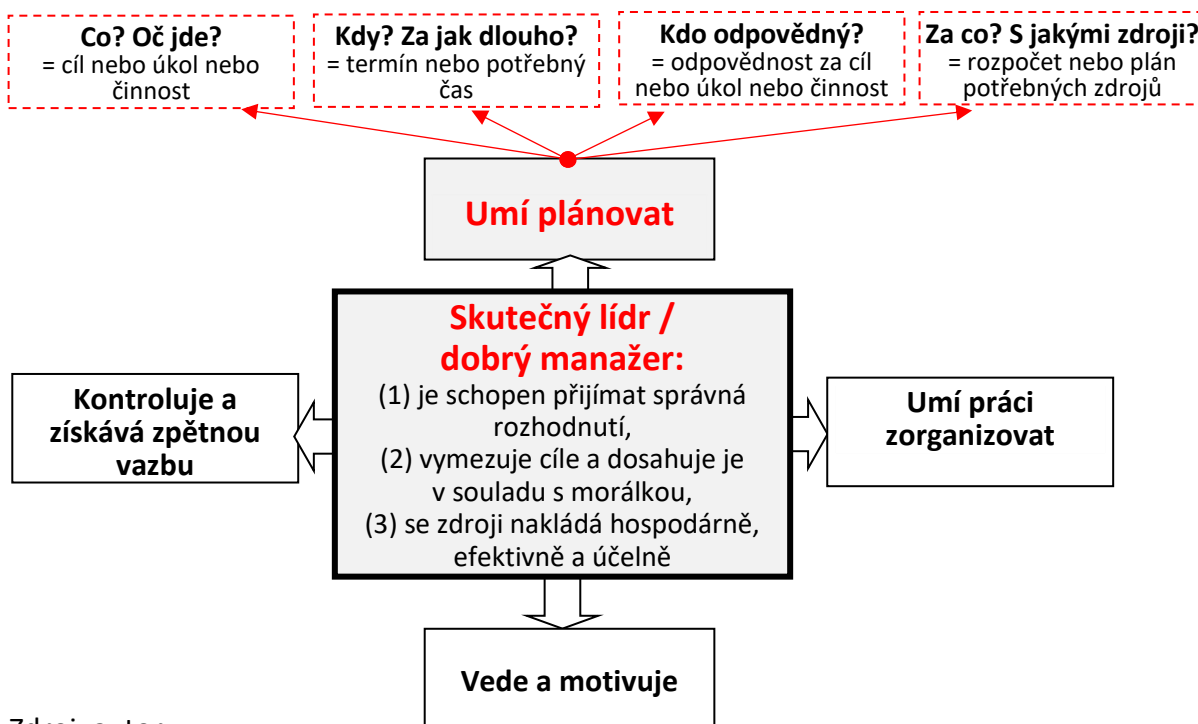
### 2.3.1. Dobrý plánovač (lídr, manažer) versus špatný plánovač (lídr, manažer)

**Skutečný lídr nebo dobrý manažer** (pokud se bavíme o řízení života, tak také každý člověk) je dobrý plánovač nebo má ve svém týmu někoho, kdo plánování výborně zvládá a na koho tuto činnost delegoval. Je si vědom toho, že na plánování potřebuje dostatek času, aby mohl provést **potřebné analýzy** (například rizik, SWOT atd.) za tím účelem, aby vybral tu nejsprávnější variantu plánu. Je **schopen jasně a srozumitelně vymezit úkol nebo cíl** (odpověď na otázku „Co?“ nebo „Oč jde?“). Umí správně **nastavit termín nebo určit potřebný čas** pro splnění úkolu či dosažení cíle. Mimo jiné i proto, že ví, kolik času daná práce zabere a v jakém pořadí může být plněna (znamená, že umí řídit priority z hlediska času). Jde o odpovědi na otázku „Kdy?“ nebo „Za jak dlouho?“ nebo „Jak změnit priority ostatních úkolů z hlediska pořadí jejich plnění, tedy času?“. Umí správně **stanovit odpovědnost** za daný cíl nebo úkol. Tedy odpovědnost za úkol či cíl je přidělena osobě, které úkol přísluší z hlediska popisu práce, organizační struktury či vnitřních předpisů. Případně jde osobu, která má pro splnění úkolu s ohledem na svoji pozici potřebné



pravomoce. Nebo třetí možnost je ta, že tato osoba má pro splnění úkolů nejlepší předpoklady (jak z hlediska schopností, dovedností a znalostí, tak z hlediska volné časové kapacity na splnění úkolu). U řady úkolů, cílů či činností jsou též důležité **finanční prostředky** (rozpočet – příjmy a výdaje) a další **využitelné zdroje** (lidské, vybavení, prostoru – například zasedací místnosti, materiál a podobně).

Obr. 15 Skutečný lídr nebo dobrý manažer – umí plánovat



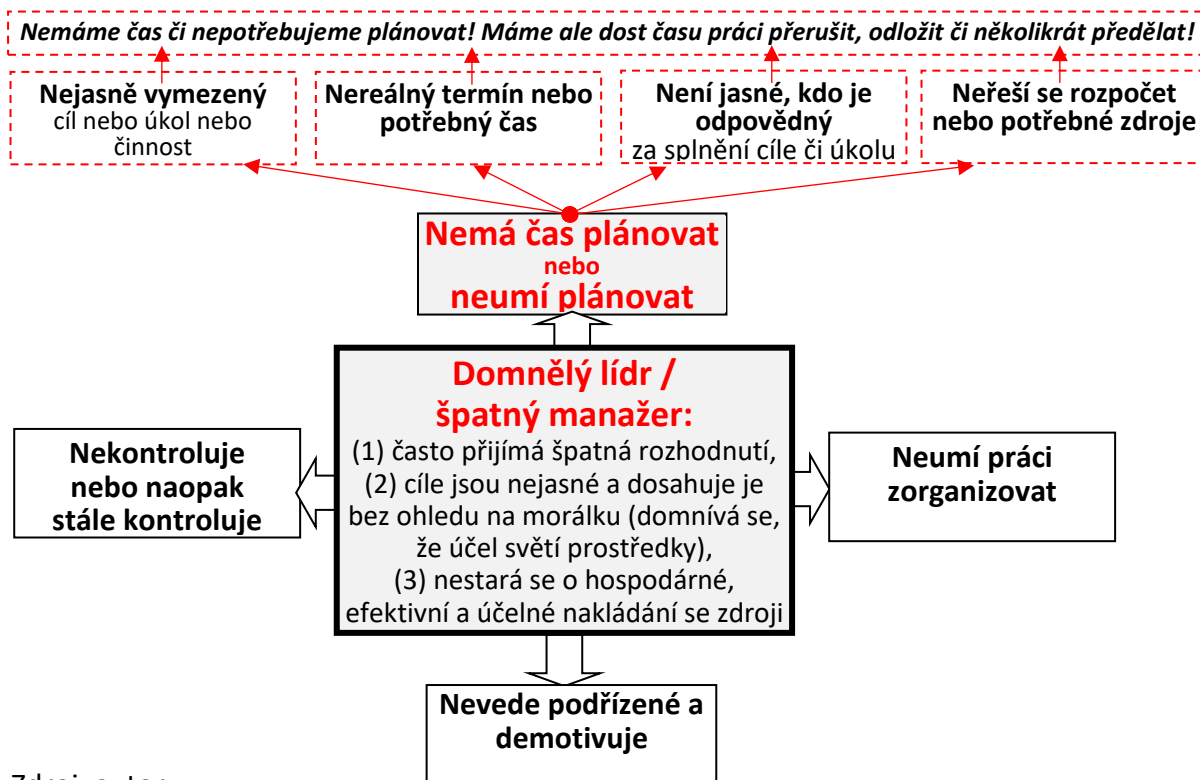
Zdroj: autor

Na následujícím obrázku je zobrazena **pozice špatného plánovače nebo domnělého lídra** (člověk, který má přehnanou představu o svých schopnostech, je domýšlivý). Neumí práci naplánovat (nebo nemá zástupce, který by to za něj správně udělal). Vyznačují se tímto myšlením: „Nemáme čas či nepotřebujeme plánovat!“. Důsledek tohoto postoje (= nesprávného rozhodnutí) bývá skutečnost, že se plnění práce musí přerušit, odložit nebo několikrát předělat. To zabere mnohem více času, je zapotřebí více zdrojů, než kdyby se správně plánovalo. Špatný plánovač nejasně vymezuje úkoly či cíle, slibuje či stanovuje nereálné termíny nebo potřebný čas, nestanoví správně odpovědnou osobu (příklad: úkol sice byl zadán, ale nebylo jasné, kdo jej má plnit), neřeší se rozpočet nebo potřebné zdroje. Je třeba ještě dodat, že existují firmy či instituce, kde práce není dobře plánována, ale přesto instituce či firma je úspěšná. Může to být dáno tím, že zaměstnanci svoji práci dobře



znají a zvládají ji. Nebo ředitel (či jiný vedoucí) neumí sice plánovat, ale je schopen přijímat správná rozhodnutí, vede podřízené tak, aby dosahovali cíle a stará se o to, aby se se zdroji nakládalo hospodárně, efektivně a účelně.

Obr. 16 Domnělý lídr nebo špatný manažer (plánovač) – nemá čas nebo neumí plánovat



Zdroj: autor

## 2.4. FINANČNÍ PLÁNOVÁNÍ A ROZPOČTOVÁNÍ

### 2.4.1. Úvod k finančnímu plánování, bilanční pohled na rozpočet

✓ Finanční analýzy a rozpočty jsou nejčastějšími slabými stránkami většiny veřejných strategií. V rámci veřejné strategie chybí často finanční analýza, analýza rizik a zejména rozpočet (tedy příjmy a výdaje) veřejné strategie. Případně jsou řešeny nedostatečně. To se týká zejména veřejných strategií zpracovávaných jednotlivými ministerstvy (strategie krajů a obcí jsou na tom v tomto smyslu lépe). Důvodů tohoto stavu může být více, ale nejčastějším důvodem proč finanční analýzy a rozpočty nejsou ve veřejných strategiích dostatečně řešeny je to, že zpracovatelé mají obavu, že pokud by nárokovali finanční zdroje, nebyla by strategie vládou schválena.



V této podkapitole se zabýváme finančním plánováním (zejména rozpočtováním) obecně, případně na příkladu obcí. To, co je zde uvedeno, platí přiměřeně též pro rozpočtování veřejných strategií. Jak již bylo uvedeno v kapitole 1.2, rozpočtování je druh finančního plánování. Pojem rozpočtování úzce souvisí s pojmem hospodaření. Hospodaření ve veřejné správě vždy musí probíhat dle schváleného rozpočtu. Rozpočtování je možné vymezit jako proces alokace (přidělení, rozčlenění, vyčlenění) omezených zdrojů na vybrané činnosti, projekty, investice, cíle, veřejné politiky nebo instituce, a to na základě předpokládaných příjmů, disponibilních zdrojů nebo pomoci zadlužení. Rozpočtování obecně můžeme popsat pomocí 4 fází. Výsledkem rozpočtování je rozpočet. Rozpočet (včetně rozpočtu veřejné politiky) je zjednodušeně řečeno plán (bilance) příjmů a výdajů.

S ohledem na zaměření oboru se budeme věnovat finančnímu plánování, a to na příkladu obce (respektive samospráv). Obdobně to platí pro jakoukoli organizaci (instituci) ve veřejném sektoru. Příklady finančních plánů, respektive plánů ve vazbě na hospodaření:

- Klíčovým finančním plánem je rozpočet a rozpočtový výhled (zde se věnujeme zejména rozpočtu)
- Plán investic, plán oprav
- Plán veřejných zakázek a veřejného nakupování
- Plán ve vazbě na financování dluhu (splátky, úhrada úroků)
- Plán čerpání FKSP (fond kulturních a sociálních potřeb)
- Plán sestavení účetní závěrky, tvorby rozpočtu a podobné plány
- Plán inventarizací majetku a další příklady

Pro tvorbu rozpočtu obecně, jeho schvalování, hospodaření dle schváleného rozpočtu, jeho změny a předložení závěrečného účtu platí zákonem stanovená rozpočtová pravidla (v platném znění):

- Pro obce a kraje jde o **zákon č.250/2000 Sb., o rozpočtových pravidlech územních rozpočtů**



- Pro stát (ministerstva, organizační složky státu, příspěvkové organizace atd.) platí zákon č. **218/2000 Sb., zákon o rozpočtových pravidlech** (též je důležitý zákon č. 219/2000 Sb., o majetku České republiky a jejím vystupování v právních vztazích).

Fungování veřejných rozpočtů v systému veřejné správy můžeme zkoumat z různých pohledů. Jedním z nich je **bilanční pohled**, kdy sledujeme tok příjmů (vstupy) a tok výdajů (výstupy). Poměr mezi veřejnými příjmy (vstupy) a veřejnými výdaji (výstupy) je jedním z ukazatelů efektivity fungování veřejné správy. Bilance je výsledným vztahem mezi rozpočtovými příjmy a rozpočtovými výdaji. Označme:

$P$  = příjmy veřejného rozpočtu,  $V$  = výdaje veřejného rozpočtu.

Mohou nastat celkem **tři bilanční případy**:

1. Jestliže  $P < V$ , pak se jedná o **deficitně (schodkově) sestavený rozpočet**, neboť veřejné výdaje nejsou dostatečně kryty veřejnými příjmy<sup>1</sup>.
2. Jestliže  $P = V$ , pak je **rozpočet sestaven jako vyrovnaný**. Všechny vládní aktivity daného rozpočtového roku (vyjádřené veřejnými výdaji) jsou kryty veřejnými příjmy.
3. Jestliže  $P > V$ , pak jsou příjmy vyšší nežli veřejné výdaje. Jedná se tedy o **přebytkově sestavený rozpočet**.

#### 2.4.2. Procesní pohled na veřejný rozpočet, sestavování rozpočtu

Rozpočet je připravován, schvalován a spravován v určité časové posloupnosti, která je obsahem tzv. **rozpočtového procesu**. Zjednodušeně má 4 fáze:

- (1) příprava státního rozpočtu;
- (2) projednávání a schvalování státního rozpočtu;
- (3) hospodaření a změny rozpočtu;
- (4) zpracování a schválení závěrečného účtu.

Rozpočtový proces je upraven právními předpisy. V podmínkách ČR k relevantním předpisům k sestavování rozpočtů a k řízení veřejných výdajů patří pro oblast státního rozpočtu zákon č. 218/2000 Sb., o rozpočtových pravidlech a o změně některých zákonů, ve znění pozdějších předpisů a zákon č. 90/1995 Sb., o jednacím řádu Poslanecké sněmovny, ve znění pozdějších předpisů. Na úrovni samosprávy se sestavování a správa rozpočtu řídí zákonem č. 250/2000 Sb., o rozpočtových pravidlech územních rozpočtů, ve



znění pozdějších předpisů. Kontrola vynaložených veřejných výdajů se řídí zákonem č. 320/2001 Sb., o finanční kontrole ve veřejné správě a o změně některých zákonů, ve znění pozdějších předpisů.

### **(1) Příprava rozpočtu**

Příprava a realizace státního rozpočtu je rozložena do několika etap a činností, které stanovuje zákon č. 218/2000 S. o rozpočtových pravidlech (§8b). **Státní rozpočet je sestavován ve střednědobém výhledu**, tj. jako rozpočet na daný rok s výhledem dvou bezprostředně po sobě následujících let. Střednědobý výhled obsahuje očekávané příjmy a výdaje státního rozpočtu státních fondů na jednotlivá léta. Střednědobý výhled vypracovává ministerstvo financí v součinnosti s ostatními správci kapitol, územními samosprávnými celky a státními fondy. Návrh je předkládán vládě, která jej projednává do 30.4.

Ministerstvo financí předkládá vládě (do 31. 5.) návrh příjmů a výdajů státního rozpočtu v členění podle kapitol, návrh částek střednědobého výdajového rámce, návrh střednědobého výhledu příjmů a výdajů státního rozpočtu a státních fondů v členění podle kapitol a státních fondů. Vláda pak tyto dokumenty projedná a schválí do 20.6. Do 30. 6. pak ministerstvo financí oznámí vládou schválené částky příslušným správcům kapitol a státních fondů. Na základě částek oznámených ministerstvem financí jednotlivým správcům kapitol poté správci kapitol sestavují návrh rozpočtu svých kapitol na další rok a pro návrh střednědobého výhledu sestaví návrh příjmů a výdajů svých kapitol. Tyto výstupy odevzdávají do 31. 7. ministerstvu financí. Ministerstvo financí předloží návrh zákona o státním rozpočtu na další rok a návrh střednědobého výhledu vládě do 31. 8. běžného roku.

### **(2) Projednávání a schvalování rozpočtu**

Vláda předkládá do 30. 9. běžného roku návrh zákona o státním rozpočtu a návrh střednědobého výhledu do Poslanecké sněmovny Parlamentu ČR. Rozpočet je projednáván v trojím čtení<sup>7</sup>. Na závěr třetího čtení se hlasuje o pozměňovacích návrzích a poté se hlasuje

---

<sup>7</sup> V prvním čtení jsou schváleny celkové veřejné příjmy a celkové veřejné výdaje návrhu zákona o státním rozpočtu, popřípadě je návrh zákona o státním rozpočtu vrácen k přepracování. Po schválení návrhu zákona o státním rozpočtu v prvním čtení jsou v jednotlivých parlamentních výborech projednávány příslušné



o přijetí návrhu zákona o státním rozpočtu prostou většinou přítomných poslanců. Zákon nabývá na účinnosti 1. ledna. Pokud by do té doby nebyl návrh zákona o státním rozpočtu schválen, postupuje se podle rozpočtového provizoria. Rozpočtové provizorium nastává tehdy, jestliže není Poslaneckou sněmovnou vysloven souhlas se zákonem o státním rozpočtu na příslušný rozpočtový rok před prvním dnem rozpočtového roku.

### **(3) Hospodaření dle schváleného rozpočtu a jeho změny**

Hospodaření se řídí až do nabytí účinnosti zákona o státním rozpočtu na tento rozpočtový rok (tedy „období rozpočtového provizoria“) objemem příjmů a výdajů státního rozpočtu schváleného pro předchozí rozpočtový rok. Výdaje jednotlivým kapitolám se uvolňují do výše jedné dvanáctiny celkové roční částky v každém měsíci období rozpočtového provizoria. V případě **mandatorních výdajů** se připouští překročení objemu výdajů, pokud toto překročení přímo souvisí s povinnostmi uloženými zákonem. Překročení objemu výdajů je možné i u peněžních prostředků, které jsou určeny v rozpočtu EU na příslušný rozpočtový rok jako vlastní zdroje Evropských společenství.

### **(4) Zpracování a schválení závěrečného účtu**

Rozpočet je formálně uzavřen státním závěrečným účtem. Ten obsahuje údaje o výsledcích rozpočtového hospodaření minulého roku. Jeho součástí jsou i účty jednotlivých kapitol. Celkový návrh státního závěrečného účtu zpracovává ministerstvo financí v součinnosti se správci kapitol, územními samosprávnými celky a státními fondy a předkládá jej vládě. Vláda podává návrh státního závěrečného účtu Poslanecké sněmovně (do 30. 4. po hodnoceném roce). Je-li saldo hospodaření státního rozpočtu odlišné od salda stanoveného v zákoně o státním rozpočtu, Poslanecká sněmovna na návrh vlády rozhodne, jak bude uhrazen daný schodek či jak bude naloženo s existujícím přebytkem.

---

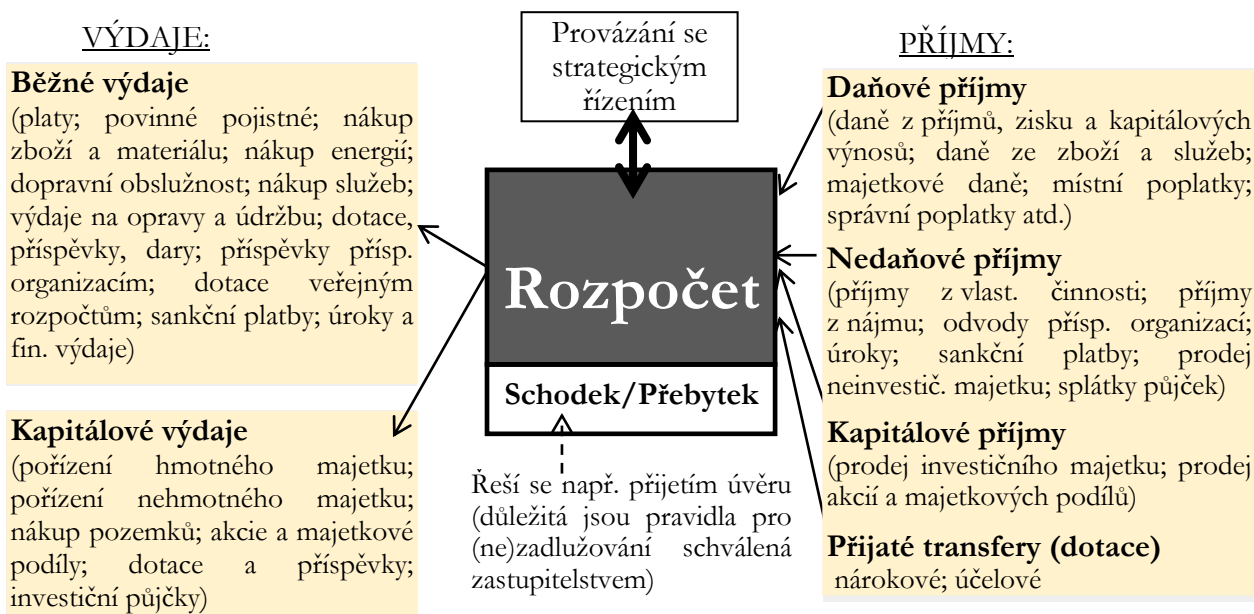
kapitoly státního rozpočtu. Toto projednání končí přijetím usnesení k rozpočtovým kapitolám, které přijímá rozpočtový výbor minimálně 24 hodin před druhým čtením. Obsahem druhého čtení je podrobná rozprava poslanců o návrhu zákona o státním rozpočtu. Jsou přijímány pozměňovací návrhy poslanců. Ty se ale nemohou týkat celkové výše schválených příjmů a schválených výdajů z jednání prvního čtení. V třetím čtení (nejdříve 48 hodin po skončení čtení druhého) jsou prováděny formální úpravy v návrhu zákona o státním rozpočtu.

### 2.4.3. Rozpočet a rozpočtový proces na příkladu obce

Problematika rozpočtu a rozpočtování bude vysvětlena na příkladu obce. Následující obrázek zjednodušeně zobrazuje rozpočet obce nebo kraje – plánujeme tedy:

- výdaje,
- příjmy a
- případný schodek / přebytek rozpočtu.

Obr. 17 Zjednodušené zobrazení rozpočtu obce



Zdroj: autor dle Půček, Matochová 2007, s.16

Kromě plánů a výdajů je třeba též plánovat průběh přípravy rozpočtu a celý rozpočtový proces. Znalost rozpočtového procesu každému umožňuje v rámci plánování (přípravy rozpočtu) navrhnout nebo připomínkovat výdaje nebo příjmy obce ve správný okamžik.

Transparentnost tvorby rozpočtu u obce / kraje zvyšuje:

- (a) zveřejnění postupu a harmonogramu tvorby rozpočtu,
- (b) definování a zveřejnění postupu sběru a hodnocení podnětů od veřejnosti.

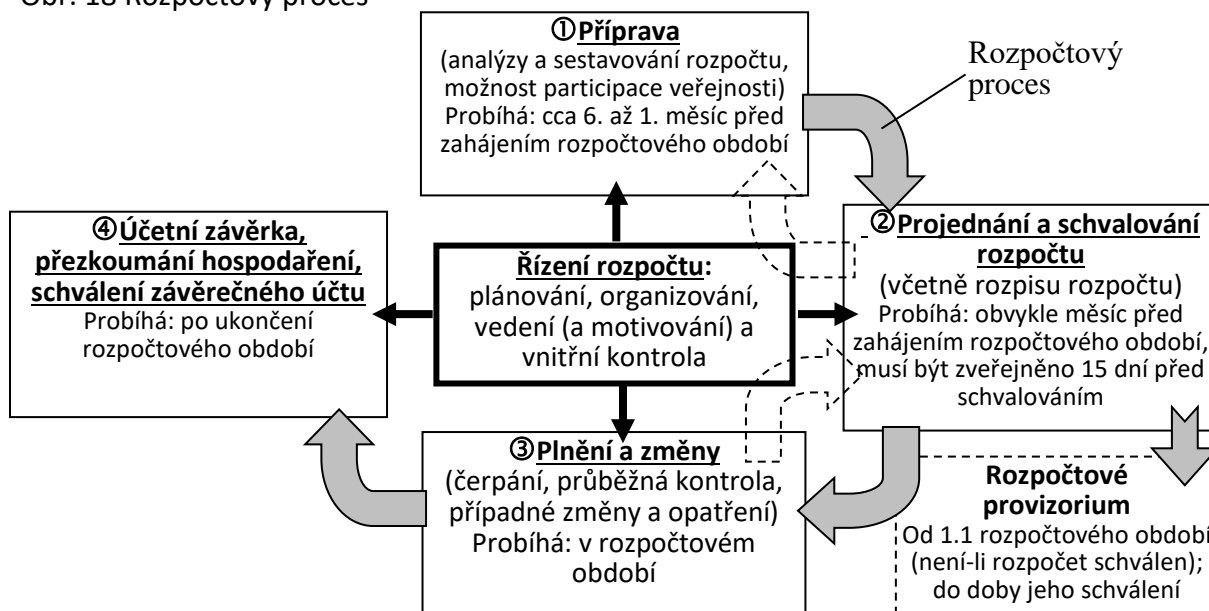
Běžně se stává, že aktivita, činnost či akce, která vyžaduje výdaje z rozpočtu obce je navržena v nevhodnou dobu – a přesto, že by s ní jinak byl vysloven souhlas a byla by financována, není to v nevhodnou dobu možné (například určené výdaje jsou v dané položce již vyčerpány).

Rozpočtový proces má čtyři fáze, tedy

- (1) **příprava** rozpočtu (jde tedy o **plán rozpočtu**; je třeba provádět potřebné finanční analýzy, zajistit propojení se strategickým řízením a zapojení veřejnosti);
- (2) **projednání a schvalování** rozpočtu (v rámci této fáze se z plánovaného rozpočtu stane schválený; v případě neschválení to vede k rozpočtovému provizoriu);
- (3) **plnění** rozpočtu (= **hospodaření** podle schváleného plánu rozpočtu) a případné změny rozpočtu (při hospodaření je možné porovnávat skutečné čerpání jednotlivých položek rozpočtu se schváleným plánem);
- (4) **roční účetní závěrka, přezkoumání hospodaření (audit), schválení závěrečného účtu.**

Rozpočtový proces obce či kraje je zobrazen pomocí následujícího obrázku.

Obr. 18 Rozpočtový proces



Zdroj: upraveno dle Ochrana, Půček, Špaček 2015

#### 2.4.4. Vztah ekonomická funkce státu - veřejná politika - rozpočtová politika

Text kapitoly je po úpravách, doplnění a krácení převzat z publikace Ochrana, F., Půček, J. M. a Špaček (2015): *Veřejná správa*. Masarykova universita, Brno, 658 s. (kapitola 9). Tato publikace je součástí literatury a je volně ke stažení.

Stát v rámci své ekonomické funkce plní zejména tři klíčové role, a to roli:

- alokační (přidělování finančních prostředků),
- redistribuční (snaha o spravedlivé rozdělování důchodů a majetku) a
- stabilizační<sup>8</sup>.



K zajištění těchto rolí má zákonodárnou a výkonnou moc a také disponuje nezbytným aparátem, tedy veřejnou správou (státní a z hlediska přenesené státní moci též samosprávou). Stát (případně samospráva v rámci své působnosti) tak hledá odpovědi na otázky typu<sup>8</sup>: (1) Co je potřeba nejdříve? Co přinese největší užitek? Co pořídit hned a s čím ještě počkat? Kam umístit volné finanční prostředky? (Nahodil, Jetmar, 2015).

Veřejná správa má stanovené působnosti v příslušných zákonech. Zákony (jako obecné normy) podrobně nestanovují, jak mají být stanovené působnosti (úkoly) vykonávány. Zákony vymezují toliko rámcový legislativní rámec a pravidla, v nichž se musí jednotliví aktéři veřejné správy pohybovat, aby jednali v souladu se zákonem.



Obsah a zaměření, jakým způsobem se budou jednotliví aktéři pohybovat, je pak již záležitostí **veřejných politik**. V ní jsou obsaženy programové cíle vlády a cíle jednotlivých veřejných politik. K realizaci vládních programových cílů jsou potřebné finanční zdroje. Hovoříme o tom, že veřejné politiky jsou zvětčovány právě prostřednictvím **veřejných rozpočtů**. Z obsahu a zaměření rozpočtové politiky (zejména z analýzy jednotlivých veřejných příjmů a veřejných výdajů) můžeme relativně spolehlivě zjistit, jaké programové cíle daný subjekt veřejné správy má a jak tyto cíle plní.

Tak například vláda při svém nástupu do funkčního období předstupuje před Parlament a veřejnost s programovým prohlášením. Z údajů ve veřejném (v tomto případě státním) rozpočtu můžeme zjistit, nakolik vláda dané cíle plní či splnila. Veřejný rozpočet totiž jak svojí příjmovou, tak i výdajovou stránkou vypovídá o činnostech vlády. Na straně výdajů můžeme zjistit, jaké veřejné statky a veřejné služby vláda pořizuje, jaké provádí investice, a také zjistit, „kde na krytí těchto aktivit bere peníze“, zda sestavuje vyrovnaný rozpočet či sestavuje deficitní rozpočet. Ze struktury, obsahu a zaměření rozpočtu můžeme získat

---

<sup>8</sup> Ti, kdo rozhodují, jsou na tom proti privátnímu sektoru v něčem lépe a v něčem hůř (1) sami nezkrachují v důsledku chybného rozhodnutí, (2) nestanou se doživotními dlužníky, ale (3) do jisté míry riskují svoji kariéru a prestiž - nesou svoji politickou odpovědnost za učiněná rozhodnutí - svým rozhodnutím musí uspokojit široké spektrum zájmů občanů. Rozhodování ve veřejném sektoru zahrnuje všechny etapy a fáze rozhodovacího procesu, ale má specifické rysy, protože (a) se uskutečňuje většinou v netržním prostředí a ve veřejném zájmu, (b) musí zohledňovat sociální aspekty, (c) vzít v úvahu vznik externalit, (d) musí zachovávat demokratičnost procesu přijímání rozhodnutí - existuje zpravidla limitovanost dostupných zdrojů (Nahodil, Jetmar, 2015).



informaci o tom, jak vláda (resp. daný subjekt veřejné správy) spravuje věci veřejné. Analýza rozpočtu vypovídá o sociálně politické orientaci vlády. Tato sociálně politická orientace vlády má podstatný vliv na financování ve veřejné správě, jak ukazuje tabulka.

Tab. 7 Dopad orientace vlády na výdajovou stránku rozpočtu a prioritu financování

Sociálně politická orientace vlády	Dopad na výdajovou stránku veřejných rozpočtů	Priorita veřejného financování
Liberální	Přísně selektované veřejné výdaje (např. čisté veřejné statky).	Pouze nejnnutnější veřejné výdaje. Priorita financování odpovídá principu tzv. kompenzace poslední volby voliče.
Konzervativní	Cílový přístup.	Spoluúčasť občana a veřejné správy na financování veřejných statků a služeb. Priorita financování odpovídá tzv. kompenzaci první volby voliče (občana).
Sociální (socialistický)	Rozsáhlé („plošné“) veřejné výdaje. Tendence k deficitnímu rozpočtování.	Priorita financování odpovídá tzv. garanci první volby voliče (občana).

Zdroj: Ochrana a kol., 2015

Sociálně politická orientace vlády podstatně ovlivňuje jak příjmovou tak i výdajovou stránku veřejných rozpočtů. **Liberálně orientovaná vláda** považuje za základní hodnotu občana „svobodu jedince“ a právo občana na soukromé vlastnictví. Úlohou státu je tato práva garantovat. Proto také mají subjekty veřejné správy co nejméně zdaňovat daňové poplatníky, protože zdaňování je zásah do individuálních práv občana. Na straně výdajů pak mají být z veřejného rozpočtu financovány jen nezbytné veřejné statky a veřejné služby, kde existuje zájem společnosti na jejich fungování (jako je například obrana, účinné fungování vlády)<sup>9</sup>.

Opačný přístup volí **socialisticky orientovaná vláda**. Ta za základní hodnotu občana považuje rovnost všech jedinců. Vychází z předpokladu, že lidé jsou si buď „od přírody rovni“, případně jsou si rovni jako bytosti stvořené bohem. Úlohou vlády je pak tuto rovnost garantovat. Jestliže v reálném životě dochází k porušení této rovnosti, má vláda oprávnění tuto nerovnost redistribucí napravovat<sup>10</sup>.

<sup>9</sup> Subjekty veřejné správy mají zasahovat jen tam, kde se jednotlivci ne vlastní vinou dostávají do mezních životních situací. Vláda má pak zasahovat v prospěch daných jedinců. Liberálně orientovaná vláda prosazuje úsporné veřejné výdaje a jim odpovídající příjmovou (daňovou) politiku. Typickou liberální zemí jsou USA.

<sup>10</sup> Sociálně orientované vlády jsou proto za štědré veřejné výdaje, bohaté transfery a široké (plošné) poskytování veřejných statků a veřejných služeb. Takto orientované vlády pak vycházejí vstříc ve financování tzv. prvních voličských preferencí, tedy toho, co občané ve volbách do zastupitelských orgánů považují za svoji nejvyšší prioritu. Takovýto sociálně politický přístup vlády se projevuje v rozsáhlých veřejných výdajích (viz např. skandinávské státy) a také tendencí k deficitně sestavovaným rozpočtům.



Určitým „mezistupněm“ mezi liberálním a socialistickým přístupem je **konzervativní přístup**. V něm se vláda podílí svojí účastí na financování prvních voličských priorit, avšak předpokládá se spoluodpovědnost občana na financování. Financování z veřejných rozpočtů je tedy cílené a nikoliv plošné (univerzální). Míří ke konkrétním cílovým skupinám. Jak je zřejmé, **veřejný rozpočet je nástrojem k finančnímu krytí jednotlivých cílů veřejných (vládních) politik<sup>11</sup>**, přičemž z hlediska rozsahu veřejných výdajů v podstatné míře závisí na tom, jaké programové cíle si vláda klade a jak je předpokládá financovat. Obsahové zaměření a sociálně politická orientace vlády a jí proklamovaná veřejná politika (proklamované veřejné politiky) tak v podstatné míře ovlivňují velikost i strukturu rozpočtu. Zároveň můžeme z analýzy věcného zaměření rozpočtu získat hodnověrné informace o tom, jaké aktivity (cíle) vláda ve skutečnosti realizovala, jaké výdaje na ně byly vynaloženy a jaké efekty byly ve skutečnosti vynaloženými výdaji dosaženy. Veřejný rozpočet se tak stává nástrojem ke kontrole efektivnosti a účinnosti veřejných politik.

### Fiskální politika

Fiskální (rozpočtová) politika je součástí (nástrojem) hospodářské politiky vlády. Vláda se prostřednictvím své politiky snaží ovlivnit vývoj ekonomiky, a to změnami

- výše a struktury veřejných výdajů a
- veřejných příjmů (zejména daní, cel a podobně).



**Fiskální (rozpočtová) politika** je na rozdíl od monetární politiky (ta usiluje o stabilitu měny), nástrojem aktivního zasahování státu do hospodářství. Fiskální politika se tedy zabývá stanovením jak příjmové stránky rozpočtu (daně, cla, sociální pojištění), tak samotnou výdajovou stránkou veřejných rozpočtů. **Státní rozpočet** je jeden z nejdůležitějších každoročně schvalovaných zákonů a musí být schválen v parlamentu.

---

<sup>11</sup> Základními otázkami, kterými bylo užitečné se zabývat, jsou podle Stiglitze (1997) tyto: Proč je vládní program nejlepším řešením? Proč má vládní program takovou podobu, jakou má? Jaký vliv má vládní program na soukromý sektor? Kdo získá a kdo ztratí následkem realizace programu? Jsou zisky (užitky) větší než ztráty? Existují alternativní programy? Jaké překážky brání zavedení těchto alternativních programů?



Každá vláda si může vymežit své cíle fiskální politiky, v principu jde o (a) udržovat stanovený ekonomický růst a vysokou zaměstnanost, (b) tlumit výkyvy hospodářského cyklu, (c) napomáhat zachování cenové stability.



K realizaci fiskální politiky si stát vytváří **fiskální systém**, který je založený na koloběhu finančních prostředků v rámci soustavy veřejných rozpočtů.

Přičemž platí, že klíčovou funkcí fiskálního systému je zajistit dostatečnou výši veřejných příjmů k tomu, aby mohlo dojít (v rámci různých veřejných rozpočtů – zejména státu a samospráv) k profinancování veřejných výdajů. Daně jsou hlavním zdrojem veřejných příjmů, jejich výše a struktura je daná konkrétní fiskální politikou státu, přičemž daně:

- mají odlišný předmět zdanění (majetek, důchod, spotřeba a podobně),
- jsou různě konstruovány,
- mají odlišné sazby,
- motivují daňové subjekty k odlišnému chování (Nahodil, Jetmar, 2015).

Pro určení fiskální politiky je nezbytné provádět potřebné analýzy. Ministerstvo financí každoročně (obvykle v listopadu) vydává dokument s názvem Fiskální výhled České republiky.<sup>12</sup> Fiskální výhled zahrnuje predikci na běžný a také na následující rok, u některých ukazatelů pak i výhled na 2 roky. Další podrobné údaje o makroekonomickém vývoji je možné nalézt v publikaci Makroekonomická predikce ČR (je zveřejňována se čtvrtletní periodicitou). Analýzy prováděné státem jsou důležité také pro stanovování rozpočtů obcí a krajů. V následující tabulce jsou z fiskálního výhledu převzaty hlavní makroekonomické indikátory.

Tab. 8 Hlavní makroekonomické indikátory

---

<sup>12</sup> Dokument dostupný na <https://www.mfcr.cz/cs/verejny-sektor/makroekonomika/fiskalni-vyhled>



		2018	2019	2020	2021	2022	2018	2019	2020	2021	2022
		Současná predikce a výhled					Konvergenční program duben 2019				
<b>Hrubý domácí produkt, nominální</b>	<i>mld. Kč, b.c.</i>	<b>5 329</b>	<b>5 645</b>	<b>5 894</b>	<b>6 146</b>	<b>6 404</b>	5 304	5 595	5 839	6 090	6 344
	<i>růst v % b.c.</i>	5,6	5,9	4,4	4,3	4,2	5,1	5,5	4,4	4,3	4,2
Spotřeba domácností	<i>růst v % b.c.</i>	5,7	5,7	5,1	4,3	4,1	5,8	5,6	4,5	4,3	3,9
Spotřeba vládních institucí	<i>růst v % b.c.</i>	9,4	8,1	4,3	4,3	4,3	8,9	6,5	4,3	4,3	4,3
<b>Hrubý domácí produkt, reálný</b>	<i>růst v % s.c.</i>	<b>3,0</b>	<b>2,5</b>	<b>2,0</b>	<b>2,2</b>	<b>2,1</b>	2,9	2,4	2,4	2,3	2,2
Spotřeba domácností	<i>růst v % s.c.</i>	3,4	2,7	2,4	2,3	2,1	3,2	2,9	2,8	2,5	2,1
Spotřeba vládních institucí	<i>růst v % s.c.</i>	3,9	3,0	1,8	1,9	1,9	3,7	2,2	1,9	1,9	1,9
Tvorba hrubého fixního kapitálu	<i>růst v % s.c.</i>	7,2	0,9	0,7	2,0	2,4	10,5	3,1	2,7	2,6	2,9
Přísp. zahr. obchodu k růstu HDP	<i>p.b., s.c.</i>	-0,8	0,4	0,3	0,2	0,1	-0,7	-0,3	0,0	0,1	0,0
<b>Deflátor HDP</b>	<i>růst v %</i>	<b>2,5</b>	<b>3,3</b>	<b>2,4</b>	<b>2,0</b>	<b>2,1</b>	2,1	3,0	1,9	1,9	2,0
<b>Průměrná míra inflace</b>	<i>%</i>	<b>2,1</b>	<b>2,8</b>	<b>2,6</b>	<b>2,0</b>	<b>2,0</b>	2,1	2,3	1,6	1,8	1,8
<b>Zaměstnanost</b>	<i>růst v %</i>	<b>1,4</b>	<b>0,3</b>	<b>0,1</b>	<b>0,1</b>	<b>0,0</b>	1,6	0,4	0,2	0,1	0,0
<b>Míra nezaměstnanosti</b>	<i>průměr v %</i>	<b>2,2</b>	<b>2,0</b>	<b>2,2</b>	<b>2,4</b>	<b>2,5</b>	2,2	2,2	2,2	2,3	2,3
<b>Objem mezd a platů (dom. koncept)</b>	<i>růst v % b.c.</i>	<b>9,5</b>	<b>7,4</b>	<b>5,9</b>	<b>5,2</b>	<b>4,7</b>	9,3	7,5	5,9	5,5	5,0
<b>Saldo běžného účtu</b>	<i>% HDP</i>	<b>0,3</b>	<b>0,9</b>	<b>1,4</b>	<b>1,6</b>	<b>1,7</b>	0,3	0,2	0,3	0,4	0,5
<b>Předpoklady:</b>											
<b>Měnový kurz CZK/EUR</b>		<b>25,6</b>	<b>25,7</b>	<b>25,5</b>	<b>25,2</b>	<b>24,9</b>	25,6	25,5	25,1	24,6	24,2
<b>Dlouhodobé úrokové sazby 10 let</b>	<i>% p.a.</i>	<b>2,0</b>	<b>1,5</b>	<b>1,2</b>	<b>1,2</b>	<b>1,2</b>	2,0	2,2	2,4	2,4	2,4
<b>Ropa Brent</b>	<i>USD/barel</i>	<b>71,4</b>	<b>64,2</b>	<b>59,2</b>	<b>57,2</b>	<b>56,8</b>	71,4	66,0	64,7	62,9	61,6
<b>HDP eurozóny EA19</b>	<i>růst v % s.c.</i>	<b>1,9</b>	<b>1,0</b>	<b>0,7</b>	<b>1,2</b>	<b>1,3</b>	1,8	1,0	1,4	1,7	1,8

Pozn.: Údaje za zaměstnanost a za míru nezaměstnanosti jsou odvozeny dle metodiky Výběrového šetření pracovních sil.

Zdroj: MF ČR – Fiskální výhled (2019)

## 2.5. PLÁNOVÁNÍ TVORBY VEŘEJNÝCH STRATEGIÍ

### 2.5.1. Pomocí jakých nástrojů lze plánovat veřejnou strategii

Pro plánování tvorby veřejné strategie můžeme využít:

- Obecné poznatky pro plánování popsané v kapitole 2.2. Jde o plánování čtyř klíčových oblastí: (1) Vize, cíle, priority, cílové hodnoty, klíčová opatření nebo projekty. (2) Dále též časový rámec pro plnění, konkrétní termíny, (3) Odpovědnosti za jednotlivé cíle, cílové hodnoty, projekty a podobně. (4) Zdroje, respektive rozpočet veřejné strategie.
- Vládní metodiku, tedy „Metodiku přípravy veřejných strategií“ (popsáno v bodě 1.5), která je ke stažení na odkazu: <https://www.mmr.cz/cs/microsites/portal-strategicke-prace-v-ceske-republice/nastroje-a-metodicka-podpora/vystupy-projektu>
- Další vhodné nástroje a metodiky (například Databáze strategií - viz [www.databaze-d](http://www.databaze-d))
- Projektové řízení (například trojimperativ projektu) – více viz kapitola 9.
- Obecné zásady strategického plánování (řízení) – fáze viz 2.5.3. Konkrétní příklady uplatnění najdete v publikaci Půček, Koppitz (2012)<sup>1</sup>, která je součástí doporučené literatury.

## 2.5.2. Fáze tvorby veřejné strategie dle vládní metodiky

Na dalším obrázku je popis fází přípravy veřejné strategie.

Obr. 19 Fáze tvorby veřejné strategie



Zdroj: MMR-Metodiky přípravy veřejných strategií (2018, s. 8)

Následující tabulka uvádí odhad, kolik jednotlivé fáze zaberou času.

Tab. 9 Fáze tvorby veřejné strategie a odhad délky trvání

Fáze	Odhad možné délky trvání – strategie velmi náročná na přípravu	Odhad možné délky trvání – strategie méně náročná na přípravu
1. Fáze identifikace potřeby tvorby strategie	1 – 3 měsíce	0,5 – 2 měsíce
2. Fáze nastavení přípravy strategie (projektu)	2 – 4 měsíce	0,5 – 1 měsíc
3. Analytická a prognostická fáze	3 – 6 měsíců	1 – 2 měsíce
4. Fáze stanovení strategického směřování	3 – 4 měsíce	0,5 – 1 měsíc
5. Fáze rozpracování strategie	3 – 4 měsíce	1 – 2 měsíce
6. Fáze nastavení implementace, financování a vyhodnocování strategie	3 – 4 měsíce	1 – 2 měsíce
7. Fáze schvalování strategie	3 – 6 měsíců	1 – 3 měsíce
<b>Odhad trvání tvorby strategie celkem</b>	<b>minimálně 18 měsíců</b>	<b>4 – 12 měsíců</b>

Zdroj: MMR-Metodiky přípravy veřejných strategií (2018, s. 13)

## 2.5.3. Fáze strategického řízení (plánování)



Strategické řízení je možné zobrazit **modelem**. Model je založen na jednotlivých fázích, se kterými je potřeba se seznámit.

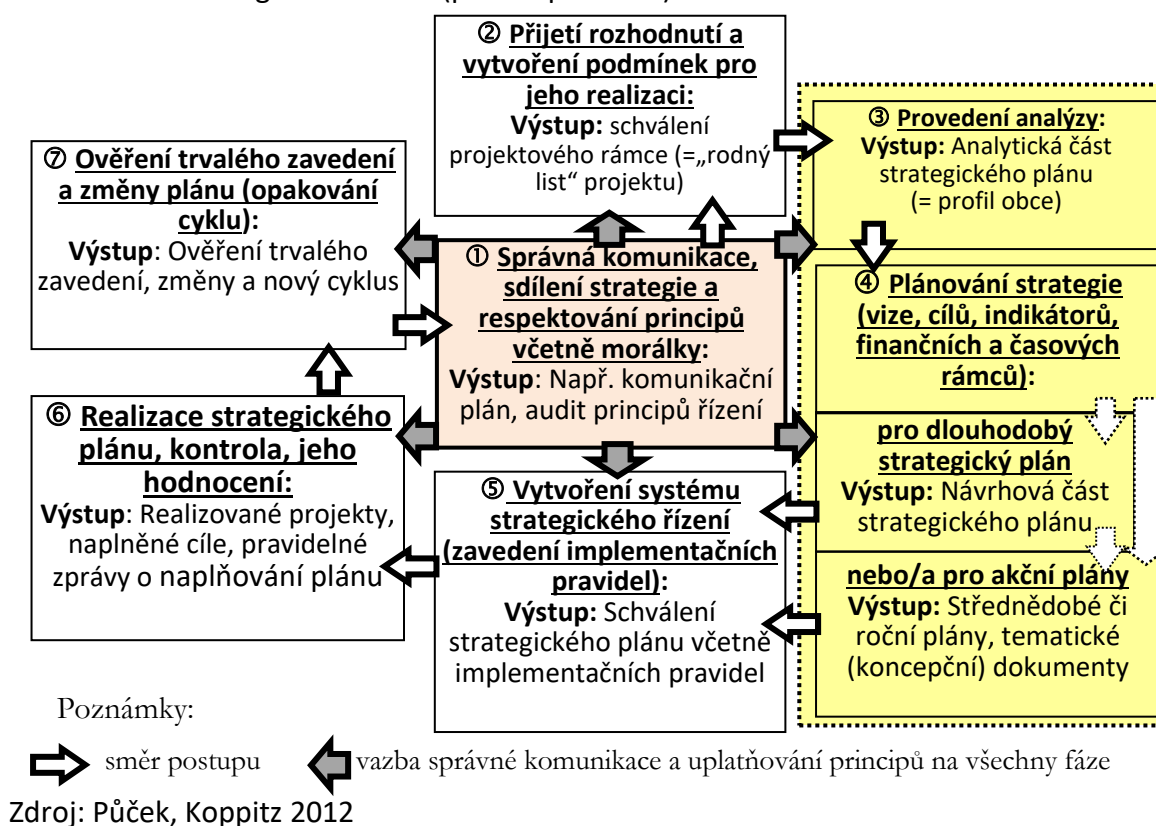


Pojem „fáze“ označuje určitý časový krok, v jehož rámci jsou uskutečněny určité (v jednotlivých rámečcích blíže uvedené) činnosti. Charakteristikou fáze je to, že je stanovena na základě určité sekvence čili časové následnosti jednotlivých kroků.

#### Jednotlivé fáze modelu jsou následující:

- (1) Správná komunikace, sdílení strategie a respektování principů strategického řízení (včetně morálky – klíčové je, aby se cíle stanovovaly a dosahovaly v souladu s morálkou).
- (2) Přijetí rozhodnutí o uplatnění strategického řízení a vytvoření podmínek pro jeho realizaci.
- (3) Provedení analýzy (analytická část plánu).
- (4) Plánování strategie – návrhové části plánu (vize, cílů, indikátorů, finančních a časových rámců, odpovědností), a to jak pro dlouhodobý plán, tak pro akční plány.
- (5) Vytvoření systému strategického řízení (zavedení implementačních pravidel).
- (6) Realizace strategického plánu, kontrola, jeho hodnocení.
- (7) Ověření trvalého zavedení (projektů, investic, aktivit atd.) a změny plánu.

Obr. 20 Fáze strategického řízení (příklad pro obec)





V srdci modelu je správná komunikace, sdílení strategie a respektování principů strategického řízení. Principy a správná komunikace musí být uplatňovány ve všech ostatních fázích. Fáze 3 a 4 zahrnují sestavení strategického plánu (neboli programu rozvoje obce, kraje), přičemž fáze 3 je analytická část plánu, fáze 4 obsahuje návrhovou část plánu. Fáze 5 vyžaduje zavedení implementačních pravidel, fáze 6 je realizační a ve fázi 7 jde o vyhodnocování a případné změny. Zvládat změny je v rámci strategického řízení velmi důležité.

Problematika strategického plánování a řízení je popsána v povinné literatuře Příkryl (2018)<sup>13</sup>.



## SHRNUTÍ

Tato kapitola představuje studentům problematiku plánování včetně finančního plánování (rozpočtování).

Dobry plánovač umí plánovat 4 klíčové oblasti (1) vymezit úkol nebo cíl, (2) dále též termíny (čas), (3) odpovědnost a (4) zdroje.

Výsledkem plánování je zpracovaný plán (například veřejná strategie či jiný strategický plán, ale mnohem častěji se setkáme s operativními plány – například plán dovolené, plán vzdělávání, rozpis směn, plán inventarizace a podobně).

Kapitola též vymezuje problematiku finančního plánování (zejména rozpočtování) na příkladu obcí. Jsou též popsány 4 fáze rozpočtu (1) příprava; (2) projednání a schvalování; (3) plnění rozpočtu a případné změny; (4) kontrola, přezkoumání hospodaření, schválení závěrečného účtu. Právě finanční analýzy a rozpočty nejsou ve veřejných strategiích (zejména vládních) dobře řešeny.

Kapitola se též věnuje vazbě mezi ekonomickou funkcí státu - veřejnými politikami – rozpočtovou (fiskální) politikou.

Poslední část kapitoly se věnuje plánování tvorby veřejné strategie.



## KLÍČOVÁ SLOVA

1. Sekvenční manažerské funkce (plánování, organizování, vedení, kontrola)
2. Plánování – klíčové oblasti (cíl/úkol; termíny; odpovědnosti; zdroje)

<sup>13</sup> PŘÍKRYL, Jan a kol. *Strategické řízení a plánování. Projekt Strateduka*. Praha: MMR, 2018. 293 s. [https://www.researchgate.net/publication/357205244\\_Jan\\_Prikryl\\_Marek\\_Jetmar\\_Pavel\\_Micka\\_Arnost\\_Vesely\\_Milan\\_Jan\\_Pucek\\_Richard\\_Kokes\\_Strategicke\\_rizeni\\_a\\_planovani\\_Projekt\\_Strateduka\\_Praha\\_Ministvo\\_pro\\_mistni\\_rozvoj\\_2018#fullTextFileContent](https://www.researchgate.net/publication/357205244_Jan_Prikryl_Marek_Jetmar_Pavel_Micka_Arnost_Vesely_Milan_Jan_Pucek_Richard_Kokes_Strategicke_rizeni_a_planovani_Projekt_Strateduka_Praha_Ministvo_pro_mistni_rozvoj_2018#fullTextFileContent)



3. Plán
4. Hospodaření, rozpočet, rozpočtování, rozpočtový proces
5. Fiskální (rozpočtová) politika
6. Plánování tvorby veřejné strategie



## VYBRANÉ KONTROLNÍ OTÁZKY

### 1) Co jsou sekvenční manažerské funkce?

Odpověď

Sekvenční manažerské funkce (funkce řízení) jsou plánování, organizování, vedení, kontrola.

### 2) Co jsou paralelní manažerské funkce?

Odpověď

Paralelní funkce jsou analýza, rozhodování, implementace.

### 3) Které jsou nejdůležitější (klíčové) oblasti plánování, které musí dobrý plánovač zvládat?

Odpověď

Klíčové oblasti plánování jsou 1. úkoly (cíle), 2. čas (termín), 3. odpovědnost, 4. zdroje.

### 4) Co je výsledkem plánování?

Odpověď

Výsledkem plánování je plán – nezáleží na tom, o jaký plán jde (například plán projektu, strategický plán, rozpis směn, rozpočet atd.).

### 5) K finančnímu plánování patří rozpočet – jaké fáze má rozpočtový proces?

Odpověď

Rozpočtový proces má čtyři fáze, tedy (1) příprava; (2) projednání a schvalování; (3) plnění rozpočtu a případné změny; (4) kontrola, přezkoumání hospodaření, schválení závěrečného účtu.

### 6) Ke které fázi rozpočtového procesu patří „Projednání a schvalování rozpočtu“?

Odpověď

Je druhou fází rozpočtového procesu. Předchází mu příprava rozpočtu (první fáze) a následuje plnění rozpočtu (třetí fáze).



## KONTROLNÍ TEST

### 1. Plánování, organizování, vedení, kontrola

- a) Jsou paralelní manažerské funkce
- b) Jsou sekvenční manažerské funkce
- c) Pokud by místo organizování bylo rozhodování, šlo by o sekvenční manažerské funkce
- d) Pokud by místo organizování bylo rozhodování, šlo by o paralelní manažerské funkce
- e) Nazýváme sekvenční nebo paralelní manažerské funkce
- f) Žádná z uvedených možností

### 2. Plánování

- a) Ve veřejné správě se používá jen finanční plánování (nic jiného se neplánuje, jen rozpočty)
- b) Jde o jednu z devíti manažerských funkcí
- c) Plánování je část národního hospodářství, která nemá neziskový charakter a není financována z přerozdělovacích procesů.
- d) Je jednou z pěti oblastí modelu MBO
- e) Ke klíčovému oblastem plánování patří vymezit úkol nebo cíl
- f) Patří společně s organizováním, rozpočtováním a monitoringem k manažerským funkcím

### 3. Klíčové oblasti plánování



- a) Je jich 8
  - b) Je jich 7
  - c) Ke klíčovým oblastem plánování patří tvorba modelů (například MBO)
  - d) Klíčové oblasti jsou 1. výběr modelu, 2. stanovení struktury, 3. stanovení postupů ve vnitřních předpisech, 4. konkrétní přidělení úkolů
  - e) Klíčové oblasti plánování jsou 1. úkoly (cíle), 2. čas (termín), 3. odpovědnost, 4. zdroje
  - f) Žádná z uvedených možností
- 4. Obecným výsledkem plánování je**
- a) Plán – nezáleží na tom, o jaký plán jde (například plán projektu, strategický plán (veřejná strategie), rozpis směn, rozpočet atd.)
  - b) Organizační struktura
  - c) Směrnice či jiný vnitřní předpis
  - d) Model řízení (například MBO, BSC, 7S, CAF atd.)
  - e) Rozhodnutí, přičemž má svoji procesní (procedurální) a obsahovou (meritorní) stránku
  - f) Styl vedení
- 5. Rozpočtový proces**
- a) Jednou ze čtyř fází je příprava rozpočtu
  - b) Jednou z tří fází je příprava rozpočtu
  - c) Jednou z pěti fází je příprava rozpočtu
  - d) Projednání a schvalování rozpočtu nepatří mezi pět fází rozpočtu
  - e) Klíčové fáze jsou 1. výběr modelu, 2. stanovení struktury, 3. stanovení postupů ve vnitřních předpisech, 4. konkrétní přidělení úkolů
  - f) Klíčové fáze jsou 1. úkoly (cíle), 2. čas (termín), 3. odpovědnost, 4. zdroje

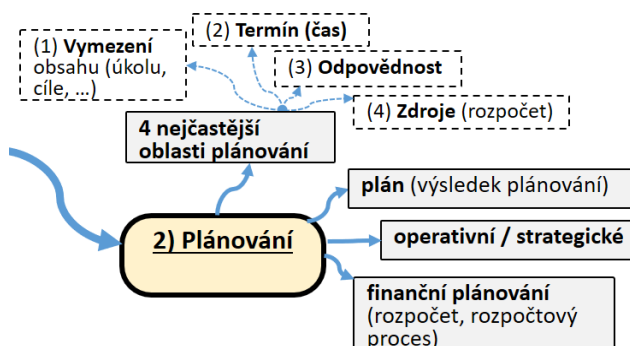


## AKTIVIZACE A APLIKACE

### Aktivizační prvek – myšlenková mapa

Autorem metody myšlenkové mapy je Tony Buzan. Myšlenková mapa slouží k vizualizaci pojmů a vazeb k danému tématu – je to výborný nástroj pro přemýšlení (kreativní myšlení, učení se atd.). Na následujícím obrázku je využití myšlenkové mapy pro opakování pojmů k plánování.

Obr. 21 Myšlenková mapa – opakování vybraných pojmů k plánování



Zdroj: autor

Je též možné si poslechnout krátké video k plánování, které je ve studijních materiálech.



# 3. MANAŽERSKÉ FUNKCE – ORGANIZOVÁNÍ (VČETNĚ MODELŮ ŘÍZENÍ, STRUKTUR, TVORBY DOKUMENTACE)

## OBSAH KAPITOLY

Tato kapitola představuje studentům problematiku organizování, a to včetně vybraných modelů řízení (jako je například MBO či BSC), organizačních struktur a tvorby vnitřních předpisů (dokumentace). Součástí jsou též případové studie k MBO. Kapitola se věnuje problematice organizování obecně – vše je však dle místních podmínek využitelné při řízení veřejných politik.

Struktura kapitoly:

- Název kapitoly odpovídá názvu v sylabu předmětu.
- Samotný text kapitoly se člení na 6 podkapitol.
- Na konci kapitoly je
  - shrnutí (je velmi důležité – pro některé studenty může být vhodné začít shrnutím),
  - klíčová slova (otázky ve zkušebním testu směřují zejména ke klíčovým slovům),
  - aktivizační prvek - myšlenková mapa (video k ní je ve studijních materiálech).
  - kontrolní otázky / kontrolní test.

## 3.1. ÚVOD DO ORGANIZOVÁNÍ

### 3.1.1. Co patří ke klíčovými oblastem organizování

Výstupem z manažerské funkce „plánování“, která byla tématem předchozí kapitoly, je sestavený plán. Tato kapitola se věnuje druhé manažerské funkci – organizování. Zahrnuje organizování lidí, dalších zdrojů, procesů, služeb, struktur a systémů uvnitř organizace. Organizování je soustředit a uspořádat síly a prostředky tak, aby s jejich pomocí bylo



dosaženo stanovených cílů. Podstata organizování je zaměřena na dělbu práce a vzájemné vztahy mezi útvarovými složkami a jejich prvky. Smyslem organizování je vytvořit prostředí pro efektivní spolupráci, které vede k plnění cílů organizace (respektive v našem případě též splnění cílů veřejné politiky).

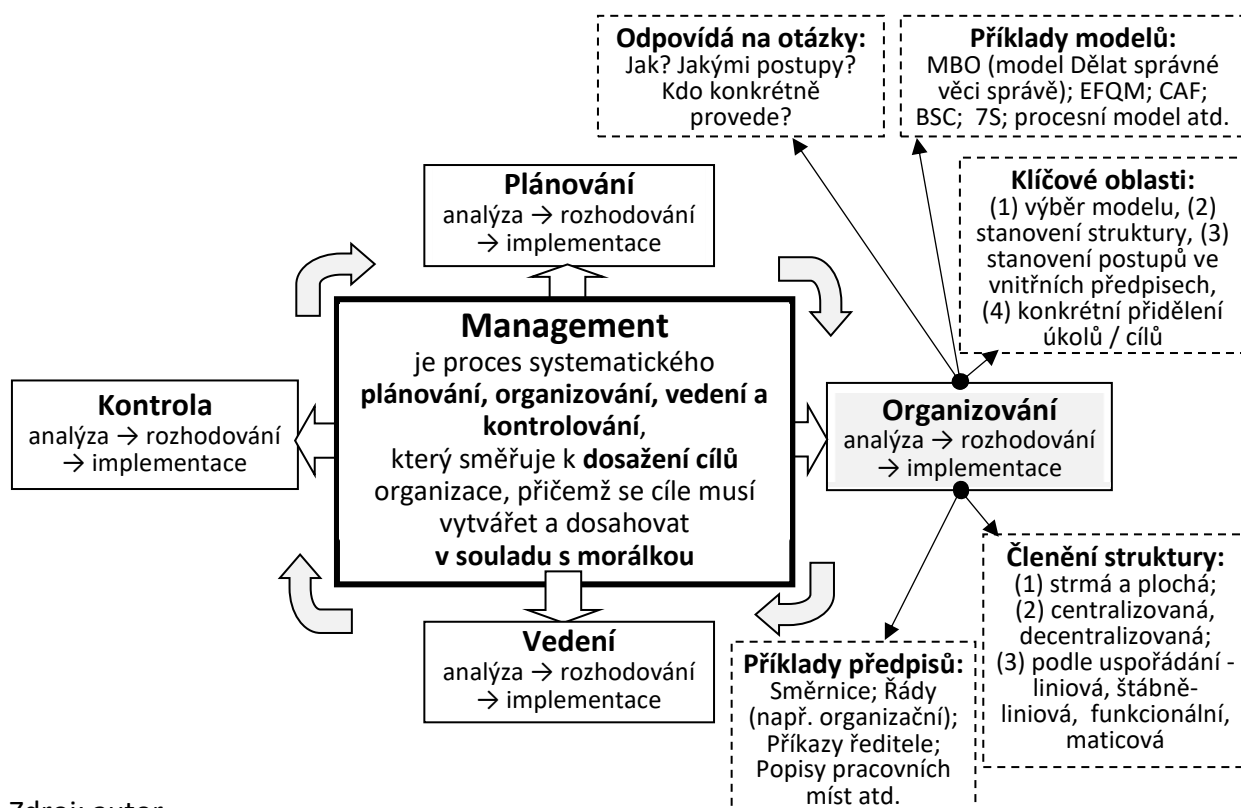


**Obecné klíčové oblasti organizování – výsledkem organizování jsou**

- vybraný **model řízení** (ideálně včetně sdíleného hodnotového rámce),
- vymezená práva a povinnosti pomocí **organizační struktury** (z ní jsou mimo jiné jasné úrovně řízení) včetně popisu pracovních míst,
- stanovené **postupy činností** pomocí interních **směrnic**, postupů a dalších interních řídicích dokumentů,
- **v rámci daného dne či týdne faktické přidělení práce** (úkolů, cílů) jednotlivým útvarům, týmům či jednotlivcům – tedy každý ví, na čem má aktuálně pracovat, v jakém pořadí, co je prioritou.

V této kapitole se věnujeme organizování. Pokud doplníme hlavní témata organizování do obrázku, který popisuje definici managementu, bude vypadat obrázek takto:

Obr. 22 Definice managementu – klíčové oblasti organizování



Zdroj: autor

Následující tabulka komentuje (vysvětluje) jednotlivé oblasti organizování.



Tab. 10 Příklady či komentáře k jednotlivým oblastem organizování

Oblast organizování	Příklad, komentář
(1) vybraný model řízení	<ul style="list-style-type: none"> <li>- MBO (model Dělat správné věci správně)</li> <li>- BSC</li> <li>- model CAF nebo EFQM</li> <li>- procesní model</li> <li>- 7S - model kritických faktorů úspěchu</li> <li>- další možnosti</li> </ul>
(2) vymezená práva a povinnosti pomocí organizační struktury včetně popisu pracovních míst	<ul style="list-style-type: none"> <li>- organizační schéma často jako příloha organizačního řádu</li> <li>- náplně práce (popisy práce) – vymezení při nástupu do práce a aktualizace při změně struktury či pozice</li> </ul>
(3) stanovené postupy činností pomocí interních směrnic, postupů a další interní předpisů	<ul style="list-style-type: none"> <li>- řády (organizační, pracovní, spisový, ...),</li> <li>- směrnice (bezpečnost práce, požární ochrana, cestovní náhrady, oběh účetních dokladů, inventarizace majetku, personální směrnice ...)</li> <li>- příkazy ředitele či jiné vnitřní předpisy</li> </ul>
(4) v rámci daného dne či týdne faktické přidělení práce (úkolů, cílů) jednotlivým útvarům, týmům či jednotlivcům	<ul style="list-style-type: none"> <li>- porada či týmové jednání</li> <li>- osobní jednání</li> <li>- nástěnka</li> <li>- e-mail či jiný způsob</li> </ul>

Zdroj: autor

### 3.1.2. Organizování – povinnosti vedoucích zaměstnanců z hlediska managementu

V rámci manažerské funkce „organizování“ je nezbytné mimo jiné vymežit povinnosti a práva vedoucích zaměstnanců, respektive všech zaměstnanců.

Povinnosti vedoucích zaměstnanců určují (respektive všech zaměstnanců):

- zákony a na ně navazující legislativní předpisy;
- u konkrétní instituce či firmy také **vnitřní předpisy** (např. organizační řád, pracovní řád, spisový řád, směrnice k bezpečnosti práce atd.), **další interní dokumenty** (například koncepční či strategické) a **náplň** (nebo popis) **práce**;
- vedoucí se též řídí **pokyny svých nadřízených** (např. zadané úkoly na poradách).

Základní povinností vedoucího zaměstnance (z tohoto důvodu je vedoucím) je **řídít podřízené zaměstnance**. Řídit znamená plánovat jejich práci, organizovat v potřebném rozsahu práci (včetně vytváření struktur, tvorby vnitřních předpisů a přidělování práce), vést a motivovat podřízené při plnění úkolů a dosahování cílů, provádět pravidelnou kontrolu. Všechny tyto činnosti musí být **v souladu s hodnotovým rámcem** (filosofií) firmy či instituce; nikdo by neměl být nucen dělat věci v rozporu se svým svědomím.



## 3.2. KLÍČOVÁ OBLAST ORGANIZOVÁNÍ: MODEL ŘÍZENÍ (SYSTÉM, KONCEPT, PARADIGMA ŘÍZENÍ)

### 3.2.1. Vybrané modely

Způsob, jakým teorie dává návod, jak máme řízení provádět, nazýváme „paradigmatem řízení“, případně systémem nebo modelem řízení. Paradigma k řízení je tedy vzor, který podává zdůvodněný teoretický obraz, návod, výpověď a argumenty o tom a k tomu, jak účinně řídit (firmu, neziskovou organizaci, veřejnou správu). Pro každou instituci je vhodné, pokud její vedení instituci řídí dle zvoleného modelu a tento způsob řízení sdílí se zaměstnanci. Model tak pomáhá všem zaměstnancům pochopit, jaké je očekávané jednání v oblastech, které model pokrývá. V literatuře je možné dohledat velké množství modelů řízení.

✓ Můžeme se setkat například s následujícími modely řízení: **MBO** (řízení podle cílů, model Dělat správné věci správně); **Model EFQM** (model výjimečnosti), model **CAF** (model pro řízení kvality); **Model BSC** (metoda vyvážených ukazatelů); **Procesní model** organizace; **Kritické faktory úspěchu 7S**; **Model TPS**; **Metoda Franklin Covey**

K vybraným modelům si doplníme komentáře:

- **MBO** (řízení podle cílů, model Dělat správné věci správně). Bude se k němu zpracovávat případová studie a je více popsán dále. Patří k nejpoužívanějším modelům.
  - **Model EFQM** (model výjimečnosti), model **CAF** (model pro řízení kvality). Jde o modely kvality a budou více vymezeny v kapitole 12.
  - **Model BSC** (metoda vyvážených ukazatelů). Je považována za metodu řízení výkonnosti, někdy též za moderní metodu strategického řízení. Problematika zavedení BSC ve dvou rozdílných institucích (ministerstvo a město) je popsána v následujícím článku. Autor tohoto textu měl zavádění v obou institucích na starosti, je tedy možné jej k získání dalších informací dotazovat v rámci výuky. Odkaz na článek v AJ: [https://www.researchgate.net/publication/285991718\\_Strategic\\_Public\\_Management\\_-\\_Selected\\_Experiences\\_with\\_BSC\\_Implementation](https://www.researchgate.net/publication/285991718_Strategic_Public_Management_-_Selected_Experiences_with_BSC_Implementation)
- Případně je možné se podívat na zkušenosti se zaváděním této metody ve veřejné správě (zejména město Vsetín). Autor studijní opory se na textu podílel. Odkaz:

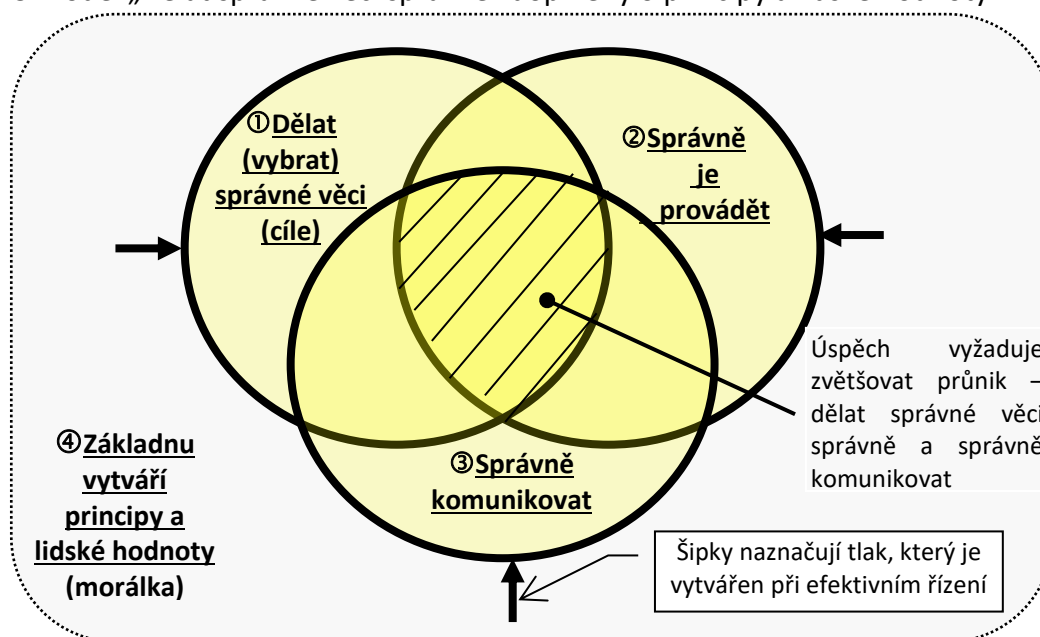
[http://www.mepco.cz/vystup/Publikace%20Aplikace%20metody%20Balanced%20Scorecard%20\(BSC\).pdf](http://www.mepco.cz/vystup/Publikace%20Aplikace%20metody%20Balanced%20Scorecard%20(BSC).pdf)

- **Procesní model** organizace. Bude popsán a vysvětlen v kapitole 9.

### 3.2.2. Model MBO (Dělat správné věci správně, řízení podle cílů)

V této kapitole je popsán model řízení **Dělat správné věci správně**. Tento model popsal poprvé v 50. letech **Drucker**. Jde fakticky o aplikaci řízení podle cílů (Management by objectives – MBO). Model je na následujícím obrázku.

Obr. 23 Model „Dělat správné věci správně“ doplněný o principy a lidské hodnoty



Zdroj: autor dle Ochrana, Půček 2011, s. 44



Model Dělat správné věci správně je dán vyvážením tří klíčových prvků pro efektivní řízení: (1) vybrat a prosadit „**správné věci**“ - tedy správné investice, projekty, aktivity, opatření, atd. Musí se promítnout do strategie (do cílů a jejich ukazatelů), jde zejména o účelnost; (2) **správně je provádět** - hospodárně, efektivně, účelně (takzvané „3E“), výkonně, kvalitně, v daných rozpočtech, v daných termínech, nekorupčně atd.). Jde zejména o hospodárnost a efektivnost; (3) **správně komunikovat** dovnitř (např. se zaměstnanci) i ven organizace (s veřejností, s partnery atd.). Jde o hodnotu pro zákazníka, občana, společnost; tedy o účelnost. Základnu (**čtvrtý prvek**) vytváří principy a lidské hodnoty – morálka, etika (plnění slibů, nekorupčnost, charakternost, integrita atd.).



Podrobnější vysvětlení k modelu uvádí následující tabulka.

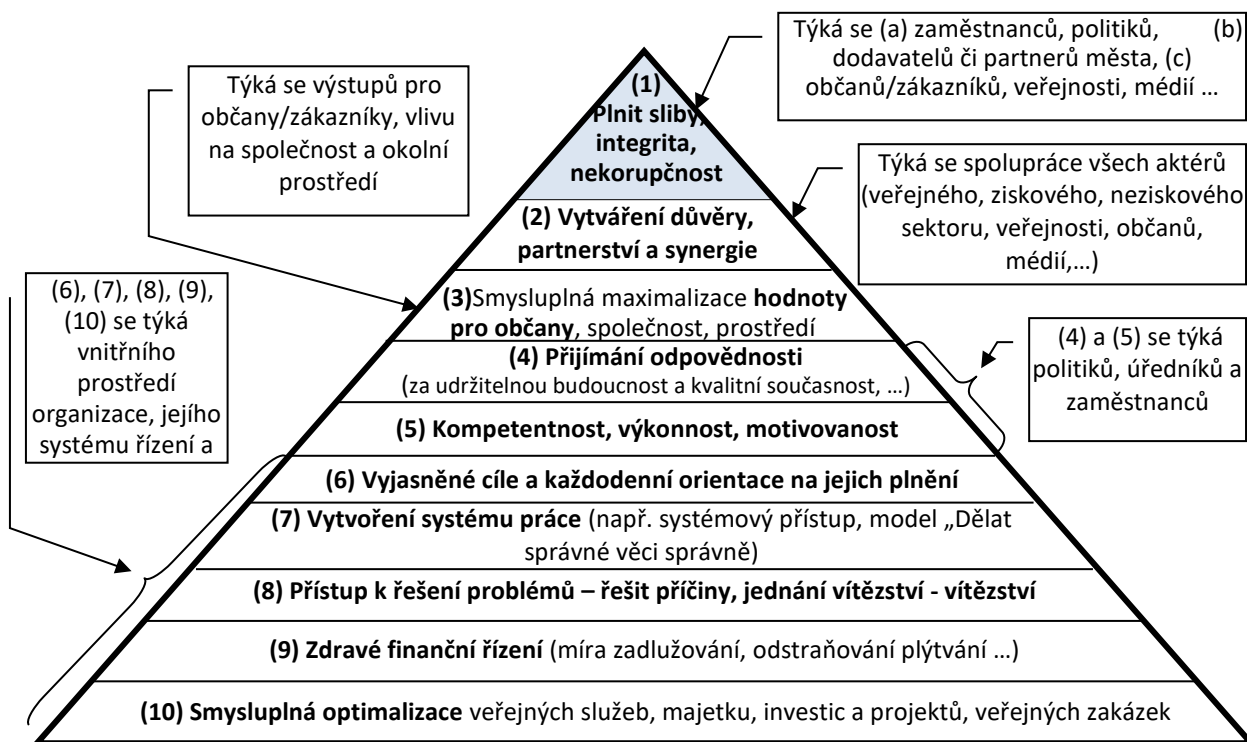
Tab. 11 Vysvětlení k modelu „Dělat správné věci správně“ - obec

Č.	Prvky modelu	Vysvětlení	
1	Dělat (vybrat) správné věci	Dělat správné věci znamená vybrat a prosadit (schválit) nejpotřebnější či nejdůležitější investice, aktivity, veřejné služby, opatření, legislativu atd., a to v optimálním rozsahu a tak, aby odpovídaly místním podmínkám. Týká se strategického řízení. Co je považováno za „správnou věc“, záleží zejména na hodnotovém rámci člověka, na jeho zkušenostech a vzdělání, politické orientaci atd. Např. pravicově orientovaný politik může považovat za „správné věci“ jiné aktivity (investice, zákony, ...) než například levicový politik. Samozřejmě ve fázi výběru a schvalování „správných věcí“ je nezbytné zapojení „klíčových hráčů“ a veřejnosti. U obce jde o dohodu například o (a) rozsahu investic (například do vybavenosti sídlišť, chodníků či místních komunikací, sportovních zařízení, majetku obce atd.), (b) míře podpory a rozsahu poskytovaných veřejných služeb v komunální oblasti (svoz odpadu, čistota obce atd.), v oblasti školství, kultury a sportu, v oblasti bezpečnosti a prevence kriminality, v sociální oblasti atd. Výběr „správných věcí“ také závisí na mnoha limitujících faktorech, například: (a) finančních limitech (rozsah disponibilních zdrojů), (b) přírodních limitech území, územních rezervách a ostatních limitech území (často definovány územním plánem obce či zásadami územního rozvoje kraje), (c) limitech daných platnou legislativou, (d) termínech či „načasování“, (e) limitech, které jsou dány smlouvami, dalšími závazky a rozhodnutími v minulosti atd., (f) ostatních omezeních. Je nutné rozpoznat, které podmínky (např. limity území) jsou nezměnitelné. V rámci nich se musíme pohybovat.	Úspěch vyžaduje zvětšovat průnik těchto tří oblastí – dělat správné věci správně a správně komunikovat. To může pomoci efektivitě řízení.
2	Správně je provádět	Dělat je správně: Pokud jsou vybrány a schváleny „správné věci“, je nezbytné je provádět správným způsobem. Zatímco výběr „správných věcí“ je spíše v odpovědnosti politických představitelů, správné provádění by mělo být činností manažerů a úředníků. Správné provádění je otázkou promyšleného řízení a inovování. Zahrnuje zejména nutnost: (a) monitorovat či měřit dosahování „správných věcí“ – v podobě cílů a jejich indikátorů, (b) z hlediska samotné činnosti, investice či veřejné služby provádět efektivně, výkonně, kvalitně, v přiměřených lhůtách, (c) z finančního hlediska - hospodárně, efektivně a účinně.	
3	Správně komunikovat	Správná komunikace dovnitř organizace i ven: Třetí a stejně důležitou částí modelu je správná komunikace dovnitř i ven (s občany, partnery atd.), a to jak v oblasti výběru a schvalování „správných věcí“, tak v oblasti „správného provádění“. Z hlediska zapojování veřejnosti a komunikace s ní existuje řada možností, jak postupovat, například místní Agenda 21, městský (či regionální) marketing, různé techniky šetření názorů veřejnosti včetně šetření spokojenosti atd.	
4	Principy a lidské hodnoty	Základnu vytváří principy a lidské hodnoty (plnění slibů, nekorupčnost, charakternost, integrita atd.). To se týká všech zúčastněných. Výkon každé činnosti má probíhat na základě zákonů a stanovených pravidel, sdílených cílů a hodnot, dále musí vycházet z morálních hodnot (charakteru, integrity) a zásad pro nekorupční jednání.	

Zdroj: autor dle Ochrana, Půček 2011, s. 43-46

Posledním prvkem modelu jsou „Principy a lidské hodnoty“. Při řízení obce, kraje nebo jakékoli jiné organizace veřejného sektoru je velmi vhodné, pokud se politici dohodnou, na jakých principech budou společně vládnout, jaké budou společně sdílené hodnoty. Příklad souboru principů a lidských hodnot uvádí následující obrázek (pro konkrétní obec mohou vypadat jinak – dle místních podmínek).

Obr. 24 Příklad principů a sdílených hodnot řízení obce, kraje



Zdroj: Ochrana, Půček 2012 s. 108, Půček, Koppitz 2012, s. 20

V základně pyramidy je smysluplná optimalizace veřejných služeb, účelné nakládání s majetkem, efektivní řízení investic a projektů včetně transparentních veřejných zakázek. Tedy to, co by mělo být automatické a úzce spojeno s účelným, efektivním a hospodárným výkonem činností. Naopak ve špičce pyramidy je integrita (charakter, svědomí, obyčejná lidská poctivost), sdílené lidské hodnoty, nekorupční chování – pokud toto chybí, je obtížné dosahovat ve veřejném sektoru cíle s odpovídajícími náklady. Integrita se týká všech zúčastněných - přednostně politiků a zaměstnanců veřejné správy, ale také jejich dodavatelů, partnerů. Týká se ale také těch, kdo veřejné služby čerpají nebo na ně vznášejí (někdy s ohledem na možnosti veřejné správy nepřiměřené) požadavky. Uplatňovat principy znamená jít příkladem ve smyslu těchto principů, změnit vnitřní kulturu (klíma) úřadu.



## AKTIVIZACE A APLIKACE

### 3.2.3. Případové studie k modelu Dělat správné věci správně (MBO)

#### Vysvětlení zadání případové studie

Výuka v tomto předmětu je založena na případových studiích. Seznam případových studií je na konci studijní opory. K většině případových studií jsou k dispozici též **video návody**. Tato případová studie nutí studenta u jakékoli instituce či firmy, projektu či činnosti (dle volby studenta) zorientovat se v:

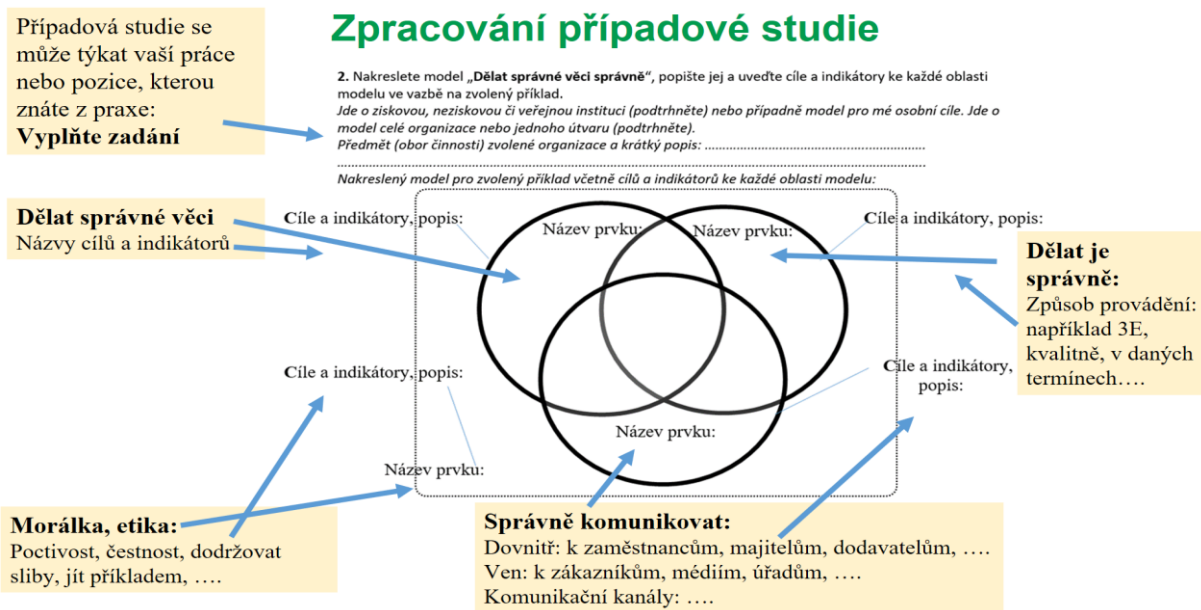
- ✓ jaké jsou cíle (v modelu je označeno v souladu s P. Druckerem jako „Dělat správné věci“; fakticky jde o oblast strategického řízení),
- ✓ dle jakých hlavních zásad či pravidel budou cíle dosahovány (v modelu jde o „Dělat je správně“; jde o způsob provádění, je zaměřeno na operativní řízení),
- ✓ jak bude komunikováno se zákazníkem, klienty, klíčovými hráči, zaměstnanci (správná komunikace - směrem ven, k zaměstnancům směrem dovnitř),
- ✓ na jakých morálních principech či zásadách cíle a vše ostatní je založeno (v modelu označeno jako „hodnoty“).

Student si doma musí vymyslet svůj vlastní případ. Dle svého výběru si může zvolit ziskovou, neziskovou či veřejnou instituci (výběr má student podtrhnout), též si může zvolit model pro své osobní cíle (cíle studia, cíle rodiny atd.). Případ jde též vyplňovat pro celou organizaci (doporučeno), ale pokud mu je to bližší, může též model navrhnout pro konkrétní útvar v organizaci (například pro oddělení účtárny v rámci ministerstva). Zvolený příklad je třeba krátce popsat. Student má model popsat, tedy vypsát názvy těchto 4 prvků a u každého prvku uvést cíle nebo ukazatele nebo popis.

Na následujícím obrázku též vidíte zadání případové studie a v obrázku je stručně naznačeno, co máte zpracovat.



Obr. 25 MBO – zpracování případové studie



Zdroj: autor

Zařazené studie jsou reálnými pracemi studentů, kdy studie byla jen částečně upravena. Příklady nejsou dokonalé, ale mají studentům pomoci svůj vlastní příklad zpracovat. V pravé části obrázku jsou uvedeny zásadnější nedostatky či zjevné chyby zpracované případové studie. V některých případech by se daly též označit za chybu či nedostatek další věci, nicméně k tomu by bylo třeba diskutovat, což je prostor na přednáškách či konzultacích.

### Případová studie 1

Na následujícím obrázku je první příklad zpracování modelu. Model je popsán správně, jen schází v zadání podtrhnout požadované věci (v některých případech to ztěžuje hodnocení, v každém případě to, že není nic podtrženo, sníží bodové hodnocení u zkoušky). V tomto případě měla být podtrženo slovo „ziskovou“ a dále slova „celé organizace“ (pokud by byla potřena slova „veřejnou instituci“, v tomto případě by taktéž nebylo nesprávně). V popisu je uvedeno, že jde o soukromou základní školu, popis by bylo dobré rozšířit – například počet žáků, sídlo školy. Není to typický příklad (ZŠ obvykle zřizuje obec v právní formě příspěvková organizace – v tomto případě by byla podtržena „veřejná instituce“). Cílem firmy je dosahovat zisk, proto logicky se zisk promítl do cílů (což je správně). Nicméně postrádám jasnější zdůraznění, že cílem je kvalitní (v našem případě alternativní – viz popis)



výuka. Celkově je případová studie zpracována správně, uvedené připomínky nejsou nijak zásadní.

Obr. 26 Příklad modelu Dělat správné věci správně – soukromá ZŠ

2. Nakreslete model „Dělat správné věci správně“, popište jej a uveďte cíle a indikátory ke každé oblasti modelu ve vazbě na zvolený příklad.  
 Jde o ziskovou, neziskovou či veřejnou instituci (podtrhněte) nebo případně model pro své osobní cíle. Jde o model celé organizace nebo jednoho útvaru (podtrhněte).  
 Předmět (obor činnosti) zvolené organizace o krátký popis: SOUKROMÁ ZŠ (4. AŽ 9. TŘÍDA)  
ALTERNATIVNÍ VÝUKA  
 Nakreslený model pro zvolený příklad včetně cílů a indikátorů ke každé oblasti modelu:

Není nic podtrhnuto, u zkoušky to snižuje hodnocení.

U školy (ač soukromé) bych očekával, že cílem je dělat kvalitní výuku. Jde o soukromou školu, proto je dosahování zisku správně.

Správná komunikace by měla být směrem ven: k zákazníkům (dětem, rodičům; obec, kraj – pokud školu spolufinancují atd.), klíčovým hráčům (např. dárčům) a směrem dovnitř (učitelům, zaměstnancům, majitelům). Zde jsou popsány kanály, mělo by být rozlišeno, co je ven a co je dovnitř.

Zdroj: autor dle testů studentů druhé části zkoušky

### Případová studie 2

Dalším příkladem zpracování modelu je IT oddělení na ministerstvu. V tomto případě student volil ne celou instituci (ministerstvo), ale její část (IT oddělení). Patrně proto, že v něm pracoval. V záhlaví opomněl student podtrhnout, že jde o veřejnou instituci. Popis též mohl být delší (např. - které ministerstvo, kolik je zaměstnanců IT oddělení). Názvy prvků modelu jsou uvedeny správně. Popisy buď schází (Dělat správné věci) nebo jsou stručné či nedodělané (ostatní prvky – chtělo by to vždy uvést alespoň 3 odrážky). Správná komunikace je dovnitř a ven (to je uvedeno správně), ale mělo by být uvedeno ke komu a jaké komunikační nástroje. Případovou studii student patrně z časového důvodu nedodělal (u zkoušky má student zpracovat 2 případové studie, které dostane a je stanoven časový limit).



Obr. 27 Příklad modelu IT oddělení ministerstva

2. Nakreslete model „Dělat správné věci správně“, popište jej a uveďte cíle a indikátory ke každé oblasti modelu ve vazbě na zvolený příklad.  
 Jde o ziskovou, neziskovou či veřejnou instituci (podtrhněte) nebo případně model pro mě osobní cíle. Jde o model celé organizace nebo jednoho útvaru (podtrhněte).  
 Předmět (obor činnosti) zvolené organizace a krátký popis:  
IT oddělení na ministerstvu  
 Nakreslený model pro zvolený příklad včetně cílů a indikátorů ke každé oblasti modelu:

Měla být podtržena „veřejná instituce“.

Není vyplněno. Student měl vypsát cíle IT oddělení ministerstva, což není zrovna snadné. Mohlo tam např. být: Poskytovat kvalitní služby, reagovat na požadavek do ..., zvýšit rozpočet na IT, ...

Toto je správně, ale chtělo by to uvést alespoň 3 odrážky.

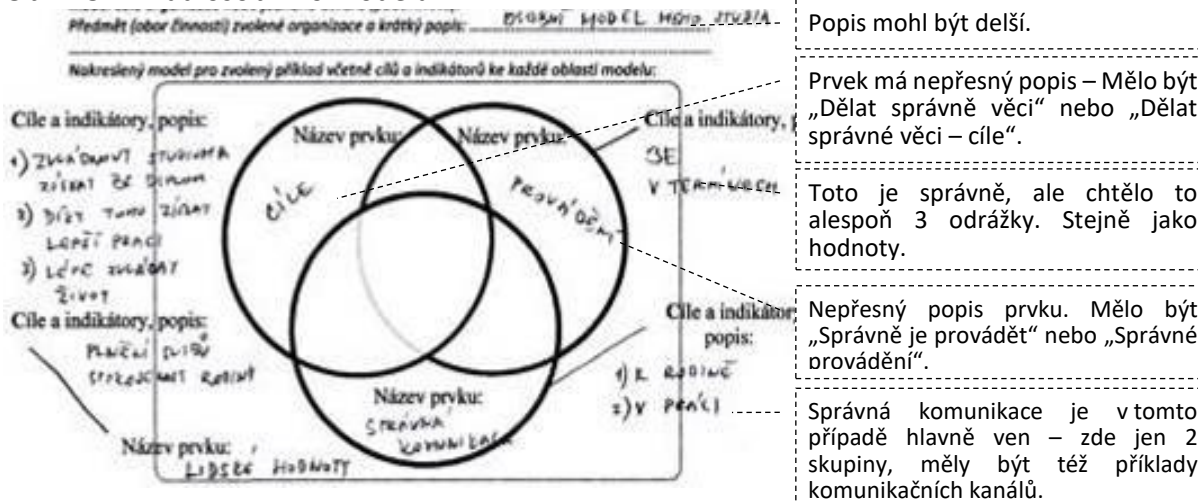
Správná komunikace je dovnitř a ven (to je uvedeno správně), ale mělo by být uvedeno ke komu a jaké komunikační nástroje.

Zdroj: autor dle testů studentů druhé části zkoušky

### Případová studie 3

Dalším příkladem zpracování modelu je osobní model, konkrétně na bakalářské studium na škole. Je výborné, že studenti model používají i tímto způsobem. Popis mohl být s více informacemi. Popis prvků modelu by měl být proveden přesněji u prvku „Dělat správné věci“ (zde uvedeno jen cíle) a prvku „Správné provádění“ (zde uvedeno jen provádění). Nelze říci, že je to nesprávně, ale student přijde zbytečně o body za nepřesný popis. Popis u některých prvků měl být delší (doporučuji alespoň 3 údaje). Správná komunikace – v tomto případě je možné říci, že je jen směrem ven („k rodině“ a „v práci“ je správně, chtělo to uvést ještě alespoň jednu oblast a hlavně uvést příklady komunikačních kanálů). Komunikace dovnitř být uvedena nemusí, respektive je k „sama k sobě“ (mohlo to být uvedeno – viz kniha Coveye „Objevte svůj vnitřní hlas“). Přes uvedené připomínky lze konstatovat, že se s tím student v daném čase (u zkoušky na to má 7,5 minuty; respektive na dvě případové studie 15 minut) vypořádal dobře. Patrně příklad by byl zpracován mnohem podrobněji, pokud by měl student více času.

Obr. 28 Příklad osobního modelu



Zdroj: autor dle testů studentů druhé části zkoušky

### 3.3. KLÍČOVÁ OBLAST ORGANIZOVÁNÍ: TYPY ORGANIZAČNÍCH STRUKTUR, ORGANIZAČNÍ ÚROVNĚ ŘÍZENÍ

V každé organizaci existuje formální či neformální organizační struktura. Obvykle má firma (či instituce) formální strukturu. To znamená, že struktura je písemně stanovena – často se jí říká organizační schéma. Za vytvoření organizační struktury je odpovědný statutární zástupce firmy či instituce (například u firmy to bývá ředitel, u obce starosta atd.). Z organizačního schématu tak mimo jiné poznáme, která pozice patří do kterého útvaru a komu je pozice podřízena. Organizační struktura tak v českých podmínkách bývá často popsána v organizačním řádu (jde o vnitřní směrnici – popsáno dále) a její zobrazení je v organizačním schématu.

#### Organizační struktura musí vždy respektovat:

- zákonem stanovené pravidla, jsou-li pro daný typ organizace stanoveny (například v zákoně o obcích je vymezena základní řídicí struktura obce a její pravidla: zastupitelstvo a jeho pravomoci, rada a její pravomoci, starosta, obecní úřad atd.; obdobně pokud má firma právní formu akciové společnosti, musí její organizační struktura respektovat tuto právní formu: valná hromada, představenstvo, dozorčí rada atd.)



- vůli majitelů, zakladatelů či zřizovatelů (ta je například u příspěvkových organizací jako obecní mateřské školka, základní škola, nemocnice atd. dána ve zřizovací listině, kterou schválil zřizovatel; obdobně u obchodních společností zakladatelská smlouva či statuty; u neziskovek obvykle statut a podobně)
- ostatní je již na tom, kdo organizační strukturu schvaluje; měl by ji schválit v takové podobě, aby odpovídala místním podmínkám či potřebám a co nejvíce přispívala a k naplňování cílů.

### **Organizační struktury tak můžeme členit:**

#### **1. podle toho, kolik mají úrovní řízení**

- může být jedna – majitel nebo ředitel malé firmy přímo řídí podřízené
- může jich být také dvě - ředitel řídí několik útvarů (například oddělení), které mají svého vedoucího
- může jich být také tři – ředitel řídí několik sekcí, každá sekce má svého vedoucího (vedoucí sekce, náměstek ředitele či jinak nazvané vedoucí pozice), každý vedoucí sekce řídí několik oddělení, která mají svého vedoucího
- případně u velkých firem či institucí i více úrovní řízení
- počet úrovní řízení záleží vždy na velikosti firmy či instituce a na místních podmínkách a potřebách
- z hlediska počtu úrovní řízení členíme organizační struktury na:
  - ploché (mají méně úrovní řízení na stejný počet zaměstnanců, než strmé struktury; **obvykle se doporučuje mít strukturu spíše plochou, mít tedy méně stupňů řízení**)
  - strmé

#### **2. podle uspořádání** včetně rozhodovacích pravomocí a odpovědností členíme na (rozdíly si ukážeme v prezentaci ve výuce):

- liniová struktura
- funkcionální struktura
- štábně-liniová struktura
- maticová struktura

#### **3. podle míry centralizace** (míry delegování na nižší stupně či zaměstnance) na



- centralizovanou (většina rozhodnutí musí v rámci struktury vystoupat k rozhodnutí až k vrcholovému vedení)
- decentralizovanou strukturu (statutární zástupce delegoval pravomoc rozhodnout a také odpovědnost za rozhodnutí na nižší stupně řízení v konkrétních záležitostech; tato struktura by měla, ale nemusí být pružnější v rozhodování; pokud si ji zvolíte, je nezbytné posilovat kontrolní mechanismy)
- zda je vhodnější centralizované či decentralizovaná struktura, to záleží na místních podmínkách a situaci; obvykle se doporučuje spíše decentralizovaná – měla by být pružnější, aby byla efektivní tak vyžaduje nastavit promyšlené kontrolní mechanismy



**Organizační úrovně řízení – dle tohoto kritéria můžeme provést členění na vrcholový, střední, liniový management.**

Management lze aplikovat na různých organizačních úrovních, tj. různých stupních

hierarchického organizačního uspořádání dané organizace; podle toho rozlišujeme:

- **vrcholový** (TOP) management,
- **střední** (MIDDLE) management,
- **základní, liniový** (BASIC, LOWER).

### 3.4. KLÍČOVÁ OBLAST ORGANIZOVÁNÍ: VNITŘNÍ PŘEDPISY (SMĚRNICE, POSTUPY)

Důležitou součástí organizování jsou interní předpisy. V každé instituci jsou jiné zvyklosti, vnitřní předpisy jsou například nazývány:

- **řády** (například organizační řád; pracovní řád; spisový a skartační řád; jednací řád orgánů) – obvykle jde o nejvýznamnější vnitřní předpisy
- **směrnice** (například směrnice k cestovním náhradám; směrnice k oběhu účetních dokladů; požární směrnice; směrnice k finanční kontrole, směrnice k bezpečnosti práce; směrnice k zadávání veřejných zakázek, ...)
- **příkazy ředitele** (například příkaz k inventarizaci majetku)
- **postupy, popis procesů** (někdy se jim též říká procesní mapy)



- **popisy práce (=pracovní náplň).** Ve veřejné správě by pozice měla obsahovat činnosti (včetně daného čísla) dle katalogu prací – z nich je pak jasné, do jaké platové třídy je daná činnost zařazena. Katalog prací zpracovává MPSV a schvaluje se nařízením vlády.
- **jiné vnitřní předpisy**

#### **Kdo vnitřní předpisy zpracovává:**

Každý vnitřní předpis by měl mít svého zpracovatele a ověřovatele. Ti ručí za to, že je předpis v souladu s legislativou a nadřizenými vnitřními předpisy. Taktéž by měl být schválen oprávněnou osobou (například ředitel). Vnitřní předpisy je nutné pravidelně (například každoročně) aktualizovat. Při tvorbě předpisů (a jejich úpravách) bývá zvykem posílat je do vnitřního připomínkového řízení těm útvarům, kterých se předpis týká.

### **3.5. KLÍČOVÁ OBLAST ORGANIZOVÁNÍ: PŘIDĚLENÍ ÚKOLŮ – FAKTICKÉ ROZDĚLENÍ PRÁCE, ÚKOLŮ (NAPŘ. PORADA)**

Velmi důležitou součástí organizování je faktické (konkrétní) rozdělení práce, úkolů anebo cílů jednotlivým útvarům, týmům či jednotlivcům, a to v konkrétním dni. Tedy co se má dnes (nebo tuto hodinu, tento týden) skutečně vykonat, v jakém pořadí (priority) a kdo to má vykonat. K tomu slouží například:

- porady,
- osobní jednání či schůzky,
- rozpisy (seznamy) úkolů a jejich sdílení dohodnutými komunikačními kanály (e-mail, telefon, sms, nástěnka, ...),
- podobně dle místních zvyklostí.

V některých institucích jsou pro přidělování úkolů či vnitřní komunikaci stanovena písemná pravidla. Každý zaměstnanec si pak též musí v rámci svých úkolů řídit priority (viz řízení času – například pomocí matice důležitosti – naléhavé).

#### **Řízení porad**

Systém porad a plánování musí odpovídat místním podmínkám a vnitřní kultuře instituce či firmy. Řízení porad tak zahrnuje:



- Vytvořit systém řízení porad; systém porad a plánování musí odpovídat místním podmínkám a vnitřní kultuře instituce či firmy.
- Právě systém porad a systém plánování lze považovat za důležitý **ukazatel toho**, zda daná instituce či **firma funguje dobře či nikoli**.
- U **zápisů** z porad je důležité, aby vždy byly **úkoly jasně definovány, měly stanovený termín a odpovědnou osobu** (lze též použít pravidlo SMARTi). Příklad seznamu úkolů z porady je v přiloženém souboru.

Vložit soubor Seznam z úkolů z porady

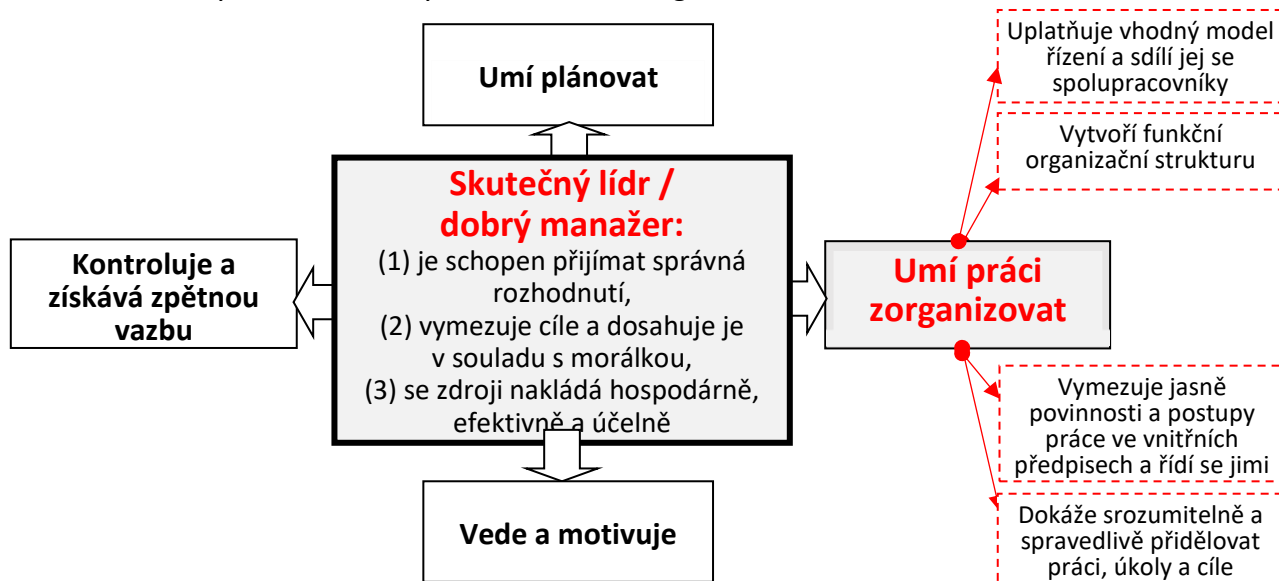
- Je též vhodné, aby byl **zápis vhodně strukturován** podle zvyklostí – např. aby vázal na cíle.
- **Samotné řízení porady** klade na manažera značné požadavky:
  - musí hlídat čas, aby porada netrvala příliš dlouho,
  - usměrňovat diskusi, musí podněcovat kreativitu, je-li to třeba pro řešení problémů,
  - musí kontrolovat plnění úkolů,
  - musí umět shrnout závěry a stanovovat nové úkoly atd.

### 3.6. DOBRÝ MANAŽER VERSUS ŠPATNÝ Z HLEDISKA ORGANIZOVÁNÍ

**Skutečný lídr nebo dobrý manažer** (pokud se bavíme o řízení života, tak také každý člověk) si umí práci zorganizovat nebo má ve svém týmu někoho, kdo to umí. Používá dle místních podmínek vhodný model řízení a sdílí jej s ostatními zaměstnanci. Vytvoří funkční organizační strukturu s vhodným počtem úrovní řízení a mírou decentralizace. Povinnosti (a práva), postupy činností jsou jasně vymezeny ve vnitřních předpisech; vyžaduje jejich dodržování a sám jde příkladem a vnitřními předpisy se řídí. Úkoly a cíle jsou přidělovány srozumitelně, v rámci organizační struktury a spravedlivě.



Obr. 29 Skutečný lídr nebo dobrý manažer – umí organizování

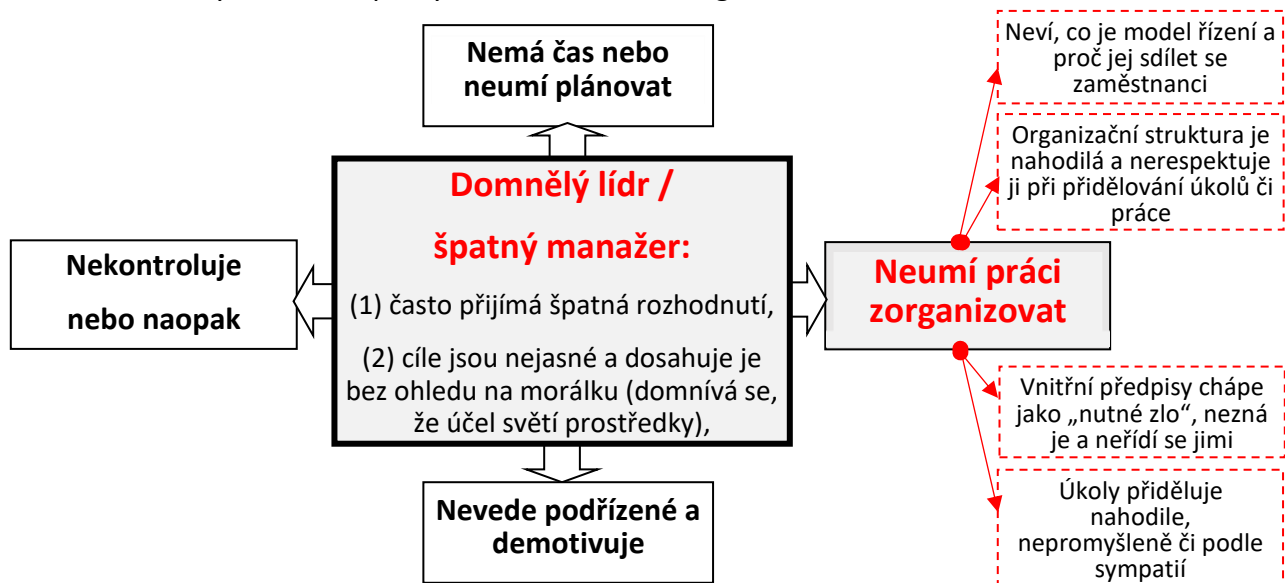


Zdroj: autor

Na následujícím obrázku je zobrazena **pozice špatného manažera nebo domnělého lídra** (člověk, který má přehnanou představu o svých schopnostech, je domýšlivý). Neumí práci zorganizovat (nebo nemá zástupce, který by to za něj správně udělal). Nepotřebuje žádný model řízení, natož aby pak systém řízení sdílel s ostatními. Organizační struktura je nahodilá a nerespektuje ji při přidělování úkolů či práce. Vnitřní předpisy chápe jako „nutné zlo“, nezná je a neřídí se jimi. Úkoly přiděluje nahodile, nepromyšleně či podle sympatií. Je třeba ještě dodat, že existují firmy či instituce, kde práce není dobře zorganizována, ale přesto instituce či firma pracuje dobře. Může to být dáno tím, že zaměstnanci svoji práci dobře znají a zvládají ji. Nebo ředitel (či jiný vedoucí) neumí sice práci zorganizovat, ale je schopen přijímat správná rozhodnutí, vede instituci, firmu či oddělení tak, aby dosahovala cíle a stará se o to, aby se zdroji nakládala hospodárně, efektivně a účelně.



Obr. 30 Domnělý lídr nebo špatný manažer – neumí organizování



Zdroj: autor



## SHRNUTÍ

Tato kapitola představuje studentům problematiku organizování.

Lídr nebo dobrý manažer zvládá organizování ve 4 klíčových oblastech (1) výběr modelu řízení, (2) stanovení organizační struktury, (3) stanovení postupů ve vnitřních předpisech, (4) konkrétní přidělení úkolů nebo cílů.

K modelům řízení patří MBO (model Dělat správné věci správně), BSC, EFQM, CAF, procesní model, 7S a podobně. K modelu MBO se zpracovává případová studie, je uveden postup a příklady pro zpracování.

Další oblastí organizování je vytvoření organizační struktury. Ty můžeme členit podle více kritérií. Podle počtu úrovní řízení na (1) strmé a ploché; podle míry centralizace na (2) centralizované, decentralizované; (3) podle uspořádání na: liniová, štabně-liniová, funkcionální, maticová struktura.

K důležitým oblastem organizování patří také tvorba vnitřních předpisů. Příklady předpisů: Směrnice; Řády (např. organizační); Příkazy ředitele; Popisy pracovních míst atd.

Velmi důležitou součástí organizování je faktické (konkrétní) rozdělení práce, úkolů anebo cílů jednotlivým útvarům, týmům či jednotlivcům, a to v konkrétním dni. K zadání úkolů či cílů se používá například osobní jednání, porady, rozpis úkolů, e-mail a podobně



## KLÍČOVÁ SLOVA

1. Organizační úrovně managementu (vrcholový, střední, liniový)
2. Model řízení



3. Metoda Franklin Covey
4. Model Dělat správné věci správně
5. Metoda MBO
6. Principy a sdílené hodnoty
7. Organizační struktury
8. Centralizované / decentralizované struktury
9. Vnitřní předpisy
10. Přidělování úkolů



## VYBRANÉ KONTROLNÍ OTÁZKY

### 1) Které jsou nejdůležitější (klíčové) oblasti organizování, které musí dobrý lídr nebo manažer zvládat?

Odpověď

Klíčové oblasti organizování jsou (1) výběr modelu řízení, (2) stanovení organizační struktury, (3) stanovení postupů ve vnitřních předpisech, (4) konkrétní přidělení úkolů nebo cílů.

### 2) Co určují povinnosti vedoucích zaměstnanců (respektive všech zaměstnanců)?

Odpověď

Povinnosti vedoucích zaměstnanců určují zejména zákony a na ně navazující legislativní předpisy, ale též vnitřní předpisy a pokyny nadřízených.

### 3) Jaké jsou nejčastěji používané modely řízení?

Odpověď

Můžeme k nim přiřadit zejména: MBO (řízení podle cílů, model Dělat správné věci správně); Model EFQM (model výjimečnosti), model CAF (model pro řízení kvality); Model BSC (metoda vyvážených ukazatelů); Procesní model organizace; Kritické faktory úspěchu 7S; Model TPS; Metoda Franklin Covey.

### 4) Jaké jsou prvky (oblasti) modelu MBO (Dělat správné věci správně, řízení podle cílů)?

Odpověď

Jsou 4: dělat správné věci; dělat je správně; správně komunikovat; základnu vytváří principy a sdílené hodnoty (morálka).

### 5) Jak členíme organizační struktury podle počtu úrovní řízení?

Odpověď

Členíme podle počtu úrovní řízení na strmé a ploché (pokud je to možné, doporučuje se plochá struktura).

### 6) Jak členíme organizační struktury podle počtu uspořádání?

Odpověď

Liniová struktura, funkcionální struktura, štábně-liniová struktura, maticová struktura.

### 7) Jak členíme organizační struktury podle míry centralizace?

Odpověď



Podle míry centralizace – centralizovaná, decentralizovaná struktura.

### 8) Jaké jsou organizační úrovně řízení?

Odpověď

Členění na vrcholový, střední, liniový management.

### 9) Jaké příklady vnitřních předpisů můžete uvést?

Odpověď

Například: Směrnice (například oběh účetních dokladů, směrnice k bezpečnosti práce atd.); Řády (například organizační řád, pracovní řád, spisový řád); Příkazy ředitele (například příkaz k inventarizaci majetku); Popisy (náplně) pracovních míst; Postupy či procesní mapy.

### 10) Jaké způsoby konkrétního přidělování úkolů či cílů můžete uvést?

Odpověď

Například jde o porady, osobní jednání či schůzky, rozpis či zadání (seznam) úkolů a jejich sdílení dohodnutými komunikačními kanály (e-mail, telefon, sms, nástěnka, ...).



## KONTROLNÍ TEST

### 1. Manažerská funkce - organizování

- Klíčové oblasti jsou 1. výběr modelu, 2. stanovení struktury, 3. stanovení postupů ve vnitřních předpisech, 4. konkrétní přidělení úkolů
- Jde o jednu z oblastí „SMARTi“ (jde o charakteristiky správně nastavených cílů)
- Patří mezi paralelní manažerské funkce
- Patří společně s plánováním, rozpočtováním a monitoringem k manažerským funkcím
- Výsledkem organizování je plán
- Je poslední fází rozpočtového procesu

### 2. Klíčové oblasti organizování

- Je jich 8 – MBO, EFQM, CAF, BSC, procesní model, kritické faktory úspěchu 7S, model TPS, metoda Franklin Covey
- Je jich 7
- Ke klíčovým oblastem patří stanovení postupů ve vnitřních předpisech
- Klíčové oblasti organizování jsou 1. úkoly (cíle), 2. čas (termín), 3. odpovědnost, 4. zdroje
- Ke klíčovým oblastem patří předběžná, průběžná a následná kontrola
- (1) příprava; (2) projednání a schvalování; (3) plnění a případné změny; (4) kontrola, přezkoumání hospodaření, schválení závěrečného účtu

### 3. K modelům řízení můžeme přiřadit všech 5 uvedených názvů modelů či technik

- Kritické faktory úspěchu, MBO, EFQM, CAF, BSC
- Procesní model, MBO, EFQM, CAF, 3E
- Kritické faktory úspěchu, MBO, EFQM, SMARTi, BSC
- MBO, EFQM, CAF, BSC, SWOT
- EFQM, CAF, BSC, SWOT, Procesní model
- CAF, BSC, 3E, Procesní model, Kritické faktory úspěchu

### 4. Model Dělat správné věci správně

- Jeho jiný název je MBO
- Jeho jiný název je BSC
- Jeho jiný název je Model vyvážených ukazatelů



- d) Zahrnuje tuto fázi: Roční účetní závěrka, přezkoumání hospodaření, schválení závěrečného účtu
  - e) Má tyto oblasti: silné stránky, slabé stránky, příležitosti, hrozby
  - f) Jeho oblasti jsou hospodárnost, efektivnost, účelnost
- 5. Organizační úroveň řízení**
- a) Členění na vrcholový, střední, liniový management
  - b) Patří ke klíčovým oblastem plánování
  - c) Je druhou oblastí modelu MBO
  - d) Má 3 prvky a jde o hospodárnost, efektivnost, účelnost
  - e) Je jednou z oblastí pravidla SMARTi
  - f) Zahrnuje předběžnou, průběžnou a následnou kontrolu

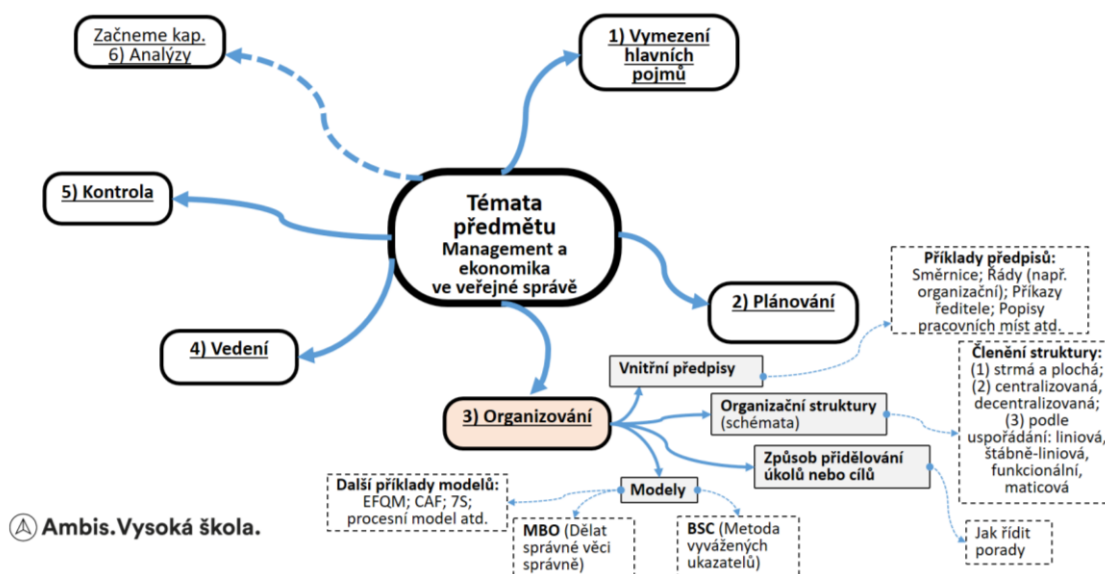


## AKTIVIZACE A APLIKACE

### Aktivizační prvek – myšlenková mapa

Na následujícím obrázku je využití myšlenkové mapy pro opakování pojmů k managementu.

Obr. 31 Myšlenková mapa – opakování hlavních pojmů



Zdroj: autor

Je též možné si poslechnout krátké video k opakování pojmů, které je vloženo ve studijních materiálech.



## 4. MANAŽERSKÉ FUNKCE – VEDENÍ A MOTIVOVÁNÍ (VČETNĚ ODMĚŇOVÁNÍ A FINANČNÍ MOTIVACE – OBECNĚ I VE VAZBĚ NA VEŘEJNÉ POLITIKY)

### OBSAH KAPITOLY

Tato kapitola představuje studentům problematiku vedení a motivace, a to včetně problematiky odměňování ve veřejné správě. Problematika je v kapitole popsána obecně – tyto poznatky jsou plně využitelné pro tvorbu a řízení veřejných politik.

Struktura kapitoly:

- Název kapitoly odpovídá názvu v sylabu předmětu.
- Samotný text kapitoly se člení na 4 podkapitoly.
- Na konci kapitoly je
  - shrnutí (je velmi důležité – pro některé studenty může být vhodné začít shrnutím),
  - klíčová slova (otázky ve zkušebním testu směřují zejména ke klíčovým slovům),
  - aktivizační prvek - myšlenková mapa (video k ní je ve studijních materiálech),
  - kontrolní otázky / kontrolní test.

### 4.1. HLAVNÍ TÉMATA TÝKAJÍCÍ SE VEDENÍ A MOTIVACE

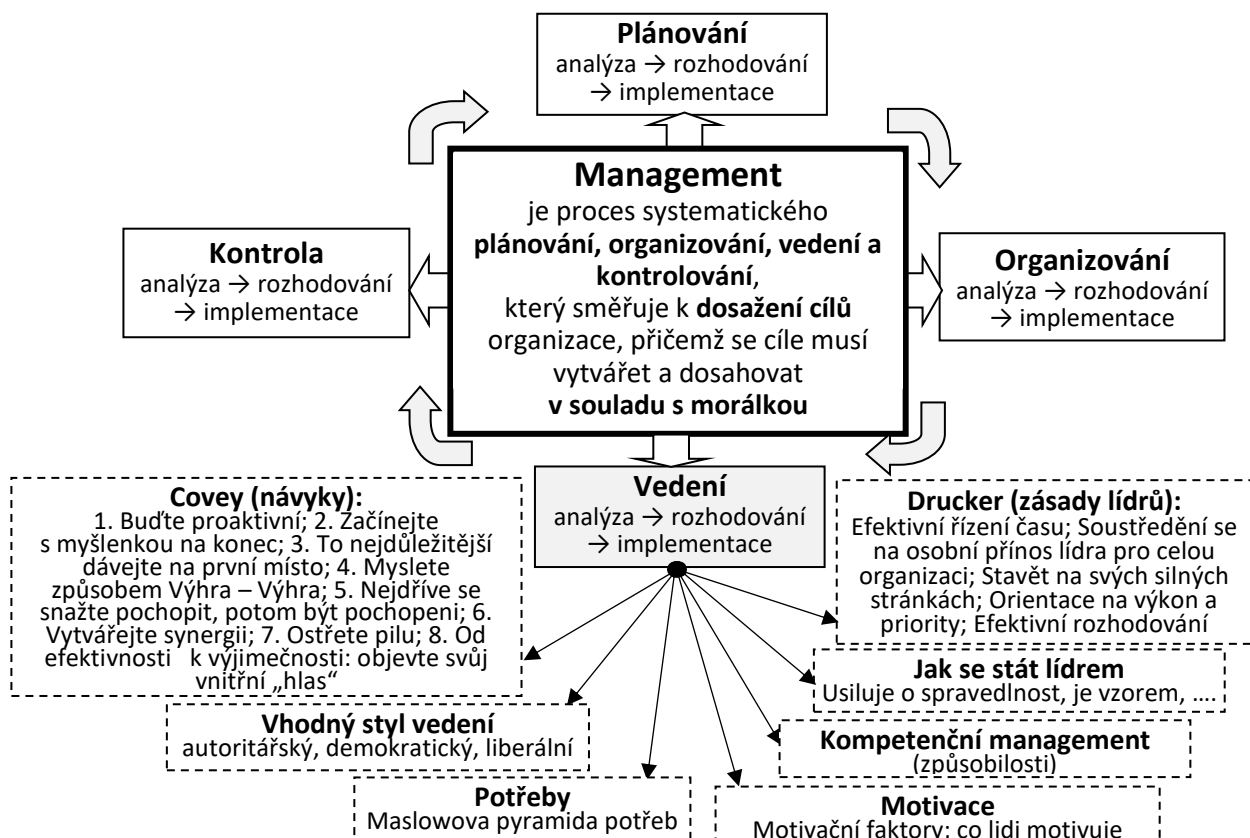
Vést znamená v daném kontextu: „být ukazatelem směru“, „působit pohyb zamýšleným směrem“, „být pohnutkou, pobízet, podněcovat“. V praxi to znamená důraz na vůdčí roli manažera, který je v pojetí leadershipu především iniciátorem, motivátorem, podněcovatelem a inspirátorem. Jde o schopnost získávat druhé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



vedení lidí se realizuje prostřednictvím poznávací, komunikační, informační, motivační a hodnotící činnosti řídicího pracovníka.

Když využijeme znalosti sekvenčních a paralelních manažerských funkcí, můžeme definici managementu znázornit pomocí následujícího obrázku. Z obrázku je patrné, že v rámci každé manažerské sekvenční funkce (plánování, organizování, vedení, kontroly) probíhá vždy analýza → rozhodování → implementace. Manažerská funkce „vedení“ bývá často označována jako „vedení a motivace“, případně „vedení a motivace podřízených“. Pokud doplníme do obrázku témata vedení a motivace, které budeme v rámci této kapitoly probírat, bude vypadat takto:

Obr. 32 Definice managementu – klíčové oblasti vedení



Zdroj: autor



K obrázku je namluvená krátká video přednáška, kterou najdete ve studijních materiálech.



## 4.2. VEDENÍ

### 4.2.1. Vedení – jak na to (náměty, jak se stát lídrem)

Výstupem manažerské funkce „plánování“ je zpracovaný a schválený plán. Výstupem manažerské funkce „organizování“ jsou vymezené povinnosti a práva, vytvořená organizační struktura včetně popisu místa, stanovené činnosti pomocí vnitřních předpisů a zejména přidělené úkoly či činnosti pro konkrétní pracovní den (vše je zorganizováno). To však k efektivnímu řízení nestačí. Zvládnout každý den plnit rutinní, běžné či náročné úkoly, směřovat sebe a podřízené k dosahování cílů vyžaduje vedení a motivaci. Někteří vedoucí zaměstnanci dokážou být pro své podřízené skutečnými lídry často díky svým schopnostem. Charismatický vůdce dokáže efektivně svůj tým vést a motivovat. Vzbuzuje důvěru, lidé mu věří a následují jej. Ne každý však má tyto schopnosti. Co dělat, když nám silné charisma chybí a přesto chceme efektivně vést? **Je několik oblastí, kterým dobrý lídr věnuje úsilí a pozornost:**

1. Předně je dobré **stavět na silných stránkách (jak svých, tak svého týmu)**. Oporu máme vždy hledat sami v sobě. Lídr musí své schopnosti rozvíjet a má postupně uzrávat. Ví, co umí a dokáže to v každé situaci zužitkovat. K tomu je nezbytné své silné a slabé stránky dobře znát (lze například využít osobní SWOT analýzu). Toto je velmi individuální, každý by měl rozvinout své schopnosti (talent). V podmínkách českého školství se ale staví zejména na jedné z mnoha schopností, a to na chytrosti (měří se pomocí IQ). Tato schopnost se rozvíjí velmi významně často na úkor jiných vrozených schopností.
2. **Přijímejte správná rozhodnutí**. Pokud většina vašich rozhodnutí se prokáže (v čase) jako správná, pak je to pro lidi kolem vás silným znamením, že jste skutečný lídr. Lze říci, že správné rozhodnutí je to, které (1) se opírá o hodnotový rámec manažera a současně (2) je v souladu s právními předpisy, interními postupy (např. směnicemi) a současně (3) vede účinně k dosažení cílů nebo ke splnění zadaného úkolu. Správné rozhodnutí tak znamená, že jsme vybrali tu nejlepší variantu. Jak ji ale vybrat? V praxi máme 3 možnosti: (a) Provedli jsme **analýzu**, která nám pomohla všechny dostupné varianty identifikovat a vyhodnotit (tedy, do jaké míry jsou vhodná). Na toto se zaměřuje tato studijní opora. (b) Provedli jsme **intuitivní analýzu** (toto doporučuje



Drucker) nebo jsme „objevili svůj vnitřní hlas“ (viz doporučení Coveye, který k tomu vydal stejnojmennou knihu). (c) **Kombinujeme oba přístupy**. Problematika rozhodování bude probrána v kapitole 7.

3. **Usilujte o spravedlnost.** Každý manažer by měl rozvíjet v sobě cit (smysl) pro spravedlnost. Jak ale poznat, co je pravda a co ne? Kdo je v právu a kdo není? Pravda je v první řadě logická (přirozená, je bez trhlin a srozumitelná), žel v mnoha případech je skrytá. Navíc řada lidí nemá problém lhát, slíbit cokoli, podvádět pomlouvat, zkreslovat skutečnosti a podobně. Druhou poznámkou v této věci je skutečnost, že pokud je lídr vnímán svými podřízenými jako spravedlivý vedoucí, je jeho spravedlnost pro ně motivační. Je třeba ale brát v úvahu, že spravedlnost, aby motivovala, tak by měla být spojena s laskavostí, pokud není, může působit v některých případech velmi tvrdě až krutě.

Snaha o spravedlnost je velmi důležitá (nejen v odměňování), ale také v přidělování úkolů, hodnocení práce a podobně. Někteří vedoucí mají své oblíbence a těm vychází vstříc, ostatní jako by nebyli. Někteří vedoucí dělají tak zvané „vyvažování“ – při hodnocení se podřízenému něco podaří, něco ne, a vedoucí to ve své hlavě vyváží, smaže, takže nepochválí za to, co bylo správně a neudělá zpětnou vazbu u nesprávného postupu. Podřízený pak má dojem, že je jedno, zda práci odvede perfektně nebo zda to odflákne..

4. **Mějte vyjasněný vnitřní hodnotový systém. Buďte vzorem (chovejte se morálně),** buďte důvěryhodným, dodržujte slovo. Někteří vedoucí mají dojem, že pravidla (například stanovená ve směrnících) pro ně neplatí. Pokud pravidla nedodržuje vedoucí, jak se budou chovat podřízení? Není problém, aby měli vedoucí zaměstnanci výjimky z některých ustanovení směrnic, ale pak v těchto směrnících musí být možnost udělit výjimku popsána. Taktéž to, co vedoucí slíbí, by měl splnit. Chytří lidé často považují morálku za nadbytečnou, mají dojem, že je omezující. Lídr dodržuje morální zásady a nikdy by se neměl řídit vychytralým heslem: „Účel světí prostředky!“. Lídr usiluje o moudrost (součástí moudrosti je morálka a pokora; moudrost pramení z prožití či zkušeností, ne z učení), ne o chytrost (součástí chytrosti je obvykle ješitnost a domýšlivost na své znalosti; pokud je součástí chytrosti pokora, stává se z ní moudrost).



5. Znejte očekávání a potřeby svých podřízených (mimo jiné je třeba umět naslouchat) a hledejte možnosti, **jak je motivovat**. Důležitým motivátorem je **radost z úspěchu**, dosažení cíle či splnění z úkolu. Radujte se z úspěchů tak často, jak to jen jde. Správný lídr též nezná neúspěch – když se něco nepovede, je třeba se z toho poučit, neúspěch je tak chápán jako „výsledek“, ze kterého je třeba se poučit.
6. Mějte na mysli, že **vést znamená pomáhat** (s řešením jim zadaných úkolů, berte v úvahu i to, že účinně pomáhat může jen ten lídr, který zná slabá i silná místa) a **brát svoji pozici jako službu** druhým tak, aby došlo k dosahování cílů (respektive k plnění úkolů). Toto je pro některé vedoucí velmi obtížné. Svoji pozici chápou nesprávně a to tak, že ostatní mají sloužit jim. Lenost a pohodlnost je největším nepřítelem lídra (nedostatek sebekázně nebo změkčilost způsobuje škody).
7. Je vhodné **osvojit si návyky vůdčích osobností** (viz Covey dále: 1. návyk: Buďte proaktivní; 2. návyk: Začínajte s myšlenkou na konec; 3. návyk: To nejdůležitější dávejte na první místo; 4. návyk: Myslete způsobem Výhra – Výhra; 5. návyk: Nejdříve se snažte pochopit, potom být pochopeni; 6. návyk: Vytvářejte synergii; 7. návyk: Ostřete pilu; 8. návyk: Od efektivnosti k výjimečnosti: objevte svůj vnitřní „hlas“).
8. **Učte se prožitkem, z vlastních zkušeností**. Stát se lídrem se **nedá naučit z knih** nebo obecně klasickým učením – tak můžeme získat mnoho poznatků, technik, znalostí atd. Znalosti jsou pro lídra důležité, ale lídrem se člověk stává zkušenostmi, tedy prožíváním situací, zvládáním problémů, osvojováním si správných návyků a rozvojem svých schopností.
9. **Naslouchejte, buďte trpěliví, pokorní a vysvětľujte**. Lídr musí umět klást otázky a naslouchat. Lídr velmi dobře ví, že většina lidí nereaguje na skutečnost (tedy na objektivní fakta spojená s danou situací), ale na svoji představu o této skutečnosti. Tato představa je často tvořena pomocí neúplných informací, „fám“ a podobně. Navíc lidé vnímají a přijímají informace „přes svůj osobní filtr“ (např. situace či porady se účastnilo více lidí, ale každý si všiml něčeho jiného, každý považoval za důležité jiné okolnosti). Proto je důležité pro lídra pochopit, proč se lidé v dané situaci chovají tak, jak se chovají.

#### 4.2.2. Kompetenční (způsobilostní) management



V česká veřejné správě (ale týká se to též v některých případech také ziskového sektoru) je mnoho vedoucích zaměstnanců, kteří svoji funkci zvládají stěží nebo vůbec. V některých případech je to z důvodu profesní (ne)odbornosti, ale nejčastěji je to proto, že neumí řídit své podřízené tak, aby plnili úkoly a dosahovali stanovené cíle. Řada z nich si efektivní řízení plete s ustavičným dozorem, poučováním, šikanováním, jiní si zas svých podřízených vůbec nevšímají a nijak je nepodporují při plnění jejich úkolů. Proto je důležité mít u každé pozice vymezeny požadované kompetence (způsobilosti).

Vedení lidí souvisí s problematikou kompetencí (způsobilostí) a dovedností. Na tuto problematiku se můžete podívat do studijní opory nebo do souboru zde:

Vložit soubor „Úrovně managementu a dovednosti“

Pokud lídr rozvíjí své schopnosti a také schopnosti a dovednosti svého týmu, musí si ujasnit, jaké kompetence (ve smyslu způsobilosti) on i jeho tým nebo podřízení potřebují. Požadované kompetence je možné vymezit pro každou pozici a pak je možné toto porovnat se skutečností (tedy jaké jsou požadované kompetence na danou pozici a jaké má daný zaměstnanec). V praxi se tomu obvykle říká kompetenční management (případě kompetenční audit). Zjednodušeně řečeno: **Jde o vymezení způsobilostí (schopností, dovedností, znalostí atd.) pro každou pozici. V druhém kroku porovnání se skutečností (tedy, jaké kompetence má zaměstnanec na dané pozici) a ve třetím rozvoj daného zaměstnance tak, aby požadované kompetence naplnil.**

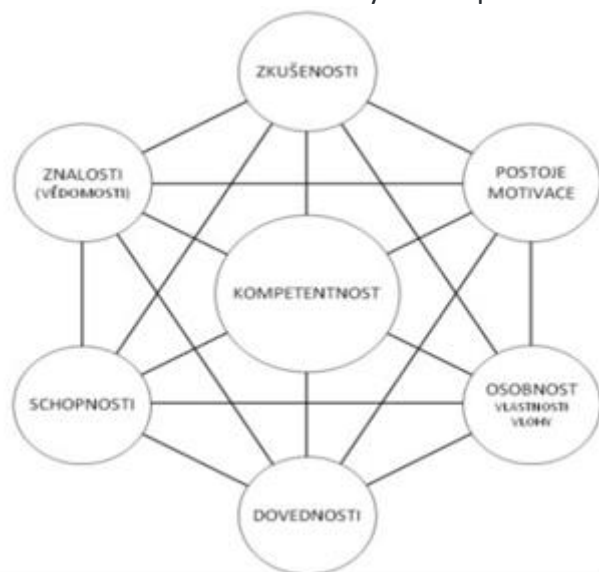
#### 4.2.3. Úrovně managementu a dovednosti

Pojmy kompetence a dovednosti je třeba rozlišovat. **Dovednosti** (skills) – jsou praxí rozvinuté schopnosti; přičemž také platí, že dovednosti se rozvíjejí učením na základě vrozených schopností (talentu). K dovednostem patří například počítání, psaní, čtení, ale také komunikační dovednosti, prezentační dovednosti, počítačové dovednosti, vyjednávací dovednosti atd. **Kompetence** (competency; způsobilosti) lze vymezit jako předpoklady či



schopnost vykonávat nějakou činnost (nebo profesi, pracovní pozici), tedy umět ji vykonávat, být v příslušné oblasti kvalifikovaný, mít adekvátní dovednosti a vědomosti. To umožňuje podat určitý (požadovaný, standardní) výkon. Jednotlivé složky kompetentnosti manažera jsou zobrazeny na následujícím obrázku – jde tedy o dovednosti, schopnosti, znalosti (vědomosti), zkušenosti, postoje<sup>14</sup> a motivace, osobnosti (vlastnosti, vlohy).

Obr. 33 Zobrazení manažerských kompetencí



Zdroj: <https://managementmania.com/cs/kompetentnost>

Vztah úrovní managementu ke třem okruhům **manažerských dovedností (kompetencí)** je zobrazen na následujícím obrázku. Tento vztah definoval v roce 1974 Robert Katz<sup>15</sup>. Jde o následující tři okruhy dovedností (kompetencí – obdobně též IPMA):

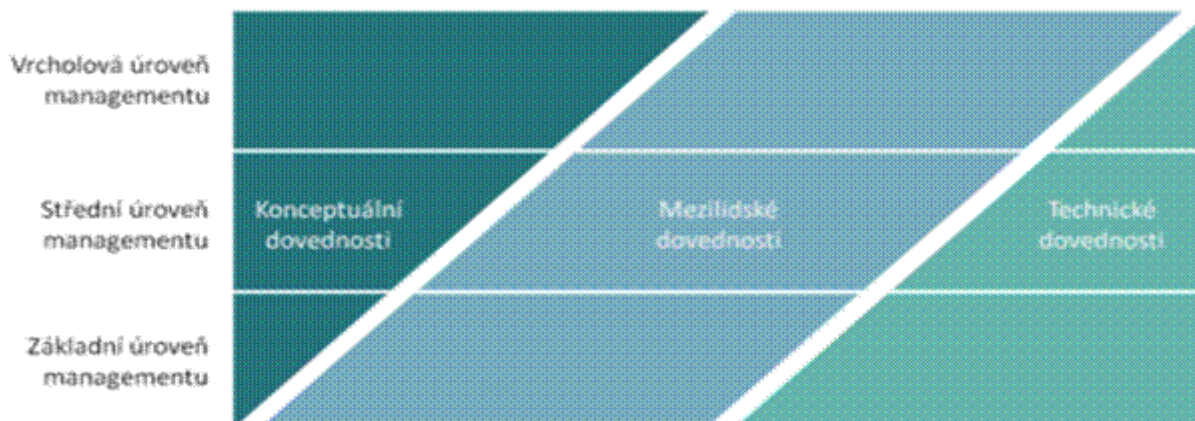
- **Technické** dovednosti (jsou důležité zejména pro nižší management, jde zejména o profesní znalosti a dovednosti);
- **Lidské** dovednosti – (jsou potřebné pro všechny úrovně managementu, jde například o schopnost komunikovat, vést, naslouchat atd.);
- **Koncepční** dovednosti – (mají zásadní význam zejména pro top management, týkají se strategického přístupu a myšlení atd.).

<sup>14</sup> Postoj (attitude) lze vymezit jako hypotetický konstrukt reprezentující negativní nebo pozitivní přístup někoho k něčemu (případně k někomu jinému).

<sup>15</sup> Robert L. Katz (1974): Skills of an Effective Administrator, *Harvard Business Review*



Obr. 34 Vztah manažerských dovedností k hierarchickým úrovním managementu



Zdroj: <https://managementmania.com/cs/manazerske-dovednosti>

#### 4.2.4. Vedení - rozvoj osobnosti podle Coveye

Jak se stát efektivním lídrem – to je významné téma světového managementu. S ohledem na význam tohoto tématu budeme v rámci studijní opory hledat poučení u dvou „guru“ světového managementu – Coveye a Druckera. Začínáme Coveyem.

Stephen R. Covey je uznávaný profesor, konzultant, odborník na vedení lidí, chování organizací a management. Časopis Time ho zařadil mezi 25 nejvlivnějších Američanů. Jeho konzultační firma má pobočky ve 123 zemích světa. Napsal řadu knih, jeho nejznámější kniha „7 návyků vůdčích osobností“ byla přeložena do 38 jazyků včetně češtiny. Podobný úspěch má také jeho kniha „8. návyk – Od efektivnosti k výjimečnosti“.

Covey je přesvědčen, že „být výborným manažerem“ a stejně tak „být dobrým vůdcem (lídrem)“ se člověk může naučit, respektive tyto schopnosti může rozvinout. Ve svých knihách k tomu nabízí postup.

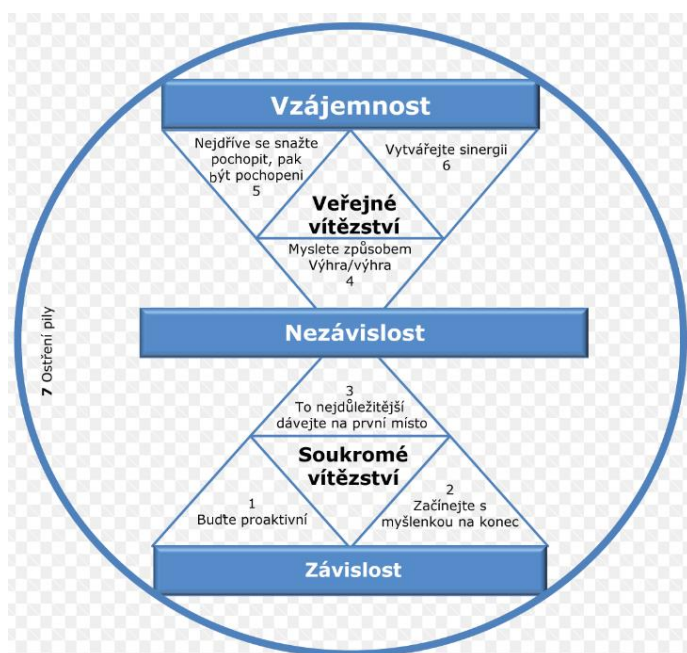


Při vedení klade Covey **velký důraz na osobnost člověka**. Klade důraz na **intuici** (nazývá ji vnitřní „hlas“) a **integritu člověka** (plnit sliby; dělat to, co říkám; řídit se svědomím atd.).

Covey důrazně rozlišuje mezi vedením (které lze charakterizovat jako „dělat správné věci“) a řízením („dělat věci správně“). Přičemž obě dovednosti považuje za stejně důležité. Vztah řízení a vedení Covey vyjadřuje takto: „*Řízení znamená efektivnost našeho postupu po žebříku úspěšnosti; vedení určuje, zda se žebřík opírá o správnou zed.*“

Covey popisuje 7 (respektive 8) návyků vůdčích osobností a nabízí návod, jak si tyto návyky osvojit. V jeho pojetí je klíčem ke změnám v turbulentních dobách nezbytné nejprve změnit sám sebe (zvládnout návyky vůdčích osobností) a díky tomu efektivně řešit problémy. Základní schéma 7 návyků uvádí následující obrázek.

Obr. 35 Sedm návyků vůdčích osobností (skutečně efektivních lidí)



Zdroj: <https://www.svetproduktivity.cz/slovník/7-navyku-skutecne-efektivnich-lidi-podle-Coveyho.htm>

V následující tabulce je popsán přístup Coveye ke změně (zdokonalování) sebe sama – tedy, jak se stát dobrým lídrem.

Tab. 12 Vedení podle Coveye – osm návyků vůdčích osobností

Číslo a název návyku	Popis návyku dle Covey (Covey 2005, str. 150-152, str. 16-18)
1. návyk: Budte proaktivní	Být proaktivní představuje něco víc než být „pouze“ iniciativní. Být proaktivní znamená uvědomovat si, že máme svobodu volit si spíše na základě principů a hodnot než na základě nálad a podmínek, že neseme za svoji volbu odpovědnost. Proaktivně jednající lidé jsou nositelé změn, odmítají být oběťmi, odmítají jen reagovat nebo obviňovat druhé.
2. návyk: Začínajte s myšlenkou na konec	Jednotlivci, rodiny, týmy a organizace formují svoji vlastní budoucnost tím, že si vytvářejí mentální vizi libovolného projektu – velkého nebo malého, osobního nebo interpersonálního. Nežijí ze dne na den bez jasného cíle a smyslu svého konání ve své mysli.
3. návyk: To nejdůležitější dáváte na první místo	Dát přednost důležitým věcem znamená organizovat a žít svůj život v souladu s nejdůležitějšími prioritami. Znamená to bez ohledu na okolnosti žít a řídit se principy, jimž přikládáme největší váhu, a nepodřizovat svůj život naléhavým agendám dožadujícím se naší pozornosti.“ ...
4. návyk: Myslete	Uvažování Výhra/Výhra je stavem mysli a srdce usilujících o nalezení vzájemně výhodných řešení, prospěchu a respektu pokaždé, když vstupujeme do vztahů s jinými



způsobem Výhra – Výhra	subjekty. Je to pohled na svět, při němž uvažujeme spíše v pojmech hojnosti a příležitostí než nedostatku a nesmiřitelné konkurence; neuvažujeme sobecky (výhra/prohra) nebo se neopájíme pocitem mučedníka (prohra/výhra); důležité je „my“, ne „já“.
5. návyk: Nejdříve se snažte pochopit, potom být pochopeni	Když nasloucháme druhým s úmyslem pochopit, co říkají, a nesoustředíme se pouze na to, jak budeme na jejich sdělení reagovat, začneme vytvářet základy pro plnohodnotnou komunikaci a vztahy. Možnost hovořit otevřeně a šance, že nás druhá strana pochopí, jsou v takovém případě větší. Porozumět vyžaduje brát ohled na druhé. Chceme-li, aby někdo porozuměl nám, musíme projevit odvahu. Efektivní komunikace vyžaduje vyvážit nebo spojit oba postupy.
6. návyk: Vytvářejte synergii	Synergie představuje třetí alternativu – nebude po mém, nebude po vašem, ale dohodneme se na třetí alternativě, která je výhodnější pro všechny zúčastněné, protože jim umožňuje odlišnosti. Synergie je výsledkem toho, že si těchto odlišností ceníme a jsme dokonce rádi, že existují. Synergie umožňuje řešit problémy, využít příležitosti a odlišnosti. Synergie je specifickou podobou tvůrčí spolupráce, kdy 1+1=3.
7. návyk: Ostřete pilu	Tento návyk nás vede k neustálému obnovování sil ve čtyřech základních oblastech; fyzické, sociální/emocionální, mentální a duchovní.
8. návyk: Od efektivnosti k výjimečnosti: objevte svůj vnitřní „hlas“	Být efektivní, ať již jako jedinec či organizace, není v dnešním světě otázkou volby, ale nutností. ...Chceme-li být úspěšní, inovovat, excelovat, stát se lídrem v novém světě, musíme být efektivní – a musíme jít ještě dále. Nová éra vyžaduje být více než dobří, vyžaduje být vynikající, být výjimeční. Vyžaduje dělat věci s neutuchajícím, neohraňovaným elánem a nadšením, vyžaduje možnost a schopnost významně přispívat k dění kolem nás. Vyžaduje věci, které se nachází na jiné úrovni, v jiné dimenzi. ... Pootevřít vrátka vyšších sfér lidského génia a motivace – toho, co nazývám (vnitřním) hlasem – vyžaduje nový způsob myšlení, nové schopnosti, nové nástroje, nový návyk.

Zdroj: autor dle Covey, 2005, str. 150 – 152, str. 16 – 18

**Typ:** Více o sedmi návycích vůdčích osobností najdete na <https://www.franklincovey.cz/>

#### 4.2.5. Vedení - pět zásad lídra podle Druckera

Peter Ferdinand Drucker se narodil v roce 1909 v Rakousku, velkou část života prožil v USA, kde se stal univerzitním profesorem a uznávaným konzultantem. Napsal 40 knih a mnoho vědeckých článků. Je pokládán za jednoho ze zakladatelů moderního managementu.

Drucker chápe management jako „svobodné umění“. Manažer je klíčovým lídrem svého týmu (oddělení, útvaru, celé instituce, firmy atd.) a jeho činnosti se svojí tvořivostí podobají umělecké kreaci („svobodnému umění“). Dle jeho názoru umění jako takové nelze provádět jen rozumem, protože pak se z něj stává řemeslo. Je nutno jej provádět také „srdcem“. Dobře prováděné řemeslo je velmi cenné, ale zůstává jen jako „technický nástroj“ efektivního řízení. Kdežto lídr se svojí intuicí, schopnostmi a znalostmi je schopen lépe řešit výzvy doby, lépe vnímat souvislosti, může se i v těžkých problémech opřít o svůj hodnotový



rámec (má vyřešený problém integrity – nepodvádí, nekrade, plní sliby, dělá to, co říká atd.).

Při činnosti lídra můžeme uplatnit **pět praktických zásad lídra**, jak je vymezuje Drucker (2006). Jde o tyto zásady: (1) efektivní řízení času, (2) soustředění se na osobní přínos instituci jako celek, (3) stavět na silných stránkách, (4) orientace na výkon a priority instituce, (5) efektivní rozhodování. Podrobněji tyto zásady popisuje následující tabulka.

Tab. 13 Pět zásad lídrů při každodenní činnosti dle Druckera

Č	Praktická zásada lídra	Obecný popis / komentář
1	Efektivní řízení času	Efektivní vedoucí, lídři vědí, na co vynakládají svůj čas (i čas ostatních). Soustavně se věnují řízení toho mála času, jímž mohou disponovat. Tím mohou dosáhnout značných úspor.
2	Soustředění se na osobní přínos lídra pro celou organizaci	Efektivní vedoucí, lídři se soustřeďují na navenek viditelné přínosy (tedy jak jsem dnes osobně přispěl např. k tržbám, úsporám, spokojenosti zákazníků atd.). Soustředění na přínosy je klíčem k efektivnosti - obrací pozornost vedoucího od jeho vlastní odbornosti, od jeho vlastního oddělení k výkonnosti celku. Obrací pozornost k vnějšímu prostředí, které je výlučným místem, v němž se nacházejí výsledky.
3	Stavět na svých silných stránkách	Efektivní vedoucí, lídři se opírají o přednosti – své i ostatních (tedy o silné stránky). Nestavějí na slabínách.
4	Orientace na výkon a priority	Efektivní vedoucí, lídři se soustřeďují na špičkový výkon, neboť špičkový výkon přináší vynikající výsledky. Mají dostatek sebekázně, aby se každý den drželi priorit a dokázali se podle priorit řídit. Manažeři často podléhají řešení „naléhavých“ úkolů před těmi důležitými.
5	Efektivní rozhodování	Efektivní vedoucí, lídři přijímají efektivní rozhodnutí. Vědí, že rozhodování je systém – správná posloupnost správných kroků. Vědí, že rozhodovat rychle je totéž jako rozhodovat špatně.

Zdroj: autor na základě Drucker (2006)

Klíčovým úkolem lídra je usilovat o optimální provádění činností. Optimalizace činností se často provádí z hlediska nákladů, ale může být prováděna též z hlediska výkonů nebo kvality, případně též jiných kritérií (například spokojenosti zákazníků). Následující tabulka uvádí **tři kroky lídra při optimalizaci činností** podle Druckera.

Tab. 14 Tři kroky optimalizace činností dle Druckera

Č	Název kroku	Popis kroku – jak postupuje skutečný lídr
1	Ukončit neúčinné, nefunkční a přežitě aktivity	Vzdát se věcí, které nefungují, věcí, které nikdy nefungovaly, věcí, které se přežily a přestaly být užitečné a přínosné.
2	Financovat aktivity nesoucí výsledky a výkon	Soustředit se na věci, které fungují, na věci, které přinášejí výsledky, na věci, které zvyšují schopnost organizace podávat výkon.
3	Rozhodnout o polovičatých aktivitách	Provést rozbor polovičních úspěchů a polovičních nezdarů.

Zdroj: autor dle Drucker (2006)



#### 4.2.6. Jaký máte styl vedení?

Každý vedoucí zaměstnanec si musí osvojit svůj vlastní styl vedení, který by měl vycházet z jeho silných stránek a celkové kultury instituce. V každém případě však platí, že **vést lidi znamená současně jim pomáhat** (s řešením jim zadaných úkolů) **a brát svoji pozici jako službu druhým**. Tedy kdo chce vést, musí být připraven pomáhat a sloužit. Zkušený lídr dokáže svůj styl vedení přizpůsobit kontextu situace. Styl vedení je charakteristický (osobitý) způsob provádění řídicí práce ve vztahu k řízeným pracovníkům.

Kurt Levin rozlišuje klasifikaci stylů vedení:

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

Poznámka: Kurt Lewin (1890 - 1947) byl americký psycholog německého původu, je považován za průkopníka sociální psychologie. Též se zabýval studiem skupinové dynamiky.

Kromě chápání stylu vedení podle Kurta Levina (autoritářský, demokratický, liberální) je možné použít alternativní členění podle Likerta. Rensis Likert (1967) rozlišuje:

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



## 4.3. MOTIVACE

### 4.3.1. Příklady, co zaměstnance motivuje v českých podmínkách

✓ Abychom byli schopni motivovat své podřízené, musíme jim rozumět (znát jejich potřeby, jejich očekávání), musíme vědět, co je motivuje a co je naopak demotivuje. Současně je též nutné vědět, že lidé obvykle nereagují na skutečnost, ale na svoji představu o skutečnosti.

To znamená, že lidé nereagují na to, co se stalo, ale na to, co si myslí, že se stalo; mezi tím může být velký rozdíl – proto lídr musí umět naslouchat a vysvětlovat.

✓ V českých podmínkách **k motivačním faktorům** (nebo naopak demotivačním faktorům, pokud jsou podmínky nedostatečné) patří (co lidi motivuje):

- **mzda** (výše či její růst, jistota, že bude vyplacena), **odměna** (mimořádná, cílová odměna)
- další **benefity** (například stravenky, poukázky na cvičení, kulturu atd., úhrada penzijního pojištění a podobně)
- **možnost práce z domu**, pružná pracovní doba (respektive rozvrh pracovní doby, který zaměstnanci vyhovuje), **možnost zkrácených úvazků**, další týden dovolené, zdravotní volno - „sick days“, studijní volno a podobně
- úhrada **školení**, vzdělávání či dalšího rozvoje
- možnost **karierního postupu**, firemní auto, možnost parkovat na vyhrazeném místě ve firmě, firemní vybavení (počítač, telefon atd.)
- vybavenost a **prostředí pracoviště**, dostupnost pracoviště, firemní školka a podobně
- **pochvala, uznání**, přidělování úkolů, které zaměstnance motivují (**seberealizace**)
- tým, kde se lidé cítí dobře (**sounáležitost**), hrdost na značku firmy a podobně.

### 4.3.2. Odměňování ve veřejné správě

✓ Odměňování se ve veřejném sektoru děje na základě **nařízení vlády**. Třída je určena podle nejnáročnější práce a stupeň podle délky praxe. Pohyblivou složkou jsou **osobní příplatky, příplatky za vedení, zvláštní příplatky a odměny**.

Odměňování se ve veřejném sektoru děje na základě nařízení vlády:

- nařízení vlády č. 341/2017 Sb., o platových poměrech zaměstnanců ve veřejných službách a správě, ve znění pozdějších předpisů, a
- nařízení vlády č. 304/2014 Sb., o platových poměrech státních zaměstnanců.



Tab. 15 Příklad stupnice platových tarifů

„Příloha č. 2 k nařízení vlády č. 341/2017 Sb.  
Stupnice platových tarifů podle platových tříd a platových stupňů pro zaměstnance uvedené v § 5 odst. 2  
(v Kč měsíčně)

Platový stupeň	Počet let započítatelné praxe	Platová třída													
		2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
1	do 1 roku	14770	15880	17070	18390	19770	21300	22980	24800	26730	28920	31180	33660	36400	39360
2	do 2 let	15290	16410	17670	19050	20460	22060	23790	25670	27670	29940	32290	34900	37700	40790
3	do 4 let	15810	16980	18260	19690	21180	22820	24640	26580	28680	31040	33480	36160	39080	42280
4	do 6 let	16330	17570	18880	20380	21930	23630	25510	27520	29700	32120	34640	37440	40470	43800
5	do 9 let	16880	18180	19550	21070	22700	24480	26430	28490	30770	33280	35900	38790	41950	45390
6	do 12 let	17440	18790	20210	21820	23480	25330	27360	29480	31850	34480	37200	40190	43440	47030
7	do 15 let	18080	19440	20940	22570	24300	26200	28350	30560	32990	35700	38540	41640	45070	48730
8	do 19 let	18690	20110	21640	23380	25150	27120	29350	31660	34180	37010	39920	43160	46670	50540
9	do 23 let	19310	20810	22410	24180	26060	28100	30380	32770	35400	38330	41380	44700	48370	52390
10	do 27 let	20010	21550	23200	25060	26980	29080	31490	33960	36690	39710	42880	46350	50150	54300
11	do 32 let	20680	22290	24010	25950	27930	30130	32630	35190	38020	41110	44430	48010	51990	56270
12	nad 32 let	21410	23090	24830	26870	28930	31200	33810	36450	39410	42630	46040	49780	53880	58320

Zdroj: Nařízení vlády č. 341/2017

Pravidla pro odměňování často nejsou jednoznačně definovány a provázány s výkonem pracovníka, s plněním cílů organizace. Je běžná situace, že 2 pracovníci konající stejnou práci se stejným výkonem a ve stejné kvalitě jsou odměňováni různě, protože mají různou délku praxe, která se však do jejich výkonu nijak neprojevila.

#### 4.3.3. Maslowova pyramida, motivačně-hygienická teorie F. Herzberga

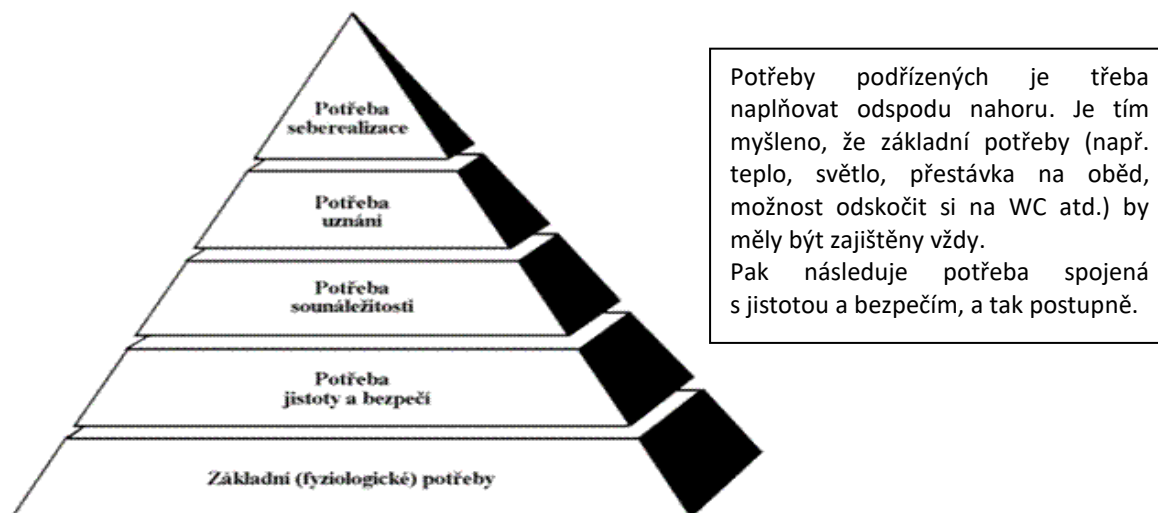
Je třeba se z hlediska zkoušky zaměřit zejména na:

- Maslowova pyramida potřeb
- Motivačně-hygienická teorie F. Herzberga

Na následujícím obrázku je zobrazena Maslowova pyramida potřeb.



Obr. 36 Maslowova pyramida potřeb



Zdroj: Bartošová, Bartoš (2011), doplněno

Každý vedoucí zaměstnanec by se měl postarat o to, aby potřeby jeho podřízených byly naplňovány – je to třeba zajistit od spodu pyramidy. V první řadě jde o fyziologické potřeby (světlo, teplo, možnost se najíst, ...), na druhém místě (a taktéž by měly být zajištěny vždy) potřeby spojené s jistotou a bezpečím (např. bezpečnost práce, ale také zabránění šikaně či obtěžování atd.). Většina lidí má též potřebu sounáležitosti – tedy patřit do nějakého týmu, nebýt „vyděděncem“. Pak následují vyšší potřeby (ne každý člověk je má), a to uznání (poděkování, odměna, ...) a seberealizace.

Pro informaci jsou též zařazeny informace **Motivačně-hygienické teorie F. Herzberga** (Two Factors Theory). Herzberg identifikoval se svými spolupracovníky dvě skupiny faktorů, které výrazně ovlivňují spokojenost a motivaci pracovníků:

- (1) faktory, které působí **nespokojenost**, nazval **faktory hygienické**
- (2) faktory, které vyvolávají **spokojenost**, nazval **faktory motivační**.

Nejprve je třeba věnovat pozornost těm faktorům, které demotivují (pracovat s nimi tak, aby přestaly demotivovat) a s motivačními faktory.



Tab. 16 Motivačně-hygienické teorie F. Herzberga

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

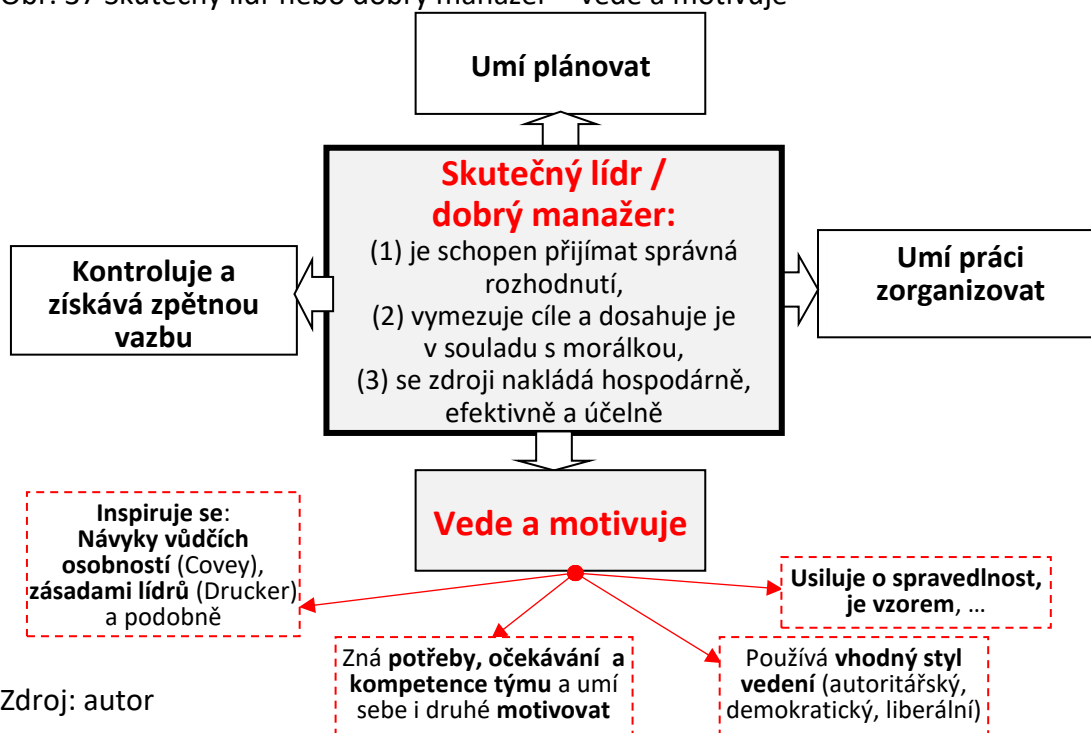
Zdroj: Bartošová, Bartoš (2011)

## 4.4. DOBRÝ MANAŽER VERSUS ŠPATNÝ MANAŽER - VEDENÍ

**Skutečný lídr nebo dobrý manažer** (pokud se bavíme o řízení života, tak také každý člověk) dokáže podle kontextu situace a dle místních zvyklostí **využít vhodný styl vedení** (autoritářský nebo demokratický nebo liberální). Zná **potřeby, očekávání a kompetence týmu** (ať již podřízených, tak kolegů) a také díky tomu **umí motivovat sebe i druhé**. Při svém rozhodování **usiluje o spravedlnost** (jak při odměňování, tak při přidělování úkolů), je z hlediska plnění úkolů, cílů a též z morálního hlediska **vzorem**. **Dokáže se inspirovat** tím, co v praxi funguje – například návyky vůdčích osobností (Covey – například styl myšlení Výhra-Výhra), zásadami lídrů (Drucker – například stavět na svých silných stránkách) a podobně.



Obr. 37 Skutečný lídr nebo dobrý manažer – vede a motivuje



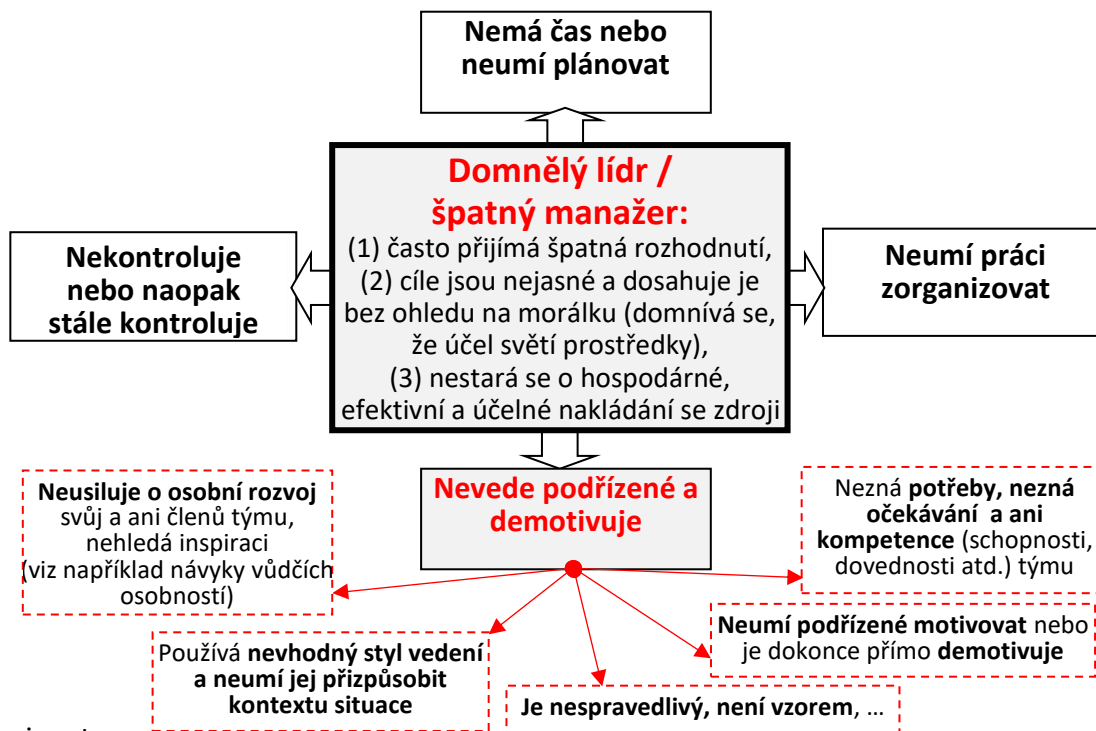
Zdroj: autor

Je též možné si poslechnout krátké video, které komentuje obrázek, jde o příklady, čemu se věnuje skutečný lídr / dobrý manažer z hlediska vedení.

Na následujícím obrázku je z hlediska vedení zobrazena **pozice špatného manažera nebo domnělého lídra**. Ten často není schopen své podřízené dostatečně vést, bývá k nim nespravedlivý (jak z hlediska odměňování a hodnocení, tak z hlediska přidělování práce či úkolů), není z hlediska morálky a přístupu k práci vzorem, často svým stylem řízení (respektive šířeji chováním) svůj tým demotivuje. I zde však platí, že i přesto může nastat situace, že instituce či firma pracuje dobře. Může to být tím, že zaměstnanci svoji práci dobře znají a zvládají ji bez vedení a motivace ze strany nadřízeného.



Obr. 38 Domnělý lídr nebo špatný manažer – nevede a demotivuje



Zdroj: autor



K obrázku je namluvená krátká video přednáška, kterou najdete ve studijních materiálech.

## SHRNUTÍ

Tato kapitola představuje studentům problematiku vedení a motivace.

Kapitola shrnuje doporučení, čemu bychom se měli věnovat, pokud se chceme stát skutečným lídrem (usilujte o spravedlnost, buďte vzorem, naslouchejte, stavte na silných stránkách atd.).

Řeší též problematiku **kompetenčního managementu** (ve smyslu způsobilostí pro výkon dané pozice).

Jsou zahrnuty zahraniční inspirace - **návyky vůdčích osobností podle Coveye** (1. Buďte proaktivní; 2. Začínajte s myšlenkou na konec; 3. To nejdůležitější dáváte na první místo; 4. Myslete způsobem Výhra – Výhra; 5. Nejdříve se snažte pochopit, potom být pochopeni; 6. Vytvářejte synergii; 7. Ostřete pilu; 8. Od efektivnosti k výjimečnosti: objevte svůj vnitřní „hlas“) a **zásady lídrů podle Druckera** (Efektivní řízení času; Soustředění se na osobní přínos lídra pro celou organizaci; Stavět na svých silných stránkách; Orientace na výkon a priority; Efektivní rozhodování).

Je probrána problematika **stylu vedení** – autoritářský, demokratický a liberální styl.



Z hlediska motivace je uvedeno, co v českých podmínkách zaměstnanec **motivuje**. Dále je vysvětlena problematika potřeb pomocí **Maslowovy pyramidy potřeb** a též motivačně-hygienická teorie podle Herzberga.

Kapitola se člení na 4 podkapitoly, přičemž první 3 se týkají vedení a motivace, čtvrtá je shrnutí a opakování pomocí myšlenkové mapy.



## KLÍČOVÁ SLOVA

1. Vedení (Leadership)
2. Návyky vůdčích osobností podle Coveye, zásady lídrů podle Druckera
3. Styly vedení (autoritářský, demokratický, liberální)
4. Motivace
5. Maslowova pyramida potřeb
6. Motivačně-hygienická teorie F. Herzberga



## VYBRANÉ KONTROLNÍ OTÁZKY

### 1) Má lídr stavět na slabých stránkách?

Odpověď

Ne. Lídr by měl vždy stavět na svých silných stránkách a též silných stránkách týmu. Slabým stránkám je též potřeba se věnovat, a to z hlediska jejich snižování, nicméně stavět se má na silných stránkách.

### 2) Je pro lídra důležité rozvíjet smysl pro spravedlnost?

Odpověď

Ano, určitě. Jde o spravedlnost jak ve smyslu odměňování a hodnocení, tak ve vztahu k přidělování práce či úkolů. Pokud je vedoucí nespravedlivý, působí to demotivačně.

### 3) Je důležité, aby byl lídr vzorem?

Odpověď

Ano, určitě. A to jak z hlediska etiky (morálky), tak z hlediska plnění úkolů a dosahování cílů.

### 4) Co chápat pod pojmem kompetenční management?

Odpověď

Jde o vymezení způsobilostí (schopností, dovedností, znalostí, formálních požadavků jako je například požadované vzdělání atd.) pro každou pozici. Porovnání se skutečností a rozvoj zaměstnanec tak, aby požadované kompetence naplnil.

### 5) Co patří k návykům vůdčích osobností dle Coveye?

Odpověď



1. Buďte proaktivní; 2. Začínáte s myšlenkou na konec; 3. To nejdůležitější dáváte na první místo; 4. Myslete způsobem Výhra – Výhra; 5. Nejdříve se snažte pochopit, potom být pochopeni; 6. Vytvářejte synergii; 7. Ostřete pilu; 8. Od efektivnosti k výjimečnosti: objevte svůj vnitřní „hlas“.

#### 6) Co patří k zásadám lídrů dle Druckera?

Odpověď

Efektivní řízení času; Soustředění se na osobní přínos lídra pro celou organizaci; Stavět na svých silných stránkách; Orientace na výkon a priority; Efektivní rozhodování.

#### 7) Jaké jsou styly vedení?

Odpověď

Autoritářský, demokratický, liberální.

#### 8) Čím se vyznačuje demokratický styl vedení?

Odpověď

Oboustranná komunikace, spolupráce se skupinou, členové skupiny participují na rozhodování, manažer neurčuje postupy pracovních úkolů, ale dosažení cílů, je členem týmu, odměňování podle výkonu.

#### 9) Co zaměstnance v českých podmínkách motivuje?

Odpověď

Například:

- mzda (např. výše či její růst), odměna;
- další benefity (například stravenky, úhrada penzijního pojištění a podobně);
- organizace pracovní doby (možnost práce z domu, zkrácených úvazků, pružná pracovní doba);
- dovolená navíc, zdravotní volno - „sick days“, studijní volno;
- úhrada školení, možnost vzdělávání či dalšího rozvoje;
- možnost kariérního postupu, firemní auto, možnost parkovat ve firmě, využívat firemní vybavení (počítač, telefon atd.);
- vybavenost a prostředí pracoviště, dostupnost pracoviště, firemní školka a podobně;
- pochvala, uznání, přidělování úkolů, které zaměstnance motivují (seberealizace);
- tým, kde se lidé cítí dobře (sounáležitost), hrdost na značku firmy a podobně.

#### 10) Jaké potřeby uvádí Maslowova pyramida potřeb?

Odpověď

V základně pyramidy jsou základní (fyziologické) potřeby – například teplo, světlo, možnost si odskočit na WC atd.

Druhou odspodu je potřeba jistoty a bezpečí.

Uprostřed je potřeba sounáležitosti.

Nad potřebou sounáležitosti je potřeba uznání.

Ve vrcholu pyramidy je potřeba seberealizace.

#### 11) Jak se pozná z hlediska vedení skutečný lídr nebo skutečný manažer?

Odpověď

Skutečný lídr nebo dobrý manažer například dokáže podle kontextu situace využít **vhodný styl vedení** (autoritářský nebo demokratický nebo liberální). Zná **potřeby, očekávání a kompetence**



(způsobnosti) týmu a také díky tomu **umí motivovat** sebe i druhé. Při svém rozhodování **usiluje o spravedlnost** (jak při odměňování, tak při přidělování úkolů), je z hlediska plnění úkolů, cílů a též z morálního hlediska **vzorem**. **Dokáže se inspirovat** tím, co v praxi funguje – například návyky vůdčích osobností (Covey – například styl myšlení Výhra-Výhra), zásadami lídrů (Drucker – například stavět na svých silných stránkách) a podobně.

## 12) Jak se pozná z hlediska kontroly špatný lídr nebo špatný manažer?

Odpověď

Špatný manažer nebo lídr například není schopen své podřízené dostatečně vést, bývá k nim nespravedlivý (jak z hlediska odměňování a hodnocení, tak z hlediska přidělování práce či úkolů), není z hlediska morálky a přístupu k práci vzorem, často svým stylem řízení (respektive šířeji chováním) svůj tým demotivuje.



## KONTROLNÍ TEST

### 1. Vedení

- Je součástí trojimperativu projektu
- Patří mezi manažerské funkce, někdy též označována jako „vedení a motivace“
- Patří mezi manažerské funkce, někdy též označována jako „vedení a kontrola“
- Patří společně s rozpočtováním a delegováním mezi manažerské funkce
- Patří společně s rozpočtováním a 3E mezi manažerské funkce
- Je jedna z oblastí MBO

### 2. Styl vedení

- Autoritářský, demokratický, liberální
- Hospodárně, efektivně, účelně (3E)
- Silné stránky, slabé stránky, příležitosti, hrozby
- Je jednou z oblastí BSC
- Je jednou z oblastí MBO
- Je součástí trojimperativu projektu (cíle-termíny- styl vedení)

### 3. Demokratický styl vedení

- Komunikace shora dolů, manažer sám rozhoduje
- Manažer využívá autoritu k určení postupů pracovních úkolů, odměny a tresty
- Oboustranná komunikace, spolupráce se skupinou, členové skupiny participují na rozhodování
- Členové skupiny mají volnost v jednání a naplňování cílů
- Manažer nezasahuje, pouze v případě potřeby
- Manažer vychází z předpokladu, že členové skupiny pracují dobře sami o sobě

### 4. Kompetenční management

- Týká se kompetencí ve smyslu způsobilostí
- Týká se kompetencí ve smyslu práv
- Týká se kompetencí ve smyslu povinností
- Jde o styl vedení
- Jde o jednu z oblastí Maslowovy pyramidy
- Vždy pro něj platí: Komunikace shora dolů (stejně jako pro autoritářský styl vedení)

### 5. Ve spodní části Maslowovy pyramidy je / jsou

- Základní (fyziologické) potřeby
- Ostřete pilu

- c) Buďte proaktivní
- d) Myslete způsobem Výhra – Výhra
- e) Nejdříve se snažte pochopit, potom být pochopeni
- f) Od efektivity k výjimečnosti: objevte svůj vnitřní „hlas“

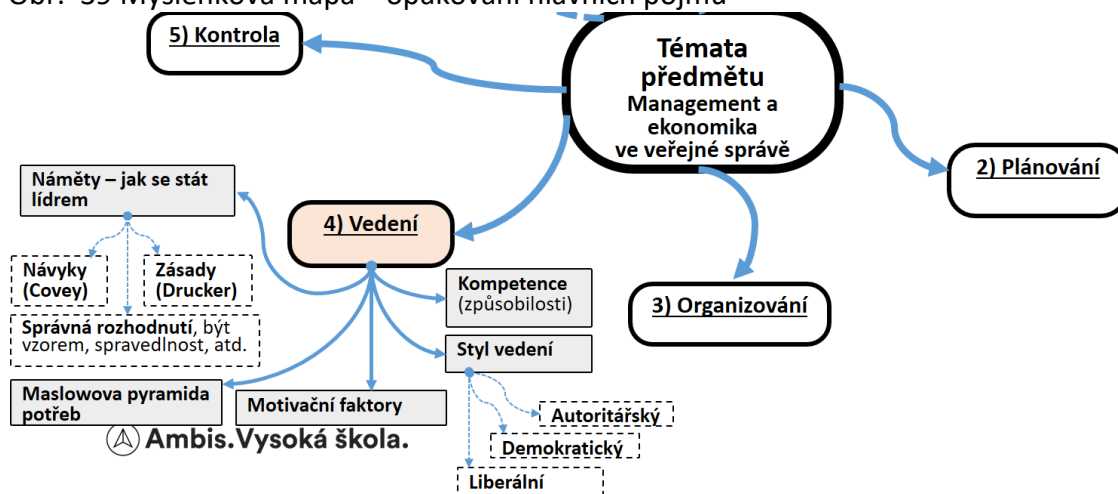


## AKTIVIZACE A APLIKACE

### Aktivizační prvek – myšlenková mapa

Na následujícím obrázku je využití myšlenkové mapy pro opakování pojmů.

Obr. 39 Myšlenková mapa – opakování hlavních pojmů



Zdroj: autor

Je též možné si poslechnout krátké video k opakování pojmů, které je vloženo ve studijních materiálech.



# 5. MANAŽERSKÉ FUNKCE – KONTROLA (VČETNĚ SYSTÉMU FINANČNÍ KONTROLY A KONTROLY VEŘEJNÝCH POLITIK)

## OBSAH KAPITOLY

Tato kapitola představuje studentům problematiku kontroly. Věnována je též pozornost finanční kontrole (dle zákona o finanční kontrole), která je důležitá též pro přípravu a realizaci veřejných politik. Součástí kapitoly jsou též případové studie k manažerským funkcím.

Struktura kapitoly:

- Název kapitoly odpovídá názvu v sylabu předmětu.
- Samotný text kapitoly se člení na 3 podkapitoly.
- Na konci kapitoly je
  - shrnutí (je velmi důležité – pro některé studenty může být vhodné začít shrnutím),
  - klíčová slova (otázky ve zkušebním testu směřují zejména ke klíčovým slovům),
  - aktivizační prvek - myšlenková mapa (video k ní je ve studijních materiálech),
  - kontrolní otázky / kontrolní test.

## 5.1. KONTROLA

### 5.1.1. Podstata a funkce kontroly

Čtvrtou manažerskou funkcí je kontrola. Kontrola je neoddělitelnou částí řízení. Někdy též bývá tato manažerská funkce nazývána kontrola a zpětná vazba.



**Podstatou a posláním kontroly** je objektivní hodnocení vykonané práce z hlediska vytyčených cílů (nebo stanovených úkolů) a včasné zjištění odchylek od původního záměru, jejich rozbor a přijetí závěrů k nim.

Kontrola nemá jen charakter inspekční či prověřovací s následnými represivními opatřeními. V managementu je zdůrazňován **preventivní, rozborový charakter**, který je nezbytnou podmínkou pro všechny manažerské funkce, zejména plánování.

Provádět kontrolu správně není snadné. Řada vedoucích pracovníků kontrolu podceňuje (nedělají ji nebo ji dělají jen částečně), jiní si zase kontrolu pletou s obtěžováním až šikanováním všech podřízených. Vyvážená kontrola je úzce propojena se schopností řídit rizika (viz kapitola 10). Účinná kontrola pomáhá snižovat rizika spojená s plýtváním, ztrátami, podvody či korupcí. Je třeba brát v úvahu, že podvodníci a korupčníci se neřídí žádnými morálními či zákonnými pravidly – čili nemají problém lhát, krást, pomlouvat, podvádět, zkreslovat skutečnosti, slíbit cokoli, zveličovat svůj přínos, zneužívat své postavení, mlžít a podobně. Často jsou velmi chytří a své nepoctivé, nízké či zlé úmysly skrývají. I proto je důležité, aby si každý vedoucí rozvíjel svůj „cit“ pro spravedlnost (schopnost rozpoznat, co je pravdivé či správné, kdo je v dané záležitosti v právu). Další skupinou lidí, kvůli kterým je nutné provádět účinnou kontrolu, jsou ti, které práce nebaví, nejsou schopni nebo ochotni provádět sebekontrolu, dodržovat stanovené postupy a podobně – prostě pokud se nekontroluje, tak „práci odfláknou“. Taktéž platí, že část zaměstnanců na svoji práci nestačí nebo ji dostatečně neumí či nerozumí, případně jinak pracují dobře, ale nový úkol, kterým byli pověřeni, je „nad jejich síly“.

Kontrola tak vyžaduje prováděné činnosti aktivně - můžeme též použít výraz s bdělostí:

- 1) **sledovat**, tedy **provádět dohled**, a to jak (a) plánovaného výsledku (z hlediska kvality, termínu a vynaložených zdrojů), (b) dodržování zákonného či jinak stanoveného postupu, tak také (c) z hlediska naplňování předpokladů pro plnění cílů či úkolů v budoucnosti. Platí, že dobrý vedoucí či kontrolor je dobrý pozorovatel, je schopen lidem naslouchat a chápat věci v souvislostech.
- 2) **Provádět srovnání**, zda
  - (a) se neodchylujeme při dosahování cíle či plnění úkolů od plánu,



(b) prováděný postup odpovídá pravidlům (je zákonný, dle vnitřních předpisů, morální atd.), (c) budeme schopni plnit další úkoly.

- 3) Pokud ze srovnání vyplyne nežádoucí rozdíl (odchylka), je třeba situaci řešit – tedy provést **nápravu odchylek**. Je tak nezbytné situaci analyzovat za účelem rozpoznání variant nápravných opatření, učinit správné rozhodnutí o opatření a zavést je do praxe (implementovat).
- 4) Ze vzniklé situace si též máme vzít zpětnou vazbu pro **ovlivňování příštích rozhodnutí**, čili máme se z nich poučit, získat zkušenosti.

Tím byla vysvětlena problematika **funkce kontroly** (dohled; srovnání; náprava odchylek; ovlivnění dalších rozhodnutí) ve vazbě na problematiku zaměření kontroly - (1) na výsledky (dosažení cíle či úkolů – v čase, kvalitě, rozpočtu); (2) kontrola postupu; (3) kontrola předpokladů.

**Funkce kontroly jsou** popsány v následující tabulce.

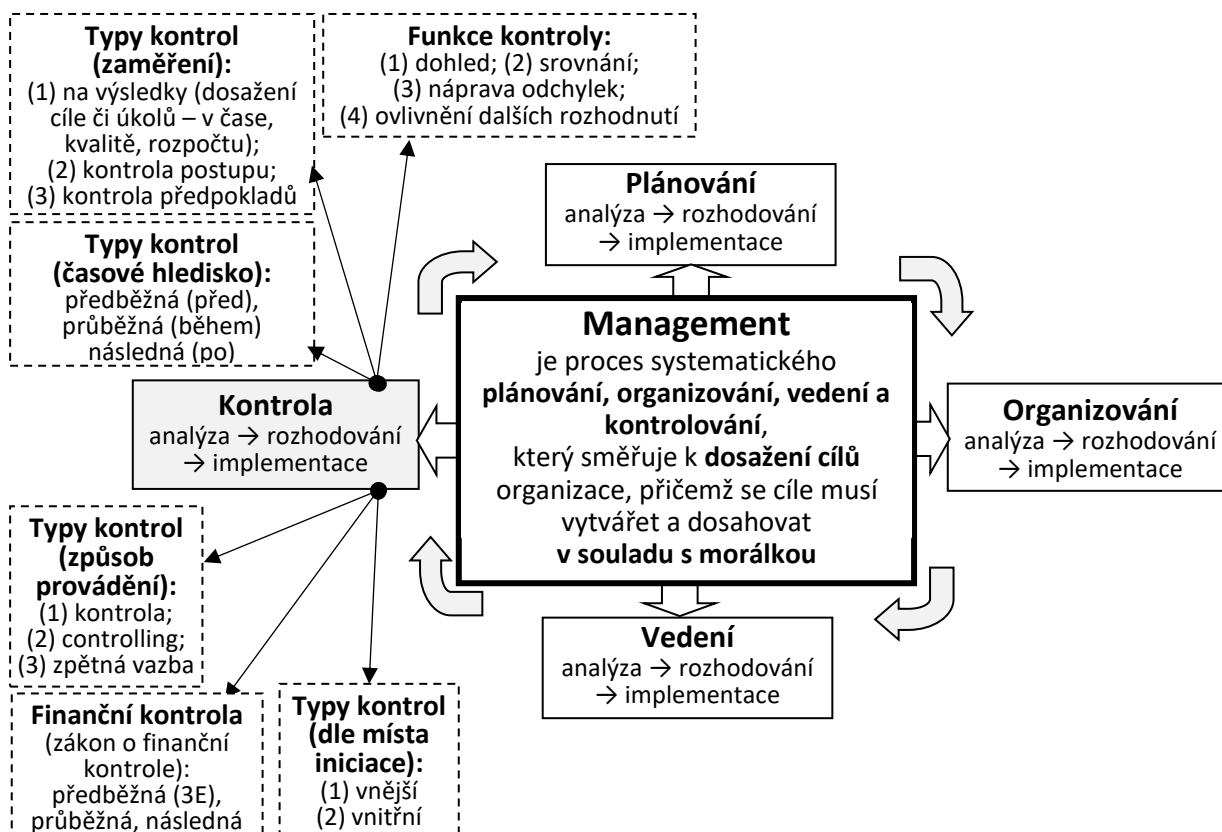
Tab. 17 Funkce kontroly

Funkce	Popis / vysvětlení
Dohled	Klíčová součást kontroly a zpětné vazby. V rámci dohledu je potřeba zajistit, aby kontrolní postupy sledovaly probíhající procesy (činnosti) tak, aby bylo dosaženo požadovaného výkonu / požadovaného úkolu / plánovaného cíle. To znamená, že účelem dohledu je zjistit, zda jsou v průběhu činnosti vykonávány požadované aktivity (tedy to, co má být vykonáno a ne něco jiného). Dohled provádí zpravidla přímý nadřízený metodou pozorování, kontrolních schůzek, porad, statistických zpráv a podobně.
Srovnávání	Cílem je porovnat rozdíly mezi skutečně vykonanou prací a požadovaným (plánovaným) výkonem (standardy) a posoudit míru případného odchýlení. Tedy, zda je odchylka v rámci povolené tolerance nebo zda již není.
Náprava odchylek	Existují dva typy nápravných opatření – okamžitá a zásadní. Okamžitá nápravná opatření je přijímáno s cílem ovlivnit současný výkon. Zásadní nápravná opatření ovlivňuje výkon budoucí. Zahrnuje analýzu příčin odchylky (například pomocí diagramu příčin a následku), aby se zamezilo jejímu výskytu v budoucnosti.
Ovlivňování dalších rozhodnutí	Další funkcí kontroly je poskytovat manažerům zpětnou vazbu. Poučení se z minulých výsledků a současných problémů umožňuje manažerům lépe plánovat budoucí aktivity.

Zdroj: autor dle Bartošová, Bartoš (2011)

Pokud doplníme výše uvedená, ale i další témata kontroly do obrázku, který popisuje definici managementu, bude vypadat obrázek takto:

Obr. 40 Definice managementu – klíčové oblasti organizování



Zdroj: autor

Za efektivně prováděnou kontrolu odpovídají vedoucí zaměstanci na všech řídicích stupních a také kontroloři (nebo interní auditoři), v rámci sebekontroly pak každý zaměstnanec. Obecně lze říci, že kontrolní činnost se skládá ze tří kroků (1) Stanovení standardů, (2) Měření vykonané práce z hlediska těchto stanovených standardů, (3) Korekce zjištěných odchylek od standardů a plánů. Případně se kontrolní činnost může skládat z těchto kroků (fází): posouzení skutečného stavu; zjištění důvodů odchylek; zjištění míry odpovědnosti za vznik negativních odchylek; návrh opatření; sledování plnění opatření.

### 5.1.2. Typy kontroly (členění kontrol)

Jak je vidět z následující tabulky, kontrolu můžeme rozčlenit z různých hledisek.

Tab. 18 Typy kontrol

Č	Členění podle	Typy kontrol
1	Časové hledisko	(1) předběžná (před), (2) průběžná (během), (3) následná (po)
2	Podle místa iniciace	(1) vnější, (2) vnitřní



3	Podle zaměření	(1) na výsledky (dosažení cíle či úkolů – v čase, kvalitě, rozpočtu); (2) kontrola postupu; (3) kontrola předpokladů
4	Podle způsob provádění	(1) kontrola; (2) controlling; (3) zpětná vazba

Zdroj: autor

Při členění kontroly **podle časového hlediska** máme 3 typy kontrol, a to

- (1) **předběžná** (je prováděna před zahájením činnosti),
- (2) **průběžná** (je prováděna během činnosti),
- (3) **následná** (je prováděna po skončení kontrolované činnosti). Toto členění se používá též v rámci finanční kontroly ve veřejné správě.

Kontrolu však můžeme členit též **podle místa iniciace** (požadavku na provedení kontroly), a to na (1) vnější, (2) vnitřní.

**Vnější (externí) kontrola** je provedena z vně, tedy mimo instituci či firmu. Například jde o:

- kontrolu kontrolního orgánu (například finanční úřad kontroluje daně, Inspektorát bezpečnosti práce problematiku bezpečnosti práce, poskytovatel dotace kontrolu naplnění podmínek poskytnutí a podobně),
- kontrolu zřizovatele (například město kontroluje svoji příspěvkovou organizaci),
- audit hospodaření,
- dobrovolné audity či certifikace (například v oblasti kvality dle normy ISO 9001).

**Vnitřní kontrola** je stanovena vnitřními předpisy a je prováděna každým zaměstnancem (sebekontrola v rozsahu stanovených povinností), vedoucími zaměstnanci dle oblasti jejich působnosti, kontrolory (interními auditory).

Důležité členění je **podle zaměření kontroly**:

- (1) **na výsledky** (dosažení cíle či úkolů – v čase, kvalitě, rozpočtu či dalších plánovaných parametrech);
- (2) **kontrola postupu** (tedy, jak dodržení zákonnosti a vnitřních předpisů, tak z hlediska morálky);



(3) **kontrola předpokladů** - tedy, že budeme schopni vykonávat danou činnost také v budoucnosti v požadovaném standardu (kvalitě), v daných termínech a s dostupnými zdroji (včetně rozpočtu).

Posledním členěním, které zde uvádíme, je **podle způsobu provádění**:

(1) **kontrola** prováděná (a) kontrolory či interními auditory (tedy, k tomu speciálně určenými zaměstnanci), (b) kontrola prováděná vedoucími zaměstnanci, (c) sebekontrola prováděná zaměstnanci;

(2) **controlling a reporting** – způsob kontroly zaměřený zejména na přijímání opatření tak, aby byly plněny cíle; provádí ji vedoucí zaměstnanci, případně může jít o sebekontrolu (nezahrnuje kontrolu prováděnou kontrolory). Důležité je, aby **controlling poskytl manažerům** (na všech úrovních) pro jejich rozhodování: (a) **správné informace** (interní i externí), (b) **ve správnou dobu** a (c) **ve správné struktuře** (v grafické, tabulkové či textové formě, tištěné nebo elektronicky).

(3) **zpětná vazba** – zpětná vazba může mít různých charakter. Obvykle jde o sběr informací a názorů týkající se vnímání spokojenosti zákazníků (respektive klientů poskytované služby), jiných klíčových hráčů (stakeholders) nebo zaměstnanců (například hodnotící pohovory, šetření spokojenosti a podobně).

**Typ:** V publikaci na odkazu<sup>16</sup> najdete postupy a konkrétní vzory týkající se šetření spokojenosti (např. formulář šetření spokojenosti zaměstnanců)

### 5.1.3. Dobrý manažer (lídr) versus špatný manažer (domnělý lídr) z hlediska kontroly

**Skutečný lídr nebo dobrý manažer** (pokud se bavíme o řízení života, tak také každý člověk) ví, že kontrola je neoddelitelnou součástí jeho práce, že musí být při práci dostatečně pozorný (bdělý). Případně ví, že pokud mu kontrola nejde, musí mít ve svém týmu někoho, kdo to umí.

---

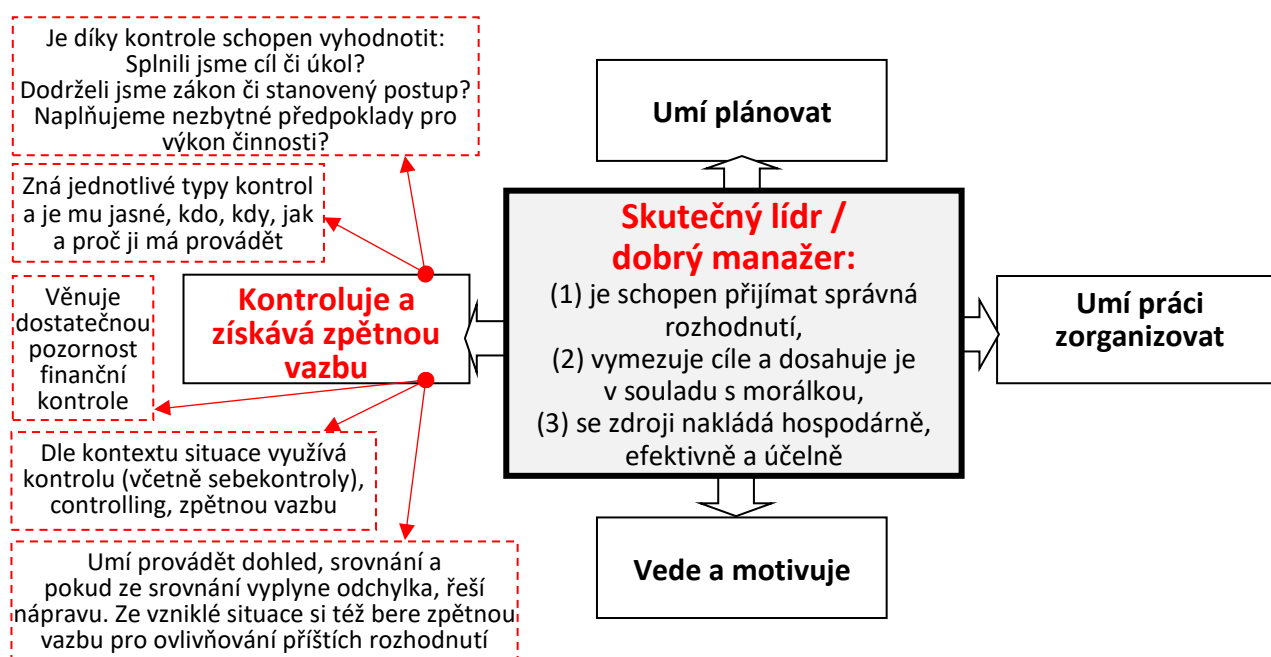
<sup>16</sup> Odkaz:

[https://www.researchgate.net/publication/40356457\\_Mereni\\_spokojenosti\\_v\\_organizacich\\_verejne\\_spravy\\_soubor\\_prikladu](https://www.researchgate.net/publication/40356457_Mereni_spokojenosti_v_organizacich_verejne_spravy_soubor_prikladu)



Taktéž zná **jednotlivé typy kontrol** a je mu jasné, kdo, kdy, jak a proč ji má provádět, jak z hlediska vnitřní (interní) kontroly, tak z hlediska vnějších kontrol. Dle kontextu situace využívá kontrolu (včetně sebekontroly), controlling nebo zpětnou vazbu. Zvládá dobře finanční kontrolu dle zákona o finanční kontrole. Taktéž dobrý manažer (lídr) je dobrý pozorovatel a **umí provádět dohled**, a to jak (a) plánovaného výsledku, (b) dodržování zákonného či jinak stanoveného postupu, tak také (c) z hlediska naplňování předpokladů pro výkon svěřené činnosti či působnosti. Taktéž **provádí srovnání**, a pokud ze srovnání vyplyne nežádoucí rozdíl (odchylka), **řeší nápravu** odchylek. Ze vzniklé situace si též bere **zpětnou vazbu pro ovlivňování příštích rozhodnutí**.

Obr. 41 Skutečný lídr nebo dobrý manažer – umí kontrolovat



Zdroj: autor

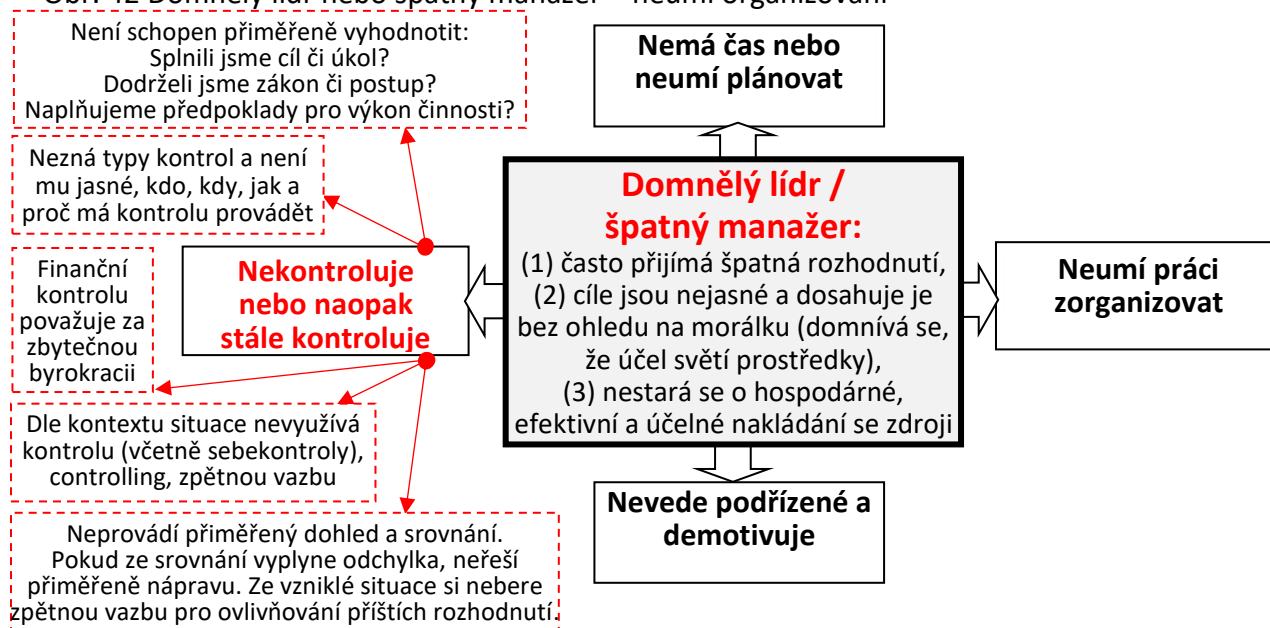
Pokud spojíme vše z hlediska plánování, organizování, vedení, kontroly čemu by se měl skutečný lídr nebo dobrý manažer věnovat, vznikne obrázek, na který se můžete podívat zde:

Na následující obrázku je z hlediska kontroly zobrazena **pozice špatného manažera nebo domnělého lídra**. Ten často považuje kontrolu za zbytečnou byrokracii a nevěnuje jí potřebnou pozornost. V opačném případě jsou taktéž špatní manažeři, kteří nikomu nedůvěřují a kontrolují stále nebo způsobem, který je pro ostatní značně obtěžující. I přesto



však může nastat situace, že instituce či firma pracuje dobře. Může to být tím, že zaměstnanci svoji práci dobře znají a zvládají ji bez nezbytné kontroly. Nebo ředitel (či jiný vedoucí) neumí sice práci kontrolovat, ale je schopen přijímat správná rozhodnutí, vede instituci, firmu či oddělení tak, aby dosahovala cíle a stará se o to, aby se zdroji nakládala hospodárně, efektivně a účelně.

Obr. 42 Domnělý lídr nebo špatný manažer – neumí organizování



Zdroj: autor

## 5.2. KONTROLA DLE ZÁKONA O FINANČNÍ KONTROLE

Problematika finanční kontroly dle zákona o finanční kontrole se vztahuje též na přípravu a realizaci veřejné strategie – všechny výdaje i příjmy (respektive veškeré nakládání s veřejnými prostředky) finanční kontrole podléhají.

Zákon o finanční kontrole přikazuje každé instituci veřejné správy mít ze zákona povinnost vytvářet vnitřní kontrolní systém a provádět interní kontrolu nakládání s veřejnými prostředky.

Pravidla výstavby vnitřního kontrolního systému upravuje v ČR zákon č. 320/2001 Sb., o finanční kontrole ve znění úprav. Ten ve čtvrté části stanovuje způsoby zavedení, udržování a prověřování účinnosti vnitřního kontrolního systému.



V rámci vnitřního kontrolního systému je klíčové skutečně **provádět předběžnou, průběžnou a následnou kontrolu**. V rámci vnitřního kontrolního systému se řeší **zajištění hospodárnosti, efektivnosti a účelnosti**.

Vnitřní kontrolní systém by měl být provázaný se systémem oběhu účetních dokladů, se systémem podávání informací (reportingu – mít včas potřebné informace), manažerským účetnictvím (pokud jej obec má), se systémem rozpočtování a tvorby strategického plánu. Každá instituce by tak měla mít vytvořenu směrnici o finanční kontrole.

Dle zákona o finanční kontrole je uloženo **všem vedoucím zaměstnancům** v rámci vymezených povinností, pravomocí a odpovědností zajistit fungování vnitřního kontrolního systému. Zároveň mají povinnost:

- podávat vedoucímu orgánu veřejné správy (u obcí je to starosta; u krajů ředitel úřadu; u příspěvkových organizací je to ředitel) včasné a spolehlivé informace o výsledcích dosahovaných při plnění stanovených úkolů,
- podávat informace o existujících rizicích a závažných nedostatcích v činnosti orgánu veřejné správy a o přijímaných opatřeních a nápravných účincích.

Za vytváření a fungování vnitřního kontrolního systému odpovídá v rámci své **odpovědnosti vedoucí orgánu veřejné správy** (u obcí je to ve smyslu tohoto zákona starosta, u krajů ředitel, u příspěvkové organizace je to ředitel). Cílem vnitřního kontrolního systému je:

- vytvářet podmínky pro hospodárné, efektivní a účelné fungování veřejné správy,
- včas zjišťovat, vyhodnocovat a minimalizovat všechna rizika vznikající a ohrožující účinné fungování veřejné správy,
- produkovat a podávat informace příslušným úrovním řízení o zjištěných nedostatcích a o přijímání opatření k jejich nápravě.

Ministerstva, větší státní úřady, městské a krajské úřady mají ve své struktuře ze zákona **útvary interního auditu**. Pokud některá instituce tento útvar nemá (například jde o menší příspěvkové organizace) je tato činnost nahrazena veřejnosprávní kontrolou zřizovatele.



## AKTIVIZACE A APLIKACE

### 5.3. PŘÍPADOVÁ STUDIE K MANAŽERSKÝM FUNKCÍM

#### Vysvětlení zadání případové studie

Výuka v tomto předmětu je založena na případových studiích. K většině případových studií jsou k dispozici též **video návody**. Je zapotřebí zpracovat jednoduchou případovou studii – popis manažerských funkcí (plánování; organizování; vedení; kontroly) na konkrétním příkladu z praxe. Potřebné poznatky k tomu byly uvedeny v kapitolách 1 až 5 k jednotlivým manažerským funkcím. Student si zvolí, zda příklad zpracovává pro obec, kraj, školu, ministerstvo či jinou instituci veřejného sektoru, neziskovou organizaci nebo firmu. Výběr má v zadání podtrhnout. Taktéž se musí rozhodnout (a dle toho potrhout), zda se příklad týká celé organizace (například firmy jako celku) nebo její zvolené části - například konkrétního oddělení (například personálního oddělení). Dále má uvést předmět (obor činnosti) zvolené organizace a její krátký popis. Například pokud se to bude týkat nemocnice, tak její právní formu (například příspěvková organizace zřízená krajem), sídlo, počet zaměstnanců. Na následujícím obrázku též vidíte zadání případové studie a stručně je v obrázku naznačeno, co máte zpracovat.

Obr. 43 Manažerské funkce – zpracování případové studie

Případová studie se může týkat vaší práce nebo pozice, kterou znáte z praxe:  
**Vyplňte zadání**

### Zpracování případové studie

**1. Funkce řízení (manažerské funkce)** – vysvětlete je na konkrétním příkladu.

*Zvolte si, zda jde o obec, kraj, školu, ministerstvo či jinou instituci/veřejného sektoru, neziskovou organizaci nebo firmu (podtrhněte); stanovte, zda se příklad týká celé organizace nebo její zvolené části - například konkrétního oddělení (podtrhněte).*

*Předmět (obor činnosti) zvolené organizace a krátký popis: .....*

*Popište funkci řízení pro zvolený příklad:*

Název funkce	Popis pro zvolený příklad (= názvy dokumentů, klíčových procesů atd.)

**Plánování:**  
Co se plánuje?  
Názvy plánů.

**Organizování:**  
Co se organizuje? (struktura – typ; vnitřní předpisy – příklady; modely – využívá se / nevyužívá se; přidělování úkolů a cílů)

**Vedení:**  
Styl vedení  
Motivační faktory

**Kontrola:**  
Co a jak se kontroluje?

Zdroj: autor



Zařazené následující studie jsou reálnými pracemi studentů, kdy studie byla jen částečně upravena. Příklady nejsou dokonalé, ale mají studentům pomoci svůj vlastní příklad zpracovat. V pravé části obrázku jsou uvedeny zásadnější nedostatky či zjevné chyby zpracované případové studie. V některých případech by se daly též označit za chybu či nedostatek další věci, nicméně k tomu by bylo třeba diskutovat, což je prostor na přednáškách či konzultacích.

### Případová studie 1

Na následujícím obrázku je první příklad.

Obr. 44 Příklad manažerských funkcí - nemocnice

1. Funkce řízení (manažerské funkce) – vysvětlíte je na konkrétním příkladu.  
 Zvolte si, zda jde o obec, župu, školu, ministerstvo či jinou instituci veřejného sektoru, neziskovou organizaci nebo firmu (podtrhněte); stanovte, zda se příklad týká celé organizace nebo její zvolené části - například konkrétního oddělení (podtrhněte).  
 Předmět (obor činnosti) zvolené organizace a krátký popis: NEMOCNICE ČESLÉ JODĚJOVICO

Popište funkce řízení pro zvolený příklad:

Název funkce	Popis pro zvolený příklad (= názvy dokumentů, klíčových procesů atd.)
<u>PLÁNOVÁNÍ</u>	1. VYDÁT PLÁN KVALITY 2. SPOČÍT ROKU PRO KVALITU 3. ZAVÉST IDENTIFIKAČNÍ KÓDY 4. ZABEZPEČIT VÍCE CONCEPT PACIENTS NA POROU 5. BEVĚLIT PŘEČI A POSMĚNY PRO KLIENTY
<u>ORGANIZOVÁNÍ</u>	LINIOVÉ - KAŽDE ODDELENÍ MÁ SVŮJ PLÁN, KTERÉ PLNÍ - JEJÍ PŘETROVATELSKÉ A LOKÁLNÍ PÉČE - TECHNICKÝ ÚŘEK - PRŮMYSLOVÝ ÚŘEK
<u>VEDENÍ</u>	ŘEDITEL - NA PŮB ORBU VEDOUČELÉ NEMOCNICE S BODRĚNÍM NA SEKTORY MOTIVACE - BENEFITY, PŘIHOJĚNÍ, PŘEČEVĚC NA DOUČENÍ, STRAVENÍ
<u>KONTROLA</u>	V PRAVIDELNÝCH INTERVÁLECH KONTROLA POSMĚNÍ POČÍNŮ PLÁNŮ, ANALÝZA PŮTNÁ VĚZBA - DOTAZNÍKY - PACIENT(KLIENT), ZAMĚSTNANCI

Nejnic podtrhnuto, u zkoušky to snižuje hodnocení.

Popis by měl být delší (např. právní forma, počet zaměstnanců)

Zde jsou uvedeny konkrétní cíle nemocnice – takto to být může. Současně je ale potřeba vypsát, jaké plány v nemocnici vznikají – např. strategický plán, rozpočet nemocnice, plán investic, plán oprav, rozpis směn, plán operací.

Organizování: je popsána struktura (to je správně), ale je třeba též uvést příklady názvů směrnic a způsob přidělování úkolů (např. porada).

Vedení: to, co je napsáno u ředitele patří spíše do organizování. Chtělo by to doplnit, jaký je uplatňován styl vedení. Motivace ie v pořádku.

Zdroj: autor dle testů studentů druhé části zkoušky

Schází podtrhnout údaje v zadání (nemocnice bývají v právní formě příspěvkové organizace zřizované krajem či státem, ale některé jsou akciovými společnostmi). Názvy funkcí jsou v pořádku (u vedení je též možné napsat „Vedení a motivace“, u kontroly je též správné uvést „Kontrola a zpětná vazba“). Popis nemocnice mohl být delší (právní forma, počet zaměstnanců). Plánování by mělo obsahovat, jaké plány v nemocnici vznikají (názvy plánů) – například strategický plán, rozpočet nemocnice, plán investic, plán oprav a údržby, rozpis směn, plán operací, plán nákupu léků a podobně. Zde jsou uvedeny konkrétní cíle nemocnice – takto to být může, čili to není nesprávně, ale chtělo to uvést několik názvů plánů. U organizování je popsána struktura (to je správně), ale je třeba též uvést příklady



názevů směrnic (například pracovní řád, směrnice k bezpečnosti práce, personální směrnice, ...) a způsob přidělování úkolů (např. porada, osobní jednání, ...). U vedení to, co je napsáno u ředitele patří spíše do organizování. Chtělo by to doplnit, jaký je uplatňován styl vedení. Motivace je v pořádku. U kontroly – prakticky vše, co se naplánuje a provádí, je třeba kontrolovat (čili uvést více příkladů), zpětná vazba je v pořádku. Celkově se jedná o dobře zpracovaný příklad s tím, že něco by bylo třeba zpřesnit či dopracovat.

### Případová studie 2

Na následujícím obrázku je další příklad. Jde o odbor školství městského úřadu. Popis mohl být delší (název města, počet zaměstnanců odboru). Plánování, vedení a kontrola jsou sice stručné, ale v pořádku. U organizování je velmi dobře popsán způsob rozdělování úkolů, chybí zmínka o struktuře (odbor se může, ale nemusí členit na oddělení) a zmínka o vnitřních předpisech (i pro odbor platí předpisy pro úřad, ale může mít i některé své vnitro odborové – například směrnice k hospodaření a řízení školských zařízení). Celkově se jedná o dobře zpracovaný příklad.

Obr. 45 Příklad manažerských funkcí – odbor školství města

Zvolte si, zda jde o obec, kraj, školu, ministerstvo či jinou instituci veřejného sektoru, neziskovou organizaci nebo firmu (podtrhněte); stanovte, zda se příklad týká celé organizace nebo její zvolené části - například konkrétního oddělení (podtrhněte).

Předmět (obor činnosti) zvolené organizace a krátký popis:

VENECI ODBORU ŠKOLSTVÍ A KULTURY MĚU

Popište funkci řízení pro zvolený příklad:

Název funkce	Popis pro zvolený příklad (= názvy dokumentů, klíčových procesů atd.)
PLÁNOVÁNÍ	PLÁNOVÁNÍ NABÍZEJÍCÍCH SPOLČENSKÝCH AKCÍ PLÁNOVÁNÍ ROZPOČTU NA KULTURNÍ A SPOLČENSKÉ AKCE ZALISŤOVÁNÍ SPONZORŮ
ORGANIZACE	ZALISŤENÍ TERMÍNŮ NA SPOL. AKCE, VÍTANÍ SPOLČENŮ ... REFERENČNÍ PRACOVNÍ ROZDELENÍ ÚKOLŮ VYKONÁVACÍCH Z PRACOVNÍCH VOJERŮ
VEDENÍ	DEMOKRATICKE (NEBOJÍ AUTDRITÁRSKÉ) SPOLČENOST S PODŘÍZENÝMI NA ORGANIZACI A SPOLČENÉ PŮSOBNÉ KONTROLA PRÉMIE ZA PŮSOZACÝ, ŠKOLNÉ, MOTIVACE POSLÍZENNICY
KONTROLA	KONTROLA PLNĚNÍ ÚKOLŮ KONTROLA TERMÍNŮ PRO ZERŤOVÁNÍ DOTACÍ KONTROLA PLNĚNÍ ROZPOČTU

Popis by měl být delší (např. název města, počet zaměstnanců).

Organizování: je pěkně popsán způsob rozdělování úkolů, chybí zmínka o struktuře (odbor se může, ale nemusí členit na oddělení) a zmínka o vnitřních předpisech (i pro odbor platí předpisy pro úřad).

Zdroj: autor dle testů studentů druhé části zkoušky



## SHRNUTÍ

Tato kapitola představuje studentům problematiku kontroly.

K funkcím kontroly patří: (1) dohled; (2) srovnání; (3) náprava odchylek; (4) ovlivnění dalších rozhodnutí.

Kontroly můžeme členit dle různých hledisek. Typy kontrol z hlediska času: Předběžná (před), průběžná (během) a následná (po) kontrola. Typy kontrol podle místa iniciace: (1) vnější, (2) vnitřní. Typy kontrol podle zaměření (1) na výsledky (dosažení cíle či úkolů – v čase, kvalitě, rozpočtu); (2) kontrola postupu; (3) kontrola předpokladů. Typy kontrol podle způsobu provádění (1) kontrola; (2) controlling; (3) zpětná vazba.

Z hlediska zákona o finanční kontrole je třeba vytvořit vnitřní kontrolní systém a provádět předběžnou kontrolu (založena na ověření 3E – hospodárnosti, efektivnosti, účelnosti), průběžnou kontrolu a následnou kontrolu. Je popsáno též téma interního auditu.



## KLÍČOVÁ SLOVA

1. Kontrola
2. Funkce kontroly (dohled; srovnání; náprava odchylek; ovlivnění dalších rozhodnutí)
3. Typy kontrol z hlediska času: Předběžná (před), průběžná (během) a následná (po) kontrola
4. Typy kontrol podle místa iniciace: (1) vnější, (2) vnitřní
5. Typy kontrol podle zaměření (1) na výsledky (dosažení cíle či úkolů – v čase, kvalitě, rozpočtu); (2) kontrola postupu; (3) kontrola předpokladů
6. Typy kontrol podle způsobu provádění (1) kontrola; (2) controlling; (3) zpětná vazba
7. Finanční kontrola dle zákona o finanční kontrole
8. Interní audit



## VYBRANÉ KONTROLNÍ OTÁZKY

### 1) Co je podstatou kontroly?

Odpověď

Podstatou a posláním kontroly je **objektivní hodnocení vykonané práce** z hlediska vytyčených cílů (nebo stanovených úkolů) a včasné zjištění odchylek, jejich rozbor a přijetí závěrů k nim.

V managementu je **zdůrazňován preventivní, rozborový charakter**, který je nezbytnou podmínkou pro všechny manažerské funkce, zejména plánování.

### 2) Jaké jsou funkce kontroly?

Odpověď



K funkcím kontroly patří: (1) dohled; (2) srovnání; (3) náprava odchylek; (4) ovlivnění dalších rozhodnutí.

### 3) Jaké jsou typy kontroly z hlediska času?

Odpověď

Typy kontrol z hlediska času: Předběžná (před), průběžná (během) a následná (po) kontrola.

### 4) Jaké jsou typy kontroly z hlediska místa iniciace?

Odpověď

Typy kontrol podle místa iniciace: (1) vnější, (2) vnitřní.

### 5) Jaké jsou typy kontroly z hlediska zaměření?

Odpověď

Typy kontrol podle zaměření (1) na výsledky (dosažení cíle či úkolů – v čase, kvalitě, rozpočtu); (2) kontrola postupu; (3) kontrola předpokladů.

### 6) Jaké jsou typy kontrol podle způsobu provádění?

Odpověď

Typy kontrol podle způsobu provádění (1) kontrola; (2) controlling; (3) zpětná vazba.

### 7) Co má poskytovat manažerům controlling?

Odpověď

Důležité je, aby controlling poskytl manažerům (na všech úrovních) pro jejich rozhodování: (1) správné informace (interní i externí), (2) ve správnou dobu a (3) ve správné struktuře (v grafické, tabulkové či textové formě, tištěné nebo elektronicky).

### 8) Jak se pozná z hlediska kontroly skutečný lídr nebo skutečný manažer?

Odpověď

**Skutečný lídr nebo dobrý manažer** ví, že kontrola je neoddelitelnou součástí jeho práce, že musí být při práci dostatečně pozorný (bdělý). Taktéž zná **jednotlivé typy kontrol** a je mu jasné, kdo, kdy, jak a proč ji má provádět, jak z hlediska vnitřní (interní) kontroly, tak z hlediska vnějších kontrol. Zvládá dobře finanční kontrolu. Taktéž je dobrý pozorovatel a **umí provádět dohled**, a to jak (a) plánovaného výsledku, (b) dodržování postupu, tak také (c) z hlediska naplňování předpokladů. Taktéž **provádí srovnání**, a pokud ze srovnání vyplyne nežádoucí rozdíl (odchylka), **řeší nápravu odchylek**. Ze vzniklé situace si též bere **zpětnou vazbu pro ovlivňování příštích rozhodnutí**.

### 9) Jak se pozná z hlediska kontroly špatný lídr nebo špatný manažer?

Odpověď

Špatný manažer nebo lídr považuje kontrolu za zbytečnou byrokracii a nevěnuje jí potřebnou pozornost. V některých případech je to také tak, že špatní manažeři nikomu nedůvěřují, a proto kontrolují stále nebo způsobem, který je pro ostatní značně obtěžující.

### 10) Co ukládá zákon o finanční kontrole ve vztahu k systému kontroly?

Odpověď

Přikazuje každé instituci veřejné správy mít povinnost vytvářet vnitřní kontrolní systém a provádět interní kontrolu nakládání s veřejnými prostředky.

### 11) Jaké se mají provádět kontroly v rámci vnitřního kontrolního systému?

Odpověď



Je potřeba provádět předběžnou (mimo jiné hodnocení 3E), průběžnou a následnou kontrolu.



## KONTROLNÍ TEST

### 1. Podstatou a posláním kontroly je

- Zejména objektivní hodnocení vykonané práce z hlediska vytyčených cílů (nebo stanovených úkolů)
- Provádět pouze dohled
- Učení se od druhých za účelem nalezení dobré praxe
- Takové použití veřejných prostředků, jímž se dosáhne nejvýše možného rozsahu, kvality a přínosu plněných úkolů ve srovnání s objemem prostředků vynaložených na jejich plnění
- Dodržovat 4E (hospodárnost, efektivnost, účelnost + energetická nenáročnost)
- Klíčovými oblastmi kontroly jsou 1. úkoly (cíle), 2. čas (termín), 3. odpovědnost, 4. zdroje

### 2. Manažerská funkce - kontrola

- Je proces systematického plánování, organizování, vedení a kontrolování, který směřuje k dosažení cílů organizace, přičemž se cíle musí vytvářet a dosahovat v souladu s morálkou
- Je očekávaný stav, který chceme dosáhnout
- Je jedna z oblastí pravidla SMARTi
- Patří k pěti manažerským funkcím (1. plánování, 2. rozhodování, 3. analyzování, 4. implementace, 5. kontrola)
- Má především preventivní, rozborový charakter
- Je součástí trojimperativu projektu

### 3. Kontrola

- Zahrnuje hodnocení slabých stránek, silných stránek, příležitostí a kvality
- Patří ke 4 manažerským funkcím (stejně jako plánování, organizování, vedení)
- Je jednou ze 4 perspektiv modelu BSC
- Je nebezpečí vzniku události, která může negativně ovlivnit dosažení stanovených cílů
- Je jednou z oblastí modelu Dělat správné věci správně
- Zahrnuje: Název cílové skupiny; Požadavky; Návrh opatření; Očekávání cílové skupiny; Způsob komunikace

### 4. Funkce kontroly

- K funkcím kontroly patří: dohled; srovnání; náprava odchylek; ovlivnění dalších rozhodnutí
- K funkcím kontroly patří předběžná, průběžná a následná kontrola
- Funkcí kontroly jsou 1. úkoly (cíle), 2. čas (termín), 3. odpovědnost, 4. zdroje
- Funkcí kontroly je plánování, organizování, vedení, kontrola
- Funkcí kontroly je analýza – rozhodování – implementace
- Žádná z uvedených možností

### 5. V rámci vnitřního kontrolního systému dle zákona o finanční kontrole

- Je třeba sledovat zejména projekty, a to pomocí SWOT
- Je potřeba provádět kontrolu podle 4E
- Kontrola je takové použití veřejných prostředků, které zajistí optimální míru dosažení cílů při plnění stanovených úkolů
- Je potřeba provádět předběžnou, průběžnou a následnou kontrolu
- Musí mít každá instituce ve veřejné správě zavedený systém dle MBO
- Špatně: nejde o zákon o finanční kontrole, ale o zákon rozpočtové kontroly

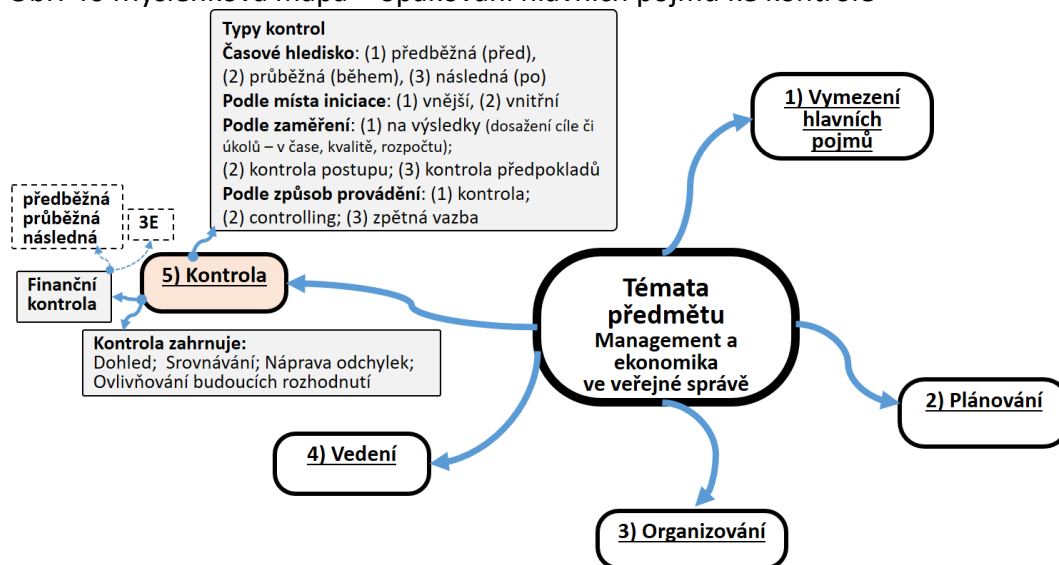


## AKTIVIZACE A APLIKACE

### Aktivizační prvek – myšlenková mapa

Na následujícím obrázku je využití myšlenkové mapy pro opakování pojmů.

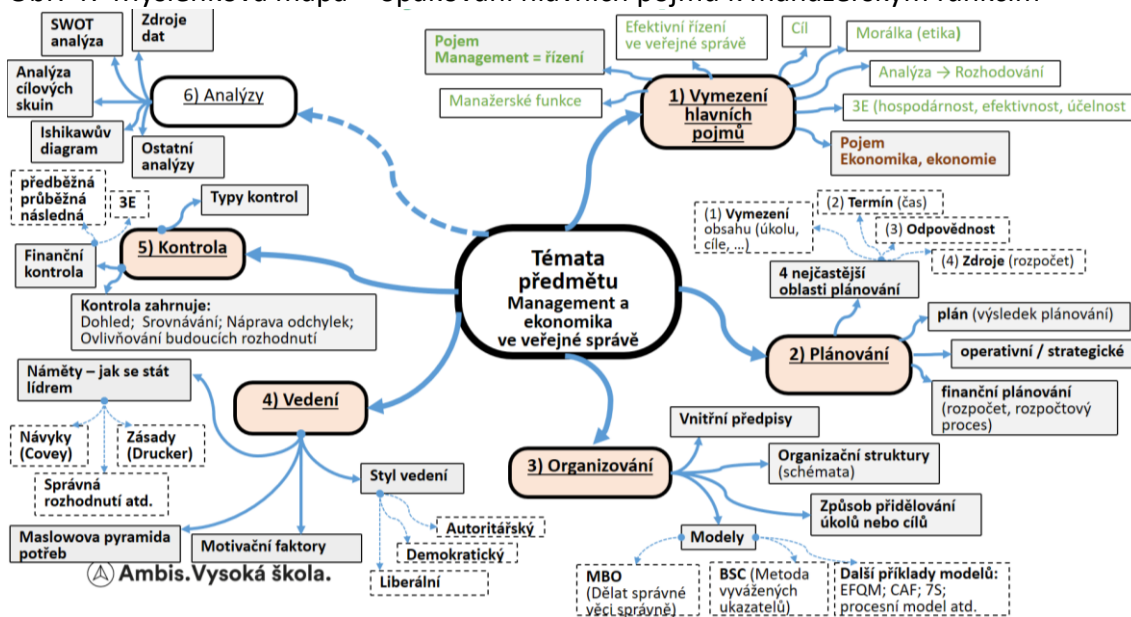
Obr. 46 Myšlenková mapa – opakování hlavních pojmů ke kontrole



Zdroj: autor

Na obrázku je využití myšlenkové mapy pro opakování pojmů k manažerským funkcím.

Obr. 47 Myšlenková mapa – opakování hlavních pojmů k manažerským funkcím



Zdroj: autor

Je též možné si poslechnout krátké video k opakování pojmů.



# 6. MANAŽERSKÉ FUNKCE: ANALÝZA (VČETNĚ EKONOMICKÝCH ANALÝZ A ANALÝZ PRO TVORBU A REALIZACI VEŘEJNÝCH POLITIK)

## OBSAH KAPITOLY

Tato kapitola představuje studentům problematiku analýz, kdy platí posloupnost analýza → rozhodování → implementace. V rámci kapitoly jsou podrobněji popsány a jsou k nim případové studie (1) SWOT analýza, (2) Analýza aktérů, (3) Ishikawův diagram. Taktéž jsou obsahem této kapitoly finanční analýzy (trendová, komparativní), zmíněna je též CBA analýza.

Struktura kapitoly:

- Název kapitoly odpovídá názvu v sylabu předmětu.
- Samotný text kapitoly se člení na 7 podkapitol.
- Na konci kapitoly je
  - shrnutí (je velmi důležité – pro některé studenty může být vhodné začít shrnutím),
  - klíčová slova (otázky ve zkušebním testu směřují zejména ke klíčovým slovům),
  - aktivizační prvek - myšlenková mapa (video k ní je ve studijních materiálech),
  - kontrolní otázky / kontrolní test.

## 6.1. ÚVOD K ANALÝZÁM

### 6.1.1. Paralelní manažerské funkce: analýza – rozhodování - implementace

V úvodu této kapitoly je třeba uvést, že se analýzami zabýváme jako nástrojem potřebným pro rozhodování (chápeme ji jako podklad pro identifikaci variant), tedy z manažerského hlediska. **Analýzu chápeme jako podklad pro rozhodování. Analýza v tomto způsobu využití slouží k identifikaci (=rozpoznání všech dostupných) variant a hodnocení jednotlivých variant pro rozhodnutí.** V předchozích kapitolách jsme probrali 4 sekvenční manažerské



funkce (1. plánování – 2. organizování – 3. vedení – 4. kontrola). Vždy mají směřovat k dosažení stanovených cílů (cíle mají být vždy v souladu s morálkou, s hodnotovým rámcem). V rámci řízení je však další důležitou funkcí rozhodování (patří mezi paralelní manažerské funkce – vysvětleno dále). Jde o to, že pro správné rozhodování (= rozhodnout v souladu s morálkou, zákony a vnitřními předpisy a tak, aby rozhodnutí vedlo k cílům, tedy co nejsprávněji) bychom měli předtím posoudit všechny dostupné varianty (= tedy provést za tím účelem analýzu) a po té, co rozhodneme, rozhodnutí zavést do praxe. Správné rozhodování je jednou ze tří podmínek efektivního (úspěšného) řízení.

Platí tedy posloupnost: **analýza → rozhodování → implementace** (provedení, zavedení do praxe). Této posloupnosti říkáme paralelní manažerské funkce. Problematice analýz se věnuje tato kapitola, problematice rozhodování ta následující, téma implementace je součástí kapitoly rozhodování – navíc zavádění do praxe je řešeno v celé studijní opoře (mimo jiné též v rámci kapitol plánování, organizování, vedení a kontroly, také v kapitole 9 týkající se procesního a projektového řízení). Naučit se „správně“ rozhodovat je jedno z nejdůležitějších témat managementu, je to podstata tajemství úspěchu, bohatství nebo šťastného života. Pro nalezení „správného“ rozhodnutí (více o rozhodování viz kapitola 7) máme 3 možnosti:

- (1) **provést analýzu za účelem nalezení všech dostupných variant a pomocí této analýzy je vyhodnotit** (tedy, do jaké míry jsou vhodná). Na analýzy se zaměřuje tato kapitola.
- (2) provést intuitivní analýzu (toto doporučuje Drucker) nebo umět naslouchat „svému vnitřnímu hlasu“ (viz doporučení Coveye, který k tomu vydal knihu, stručně v kapitole 4).
- (3) kombinovat oba přístupy.

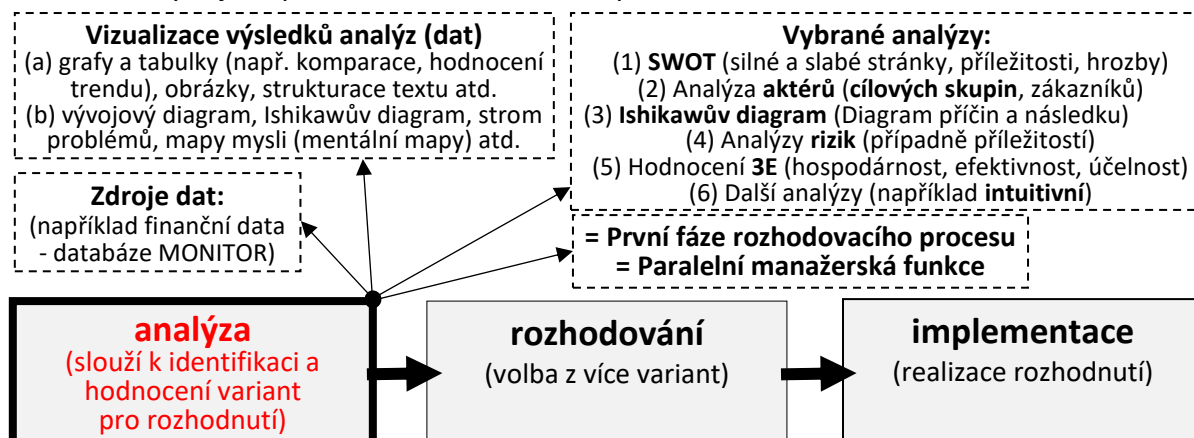


Manažerské funkce můžeme popsat také jinak: **analýza – rozhodování – implementace**. Pak hovoříme o průběžných (paralelních) manažerských funkcích.

Průběžné paralelní funkce též můžeme nazývat fází rozhodovacího procesu. **Analýzu pak chápeme jako první fázi rozhodovacího procesu**. U analýzy jsou na obrázku doplněna témata, která jsou významná z hlediska analýzy jako podkladu pro rozhodování (rozpoznání a hodnocení variant pro rozhodnutí) a v rámci kapitoly je postupně probereme.



Obr. 48 Analýza jako první fáze rozhodovacího procesu – témata



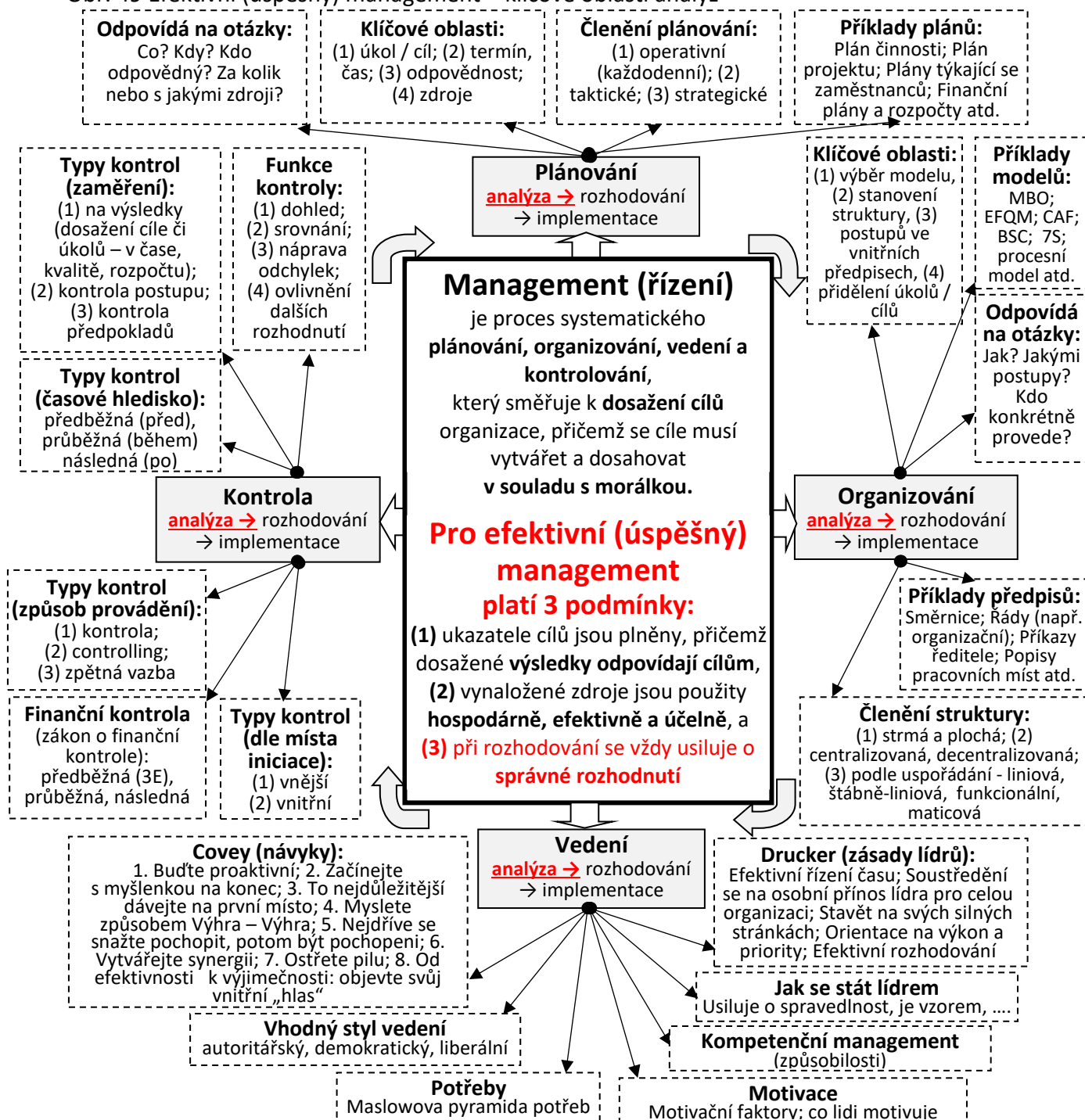
Zdroj: autor

Jednotlivým uvedeným tématům se budeme postupně věnovat v rámci kapitoly.

Když využijeme znalosti sekvenčních a paralelních manažerských funkcí, můžeme definici managementu znázornit pomocí následujícího obrázku.



Obr. 49 Efektivní (úspěšný) management – klíčové oblasti analýz



Zdroj: autor

Z obrázku je patrné, že v rámci každé manažerské sekvenční funkce (plánování, organizování, vedení, kontroly) probíhá vždy analýza → rozhodování → implementace. Analýza je tématem této kapitoly, proto je v obrázku zdůrazněna červeně. Současně jsou do středu obrázku doplněny 3 podmínky efektivního (úspěšného) řízení popsané v první



kapitole. Obrázek též obsahuje klíčová témata k plánování, témata k organizování, témata k vedení i kontrole. Na tato témata se nyní díváme z hlediska provádění analýz (tedy, co je předmětem analýzy a následného rozhodování). Krátce si to vysvětlíme na příkladu plánování. Při jakékoli činnosti či řešení problému v rámci plánování (stejně tak organizování, vedení atd.) bychom měli

- (1) **začít analýzou** této činnosti či problému, v našem případě jde o analýzu toho, co má být naplánováno. Analýza nám tak pomůže s vymezením plánovaného cíle či úkolu, plánovaného času jeho plnění, odpovědnosti a zdrojů. Pro provedení analýzy je nezbytné shromáždit potřebná data, informace a poznatky. Dle charakteru plánované činnosti můžeme použít různé druhy analýz, například datovou (kvantitativní) analýzu – ať již trendovou nebo komparaci, SWOT analýzu, analýzu aktérů, analýzu rizik, Ishikawův diagram a podobně. Špatný plánovač nemá dost času na provedení analýzy jednotlivých variant plánu, na kterém pracuje, má však dost času, aby pak vše při realizaci plánu několikrát předělal.
- (2) Pokud máme varianty plánované činnosti, může následovat výběr nejuvhodnější varianty – tedy **rozhodnutí o schválení plánu** (rozhodování se věnujeme v kapitole 7).
- (3) Následovat by měla **implementace rozhodnutí**. Obdobně to platí pro organizování, vedení i kontrolu.

### 6.1.2. Přehled vybraných analytických metod

K důležitým metodám a technikám managementu patří analytické metody (metody pro analýzu a vymezení problémů – viz následující tabulka).

Tab. 19 Metody pro analýzu a vymezení problémů

Č.	Název metody	Podstata metody
1	Analýza klíčových otázek	Metoda spočívá v definování klíčových otázek (pomocí proč?, jak?, kdy?, kde?, co bude stát?) a nalezení odpovědí (argumentů) na tyto otázky.
2	Analýza aktérů (analýza cílových skupin)	Kvalitativní analýza rolí a činností klíčových činitelů, kteří ovlivňují řešení problému. Výstupem metody je popis role aktérů.
3	Analýza rámcových omezení řešení problému	Převážně kvalitativní analýza relevantních podmínek, které jsou klíčovými omezujícími faktory pro řešení problému. Podle potřeby může být analýza rámcových omezení doplněna kvantitativní analýzou rámcových omezení.
4	Analýza událostí	Ex post analýza vyhodnocující účinnost původního rozhodnutí. Kauzální analýza podpořená retrospektivním pohledem na již proběhnuvší tok událostí.



5	Brainstorming	Heuristická metoda zaměřená na kolektivní generování myšlenek na jakýkoliv problém, kdy hledáme nejlepší řešení.
6	Brainwriting	Písemná forma brainstormingu. Heuristická metoda.
7	Diagram „proč – proč“	Kauzální analýza problému podpořená grafickou interpretací.
8	Ishikawův diagram	Grafická kauzální analýza problému sledující logiku příčin a následků souvisejících s hlavním problémem.
9	Intuitivní analýza	Je „vhledem“ do problému založený na „tušení“, že to tak je.
10	Dimenzionální analýza	Heuristická metoda odpovídající na základní kriteriální otázky: „co se děje?“, „kde se to děje?“, „jak se to děje?“, „jaké jsou kvalitativní charakteristiky problému?“, „jaké jsou kvantitativní charakteristiky problému?“
11	Hierarchická analýza	Klasifikační kauzální analýza.
12	Explanace problému v diagramu kauzality	Kauzální analýza s grafickou podporou diagramu příčin a účinků.
13	Klasifikační analýza	Logické třídění (klasifikace) jednotlivých stránek problému s použitím formálně logických vztahů (obsahu a rozsahu pojmů).
14	Myšlenková mapa	Kvalitativní metoda strukturně grafického zobrazení problému.
15	Strom problémů	Grafická strukturně funkční analýza daného problému.
16	SWOT analýza	Analýza silných, slabých stránek, příležitostí a rizik projektu či změny.

Zdroj: Ochrana, Půček 2011, doplněno

Taktéž je třeba se orientovat v **obecných metodách pro řešení problémů**. Jde o analýzu, syntézu, indukci, dedukci, abstrakci, konkretizaci, zobecnění, ohraničení, analogie, představivost, intuice (viz následující tabulka).

Tab. 20 Obecné postupy při řešení problémů

Č	Název	Popis
1	Analýza	Myšlenkový proces, při němž celek rozkládáme na jednotlivé části a rozlišujeme podstatné od nepodstatného. Analýza vede od složitého k jednoduchému vydělení nižších celků z vyšších a nalézání jejich vnitřních vazeb.
2	Syntéza	Slučuje části předmětu nebo jevu, spojuje znaky, vlastnosti a poznatky v nový celek. Analýza a syntéza se při tvůrčí činnosti vzájemně doplňují.
3	Indukce	Myšlenkový proces, při němž se na základě jednotlivých zvláštních případů usuzuje na obecnou platnost. Indukce zobecňuje.
4	Dedukce	Proces směřující od obecné poučky nebo zákonitosti ke zvláštnímu případu. Při tvůrčím myšlení se postupuje induktivně i deduktivně.
5	Abstrakce	Myšlenkový proces, při němž přecházíme od myšlení pomocí konkrétních předmětů a částí k myšlení v pojmech.
6	Konkretizace	Upřesňuje při ní odlišnosti a zvláštnosti jedinečných jevů podle určité taxonomie.
7	Zobecnění	Na základě předchozích postupů se propracujeme k určité obecné zákonitosti nebo poznatku v širších souvislostech.
8	Ohraničení	Pro zobecněné jevy se hledají oblasti platnosti, vymezující hranice a výjimky.
9	Analogie	Zjišťování stejnosti některých vlastností mezi jinak netotožnými objekty nebo jevy a hledání podobných příznaků a charakteristik.
10	Představivost	Dovednosti pohybovat se ve svém vědomí a podvědomí a konstruovat v nich myšlenkové modely reálné situace.
11	Intuice	Intuice je chápána jako určitý kvalitativní skok v myšlení, při kterém myšlenka k vyřešení nějakého problému vytryskne z podvědomí, často i v okamžiku, kdy se osoba nezabývá řešením problému.

Zdroj: autor dle Beneš 1995; Doležal, Máchal, 2009, s. 130-131



Další inspiraci je možné najít na internetové stránce 100 metod - <https://100metod.cz/> Jde o učební pomůcku pro studenty Kabinetu informačních studií a knihovnictví (KISK) na FF MU.

### 6.1.3. Kde získat data k analýzám, vizualizace analýz

Příklady zdrojů dat pro analýzy najdete ve studijní opoře.

Klíčovým zdrojem finančních dat v ČR je databáze MONITOR (provozuje MF ČR). Databáze MONITOR je specializovaný informační portál Ministerstva financí, který umožňuje veřejnosti volný přístup k rozpočtovým a účetním informacím ze všech úrovní státní správy a samosprávy. Databáze je dostupná na stránce: <http://monitor.statnipokladna.cz/>. Je zpracována kvalitně a umožňuje řadu funkcí. Data je možné zobrazit pro každou obec, kraj (a jejich organizace), dobrovolný svazek obcí, regionální radu. Databáze umožňuje zobrazit informace o příjmech a výdajích (také pomocí funkce „rozklikávací rozpočet“), dluhové služby, majetku, závazků, hospodaření. Je možné též zobrazit údaje o podřízených organizacích a data z účetní závěrky.

#### Vizualizace analýz



Pro rozhodování je též důležité, aby varianty nebo obecněji poznatky zjištěné v rámci analýz byly srozumitelné. Je dobře je vhodným způsobem vizualizovat pomocí:

- (a) grafů a tabulek (např. komparace, hodnocení trendu), obrázků, strukturací textu atd.
- (b) dále je možné volit analytickou metodu, u které je vizualizace silnou stránkou, například vývojový diagram, Ishikawův diagram, strom problémů, mapy mysli (mentální mapy) atd.



## 6.2. SWOT ANALÝZA (KAŽDÁ VEŘEJNÁ STRATEGIE BY JI MĚLA OBSAHOVAT)

### 6.2.1. Jak na SWOT analýzu

Důležitá analýza, která se používá při plánování a obecněji při přípravě rozhodnutí, je **SWOT analýza**. V metodě se hodnotí silné stránky (Strong point), slabé stránky (Weak point), příležitosti (Opportunities) a hrozby (Threats). Nejčastěji se metoda používá:

- při strategickém plánování (SWOT území – například obce; viz **klasická SWOT analýza území**),
- ale je použitelná i při **analýze projektu, investice či jakéhokoli záměru**, SWOT analýza oddělení, organizační struktury atd.

K analýze se používá jednoduchá tabulka. Před tím, než na SWOT začneme pracovat, musí být provedeny ostatní analýzy (datová, kvalitativní, analýza rizik, finanční atd.). To, co z předchozích analýz vyjde, je pak přeneseno do silných a slabých stránek, příležitostí a rizik.

Následující tabulka uvádí **klasickou SWOT analýzu území**. Zde se posuzují vnitřní (vznikají uvnitř území) a vnější vlivy (pocházejí z vně území). Jak rozlišit vnitřní / vnější vliv? Vnitřní působí zevnitř území; vnější z vně území

Tab. 21 SWOT analýza území

	Klady	Zápory
Vnitřní vlivy	Silné stránky:	Slabé stránky:
Vnější vlivy	Příležitosti:	Rizika (hrozby):

Zdroj: Půček, Koppitz 2012

Druhou možností je **SWOT projektu či tématu**. Silné a slabé stránky se u projektu nebo analyzované tématu váží k současné situaci. Příležitosti a rizika se u projektů váží k budoucímu stavu – tedy jaké příležitosti a rizika realizace projektu přinese, jak ukazuje následující tabulka. Alternativně je možné silné a slabé stránky vázat k vnitřním vlivům a příležitosti a rizika k vnějším vlivům – takto postupujeme při analýze území.



Tab. 22 SWOT analýza projektu nebo tématu

	Klady	Zápory
Současnost	Silné stránky:	Slabé stránky:
Budoucnost	Příležitosti:	Rizika (hrozby):

Zdroj: Ochrana, Půček, Špaček 2015

SWOT můžeme dělat pro území, téma, projekt atd., které dostatečně známe. Obvykle před SWOT předchází získání informací (např. rešerše dostupných zdrojů, datové analýzy, ...) a ověření jejich pravdivosti; z chybných dat může vzniknout chybná SWOT. SWOT může dělat jednotlivec, lze ji též dělat ve skupině (využíváme například brainstorming – bude prakticky vyzkoušen v rámci přednášek).

Takto se zpracovává „rychlá“ SWOT. Pokud bychom měli dostatek času a bylo to z hlediska analyzovaného problému účelné, též bychom mohli přidělit váhu jednotlivým identifikovaným bodům v rámci oblastí SWOT nebo určit alespoň jejich pořadí dle významu. V některých případech se též používají dynamické nástroje SWOT analýzy. V běžných situacích však vystačíme s tím, co se učíme v rámci tohoto předmětu.

Podrobněji k postupu zpracování SWOT si přečtěte následující metodiku, kterou autor studijní opory zpracoval ke SWOT analýze pro Národní síť zdravých měst. Je dostupná na odkazu:

[https://www.dataplan.info/img\\_upload/f96fc5d7def29509aeffc6784e61f65b/analiza-swot-metodika\\_1.pdf](https://www.dataplan.info/img_upload/f96fc5d7def29509aeffc6784e61f65b/analiza-swot-metodika_1.pdf) K metodice si též poslechněte video přednášku (16,20 minut), která je dostupná zde: <https://dobrapraxe.cz/cz/video/nszm-videokurz-swot-analyza>



## AKTIVIZACE A APLIKACE

### 6.2.2. Případová studie ke SWOT – podklad pro zápočet



Jde o tu nejjednodušší formu SWOT analýzy (existují též pokročilé či dynamické možnosti používání SWOT) a ani se nevyžaduje určovat pořadí či význam jednotlivých identifikovaných silných stránek, slabých stránek, příležitostí a rizik (hrozeb).

Každý student si zpracuje svůj příklad SWOT analýzy. Nejprve se musí rozhodnout, zda půjde o SWOT analýzu: (1) projektu, tématu, podniku, instituce nebo (2) SWOT analýzu území (obce, kraje). Podle toho provede vyplnění údajů tabulky pro SWOT analýzu (liší se to pouze v tom, že u SWOT území se uvádějí vnitřní a vnější vlivy; u SWOT projektu atd. se uvádí současnost a budoucnost – viz příklady níže). U každé ze čtyř oblastí SWOT analýzy uvede student 4 body. Aby to mohl student provést, musí vybranou obec či kraj (územní SWOT) nebo vybraný projekt, téma, podnik či instituci znát a přemýšlet nad ní, aby byl schopen adekvátně navrhnout silné a slabé stránky, příležitosti a rizika (hrozby). Zejména u územní SWOT analýzy je formulace nutné psát velmi přesně, aby student prokázal, že dokáže rozlišit, co je vnitřní vliv (jde o silné či slabé stránky – tyto vlivy vznikají uvnitř analyzovaného území) a co je vnější vliv (jde o příležitosti a rizika – tyto vlivy působí z vně analyzovaného území). Často i odborníci se přou, co je vnější a co vnitřní vliv. Proto je nezbytná přesnost formulací. Aby to bylo srozumitelnější, například „povodně“ jsou obvykle považovány za riziko. Nicméně „nepřipravenost obce a dalších vlastníků nemovitostí na povodně“ pak je slabou stránkou. Záleží tedy na formulaci. Jako další příklad je „tranzitní doprava“. Pokud student uvede do slabých stránek „tranzitní doprava“, mnohem přesněji by bylo uvést „přetížení centra obce tranzitní dopravou“ – pak je jasné, že je to slabá stránka. Protože „tranzitní doprava“ je často považována za riziko, přesněji jde o „nárůst tranzitní dopravy“. Obdobně třeba „vandalismus“. Z toho není jasné, zda jde o slabou stránku či o riziko. Slabou stránkou by bylo „časté poškozování nemovitostí a majetku vandalismem“ nebo „vysoký počet občanů obce – vandalů“. Vandalismus však může často být i vnějším vlivem, v takovém případě jej konají turisté (včetně fanoušků sportovních utkání, koncertů atd.), respektive ti, kdo do obce dojíždějí. Pak by to v rizicích znělo „vandalismus turistů či dojíždějících“. U SWOT projektu, tématu atd. je situace jednodušší. Rozpoznat u projektu atd., co je současnost (silné stránky, slabé stránky) a co budoucnost (příležitosti, rizika) je snazší.



Na následujícím obrázku též vidíte zadání případové studie a stručně je v obrázku naznačeno, co máte zpracovat.

Obr. 50 SWOT – zpracování případové studie

**Vyplňte zadání a rozhodněte se, zda jede o klasickou SWOT nebo SWOT tématu či projektu**

**Vnitřní vlivy** (klasická SWOT) **nebo Současnost** (SWOT projektu, tématu, firmy, ...)

Na základě zjištěných skutečností **napište 4 silné stránky**

Na základě zjištěných skutečností **napište 4 slabé stránky**

**Vnější vlivy** (klasická SWOT) **nebo Budoucnost** (SWOT projektu či tématu)

Ⓐ **Ambis. Vysoká škola.**

## Zpracování případové studie

**3. SWOT analýza** - vysvětlete ji na konkrétním příkladu. U každé ze čtyř oblastí SWOT analýzy napište 4 body, napište názvy oblastí. *Jde o SWOT (vyberte ze dvou typů SWOT – výběr podtrhněte): (1) projektu, tématu, podniku, instituce nebo (2) SWOT území (obce, kraje).*  
*Krátký popis zvoleného příkladu: .....*  
*Vyplňte tabulku SWOT analýzy pro zvolený příklad:*

Klady		Zápory	
Název oblasti: .... <b>Silné stránky</b>		Název oblasti: ..... <b>Slabé stránky</b>	
1.		1.	
2.		2.	
3.		3.	
4.		4.	
Název oblasti: <b>Příležitosti</b>		Název oblasti: <b>Hrozby</b>	
1.		1.	
2.		2.	
3.		3.	
4.		4.	

Na základě zjištěných skutečností **napište 4 příležitosti**

Na základě zjištěných skutečností **napište 4 hrozby**

Zdroj: autor

Následující zařazené studie jsou reálnými pracemi studentů, kdy studie byly jen částečně upraveny, někdy též byl změněn název obce. Příklady nejsou dokonalé, ale mají studentům pomoci svůj vlastní příklad zpracovat pro studentem zvolenou konkrétní obec či kraj (územní SWOT) nebo pro konkrétní projekt, téma, instituci, kde situaci dostatečně znají nebo si potřebné informace pro analýzu zjistí. V pravé části obrázku jsou uvedeny zásadnější nedostatky či zjevné chyby zpracované případové studie. V některých případech by se daly též označit za chybu či nedostatek další věci (například další nepřesnosti formulací), nicméně k tomu by bylo třeba diskutovat.

### Případová studie 1

Na následujícím obrázku je první příklad zpracování SWOT analýzy, jde o SWOT města Příbram. U města by bylo vhodné uvést více informací (alespoň počet obyvatel). Student v zadání opomněl vyplnit názvy části tabulky - vnitřní vlivy, dole vnější vlivy. Analýza též není dokončena – u slabých stránek, příležitostí, hrozeb jsou jen 3 body místo 4 bodů. Některé formulace jsou též nepřesné či nevhodné, například „Nedostatek financí“ může mít různé příčiny - například změna zákona vedoucí ke snížení příjmů je rizikem.



„Nedostatek financí“ také by to mohlo být slabou stránkou (obec špatně hospodaří) – potřeba formulovat přesněji. Obdobně pak „Nedostatek zaměstnanců“, kdy může být slabou stránkou (podniky a instituce ve městě mají nedostatek zaměstnanců). Je to nutno formulovat přesněji, protože pokud je to tak, že jde o nedostatek zaměstnanců dojíždějících do města, mohlo by být též také rizikem. Zkouška je písemná – student nemá možnost vysvětlit, jak to myslel, proto je důležité body přesně formulovat.

Obr. 51 Příklad SWOT analýzy – město Příbram

kraje). Krátký popis zvoleného příkladu: MĚSTO PŘÍBRAM

Vypíšte tabulku SWOT analýzy pro zvolený příklad:

KLADY		ZÁPORY	
Název oblasti: <u>SILNÉ</u>	Název oblasti: <u>SLABÉ</u>	Název oblasti: <u>PRÍLEŽITOSTI</u>	Název oblasti: <u>RIZIKO</u>
1. DOBA DOSTUPNOST	1. ZATÍŽENOST DOPRAVU	1. DOTACE NA DOBR. STAVBY	1. TOVODĚNÍ, SUCHO
2. POČET OBYVATEL VE MĚSTĚ	2. VOZIDLA ZA PRACÍ DO PRAHY	2. DOTACE VĚT. BYTŮ	2. NEDOSTATEK FINANCI
3. VOLNÉ POZEHKY NA VÝSTAVBU	3. VÍŠET VĚK OBYVATEL	3. DOTACE Z EU	3. NEDOSTATEK ZAMĚŠTNANCŮ
4. NÍZKÁ NEZAMĚŠTNANOST	4.	4.	4.

Nevyplněno – vnitřní vlivy, dole vnější vlivy.

U slabých stránek, příležitostí, hrozeb jsou jen 3 body místo 4.

Nedostatek financí – může mít různé příčiny: například změna zákona je rizikem; také by to mohla být slabá stránka – nutno formulovat přesněji.

Nedostatek zaměstnanců – je spíše slabou stránkou, je to nutno formulovat přesněji (pokud zaměstnanci dojíždí do města, mohlo by být také rizikem).

Zdroj: autor dle testů studentů druhé části zkoušky

### Případová studie 2

Dalším příkladem je SWOT analýzy firmy, která poskytuje hlídací služby. Na rozdíl od územní analýzy (vnitřní a vnější vlivy) posuzujeme u analýzy podniku současnost a budoucnost. Příklad je relativně povedený, schází dokončit analýzu příležitostí – měly by být 4 body.



Obr. 52 Příklad SWOT analýzy podniku – hlídací služby

kraje). Krátký popis zvoleného příkladu: BEZPEČNOSTNÍ AGENTURA - HLÍDACÍ SLUŽBY  
OBJEKTU (100 ZAMĚSTNANCŮ)

Vypíšte tabulku SWOT analýzy pro zvolený příklad:

	KLADY	ZÁPORY
SOUČASNOST	Název oblasti: <u>SILNĚ</u> 1. ZKUŠENÝ MANAGEMENT FIRMY 2. DOSTATEK ZAKÁZEK 3. FIRMA VLASTNÍ POTŘEBNOU TECHNICKOU A VYBAVENÍ 4. ZISKOVOST FIRMY	Název oblasti: <u>SLABĚ</u> 1. NEDOSTATEK KVALITNÍHO PERSONÁLU 2. SILNÁ KONKURENCE 3. VYSOKÝ VĚK STÁVAJÍCÍCH ZAMĚSTNANCŮ 4. ŠPATNÉ RZHIŠTĚNÍ ZÁKAZNÍKŮ V RÁMCI ČR
BUDOUCNOST	Název oblasti: <u>PŘÍLEŽITOSTI</u> 1. NOVÉ ZISKOVĚJÍCÍ ZAKÁZKY 2. NÁBOR ZAMĚSTNANCŮ ZE SLOVENSKA A DALŠÍHO ZAHRAŇÍ 3. 4.	Název oblasti: <u>RIZIKA</u> 1. DALŠÍ NÁRŮST MINIMÁLNÍ ZÁKONNÉ MZDY 2. ODCHOD PŘESKOLENÉHO PERSONÁLU 3. ZTRÁTA ZISKOVÝCH ZÁKAZNÍKŮ 4. ZVÍŽENÍ KONKURENCE

Schází doplnit další 2 příležitosti.

Zdroj: autor dle testů studentů druhé části zkoušky

### Případová studie 3

Dalším příkladem zpracování SWOT analýzy je projekt kamerového systému. U projektu je sice možné též hodnotit vnitřní a vnější vlivy (místo současnost a budoucnost), ale je to o dost náročnější a je nejprve nutné jasně vymežit, jak chápeme u tohoto projektu vnitřní a vnější vlivy, což zde student neprovedl. Bez toho není možné posoudit, zda je SWOT správně.

Obr. 53 Příklad SWOT analýzy – téma projektu obnovy kamerového systému

kraje). Krátký popis zvoleného příkladu: PROJEKT OBNOVY A ROZŠÍŘENÍ KAMEROVÉHO SYSTÉMU V CENTRU MĚSTA TŘEBÍČ

Vypíšte tabulku SWOT analýzy pro zvolený příklad:

	KLADY	ZÁPORY
VNITŘNÍ	Název oblasti: <u>SILNĚ / STODIHKY</u> 1. ZABĚŽENÉ PRACOVÍŠTĚ 2. VYSKOLENÁ OBSLUHA 3. KAMEROVÝ SYSTÉM PODPORUJE VĚTŠINA OBYVATEL 4. PROKAZANÁ ÚČINNOST KAMER	Název oblasti: <u>SLABĚ / STRÁNKY</u> 1. MALÝ POČET KAMER 2. ZASTARALÉ KAMERY 3. VANDALISMUS V MÍSTECH BEZ KAMER 4. PRŮCHOVOST KAMER
VNEJŠÍ	Název oblasti: <u>PŘÍLEŽITOSTI</u> 1. GHÍŽENÍ KRIMINALITY A NEŽADOUČÍCH JEŇŮ (VANDALISMU) 2. ZVÝŠENÍ POCITU BEZPEČÍ 3. DOTACE / SPONZORING 4. EFEKTIVNĚJŠÍ ČINNOST MP	Název oblasti: <u>RIZIKA / HROZBY</u> 1. VÝŠÍ NÁKLADY NA (VÍŠÍ POČET) PRACOVÍŠTĚ 2. NEŘÍŠKÁHÍ PROSTŘEDKŮ NA PROJEKT 3. OBYVATELÉ, PODNIKATELE V DOSAHU KAMER 4. CHYBNĚ VYTIPOVANÉ UMÍSTĚNÍ

U projektu je sice možné též hodnotit vnitřní a vnější vlivy (místo současnost a budoucnost), ale je to o dost náročnější a je nejprve nutné jasně vymežit, jak chápeme vnitřní a vnější vlivy, což zde student neprovedl. Bez toho není možné posoudit, zda je SWOT správně.

Student bod škrtnul a nenapsal nový, takže schází jeden bod

Zdroj: autor dle testů studentů druhé části zkoušky



## 6.3. ANALÝZA AKTÉRŮ (ANALÝZA CÍLOVÝCH SKUPIN, ANALÝZA ZÁKAZNÍKŮ)

### 6.3.1. Využití analýzy cílových skupin a jak ji zvládnout

**Analýza aktérů (analýza cílových skupin, analýza zákazníků)** slouží k vymezení očekávání (potřeb, požadavků atd.) jednotlivých aktérů, skupin a dalších zainteresovaných osob a také k návrhu opatření. Analýzu je třeba se naučit a vysvětlit ji na konkrétním příkladu.

Jde o skupiny, které mohou kladně nebo záporně úspěch ovlivnit. Jednoduchá analýza aktérů v podobě analýzy cílových skupin je v následující tabulce. Jde o příklad, kdy součástí strategie města je změna struktury úřadu. V příkladu je třeba ještě doplnit očekávání a návrhy opatření. Provedením analýzy je možné včas navrhnout vůči jednotlivým aktérům adekvátní opatření, zvolit správnou komunikační strategii atd.

Tab. 23 Příklad analýzy cílových skupin (aktérů, zákazníků)

č.	Popis cílové skupiny			Očekávání	Návrh opatření
	Název skupiny (a její popis)	Vliv kladný / záporný	Význam		
1	Zaměstnanci slučovaných útvarů, kterým změna pomůže, nebo ji vítají	kladný	střední		
2	Zaměstnanci, kterým přibude práce	záporný	velký		
3	Zaměstnanci, kteří budou propuštěni	záporný	velký		
4	Odborová organizace	záporný	velký		
5	Ostatní zaměstnanci	?	malý		
6	Média	?	dle okolností		
7	Veřejnost	?	malý		

Zdroj: Půček, Koppitz 2012

**Jiný příklad analýzy cílových skupin uvádí následující tabulka**, která je částečně vyplněna pro návštěvníky muzea. Postupuje se obvykle takto:

- Nejprve vymezíme jednotlivé cílové (zájmové) skupiny. Nedoporučuje se pracovat s více než s 10 skupinami.
- U každé skupiny se stanoví požadavky instituce, která analýzu vyplňuje (minimálně na úrovni zákonem stanovených nebo přísnějších, v následujícím případě jde o požadavky muzea). Klíčové je zjistit očekávání každé skupiny (zjišťuje se nejčastěji expertně – pomocí názorů expertů, strukturovanými rozhovory nebo dotazníkovým šetřením), navrhne se způsob komunikace a navrhnou se přiměřená opatření.



Tab. 24 Analýza cílových skupin – návštěvníků muzea, akcí, programů

Č	Název cílové skupiny	Požadavky ze strany muzea	Očekávání cílové skupiny	Způsob komunikace	Opatření
1.	Rodiny s dětmi	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Maximalizace počtu návštěv</li> <li>• Doporučování dalším díky spokojenosti</li> <li>• Platba za vstupné nebo doplňkové služby</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kvalitní a přátelské služby za dostupnou cenu</li> <li>• Zážitek pro děti</li> <li>• Doplňkový servis (čisté WC, přebalovací pult, šatna, ...)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Webové stránky</li> <li>• Sociální sítě</li> <li>• Speciální leták pro rodiny s dětmi</li> <li>• ...</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Definování očekávání rodin, ověření expozic, zda naplňují, přizpůsobení požadavkům rodin s dětmi</li> <li>• ....</li> </ul>
2.	Senioři	•	•	•	•
3.	Školní skupiny	•	•		•
4.	Návštěvníci	•	•	•	•
5.	????	•	•	•	•

Zdroj: autor

Další příklad pro analýzu cílových skupin je v následující tabulce, která řeší téma „zlepšení systému komunálního odpadu ve městě“. Bylo identifikováno 6 cílových skupin: (1) občané, (2) turisté, (3) ekologické neziskové organizace, (4) podnikatelé, (5) školy, (6) majitel skládky.

Tab. 25 Analýza cílových skupin – na příkladu zlepšení systému odpadového hospodářství

Č	Cílová skupina	Požadavky ze strany města	Očekávání cílové skupiny	Způsob komunikace	Opatření
1.	Občané města	<ul style="list-style-type: none"> <li>- zbavovat se odpadu dle zákona</li> <li>- třídít odpad</li> <li>- platit poplatky</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- pravidelný svoz (nerušit v noci)</li> <li>- vzdálenost kontejnerů od domu (sídliště – do 50 m)</li> <li>- výše poplatků (co nejméně)</li> <li>- čistota u popelnic</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- standardní komunikační kanály (www)</li> <li>- leták „Jak třídít“</li> <li>- 4x ročně informace ve zpravodaji</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- zpracovat leták</li> <li>- zpracovat komunikační plán</li> <li>- analyzovat umístění kontejnerů na odpad</li> <li>- kontrolovat čistotu u popelnic</li> </ul>
2.	Turisté (návštěvníci města)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- zbavovat se odpadu dle zákona</li> <li>- třídít odpad</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- dostupnost odpadkových košů</li> <li>- kontejnery umístěny tak, aby nehyzdily atraktivní místa</li> </ul>	--	<ul style="list-style-type: none"> <li>- prověřit dostupnost odpadkových košů a umístění kontejnerů u památek</li> </ul>
3.	Ekologické neziskové organizace	---	<ul style="list-style-type: none"> <li>- recyklace</li> <li>- odstraňování skládek</li> <li>- snižování odpadů</li> <li>- ekologická výchova na školách</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- veřejné projednávání k odpadům 1x ročně</li> <li>- běžné kanály komunikace</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- zapojit je do ekologické výchovy</li> <li>- dát jim připomínkovat letáky pro občany</li> </ul>



4.	Podnikatelé v oblasti nakládání s odpady	- získají-li zakázku, dodržovat zákony a pokyny města	získat zakázku	- běžné kanály komunikace	---
5.	Školy	- zbavovat se odpadu dle zákona - třídit odpad (jít příkladem) - ekologická výchova	pomoc od města ve věci recyklace motivovat školy, aby recyklovaly	- běžné kanály - projednat pravidelně s řediteli škol - zvát na veřejná projednávání	-připravit soutěž škol v recyklaci -pomoci se zavedením recyklace
6.	Majitel skládky	- co nejnižší poplatky - rozšířit provozní dobu	maximalizace zisku	- opakovaná jednání	-připravit nový návrh smlouvy

Zdroj: autor

Podrobněji si k postupu zpracování analýzy cílových skupin přečtete následující metodiku, kterou autor kapitoly zpracoval pro Národní síť zdravých měst. Je dostupná na odkazu:

[https://www.dataplan.info/img\\_upload/f96fc5d7def29509aeffc6784e61f65b/analiza-cilovych-skupin-metodika-final\\_1.pdf](https://www.dataplan.info/img_upload/f96fc5d7def29509aeffc6784e61f65b/analiza-cilovych-skupin-metodika-final_1.pdf)

K metodice si též poslechněte video přednášku (17,52 minut), která je dostupná zde:

<https://dobrapraxe.cz/cz/video/nszm-videokurz-analyza-cilovych-skupin>



## AKTIVIZACE A APLIKACE

### 6.3.2. Případová studie k analýze cílových skupin – příprava na zápočet a zkoušku

Každý student si zpracuje svoji analýzu cílových skupin (vždy nejméně 3 cílové skupiny) pro konkrétní příklad týkající se vybraného problému (např. téma bezpečnosti města, téma dopravy kraje atd.) či projektu (např. projekt pořízení kamerového systému, konkrétní akce pořádána městem atd.) obce nebo kraje či jimi zřizovaných organizací, institucí ve veřejné správě či firmou (možné ji zpracovat pro firmu, kde student pracuje). Aby to mohl student provést, musí činnost této instituce / firmy dobře znát a přemýšlet nad ní, aby byl schopen nejen popsat jednotlivé cílové skupiny, kterých se dané téma či projekt týká, ale také navrhnout požadavky této instituce / firmy na cílovou skupinu, očekávání cílové skupiny, způsob komunikace a navrhnout opatření. Pro analýzu cílových skupin je možné použít 2 tabulky (viz předchozí podkapitola). První druh analýzy cílových skupin se používá velmi



často jako nástroj projektového řízení, jako nástroj uplatňování zákaznický orientovaného přístupu řízení nebo nástroj marketingu. V praxi se někdy ještě doplňuje další sloupec, který se označuje „rizika“ – a to tehdy, potřebujeme-li u každé cílové skupiny rizika vymezit. Je možné též použít druhou strukturu (tabulku) analýzy cílových skupin. Zde pak student uvede kromě názvu tří až čtyř skupin, kterých se zvolené téma, situace, událost či projekt týká, též kladný či záporný vliv této skupiny (na dané téma, situaci, událost či úspěšnou realizaci projektu), význam této skupiny (může být na stupnici malý, střední, velký), očekávání této skupiny, návrh opatření.

Student si sám může zvolit (tedy ze dvou možností), jakou tabulku pro analýzu použije. Student vyplňuje jednotlivé sloupce analýzy na základě znalosti daného tématu či projektu ve vazbě na zvolenou instituci a pracuje tak pomocí metody expertního odhadu. To znamená, že na základě svého expertního odhadu dle znalosti vybrané instituce, vybraného tématu či projektu expertně odhadne vliv, význam, očekávání cílové skupiny a navrhne k tomu adekvátní opatření. Na následujícím obrázku též vidíte zadání případové studie a stručně je v obrázku naznačeno, co máte zpracovat.

Obr. 54 Analýza cílových skupin – zpracování případové studie

**Zpracování případové studie**

**4. Co je analýza cílových skupin (analýza aktérů).** Sestavte tabulku analýzy pro konkrétní případ, který si zvolíte. Případ popište, vyplňte všechny sloupce analýzy a cca 3 až 5 cílových skupin.  
 Krátký popis zvoleného příkladu: .....  
 Analýza cílových skupin pro zvolený příklad:

**Vyplňte zadání**

**Kterou variantu sloupců volíte?**  
Udělejte tabulku dle varianty, popište záhlaví tabulky (názvy sloupců)

Na základě zjištění potřebných údajů vyplňte řádky pro 3 až 5 cílových skupin

Č	Cílová skupina	Požadavky	Očekávání cílové skupiny	Způsob komunikace	Opatření

č	Popis cílové skupiny			Očekávání cílové skupiny	Návrh opatření
	Název skupiny (a její popis)	Vliv kladný / záporný	Význam		

Zdroj: autor

Zařazené studie jsou reálnými pracemi studentů, kdy studie byly jen částečně upraveny. Nejsou tedy dokonalé. V pravé části obrázku jsou uvedeny zásadnější nedostatky či zjevné chyby zpracované studie. V některých případech by se daly též označit za chybu či nedostatek další věci (například další nepřesnosti formulací), nicméně k tomu by bylo třeba vždy vytvořit expertní skupinu se znalostí místních podmínek.



Na následujícím obrázku je první příklad zpracování analýzy cílových skupin, jde o zajištění bezpečnosti ve městě. Případné nedostatky, nejasnosti či chyby jsou vždy komentovány v pravé části obrázku. Požadavky ze strany města vyplnit lépe – město po svých občanech kromě dodržování zákona obvykle také chce například zapojení se do rozhodování, morální chování, slušnost, aktivní zapojení či spolupráci (třeba v rámci spolků) atd. Obdobně u turistů – např. slušnost, respektování pravidel (nejen zákonů) atd.

Obr. 55 Příklad analýzy cílových skupin – zajištění bezpečnosti ve městě

MĚSTO VÍCKOV – ZAJIŠTĚNÍ BEZPEČNOSTI

Analýza cílových skupin pro zvolený příklad:

Č.	CÍLOVÁ SKUPINA	POŽADAVKY ZE STRANY MĚSTA	OČEKÁVÁNÍ CÍLOVÉ SKUPINY	ZPŮSOB KOMUNIKACE	OPATŘENÍ
1.	OBČANÉ	DODRŽOVÁNÍ ZÁKONA	KVALITNÍ BEZP. SYSTÉMY A SLUŽBY	STAND. KOMUNIKAČNÍ KANÁLY (TV, WWW)	ANALÝZOVAT UMÍSTĚNÍ BEZPEČ. SYSTÉMŮ
2.	TURISTI	-/-	ZAJIŠTĚNÍ BEZPEČNOSTI NA AKCÍCH	-/-	PROVĚŘIT ZABEZPEČENÍ NA AKCÍCH
3.	PODNIKATELE	-/-	OCHRANA MAJETKU	ŘEŠENÉ KANÁLY KOMUNIKACE	PRAVIDELNÁ KONTROLA BEZPEČOSTNÍCH ZABĚHŮ
4.	POLICIE	DODRŽOVÁNÍ PŮV. A POVINNOSTI	MĚŠT. FINANČNÍ ODHODNOCENÍ	PRAVIDELNÁ JEDNÁNÍ	PRAVIDELNÁ ŠKOLENÍ

Požadavky ze strany města vyplnit lépe – město po svých občanech kromě dodržování zákona obvykle také chce zapojení do rozhodování, morální chování, slušnost, aktivní zapojení či spolupráci (třeba v rámci spolků) atd. Obdobně u turistů – např. slušnost, respektování pravidel (nejen zákonů) atd.

Zdroj: autor dle testů studentů druhé části zkoušky

Dalším příkladem zpracování analýzy cílových skupin je úprava místních komunikací obce.

Případné nedostatky, nejasnosti či chyby jsou vždy komentovány v pravé části obrázku.

Obr. 56 Příklad analýzy cílových skupin – úprava místních komunikací

OBEC CHOTOVINY – ÚPRAVA MÍSTNÍCH KOMUNIKACÍ

Analýza cílových skupin pro zvolený příklad:

SKUPINA	POŽADAVEK OBCE	OČEKÁVÁNÍ SKUPINY	KOMUNIKACE	OPATŘENÍ
MÍSTNÍ DOPRAVA	RESPEKTOVÁNÍ PRAVIDEL SPRÁVNÉ POKROUVÁNÍ	ZLEPŠENÍ PROVOZU LEŽET POKROUVÁNÍ	WWW, ROZHLAS ZPRAVODAJ	NOVÉ PARKOVIŠTĚ ÚPRAVA POVECHU
TRANZITNÍ DOPRAVA	BEZPEČNOST OBJÍZDNÉ TRASY, NEPŘETĚŽOVÁNÍ KOMUNIKACÍ	PLYNULOST DOPRAVY	MD, WWW, DOPRAVNÍ ZNAČENÍ	NOVÉ ZNAČENÍ, KOORDINACE S OKOLNÍMI OBCEMI
STAVEBNÍ FIRMY	ZAPOJENÍ FIRM NA OPRAVÁCH	ZISK, ÚČAST NA PROJEKTECH	WWW, ZPRAVODAJ, ÚŘEDNÍ DESKA	VÝBER. ŘÍZENÍ
CYKLISTÉ	DODRŽOVÁNÍ PRAVIDEL JÍZDY MIMO CHODNÍKY	NAPOJENÍ NA CYKLOSTEŽKY	WWW	KOORDINACE S OKOLNÍMI OBCEMI

Nevyplněné záhlaví tabulky pro analýzu.

Zdroj: autor dle testů studentů druhé části zkoušky

Dalším příkladem zpracování analýzy cílových skupin je projekt obnovy a rozšíření kamerového systému ve městě Třebíči. Případné nedostatky, nejasnosti či chyby jsou vždy komentovány v pravé části obrázku.



Obr. 57 Příklad analýzy cílových skupin – projekt obnovy kamerového systému města

až 4 cílové skupiny. Krátký popis zvoleného příkladu: PROJEKT OBNOVY A ROZŠŘENÍ KAMEROVÉHO SYSTÉMU V CENTRU MĚSTA TREBÍČ

Analýza cílových skupin pro zvolený příklad:

č.	POPIS CÍLOVÉ SKUPINY			OČEKÁVÁNÍ	NÁVRH OPATŘENÍ
	NÁZEV SKUPINY (A JEJÍ POPIS)	VLIV Kladný / záporný	VÝZNAM		
1	OBYVATELÉ / PODNIKATELE S DVĚŘÍ A OKNY V DOSAHU KAMER	KLADNÝ	STŘEDNÍ	KAMERY ZVÝŠÍ POČIT BEZPEČÍ	LETAČ DO SCHRAŇKY
2	-/-	ZÁPORNÝ	NÍZEKÝ	KAMERY CHÁPOU JAKO NARUŠENÍ SOUKROMÍ	-/- DISKUTOVAT VYSVĚTLUJAT
3	LIDÉ POHYBUJÍCÍ SE V DOSAHU KAMER (OBYVATELÉ, TURISTI)	KLADNÝ	STŘEDNÍ	KAMERY ZVÝŠÍ POČIT BEZPEČÍ	ČLÁNEK V MĚSTSKÉM ZPRÁVODÁNÍ WWW
4	OSTAŤNÍ OBYVATELÉ	KLADNÝ	NÍZEKÝ	BEZPEČNOST MĚSTA	ČLÁNEK VE ZPRÁVODÁNÍ

Význam je v tomto případě vyhodnocen nesprávně – často se stává, že lidé, kteří s něčím nesouhlasí, aktivně proti tomu vystupují, stěžují si atd. Jejich význam je proto obvykle větší, než těch, kteří to podporují. Tedy zda by mělo být velký.

Zdroj: autor dle testů studentů druhé části zkoušky

## 6.4. DIAGRAM PŘÍČIN A NÁSLEDKU – ISHIKAWŮV DIAGRAM

### 6.4.1. Naučit se řešit příčiny problémů pomocí Ishikawova diagramu

Používá se jako nástroj pro hledání příčin problémů. Je též označován jako diagram příčin a následku nebo jako diagram „rybí kost“. Vychází z principu „co zaseješ, to sklidiš!“. Jeho podstatou je grafická kauzální analýza zkoumaného problému a hledáme východiska řešení.

✓ Pomocí Ishikawova diagramu (Diagramu příčin a následku) hledáme příčiny a „podpříčiny“ problému (v levé části obrázku) a po jejich nalezení navrhuje adekvátní opatření (pravá část obrázku).

Obvykle hlavních příčin bývá 5, maximálně 7. Hledáme příčiny a „podpříčiny“ analyzovaného problému. Pomocí diagramu je přehledně vizualizujeme. To nám usnadní přijmout si opatření tak, abychom příčiny problémů řešili. Na následujícím obrázku je zobrazen problém jako důsledek příčin.



Obr. 58 Diagram příčin a následků - nástroj řešení problémů

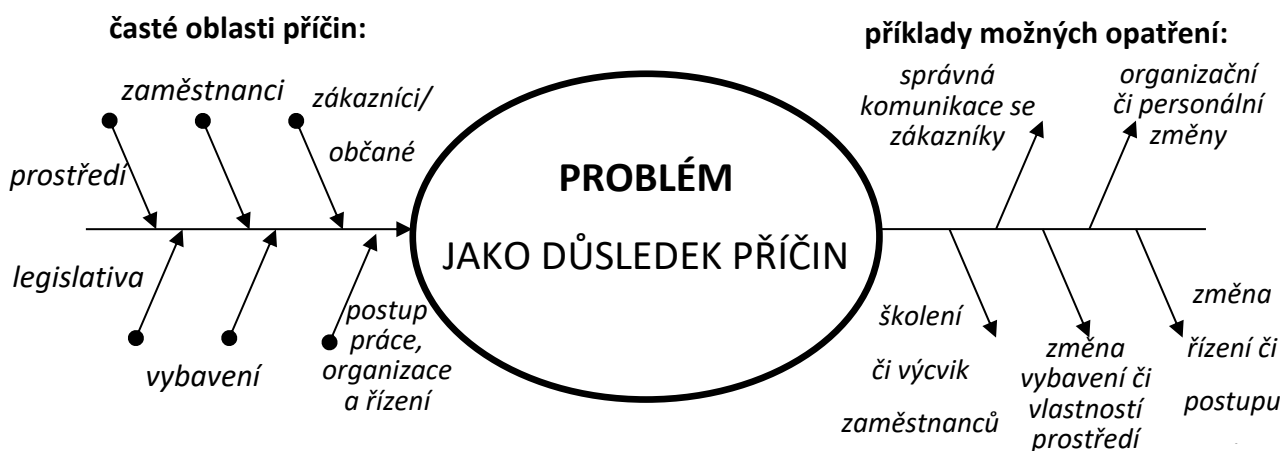


Zdroj: autoři dle Ochrana, Půček 2011, s. 199

Na následujícím obrázku jsou zobrazeny časté oblasti příčin problémů (levá část) a příklady možných opatření (pravá část). Problémy mívají velmi často příčiny v

- (1) prostředí (např. jeho vlastnostech), ve kterém se nachází problém, který chceme řešit,
- (2) ve vybavení (např. technice), které máme (či naopak nemáme) k dispozici,
- (3) v chování, požadavcích či očekávání občanů či zákazníků veřejné služby,
- (4) v našich zaměstnancích (přetíženost, nekompetentnost, neochota, malé nasazení, nedostatečný počet atd.),
- (5) v postupu nebo organizaci práce, v systému řízení,
- (6) ve špatné legislativě nebo dalších oblastech mimo možnost našeho ovlivnění.

Obr. 59 Běžné příklady příčin a opatření v Ishikawovu diagramu

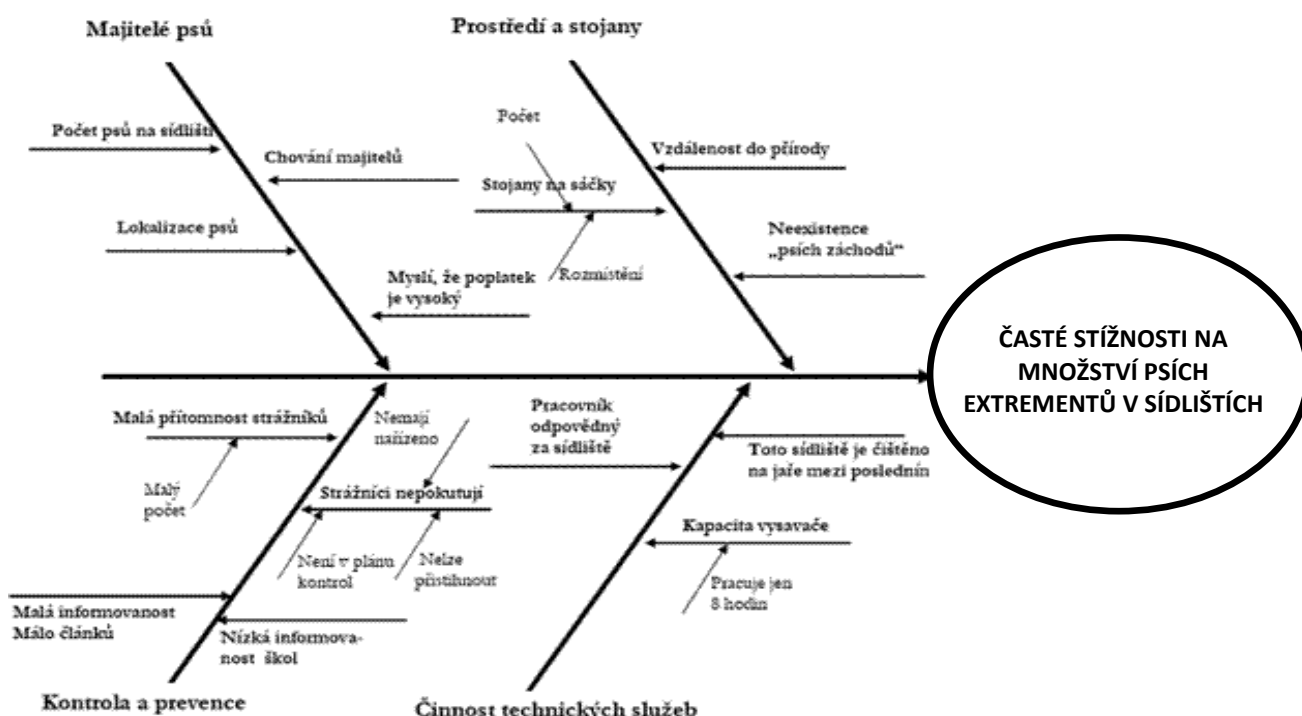


Zdroj: autoři dle Ochrana, Půček 2011, s. 200



K snadnějšímu vysvětlení diagramu je zařazen také konkrétní příklad z praxe, kdy byl pomocí diagramu řešen problém opakovaných stížností na množství psích ekrementů v sídlištích po roztání sněhu. V tomto případě byly nalezeny 4 hlavní příčiny (majitelé psů, prostředí a stojany, kontrola a prevence, činnost technických služeb) a u každé byly nalezeny podpříčiny (například u příčiny – kontrola a prevence, to byla podpříčina - malá přítomnost strážníků). U některých též podpříčiny podpříčin (u malé přítomnosti strážníků to byl - malý počet).

Obr. 60 Příklad - nalezení příčin stížností pomocí diagramu příčin a následku.



Zdroj: Půček, Matochová (2007)



## AKTIVIZACE A APLIKACE

### 6.4.2. Případová studie k Ishikawovu diagramu – příprava na zkoušku

Postupuje se obdobně jako u předchozích případových studií. U zkoušky (druhá část zkoušky) je zapotřebí zpracovat případovou studii – Diagram příčin a následku. Do připraveného diagramu je třeba doplnit název problému a identifikovat 5 až 7 hlavních

příčin tohoto problému. U každé příčiny pak identifikovat 2 - 3 podpříčiny. Student si zvolí problém, který dobře zná ze svého profesního nebo soukromého života. Na následujícím obrázku též vidíte zadání případové studie a stručně je v obrázku naznačeno, co máte zpracovat.

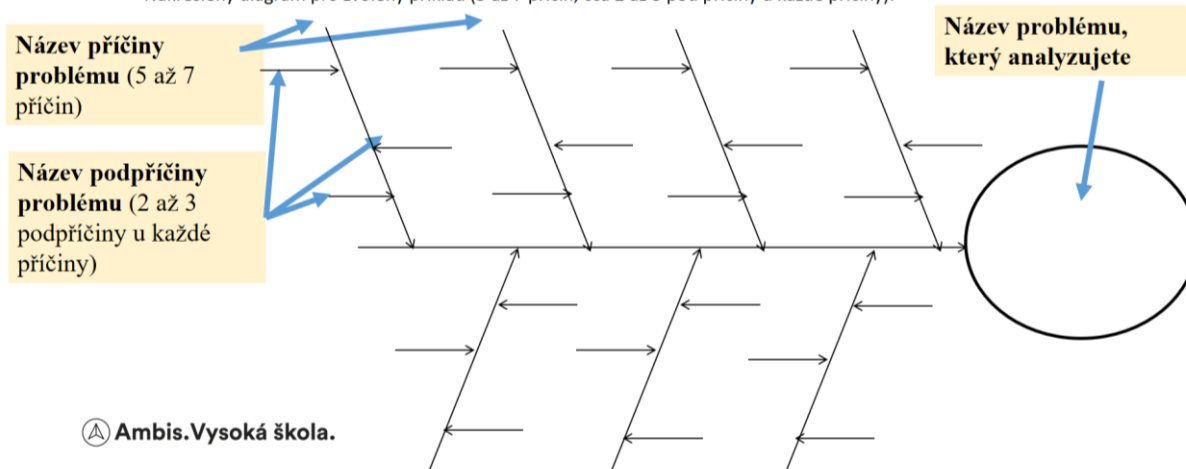
Obr. 61 Ishikawův diagram – zpracování případové studie

**Vyplňte zadání**

## Zpracování případové studie

5. **Diagram příčin a následku** (Ishikawův diagram) – stačí část obsahující příčiny (5 až 7) a podpříčiny; nakreslete jej pro konkrétní příklad (např. problémy s kvalitou výrobku – stanovte jakého; problém nízké výkonnosti pobočky firmy – popište, oč jde; problém opakovaných stížností na čistotu ulic - popište; jiný vámi zvolený problém). Zvolený příklad popište. *Krátký popis zvoleného příkladu:* .....

Nakreslený diagram pro zvolený příklad (5 až 7 příčin, cca 2 až 3 pod příčiny u každé příčiny):



Zdroj: autor

### Případová studie 1

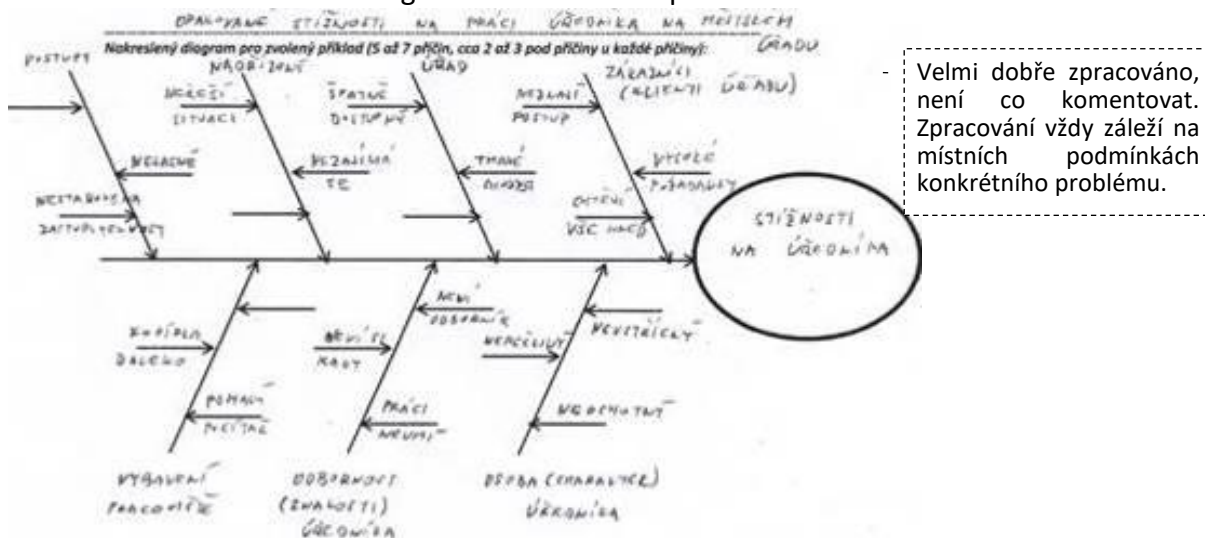
Na následujícím obrázku je první příklad diagramu. Jde o problém, který se týká toho, že zaměstnanci špatně hodnotí svého zaměstnavatele (není uvedeno, zda jde o firmu či instituci). Popis by mohl být trochu delší – o jakého zaměstnavatele jde. Student neuvedl problém do oválu, nenapsal názvy některých příčin, u některých příčin neuvedl 2 – 3 podpříčiny. Přes tyto nedostatky je metoda správně pochopena (to se mají studenti naučit), chtělo by to příklad dokončit.





vhodná volba. Příčiny byly identifikovány správně (samozřejmě závisí na místních podmínkách), v praxi se skutečně část stížnosti na úředníka může týkat úřadu (například, že je špatně dostupný, jak je v příkladu uvedeno), vybavení pracoviště, postupů a samozřejmě též samotných zákazníků úřadu. Velmi dobře zpracovaný příklad, prakticky není co vytknout.

Obr. 64 Příklad Ishikawova diagramu – stížnosti na práci úředníka



Velmi dobře zpracováno, není co komentovat. Zpracování vždy záleží na místních podmínkách konkrétního problému.

Zdroj: autor dle testů studentů druhé části zkoušky

## 6.5. ANALÝZA RIZIK (KAŽDÁ VEŘEJNÁ STRATEGIE BY JI MĚLA OBSAHOVAT)

Viz kapitola 10.

## 6.6. FINANČNÍ ANALÝZY VEŘEJNÝCH STRATEGIÍ (STRATEGIE BY JI MĚLA OBSAHOVAT)

Data k finančním analýzám může poskytnout databáze **MONITOR**, dostupné na: <http://monitor.statnipokladna.cz/>. Problémem většiny veřejných strategií jsou nedostatečné finanční analýzy.

Z hlediska plánování potřebných finančních prostředků je klíčové zvládat klasické finanční (datové) analýzy včetně:

- analyzování trendu vybraných veličin (finančních ukazatelů) a



- provedení komparativních analýz nebo finančního benchmarkingu.

**Cílem těchto analýz** je vyhodnotit jednotlivé varianty (jednotlivá opatření či projekty veřejné strategie) – tedy vyhodnotit jejich finanční dopady. Je potřebné analyzovat, jaké výdaje či příjmy přinesou, a to jak ve fázi tvorby strategie (výběr opatření), tak při její implementaci, tak konečně i při vyhodnocování její úspěšnosti.

Zde platí obdobná pravidla jako pro běžné datové analýzy. Pokud provádíme hodnocení **trendu** dané veličiny, je třeba mít k dispozici data za dostatečné období (například za 10 let) a znát vnější vlivy, které vývoj ovlivnily (pozitivně či negativně). Trendová analýza tak slouží k hodnocení téhož jevu (skutečnosti, ukazatele atd.) v jednotlivých letech (či jiném vhodném časovém období). K vnějším vlivům může patřit například hospodářský růst (či naopak krize), změna legislativy, která má na vývoj vliv a podobně. Velkou pozornost je třeba věnovat **vizualizaci dat** – tedy pomocí tabulek, grafů a obrázků. Též je třeba brát v úvahu, že skutečnosti v tabulkách či grafech je třeba v dostatečném rozsahu popsat a vysvětlit – ne každý uživatel analýzy bude mít ekonomické vzdělání a ne vždy bude grafům či tabulkám rozumět.

V rámci analýz je třeba vždy v dostatečném rozsahu využít komparativní (srovnávací) analýzu nebo finanční benchmarking. **Komparativní analýza** (viz následující obrázek) se používá pro srovnání téhož jevu u srovnatelných zemí, území či institucí. Finanční benchmarking je velmi podobná metoda – jde o porovnávání se s jinými za účelem nalezení dobré praxe.

Obr. 65 Fáze komparativní (srovnávací) analýzy



Zdroj: Půček, Koppitz 2012, s. 80



Finanční analýza zahrnuje

(1) **trendovou analýzu** - hodnocení jednoho jevu (například nákladů za posledních 10 let); v rámci trendové analýzy pak hodnotíme vývoj tohoto jevu, respektive jeho trend (například v daném časovém období zkoumáme důvody pro klesání či růst) nebo

(2) **porovnání (komparace, případně benchmarking)** – porovnání jednoho jevu (například nákladů daného roku) se srovnatelnými institucemi; v rámci toho srovnáváme, jakou hodnotu má jev (např. náklady) v naší instituci ve srovnání s jinými a hledáme příčiny, proč tomu tak je.

(3) **Případně provádíme obojí** nebo použijeme další metody.

Trend i porovnání je vhodné **vizualizovat pomocí grafů, tabulek či obrázků**.

V rámci přípravy nebo realizace veřejných strategií (případně důležitých projektů) mohou být též nákladově výstupové metody (**CBA, CMA, CEA a CUA analýza**).



**Analýza CBA, CMA, CEA a CUA** patří k metodám ekonomické analýzy, které se někdy též nazývají „inputově - outputové metody“ nebo nákladově výstupové metody hodnocení. Cílem těchto metod je zjistit měřitelným způsobem, kdo co získá a s jakými společenskými náklady. Často se používají v rámci hodnocení projektů, ale jsou využitelné i obecněji pro hodnocení vhodnosti jednotlivých variant. **Nejčastěji se používá CBA.**

Stručně je možné tyto analýzy popsat takto:

1) **analýza minimalizace nákladů** – analýza CMA (Cost-minimization Analysis); podstatou je hledání alternativy projektu, která má nejnižší náklady.



2) **analýza nákladů a přínosů** – analýza CBA (Cost-benefit Analysis); slouží k hodnocení zejména veřejných projektů, obsahuje postup řešení problémů, které jsou s těmito projekty spojené.

3) **analýza efektivnosti nákladů** – analýza CEA (Cost-effectiveness Analysis); používá se zejména v těch případech, kdy je ocenění přínosů (užitků) v peněžních jednotkách pomocí analýzy CBA obtížné.

4) **analýza nákladů a užitku** – analýza CUA (Cost-utility Analysis); jde o variantu analýzy nákladů a přínosů, která vznikla ve vazbě na ekonomickou analýzu zdraví.

#### Proces zpracování finanční analýzy

Základním problémem všech finančních analýz jsou obvykle:

- nedostatek relevantních (finančních) dat nebo



- neschopnost prognózovat budoucí vývoj, tedy jednotlivé varianty a zejména jejich finanční dopady; jde o dopady do rozpočtu státu nebo samosprávy, a to jak z provozního hlediska (běžné výdaje), tak z hlediska investic (kapitálové výdaje).

Proto velmi pomáhá, pokud finanční analýzy provádíme následujícím způsobem:

- (1) začneme trendovou analýzou, tedy z finančního hlediska podrobně analyzujeme předchozí vývoj včetně toho, co mělo na vývoj zásadní vliv,
- (2) provedeme komparativní analýzu (nebo finanční benchmarking – snažíme se učit od druhých) srovnatelných zahraničních přístupů (případně přístupů v jiných krajích u krajské veřejné strategie),
- (3) z hlediska budoucího stavu pak vyhodnotíme finanční vývoj nulové varianty (tedy, že žádné opatření nepřijmeme); přičemž také vymezíme předpoklady, za jakých tato varianta platí a zohledníme vlivy měnícího se prostředí a
- (4) analyzujeme jednotlivé varianty (pomocí relevantních analýz například, je-li to vhodné, CBA analýzy) včetně předpokladů za jakých varianty platí; varianty odpovídají navrženým opatřením ve veřejné strategii; výstupem jsou finanční dopady variant v porovnání s nulovou variantou a
- (5) vyhodnotíme (porovnáme) varianty, prověříme znovu předpoklady jednotlivých variant a navrhneme doporučení pro výběr variant včetně jejich relevantních argumentů.

Základem každého plánování je provedení analýz v potřebném rozsahu a výběr vhodné varianty řešení z množiny možných variant. Pokud již analýzy úspěšně proběhly a padla rozhodnutí k výběru variant, je třeba naplánovat potřebné zdroje.

## **6.7. DALŠÍ VYUŽITELNÉ ANALÝZY (VYUŽITELNÉ PRO TVORBU VEŘEJNÝCH POLITIK)**

### **6.7.1. Příklady analýz: Datová (kvantitativní) analýza**

Je ale důležitá při všech zásadních rozhodnutích. U obce nebo kraje jde o socioekonomickou analýzu (obyvatelstvo, geografická charakteristika, školství, zdravotnictví, doprava, životní prostředí, ...). U firmy nebo neziskové organizace jde o informace k výrobě, výrobkům,



službám, reklamacím, zásobám, majetku, investicím, opravám, lidským zdrojům, tržbám, zisku a podobně. Datová analýza by měla zahrnovat:

- časovou řadu (např. 10 let, nejméně 3 roky) a
- porovnání (ideálně benchmarking – viz metody kvality) se srovnatelnými institucemi či produkty – problém je získat data pro srovnání, a to zejména u firem

Data jsou obvykle soustředěny do tabulek a grafů a ty by měly být popsány a vyhodnoceny.

#### **Zdroje dat:**

- Vlastní
- Data o srovnatelných firmách / výrobcích / službách / institucích: internet (www, výroční zprávy, ...), nákup konkurenčních výrobků či služeb, dobrovolná výměna informací, ....
- Veřejně přístupná data (Český statistický úřad, databáze MONITOR – MF ČR, ...)

### **6.7.2. Příklady analýz: Kvalitativní analýza**

Zjednodušeně lze říci, že kvalitativní výzkum se zaměřuje na to, **jak jednotlivci či skupiny lidí chápou či vnímají okolní svět** (dané téma – v našem případě například výrobek, službu, spokojenost s prací, s místem, kde žijí, ....; neopírá se tedy o datovou analýzu, ale o názory lidí.

#### **Příklady:**

- šetření spokojenosti s výrobkem / službou / s prací / s místem (např. obcí) kde žijí ...
- vnímání kvality (kvalitativních znaků) konkrétního výrobku
- zjišťování pocitu bezpečí v obci
- hodnotící pohovory v práci

**Používané metody** – pozor, některé z nich (např. dotazníkové šetření) se dají se použít také v rámci kvantitativního výzkumu:

- dotazníková šetření (pozor, řada dotazníkových šetření má kvantitativní charakter)
- zjišťování spokojenosti, názoru, očekávání, ....



- strukturované rozhovory
- hodnotící rozhovory (např. k hodnocení pracovního výkonu)
- ohniskové skupiny (focus groups)

**Vzory dotazníků:** například publikace „Měření spokojenosti v organizacích veřejné správy“; volně ke stažení na internetu. Lze stáhnout na odkazu:

[https://www.researchgate.net/publication/40356457\\_Mereni\\_spokojenosti\\_v\\_organizacich\\_veřejne\\_spravy\\_soubor\\_příkladu](https://www.researchgate.net/publication/40356457_Mereni_spokojenosti_v_organizacich_veřejne_spravy_soubor_příkladu)

Poznámka: v rámci sběru dat je tyto metody též možné použít v rámci kvantitativního výzkumu, přičemž:

- **Kvantitativní výzkum** je založen na deduktivním přístupu – z teorie jsou vyvozovány hypotézy, které jsou poté prostřednictvím sebraných dat testovány. Obvykle se pracuje s větším počtem dotazovaných a dotazníky jsou statisticky vyhodnocovány.
- **Kvalitativní typ výzkumu** je založen na induktivní logice, kdy na počátku výzkumného procesu je sběr dat. V sebraných datech výzkumník posléze pátrá po pravidelnostech a na základě svých objevů poté formuluje (nové) teorie či hypotézy.

### 6.7.3. Příklady analýz: Analýza klíčových otázek

Analýza klíčových otázek slouží pro provedení rychlé analýzy problému, projektu nebo podmínek změny. Spočívá v definování klíčových otázek (pomocí proč?, jak?, kdy?, kde?, co bude stát?) a nalezení odpovědí (argumentů) na tyto otázky.

Pro analýzu slouží následující tabulka. Pomáhá také vymezit, zda se řeší správný problém.

Tab. 26 Analýza klíčových otázek změny

Klíčové otázky		Odpovědi na klíčové otázky		
Parametr změny	Definování klíčové otázky	Formulace odpovědi	Argumentace	
			Klady / příležitosti	Zápory / hrozby
Cíl změny / projektu	Proč?			
	Kde?			
Harmonogram (termíny a aktivity)	Jak?			
	Kdy?			
Náklady	Co stojí?			
Závěr	Je změna nezbytná?			

Zdroj: Ochrana, Půček 2011, s. 138



V následující tabulce je příklad klíčových otázek při provádění organizační změny.

Tab. 27 Příklad formulace klíčových otázek pro organizační změnu

Parametr změny		Definování klíčové otázky	Klíčové otázky			Odpovědi na klíčové otázky	
			Formulace odpovědi	Argumentace			
				Klady / příležitosti	Zápory / hrozby		
Cíl změny	Proč?	Proč chci organizační změnu? Jaký problém chci vyřešit?					
		Vyřeším organizační změnou příčiny problému?					
		Je organizační změna tím nejvhodnějším opatřením?					
		Jaký je účel změny?					
Kde?		Kterých útvarů se bude změna týkat?					
		Kde se mohu inspirovat? Dělal někdo podobnou změnu a s jakým výsledkem?					
Harmonogram (termíny a aktivity)	Jak?	Jak změnu provést?					
		Jaká jsou rizika a jak je omezit?					
		Jak přesvědčit zaměstnance? Jak komunikovat?					
		Jak budou definovány odpovědnosti?					
	Kdy?	Kdy změnu provést a proč zrovna v tomto termínu?					
Kolik dní bude změna trvat?							
Náklady	Co stojí?	Jaké jsou přímé vynaložené náklady?					
		Jaké jsou nepřímé náklady?					
		Bude změna mít jiné finanční dopady?					
Závěr		Je změna nezbytná?					

Zdroj: Ochrana, Půček 2011, s. 139



## SHRNUTÍ

Tato kapitola představuje studentům problematiku analýz (jako podkladu pro rozhodování). Analýza v tomto způsobu využití slouží k identifikaci (=rozpoznání všech dostupných) a hodnocení variant pro rozhodnutí. Platí posloupnost: **analýza → rozhodování → implementace**. Této posloupnosti říkáme **paralelní manažerské funkce nebo fáze rozhodovacího procesu**. Analýzu pak chápeme jako první fázi rozhodovacího procesu.

Kapitola uvádí **přehled analytických metod** vhodných k vymezení problémů, respektive k rozhodování.

Pro analýzu je nezbytné též získat potřebná **data, informace, poznatky** atd. V rámci kapitoly se datům věnujeme, zejména zdrojům finančních dat – hlavním zdrojem dat o hospodaření organizací ve veřejné správě je databáze Ministerstva financí s názvem MONITOR.

Pro rozhodování je též důležité, aby varianty nebo obecněji poznatky zjištěné v rámci analýz byly srozumitelné. Je dobře je vhodným způsobem **vizualizovat** pomocí: (a) grafů a tabulek (např. komparace, hodnocení trendu), obrázků, strukturací textu atd. (b) dále je možné volit



analytickou metodu, u které je vizualizace silnou stránkou, například vývojový diagram, Ishikawův diagram, strom problémů, mapy mysli (mentální mapy) atd.

V rámci kapitoly jsou podrobněji popsány (1) **SWOT analýza** (silné a slabé stránky, příležitosti, hrozby), (2) **Analýza aktérů** (cílových skupin, zákazníků), (3) **Ishikawův diagram** (Diagram příčin a následku). K těmto analýzám se též zpracovává případová studie. Taktéž jsou obsahem kapitoly **finanční analýzy** (trendová, komparativní), zmíněna je též **CBA analýza**.



## KLÍČOVÁ SLOVA

1. Průběžné (paralelní) manažerské funkce: analýza, rozhodování, implementace
2. SWOT analýza
3. Analýza cílových skupin (analýza aktérů)
4. Ishikawův diagram (diagram příčin a následků)
5. Kvantitativní a kvalitativní analýza
6. Finanční analýza
7. CBA analýza



## VYBRANÉ KONTROLNÍ OTÁZKY

### 1) K čemu nám analýza slouží? Jak ji chápeme?

Odpověď

Chápeme ji jako podklad pro rozhodování. Analýza v tomto způsobu využití slouží k identifikaci (=rozpoznání všech dostupných) variant a hodnocení jednotlivých variant pro rozhodnutí.

### 2) Jak nazýváme posloupnost analýza → rozhodování → implementace?

Odpověď

Této posloupnosti říkáme **paralelní manažerské funkce** nebo **fáze rozhodovacího procesu**.

### 3) Pomocí čeho je možné vizualizovat data či poznatky z analýz?

Odpověď

Pro rozhodování je též důležité, aby varianty nebo obecněji poznatky zjištěné v rámci analýz byly srozumitelné. Je dobře je vhodným způsobem vizualizovat pomocí: (a) grafů a tabulek (např. komparace, hodnocení trendu), obrázků, strukturací textu atd. (b) dále je možné volit analytickou metodu, u které je vizualizace silnou stránkou, například vývojový diagram, Ishikawův diagram, strom problémů, mapy mysli (mentální mapy) atd.

### 4) Co analyzuje SWOT analýza?

Odpověď

Analýzuje 4 oblasti: silné stránky, slabé stránky (říkáme jim „vnitřní vlivy“ nebo „současnost“), příležitosti, hrozby (říkáme jim „vnější vlivy“ nebo „budoucnost“).



### 5) Jak se liší klasická (územní) SWOT od SWOT projektu či tématu?

Odpověď

U klasické (územní) SWOT jsou

- silné a slabé stránky = vnitřní vlivy;
- příležitost a hrozby = vnější vlivy

U SWOT projektu můžeme též použít vnitřní a vnější vlivy nebo:

- silné a slabé stránky = současnost;
- příležitost a hrozby = budoucnost.

### 6) Jaký jiný název se používá pro analýzu cílových skupin?

Odpověď

Analýza aktérů, analýza zákazníků.

### 7) Má analýza cílových skupin jen jednu možnost sloupců analýzy?

Odpověď

Ne, možností je více – v kapitole se učíme 2 varianty.

### 8) Co analyzujeme v rámci analýzy cílových skupin?

Odpověď

Analýza v jedné z variant má tyto sloupce:

- Název cílové skupiny
- Vliv (kladný / záporný)
- Význam
- Návrh opatření
- Očekávání cílové skupiny.

### 9) Co analyzujeme v rámci analýzy cílových skupin?

Odpověď

Analýza v jedné z variant má tyto sloupce:

- Název cílové skupiny
- Požadavky
- Návrh opatření
- Očekávání cílové skupiny
- Způsob komunikace.

### 10) Jaký jiný název se používá pro Ishikawův diagram?

Odpověď

Diagram příčin a následku, případně diagram „rybí kost“.

### 11) Co je podstatou Diagramu příčin a následku?

Odpověď

Jde o Ishikawův diagram - hledáme příčiny, „podpříčiny“ (a je-li to užitečné též podpříčiny podpříčin) analyzovaného problému. Pomocí diagramu je přehledně vizualizujeme. To nám usnadní přijmout si opatření tak, abychom příčiny problémů řešili.



## KONTROLNÍ TEST

### 1. Analýza

- a) Patří mezi sekvenční manažerské funkce (analýza – rozhodování – implementace)
- b) Patří mezi paralelní manažerské funkce (analýza – rozhodování – implementace)
- c) Patří mezi sekvenční manažerské funkce (analýza – rozhodování – organizování – vedení)
- d) Patří mezi paralelní manažerské funkce (analýza – rozhodování – organizování – vedení)
- e) Patří mezi sekvenční manažerské funkce (analýza – plánování – rozhodování)
- f) Patří mezi paralelní manažerské funkce (analýza – plánování – rozhodování)

### 2. Analýza SWOT

- a) Analyzuje jen silné a slabé stránky
- b) Zahrnuje: Název cílové skupiny; Požadavky; Návrh opatření; Očekávání cílové skupiny; Způsob komunikace
- c) Používá se k analyzování 4 faktorů – strategie, výhry, příležitosti, hrozby (strategy, wins, opportunities, threats)
- d) Analyzuje: (1) splnění cílů, (2) dodržení stanoveného termínu, (3) dodržení nákladů.
- e) Analyzuje: 1. výběr modelu, 2. stanovení struktury, 3. stanovení postupů ve vnitřních předpisech, 4. konkrétní přidělení úkolů
- f) Jednou z oblastí, které analyzuje, jsou příležitosti

### 3. Analýza cílových skupin

- a) Její jiný název je analýza aktérů
- b) Jednou z oblastí (sloupců), které řeší analýza cílových skupin, jsou slabé stránky
- c) Jednou z oblastí (sloupců), které řeší analýza cílových skupin, jsou příležitosti
- d) Analyzuje silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby (rizika)
- e) Patří mezi sekvenční manažerské funkce (analýza – rozhodování – implementace)
- f) Analýza cílových skupin je totéž co SWOT

### 4. Diagram příčin a následku (Ishikawův diagram)

- a) Hledáme příčiny a „podpříčiny“ analyzovaného problému
- b) Jednou z oblastí, kterou analyzuje, jsou slabé stránky
- c) Je jednou z oblastí MBO
- d) Jednou z oblastí, kterou analyzuje, jsou hrozby
- e) Hledáme problémy a „podproblémy“ vniklé z analyzované příčiny
- f) Zabývá se styly vedení (autoritářský, demokratický, liberální)

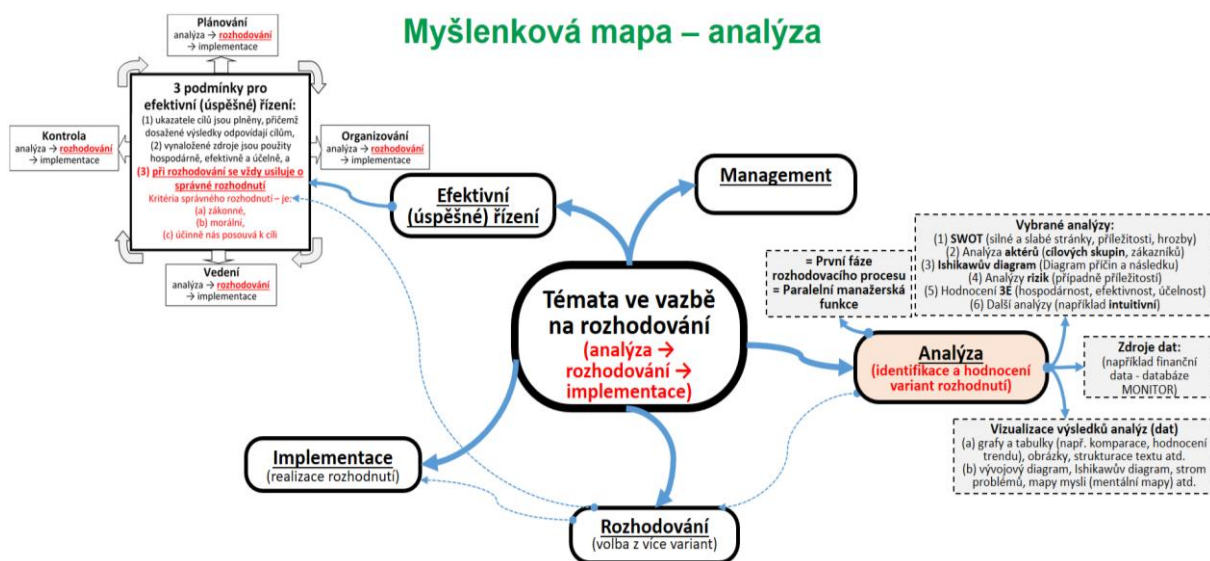


# AKTIVIZACE A APLIKACE

## Aktivizační prvek – myšlenková mapa

Na následujícím obrázku je využití myšlenkové mapy pro opakování pojmů.

Obr. 66 Myšlenková mapa – opakování hlavních pojmů



Zdroj: autor

Je též možné si poslechnout krátké video k opakování pojmů, které je vloženo ve studijních materiálech.



# 7. MANAŽERSKÉ FUNKCE: ROZHODOVÁNÍ (VČETNĚ EKONOMICKÝCH ASPEKTŮ) A IMPLEMENTACE

## OBSAH KAPITOLY

Tato kapitola představuje studentům problematiku rozhodování. Naučit se správně rozhodovat je klíčovou kompetencí. Kapitola pracuje se třemi kritérii „správného“ rozhodnutí – (1) je morální, (2) zákonné, (3) účinné nás posouvá k dosažení cílů. Kapitola též řeší odpovědnost za rozhodování a ekonomické aspekty rozhodování. Zabývá se též problematikou implementace (zavádění rozhodnutí do praxe).

Struktura kapitoly:

- Název kapitoly odpovídá názvu v sylabu předmětu.
- Samotný text kapitoly se člení na 5 podkapitol.
- Na konci kapitoly je
  - shrnutí (je velmi důležité – pro některé studenty může být vhodné začít shrnutím),
  - klíčová slova (otázky ve zkušebním testu směřují zejména ke klíčovým slovům),
  - aktivizační prvek – myšlenková mapa (video k ní je ve studijních materiálech).
  - kontrolní otázky / kontrolní test.

## 7.1. PODSTATA ROZHODOVÁNÍ

### 7.1.1. Rozhodování jako manažerská funkce (struktura rozhodovacího procesu)

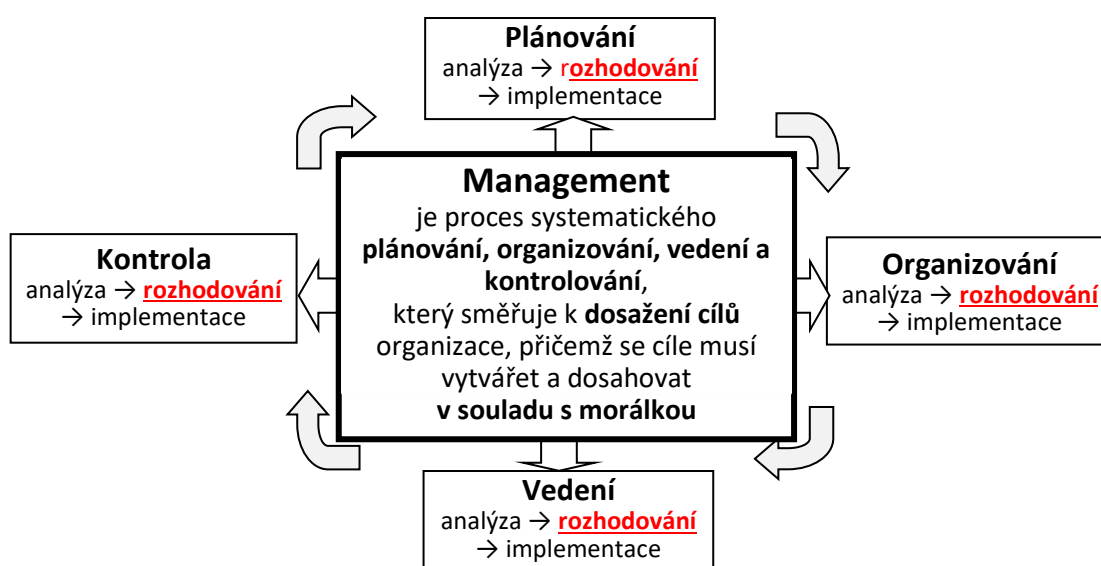
Problematika rozhodování (jak v soukromém životě, tak v práci, samozřejmě včetně všech rozhodnutí týkající se přípravy nebo realizace veřejné strategie) je velmi významná. Dá se říci, že naučit se správně rozhodovat je klíčovou kompetencí a současně jedním



**z největších tajemství managementu.** Kdo tuto dovednost získá (odhalí toto tajemství) a uplatní ji ve svém životě, bude svoji práci i život zvládat mnohem lépe, snadněji, šťastněji a úspěšněji. Žel to skutečně zvládne jen málokdo – nepomůže Vám se poznatky o tom naučit (to pomůže ke složení zkoušky z předmětu), musíte je totiž zavést do svého života, musíte je prožít, musíte změnit své návyky (též představy či mentální modely), tedy sami sebe.

Při řešení problémů v rámci provádění běžných činností, plnění úkolů či dosahování cílů je manažer mnohokrát za den vystaven nutnosti **přijmout k dané věci rozhodnutí**. **Před každým rozhodnutím by měl manažer provést analýzu** (tedy analýzu včetně rozpoznání možných variant pro rozhodnutí). Samotná analýza nemusí být nijak dlouhá nebo složitá. To záleží na charakteru daného problému. Manažer často provede analýzu jen ve své hlavě, či s pomocí poznámek na papír či do počítače. Po rozhodnutí by měl manažer zajistit jeho implementaci (zavedení). Již jsme probírali jednotlivé sekvenční manažerské funkce. V rámci plánování, organizování, vedení i kontroly je potřeba přijímat celou řadu rozhodnutí. Mimo to důležitou funkcí kontroly je ovlivnění dalších rozhodnutí (k funkcím kontroly patří: dohled; srovnání; náprava odchylek; ovlivnění dalších rozhodnutí). Též jsme se již věnovali analýze (kapitola 6), která má sloužit k tomu, aby nám pomohla rozpoznat a vyhodnotit všechny dostupné varianty rozhodnutí. Vztah je na následujícím obrázku. Rozhodování je klíčovou paralelní manažerskou funkcí.

Obr. 67 Definice managementu – vazba na rozhodování



Zdroj: autor



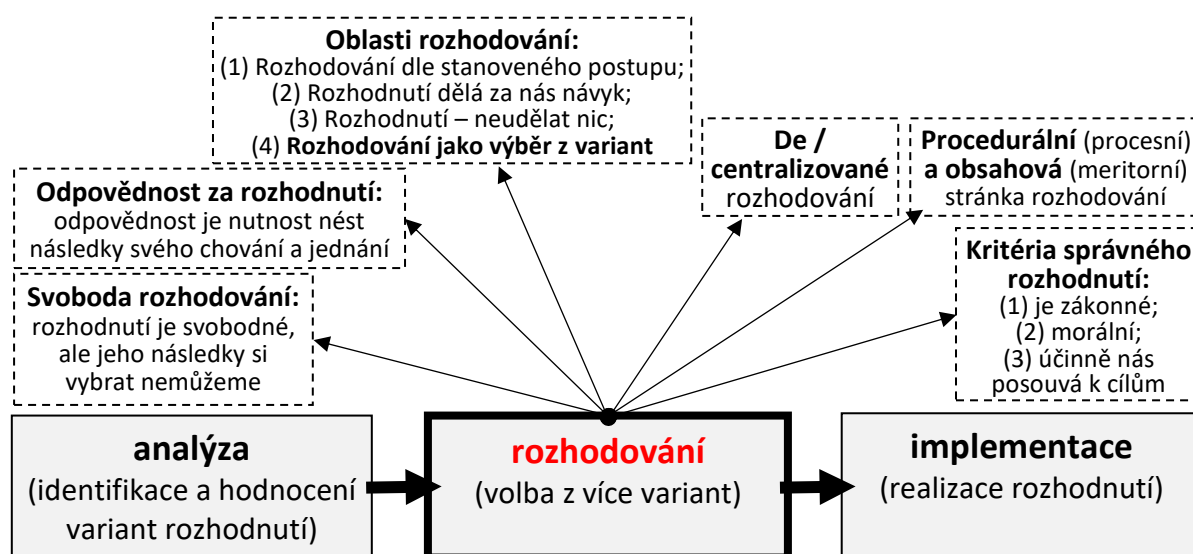
## Struktura rozhodovacího procesu

Podstatou rozhodování je výběr variant - tj. alespoň mezi dvěma variantami (alternativami) řešení. Přičemž alternativou je také nulová varianta – tedy neudělat nic. Vlastní proces rozhodování probíhá v zásadě ve 3 krocích (odpovídá paralelním manažerským funkcím):

- (1) Analýza včetně identifikace a zhodnocení variant;
- (2) Rozhodování;
- (3) Implementace (realizace rozhodnutí, například zavedení do praxe).

V následujícím obrázku je fáze rozhodovacího procesu. U rozhodování jsou doplněna témata, která jsou z hlediska rozhodování významná, a v rámci kapitoly je postupně probereme.

Obr. 68 Fáze rozhodovacího procesu - témata ve vztahu k rozhodování



Zdroj: autor



K obrázku je namluvená krátká video přednáška, kterou najdete ve studijních materiálech.

Případně můžeme rozhodovací proces popsat podrobněji v 5 krocích: (1) Objevení (identifikace) problému; (2) Analýza a vymezení problému, formulace cíle, jehož má být dosaženo; (3) Tvorba variant; (4) Hodnocení a výběr variant – rozhodování; (5) Realizace zvolené varianty (implementace zvoleného řešení v praxi).



✓ Ještě je třeba dodat, že v rámci jednotlivých fází rozhodovacího procesu je vhodné uplatňovat nejen své schopnosti, zkušenosti a znalosti, ale také svoji intuici nebo případně zásady kritického myšlení (o kritickém myšlení se můžete více dozvědět pomocí videí a informací dostupných na <https://www.krimys.cz/video-kurz/> nebo <https://kritickemysleni.cz/> nebo případně na <https://bezfaulu.net/> nebo <http://www.factczech.cz/>).

Teorie managementu nabízí na podporu rozhodování **optimalizační metody** - založené buď na bázi matematického modelování, nebo na bázi heuristiky (algoritmus nalézání nových vědeckých postupů). Na tuto problematiku stejně jako i na další témata k rozhodování se podívejte do kapitoly 2 opory Bartošová, Management II – vybrané metody a techniky.

### 7.1.2. Kdy rozhodujeme?

✓ **Základním předpokladem rozhodování je** možnost výběru z více variant, tj. přijetí či odmítnutí určité varianty (= možnosti, řešení, cesty, cíle, osoby apod.), tzn. rozhodování je pojmáno jako volba mezi více variantami (alternativami) ze strany vedoucích pracovníků (či jiných rozhodovatelů – např. rady města) k naplnění určitého cíle (splnění úkolu atd.). Přičemž platí, že jednou z variant může být i „nulová“ varianta – tedy neudělat nic.

Každý člověk dělá denně v normálním dni 1000 i mnohem více rozhodnutí, které mohou významně ovlivnit jeho život. Paradoxně se stává, že mnoho rozhodnutí si ani neuvědomíme, přesto jsme je učinili. Proč tomu tak je? Jaké jsou oblasti rozhodování, respektive, kdy rozhodujeme:

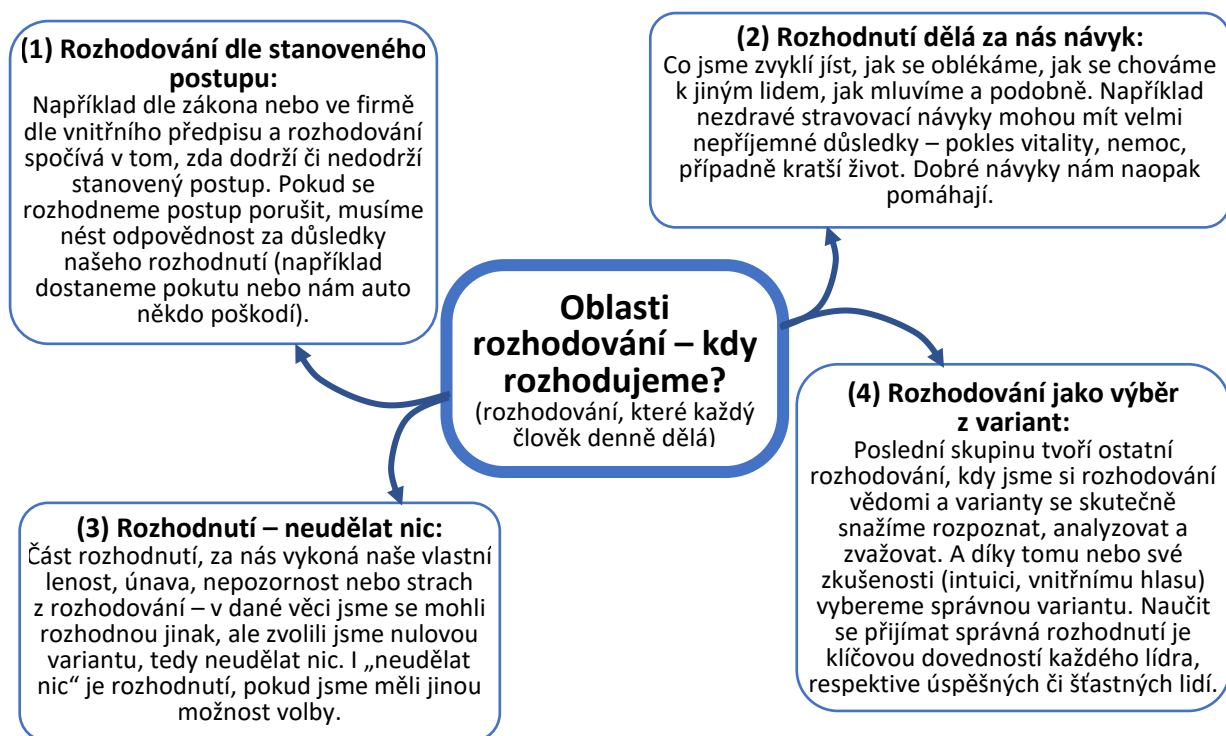
- (1) Mnoho rozhodnutí dělají lidé **dle stanoveného postupu** (například dle zákona nebo ve firmě dle vnitřního předpisu) a rozhodování spočívá v tom, zda dodrží či nedodrží stanovený postup. Tato rozhodnutí jsou velmi typická zejména pro dny, kdy jdeme do práce či školy. Například v práci porušíme směrnici o bezpečnosti práce. Nebo cestou z práce zaparkujeme auto v místě, kde se parkovat nesmí. Pokud se rozhodneme předpis porušit, musíme nést odpovědnost za důsledky našeho rozhodnutí (například dostaneme pokutu nebo nám auto někdo poškodí).
- (2) Další velkou část **rozhodnutí dělá za nás návyk** – co jsme zvyklí jíst, jak se oblékáme, jak se chováme k jiným lidem, jak mluvíme a podobně. Například nezdravé stravovací návyky mohou mít velmi nepříjemné důsledky – pokles vitality, nemoc, případně kratší



život. Pokud máme dobré návyky, pomáhají nám (viz návyky vůdčích osobností od Coveye zmiňované v kapitole 4).

- (3) Část rozhodnutí, za nás **vykoná naše vlastní lenost, únava, nepozornost nebo strach z rozhodování** – v dané věci jsme se mohli rozhodnout jinak, ale zvolili jsme nulovou variantu, tedy **neudělat nic**. I „neudělat nic“ je rozhodnutí, pokud jsme měli jinou možnost volby. Někteří lidé si ani možnosti volby v dané věci nevšimnou (roztržitost, lenost, únava, ...), jiní se rozhodování bojí.
- (4) Poslední skupinu tvoří ostatní rozhodování, kdy jsme si rozhodování vědomi a varianty se skutečně snažíme rozpoznat, analyzovat a zvažovat. Přičemž toto bychom měli provádět vždy. A díky tomu nebo své zkušenosti (intuici, vnitřnímu hlasu) vybereme správnou variantu. Naučit se přijímat správná rozhodnutí je klíčovou dovedností každého lídra, respektive úspěšných či šťastných lidí.

Obr. 69 Oblasti rozhodování – kdy rozhodujeme



Zdroj: autor



K obrázku je namluvená krátká video přednáška, kterou najdete ve studijních materiálech.



### 7.1.3. Jak je to se svobodou rozhodování?

Svoboda je přímo spojena s možností volby, jinak řečeno s možností rozhodovat se. Svobodná je však jen volba (tedy rozhodnutí), důsledky, které z rozhodnutí vyplynou v budoucnosti, však již této svobodné volbě nepodléhají (leda bychom přijali další rozhodnutí). To je důvod, proč mnoho lidí svoji svobodnou vůli zpochybňuje, neboli nechtějí nést odpovědnost za nežádoucí důsledky, které z rozhodnutí mohou časem vyplynout. Rozhodování chápeme jako možnost výběru z více, nejméně ze dvou variant, přičemž jedna z nich může být i neudělat nic a za rozhodnutí neseme odpovědnost. To platí i v případě, kdy se rozhodujeme, zda budeme či nebudeme postupovat dle stanoveného postupu (například ve vnitřním předpisu firmy, kde pracujeme, nebo dle zákona).

**Vysvětlení na příkladu:** Aby to bylo srozumitelnější, uvedeme příklad: při řízení auta je zákonná povinnost jet v obci maximálně 50 km/h, pokud neuvádí dopravní značení jinak. Pokud se rozhodneme tuto maximální rychlost nerespektovat, porušíme předpis. Platí to i tehdy, pokud toto rozhodnutí za nás udělal náš špatný návyk (například jsme zvyklí jezdit v obci do 60 km/h) nebo jej za nás udělala naše nepozornost (nevšimli jsme si značky obce). Volili jsme mezi dvěma variantami, tedy dodržet předpis a jet do 50km/h nebo jej nedodržet. Samozřejmě toto rozhodnutí předpis nedodržet ještě může mít různé „scénáře“, tedy scénář 1 – jezdíme „na spotřebu“ a postupně setrvačností v obci zpomalujeme, scénář 2 – jedeme přes obec 55 km/h, scénář 3 – jedeme 60 km/h atd. Každý scénář má pak trochu jiné důsledky. Můžeme tedy říci, že toto naše **rozhodnutí je svobodné** – v našem případě jet rychleji než 50 km/h, **ale důsledky (následky), které z toho mohou, ale nemusí vyplynout, již nikoli.** Pokud se tedy rozhodneme takto porušit předpis, neseme tímto rozhodnutím odpovědnost za všechny následky, a to i ty nepříznivé. Například nás změří policie a zaplatíme pokutu nebo v horším případě způsobíme dopravní nehodu. Následky (důsledky) si vybírat nemůžeme, jsou na našem rozhodnutí nezávislé. Samozřejmě důsledek můžeme zmírnit novým rozhodnutím – například uvidíme při jízdě nad 50 km/h v obci policejní radar a rozhodneme se prudce brzdit, toto naše nové rozhodnutí může (ale nemusí) být účinné a vyhneme se z našeho hlediska nežádoucímu následku, tedy pokutě.



Mnoho lidí nechce nést odpovědnost za své rozhodování, zejména ne za nepříjemné či nepříznivé následky - může jít o náhradu škody (například způsobenou naší nedbalostí v práci), trestní odpovědnost (například při dopravní nehodě, kterou zaviníme), poškození naší pověsti nebo ztrátu důvěry, ztrátu zaměstnání, ztrátu rodiny (například muž je překvapen, když se s ním žena rozvede, protože ji podvádí), ztráta peněz či majetku (například v důsledku špatné investice nebo nákupu), ztráta času (promarníme významný čas v rámci dne, týdne či měsíce, který jsme měli využít lépe – řízení času viz kapitola 11), ztrátu zdraví (například máme špatné stravovací návyky) a podobně. V managementu bereme však na zřetel, že v uvedeném smyslu je rozhodnutí svobodné. Jeho následky (důsledky) však ne. Následky se mohou, ale nemusí uskutečnit – jde tedy o budoucí událost. Následky (zejména ty nepříjemné) si tedy vybrat nemůžeme. Negativní nepříjemný následek můžeme chápat též jako riziko, hrozbu (problematika zvládání rizik bude probrána v kapitole 10). Člověk tak stojí uprostřed následků svých minulých rozhodnutí, často na většinu z nich již dávno zapomněl – pokud většina jeho rozhodnutí (zejména těch důležitých) byla správná, jeho život je plný radosti, štěstí a hojnosti.

#### **7.1.4. Jak je to s odpovědností za rozhodnutí?**

**Odpovědnost a rozhodování:** Za každé rozhodnutí a také za jeho důsledky nese manažer (rozhodovatel) odpovědnost. Nést odpovědnost (natož pak odpovědnost za následky rozhodnutí) není v Česku oblíbené. Někteří manažeři chtějí mít pravomoci (často též výhody a vysoký plat), ale nejsou ochotni nést odpovědnost, přičemž si neuvědomují, že i neudělat nic je též rozhodnutí. Pokud máme pravomoc rozhodnout, tak za rozhodnutí (včetně jeho důsledků) neseme plnou odpovědnost, a to i tehdy, když při rozhodování zvolíme „nulovou variantu“, tedy neuděláme nic.

**Jak vlastně odpovědnost chápat?** Odpovědnost je relativně široký pojem a lze ji chápat jako právní odpovědnost nebo též odpovědnost z morálního (etického) hlediska. Odpovědnost je spojena s plněním či neplněním stanovených povinností. Jde též o ručení osoby (která nese odpovědnost) za nějaké jednání nebo nějakou věc nebo před nějakou



institucí. Obecně můžeme odpovědnost vymezit (Boguszak, Čapek, Gerloch, 2003. s. 165) jako „**odpovědnost je nutnost nést následky svého chování a jednání.**“ Nebo lze vymezit jako (Havránek, 2008, s. 380) „**povinnost snášet následky chování v rozporu se společensky akceptovanými normativními pravidly**“. Následek v okamžiku rozhodování je budoucí událost, kterou si můžeme, ale nemusíme předem uvědomovat. Přesto, ač následky nám nemusí být při rozhodování zřejmé, neseme za ně odpovědnost. Následek jako budoucí událost v době rozhodování může, ale nemusí nastat. Některé následky se nemusí projevit hned, může to trvat i celé roky. V rámci managementu se nepříznivými (negativními) následky zabývá řízení rizik (viz kapitola 10).

**Co je právní odpovědnost?** Mezi odborníky o tom probíhá živá diskuse, ale lze ji vymezit takto: Právní odpovědnost je uplatnění nepříznivých právních následků, stanovených právní normou (například zákonem) vůči tomu, kdo povinnost porušil (Havránek, 2008, s. 380).

**Právní odpovědnost má více druhů, ta, která se váže k managementu, může být členěna na:**

- (1) **Soukromoprávní odpovědnost** (zejména jde o **odpovědnost za škodu**; odpovědnost za nemajetkovou újmu; odpovědnost za vady; odpovědnost za prodlení; odpovědnost za bezdůvodné obohacení; disciplinární odpovědnost).
- (2) **Trestní odpovědnost** – pojí se se spácháním trestného činu. Trestní zákoník vymezuje trestný čin jako (§ 13 odst. 1): „protiprávní čin, který trestní zákon označuje za trestný a který vykazuje znaky uvedené v takovém zákoně.“ Trestné činy se dělí na (a) přečiny (jde o všechny nedbalostní trestné činy a úmyslné trestné činy s horní hranicí odnětí svobody do pěti let) a zločiny (trestné činy, které nejsou přečiny).
- (3) **Správní odpovědnost** – jde o odpovědnost za správní **delikty** (přestupky a jiné správní delikty).

**Morální odpovědnost:** Řada rozhodnutí, která provedeme, nemají charakter trestného činu a ani správního deliktu, přesto z morálního hlediska neobstojí – například následek našeho lhaní či pomlouvání může být ten, že si nás v práci nikdo neváží. Nebo za nemorální se považuje žít v manželství a podvádět manželku či manžela – nežádoucí následek pak



může být rozpad rodiny a rozvod. Co je a co není morální, na to mohou být různé názory, v rámci tohoto předmětu vycházíme z minimálního doporučení, že morální je to, co splní následující 3 znaky: (a) neměli bychom úmyslně (vědomě) škodit jiným lidem, společnosti či přírodě, (b) je třeba dodržovat platná pravidla (legislativu, interní směrnice, běžné postupy) a současně (c) neseme plnou odpovědnost za každé rozhodnutí, a to včetně následků z něj plynoucích.

### 7.1.5. Obsahová (meritorní) a procedurální (procesní) stránka rozhodování

Na rozhodování se můžeme dívat z obsahového (meritorního) hlediska nebo procedurálního (formálně-logického, procesního) hlediska.

Z **obsahového (meritorního, věcného) hlediska** tak můžeme mít 3 základní možnosti, jak ukazuje následující tabulka.

Tab. 28 Obsahová stránka rozhodování

Č	Existence závazného postupu z obsahového hlediska	Rozhodování – min 2 varianty
1	K rozhodnutí existuje závazný postup, který vymezuje obsahovou stránku rozhodnutí (například daný zákonem nebo při rozhodování v práci daný vnitřním předpisem).	Dodržíme postup Porušíme postup
2	K rozhodování existuje doporučení (nebo dobrá praxe).	Respektujeme doporučení Nerespektujeme doporučení
3	K rozhodování neexistuje závazný postup ani doporučení.	Rozhodování jako výběr nejméně ze dvou variant

Zdroj: autor

Jak již bylo řečeno, závazným postupem je například zákon či další legislativa. Jen platných zákonů je v ČR cca 3000 (respektive koncem roku 2017 jich bylo 2 953), běžný člověk o většině z nich ani neví, přesto jsou pro něj závazné. Často jsou porušovány například pravidla silničního provozu. V práci (nebo v rámci studia) patří též k závazným postupům vnitřní předpisy (byly probrány v kap. 3). Často jsou v práci porušovány například předpisy týkající se bezpečnosti práce a požární ochrany (například povinnost používat ochranné pomůcky při práci).

Z hlediska obsahu tak může jít o rozhodování například:

- o odměně či výši platu konkrétnímu pracovníkovi,



- komu bude přidělen který úkol,
- kdo si může vzít v konkrétním termínu dovolenou,
- rozhodování o organizačním uspořádání,
- o výběru nových pracovníků a podobně,
- specifické je rozhodování ve veřejné správě dle správního řádu.

Druhou stránkou rozhodování je **formálně-logická (procedurální, procesní) stránka**. Jde o proceduru či postup, pomocí níž bude rozhodnutí učiněno. V některých případech:

- není žádná procedura stanovena,
- v dalších stanovena je, ale jde jen o doporučení,
- v třetí skupině je procedura závazná (daná například zákonem, vnitřními předpisy nebo stanovena nadřízeným pracovníkem).

Například dle zákona o obcích jsou některá rozhodnutí v kompetenci rady a jiná v kompetenci zastupitelstva; přičemž procedurální stránku rozhodování určuje zákon a jednací řád daného orgánu. Pokud se procedura nedodrží, je rozhodnutí neplatné. Například starosta nesmí prodat pozemek obce bez předchozího schválení tohoto prodeje zastupitelstvem obce. Procedury jsou stanoveny i v ziskovém sektoru – například u akciových společností některé věci rozhoduje představenstvo, jiné dozorčí rada a další valná hromada.

Následující tabulka procedurální hledisko popisuje.

Tab. 29 Procedurální stránka rozhodování

Č	Existence závazného postupu z procedurálního hlediska	Platnost / neplatnost rozhodnutí
1	K rozhodnutí existuje <b>závazný zákonný postup</b> , který určuje proceduru (například správní řád stanovuje proceduru správního řízení, zákon o obcích proceduru schvalování prodeje nemovitostí obce atd.).	Závisí na konkrétním zákoně, ale obvykle je při nedodržení procedury rozhodnutí neplatné (například starosta obce rozhodne o prodeji pozemku – rozhodnout musí zastupitelstvo).
2	K rozhodnutí existuje <b>závazný vnitřní postup</b> , který určuje proceduru (například jednací řád zastupitelstva obce nebo další vnitřní předpisy).	Závisí na konkrétní situaci, nicméně vnitřní předpisy jsou závazné dovnitř instituce a měly by být respektovány. Jejich porušení může mít významný dopad na toho, kdo je porušil (například náhrada škody).



3	K rozhodování existuje <b>doporučená procedura</b> (nebo dobrá praxe).	Nedodržení nemá na platnost vliv.
	K rozhodování <b>neexistuje závazná procedura</b> a ani doporučení.	----

Zdroj: autor

Každý vedoucí zaměstnanec by si před provedením rozhodnutí měl ověřit, zda v dané věci je z procedurálního hlediska stanovený nějaký postup či nějaké omezení.

### 7.1.6. Klasifikace problémů, které řešíme (rozhodujeme)

#### (1) Z hlediska jejich složitosti:

**Dobře strukturované problémy:** jsou rutinní, přehledné, předvídatelné, existují pro ně ověřené manažerské procedury rozhodování. Tyto se zpravidla opakují a existují pro ně standardní postupy řešení.

**Nedostatečně (špatně) strukturované problémy:** jsou nezvyklé, nerutinní, nepřehledné, nepředvídatelné, žádné spolehlivé procedury manažerského rozhodování na ně neexistují. Toto jsou složité problémy a vyskytují se jako nové, neopakovatelné a nedostatečně definované situace. Řešení těchto problémů vyžaduje tvůrčí přístup, nápady, zkušenosti a intuici.

#### (2) Rozhodování v podmínkách jistoty, rizika a nejistoty

- 1) **Rozhodování v podmínkách jistoty**, tj. manažer (rozhodovatel, vedoucí pracovník) má úplné informace, zná, která varianta v budoucnu nastane a u každé varianty může předpovědět konkrétní důsledek s pravděpodobností  $P = 1$ , kde  $P$  ... pravděpodobnost varianty, přičemž  $P = 1$  znamená, že pravděpodobnost konkrétního důsledku varianty je 100% (když vyberu tuto variantu, stane se to na 100 %)
- 2) **Rozhodování v podmínkách rizika**, tj. manažer zná pravděpodobnost výskytu rizik jednotlivých variant, tedy  $0 < P < 1$ .
- 3) **Rozhodování v podmínkách nejistoty** vzniká, když neznáme důsledky variant a pravděpodobnost jejich výskytu.

Problematika rizika je řešena v kapitole 10.

#### (3) Z hlediska míry centralizace: Centralizace a decentralizace v rozhodování



- ✓ **Centralizace rozhodování** – pravomoc útvarů či jednotlivců na vyšších stupních řízení
- ✓ **Decentralizace rozhodování** – rozhodovací kompetence (právo) je delegována na nižší složky
- ✓ Případně: Spolurozhodování (spoluúčast, participace na rozhodování)

Obecně lze konstatovat, že decentralizace rozhodování se považuje za spíše pozitivní faktor, mělo by být pružnější. Existují však velmi úspěšné firmy, které mají centralizované rozhodování a stejně tak úspěšné firmy, které mají decentralizované rozhodování.

- ✓ Pokud se rozhodneme pro decentralizované rozhodování, musíme **posílit kontrolu** (řeší kapitola 5) a efektivně řídit rizika (řeší kapitola 10), abychom zajistili, že nižší útvary budou rozhodovat správně v rámci svěřených pravomocí (tedy dle stanovených pravidel, mantinelů či postupů).

#### **Výhody decentralizovaného rozhodování:**

- vrcholové vedení – odpovědnost za strategické rozhodování a řešení klíčových problémů;
- urychlení rozhodovacího procesu, odbourají se často složité komunikační toky;
- nižší stupně řízení znají lépe většinu problémů technickoorganizačního charakteru;
- zvyšuje motivaci pracovníků.

#### **Nevýhody decentralizovaného rozhodování:**

- menší celkový komplexní přehled na nižších stupních řízení;
- zneužití pravomoci decentralizovaného rozhodování v osobní prospěch (kariéra, finanční výhody apod.).

## **7.2. SPRÁVNÉ ROZHODNUTÍ**

### **7.2.1. Správné rozhodnutí = podmínka efektivního (úspěšného) řízení**

V kapitole 1 jsme si též vymezili **3 podmínky pro efektivní (úspěšné) řízení:**

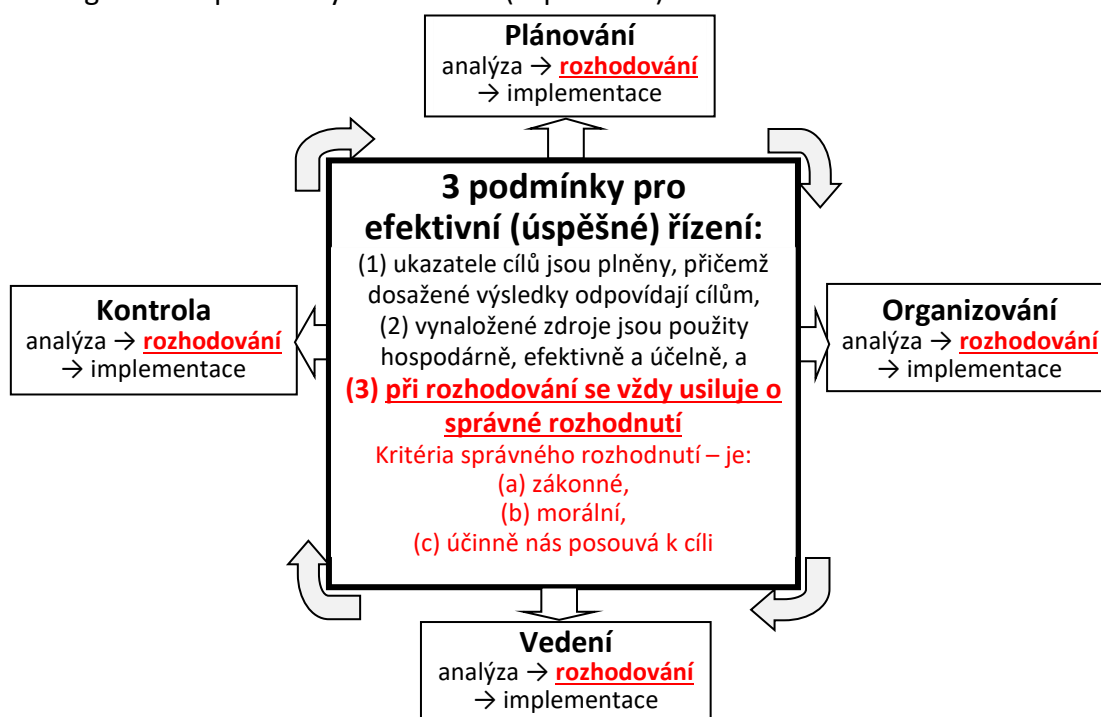
(1) ukazatele jednotlivých cílů jsou průběžně plněny, přičemž dosažené výsledky odpovídají stanoveným cílům,



- (2) vynaložené zdroje potřebné k realizaci cílů jsou použity hospodárně, efektivně a účelně,  
 (3) při rozhodování se vždy usiluje o správné rozhodnutí.

Třetí podmínka vyžaduje, aby se **přijímala správná rozhodnutí**, což znamená, aby se při rozhodnutí vyhodnotily (analyzovaly) všechny dostupné varianty řešení a přijalo se rozhodnutí, které splňuje 3 kritéria správného rozhodnutí (je zákonné, je morální, neúčinněji nás posouvá k dosažení cíle). Pokud k definici managementu přidáme 3 podmínky efektivního (úspěšného) řízení, bude vypadat obrázek tak, jak je uvedeno:.

Obr. 70 Management a podmínky efektivního (úspěšného) řízení



Zdroj: autor

### 7.2.2. Kritéria správného rozhodnutí (jak poznat správné rozhodnutí?)

Při dosahování cílů nebo při plnění úkolů (nejen ve firmě, ale také v soukromém životě) je nezbytné přijímat rozhodnutí. Každé (často i drobné) rozhodnutí ovlivňuje splnění cílů či plnění stanovených úkolů, a to buď kladně (je-li rozhodnutí částečně či zcela správné) nebo záporně (je-li částečně či zcela chybné). Najít (identifikovat, přijmout) správné rozhodnutí je v dnešní komplexní a složité době nesnadné – obvykle vybíráme z více variant, které se zdají srovnatelné (stejně špatné či stejně dobré). Za každé rozhodnutí a jeho následky nese rozhodovatel odpovědnost. Nést odpovědnost není v Česku oblíbené. V případě



rozhodování půjde tedy o řešení otázky: „**Jak poznat v dané věci či situaci, co je správné rozhodnutí?**“ Můžeme říci, že správné rozhodnutí má následující 3 kritéria (znaky), která platí současně:

- (1) Je etické (morální),** opírá se o hodnotový (morální, etický) rámec. Znamená to, že rozhodnutí je správné z morálního hlediska, nebudeme se za něj v budoucnu stydět. Některé instituce vydávají své vlastní etické kodexy, které jsou pro zaměstnance závazné. Řada lídrů má též skvělou intuici či cit pro spravedlnost (= vnitřní hlas, svědomí). Jako základ morálky v činnosti instituce či firmy lze vyjít z těchto tří oblastí:
- a. při činnosti bychom úmyslně (vědomě) neměli škodit jiným lidem, společnosti či přírodě,
  - b. je třeba dodržovat platná pravidla (legislativu, interní směrnice, běžné postupy, podepsané smlouvy atd.) a současně
  - c. neseme plnou odpovědnost za každé rozhodnutí, a to včetně následků něj plynoucích.

Nesoulad mezi rozhodnutím a morálkou signalizuje, že dochází k manažerskému selhání a morálnímu hazardu. Respektování morálky v praxi znamená, že vyloučíme všechny varianty možného rozhodnutí, které bychom považovali za nemorální. Tyto varianty vyřadíme a již je netestujeme na další 2 kritéria.

- (2) Je zákonné,** je tedy v souladu s právními předpisy (zákony) a také v souladu s interními předpisy. Zákony mají přednost před vnitřními předpisy. Při rozhodování to znamená, že vyloučíme všechny varianty možného rozhodnutí, které bychom považovali za nezákonné nebo v rozporu s vnitřními předpisy.

Varianty, které jsou v rozporu se zákony, vyřadíme a již je netestujeme na poslední kritérium. U variant, které jsou v rozporu s vnitřními předpisy, musíme posoudit, zda chceme či můžeme tyto vnitřní předpisy upravit tak, aby rozhodnutí nebylo v rozporu s vnitřními předpisy po jejich úpravě.

- (3) Vede účinně k dosažení cílů** nebo ke splnění zadaného úkolu (správné rozhodnutí nás k cíli přibližuje, chybné vzdaluje).

Pokud tedy vyloučíme při rozhodování varianty, které nesplňují podmínku (1) nebo (2), tedy jsou nemorální nebo jsou nezákonné, zůstává k posouzení „správného“



rozhodnutí toto třetí kritérium. Posuzujeme tak, která varianta více přispěje k splnění úkolu nebo dosažení cíle. Pro hodnocení variant můžeme použít řadu metod. V praxi můžeme použít (a) vhodnou analytickou či hodnotící metodu, (b) intuitivní analýzu respektive své zkušenosti z předchozích rozhodnutí, (c) kombinaci obou přístupů. Nesprávná rozhodnutí jsou projevem manažerského selhání.

Následující tabulka problematiku shrnuje. V levém sloupci uvádí znaky správného rozhodnutí. V pravém sloupci pak 3 možnosti, jak vybrat správné rozhodnutí (variantu).

Tab. 30 Znaky (kritéria) správného rozhodnutí a způsob výběru správné varianty

Znaky správného rozhodnutí	Jak vybrat správnou variantu – 3 možnosti:
<p>(1) Opírá se o hodnotový rámec manažera (tedy je správné z morálního hlediska, nebudeme se za něj v budoucnu stydět; pokud se nemůžeme spolehnout na svůj cit či intuici, můžeme provést tak zvaný „novinový test“) a současně</p> <p>(2) Je v souladu s právními předpisy (ty mají přednost před vnitřními předpisy), interními postupy (např. směrnice) a současně</p> <p>(3) Vede účinně k dosažení cílů nebo ke splnění zadaného úkolu (správné rozhodnutí nás k cíli přibližuje, chybné vzdaluje; problémem je, že toto jde obvykle posoudit až s odstupem času).</p>	<p>A. Provedli jsme poctivou analýzu, která nám pomohla všechny dostupné varianty identifikovat a vyhodnotit (tedy, do jaké míry varianty jsou vhodné). Na toto se zaměřuje tato studijní opora.</p> <p>B. Provedli jsme intuitivní analýzu (toto doporučuje například Drucker) nebo jsme „objevili svůj vnitřní hlas“ (viz doporučení Coveye, který k tomu vydal stejnojmennou knihu). I pokud máme skvělou intuici, tak potřebujeme analýzu k tomu, aby nám pomohla varianty identifikovat.</p> <p>C. Kombinujeme oba přístupy.</p>

Zdroj: autor

## 7.3. EKONOMICKÉ ASPEKTY ROZHODOVÁNÍ

Řada rozhodnutí, které manažeři provádějí, má

(a) ekonomické dopady (kladné či záporné) nebo

(b) se přímo týkají zdrojů (finančních, lidských, majetku atd.).

K důležitým ekonomickým rozhodnutím tak patří například:

- Rozhodování týkající se **rozpočtu** (jak instituce jako celků, tak její části nebo také rozpočtu veřejné strategie nebo projektu). Problematiku rozpočtového procesu jsme probírali v kapitole č. 2 týkající se plánování.



- Rozhodování týkající se **jiného finančního plánu** (finanční plány viz kapitola 2)
- Rozhodování **o investicích (o majetku)**. U investic je vždy důležité diskutovat o návratnosti investic. Mnoho investic ve veřejném sektoru jsou činěny ve veřejném zájmu (například stát staví dálnici nebo obec dětské hřiště na sídlišti) a nemají žádnou návratnost.
- Rozhodování týkající **se úspor či optimalizace nákladů**.
- Z hlediska **zákona o finanční kontrole** je nezbytné u každého rozhodnutí týkající se nakládání se zdroji provést předběžnou kontrolu – **ověřit kritéria 3E** (hospodárnost, efektivnost, účelnost). Těmto kritériím se budeme věnovat v předmětu „Veřejná správa a EU“ Problematika též byla krátce vysvětlena v kapitole 1.

## 7.4. IMPLEMENTACE ROZHODNUTÍ (ZAVEDENÍ DO PRAXE)

### 7.4.1. Jak implementovat rozhodnutí

Implementace rozhodnutí znamená, že bude realizováno, tedy že bude zavedeno do praxe. K tomu můžeme použít celou řadu možností či technik, a to dle povahy daného rozhodnutí. Lze použít:

- Již stanovený vnitřní předpis (postup) pro obdobný typ rozhodnutí, pokud existuje.
- Selský rozum či zkušenost a rozhodnutí realizovat (ideální pro jednoduchá rozhodnutí – prostě činnost uděláme).
- Sekvenční manažerské funkce tak, jak jsme se učili v kapitolách 2 až 5, tedy musíme implementaci naplánovat, zorganizovat, vést a motivovat k realizaci rozhodnutí a na závěr zavedení rozhodnutí ověřit (zkontrolovat).
- Projektové řízení - pro jednorázová rozhodnutí (budeme probírat v kapitole 9).
- Procesní řízení - pro rozhodnutí, které mají opakovanou podobu. Lze pak k tomu vydat procesní mapu či vydat vnitřní předpis a při dalších obdobných rozhodnutí podle něj postupovat. Procesní řízení budeme probírat v kapitole 9.
- Cyklus P-D-C-A (jiný název je Demingův cyklu trvalého zlepšování).



- Lze též použít další postupy vhodné pro realizaci rozhodnutí – například vývojový diagram uvedený dále.

#### 7.4.2. Varianty komunikace rozhodnutí s aktéry, participace s aktéry

Důležitou součástí implementace rozhodnutí je **komunikace rozhodnutí**, zejména jde o způsob oznámení rozhodnutí. To je důležité zejména u zásadních rozhodnutí - například může jít o rozhodnutí o provedení organizační změny spojené s propouštěním zaměstnanců, rozhodnutí o zavedení nového účetního software v celé instituci, rozhodnutí o stavební úpravě kanceláří či provozu nebo stěhování kanceláří do jiných prostor a podobně. V praxi se tak můžeme setkat se dvěma přístupy komunikace zásadních rozhodnutí: tedy (1) rozhodni – oznam – obhajuj, (2) diskutuj – dospěj k dohodě – (rozhodni) a proved'.

Tab. 31 Rozhodnutí z hlediska jeho komunikace a zapojení aktérů

Č	Postup:	Vysvětlení postupu
1	<b>rozhodni → oznam → obhajuj</b>	V tomto případě je rozhodnuto o řešení problému ještě předtím, než je rozhodnutí oznámeno. Hlavním účelem komunikace je obhájení rozhodnutí.
2	<b>diskutuj → dospěj k dohodě → rozhodni a proved'</b>	Zvolíme-li tento postup a zvládneme-li diskusi, je řešení problému obvykle snadnější nebo nalezené řešení problému smysluplnější. Tento postup však není možné uplatnit vždy. Zejména je nevhodný, pokud jsou pozice aktérů předem známy a diskuse by nevedla k nalezení přijatelného kompromisního řešení. Před zahájením diskuse je také nezbytné analyzovat očekávání všech skupin aktérů a mít zpracovaný komunikační plán (tedy plán komunikace vůči jednotlivým skupinám aktérů, který respektuje očekávání aktérů).

Zdroj: autor

Obecně se v managementu doporučuje všude tam, kde je to možné a vhodné, spíše používat druhý postup, a to z důvodu zapojení klíčových aktérů. Velmi účelné může být udělat si k tématu analýzu cílových skupin (aktérů) – viz kapitola 6.

Pokud je zapojování aktérů významné (například při rozhodování ve věci veřejné strategie, je důležité zapojit veřejnost a další klíčové hráče) pro úspěšnou realizaci rozhodnutí, je vhodné použít **techniky participace s veřejností**. Můžete se například podívat na dokument s názvem „Code of Good Practice for Civil Participation in the Decision-making Process“, který se významně věnuje spolupráci mezi aktéry z občanského sektoru s veřejnými rozhodovateli. Definuje 4 základní stupně participace: informování, konzultace, dialog a



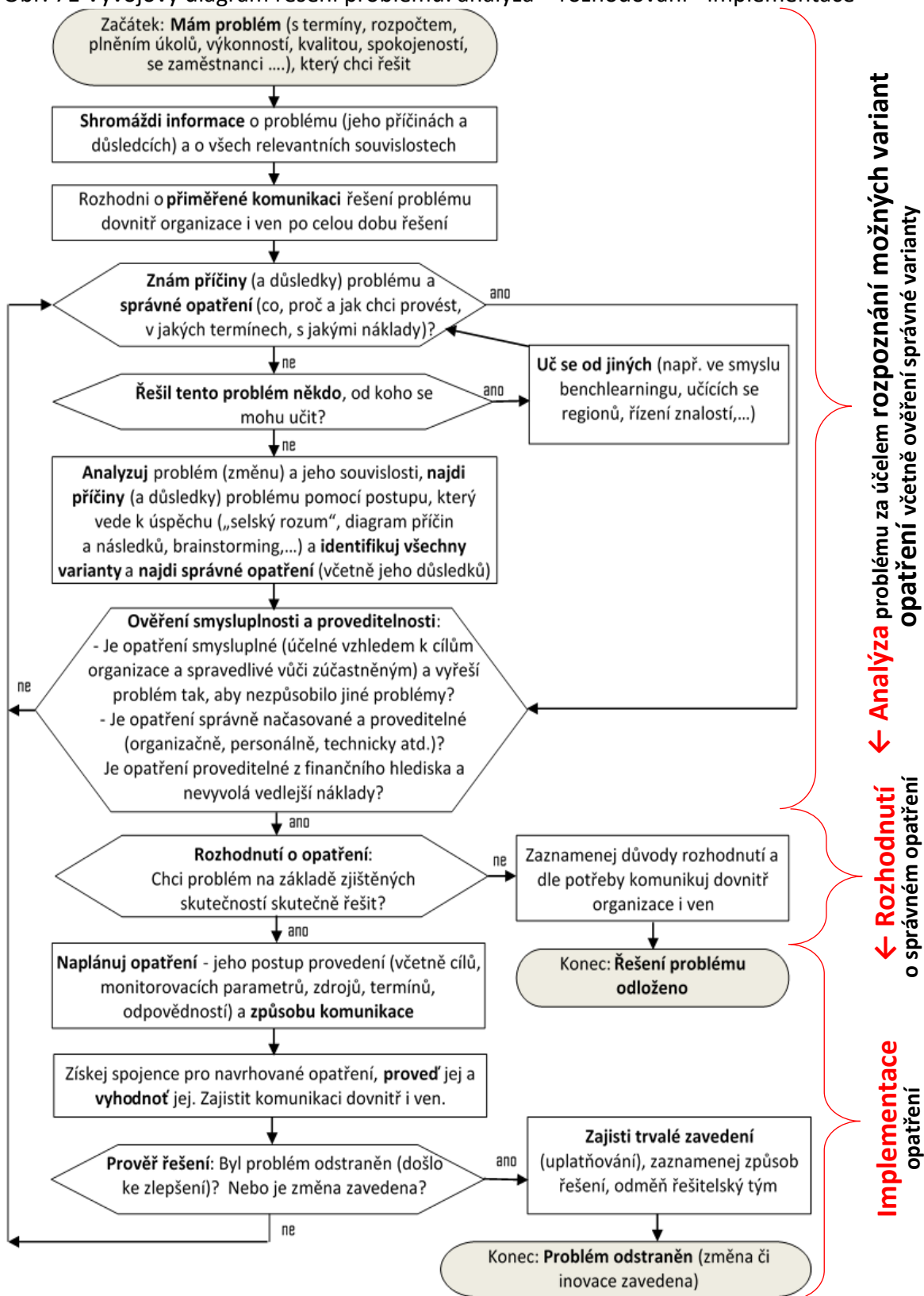
partnerství. Inovací v dokumentu je propojení jednotlivých stupňů participace s procesem tvorby politických rozhodnutí. Rozhodovací proces je zde dekomponován do 6 kroků (nastolení témat, návrh řešení, rozhodování, implementace, monitoring, reformulace) a v každém kroku se zabývá tím, jak intenzivně je možné zapojit veřejnost.

### **7.4.3. Implementace rozhodnutí – na vývojovém diagramu pro řešení problémů**

Problematiku implementace a její vazby na rozhodování si můžeme vysvětlit pomocí vývojového diagramu. Při tvorbě vývojového diagramu je třeba dodržovat stanovené tvary (začátek a konec, informace – obdélník, ....). Na následujícím obrázku je jako příklad vývojového diagramu zobrazen postup řešení problémů. Je v něm zobrazena část analýzy, část rozhodování a část, která se týká implementace.



Obr. 71 Vývojový diagram řešení problémů: analýza – rozhodování - implementace



Zdroj: autor

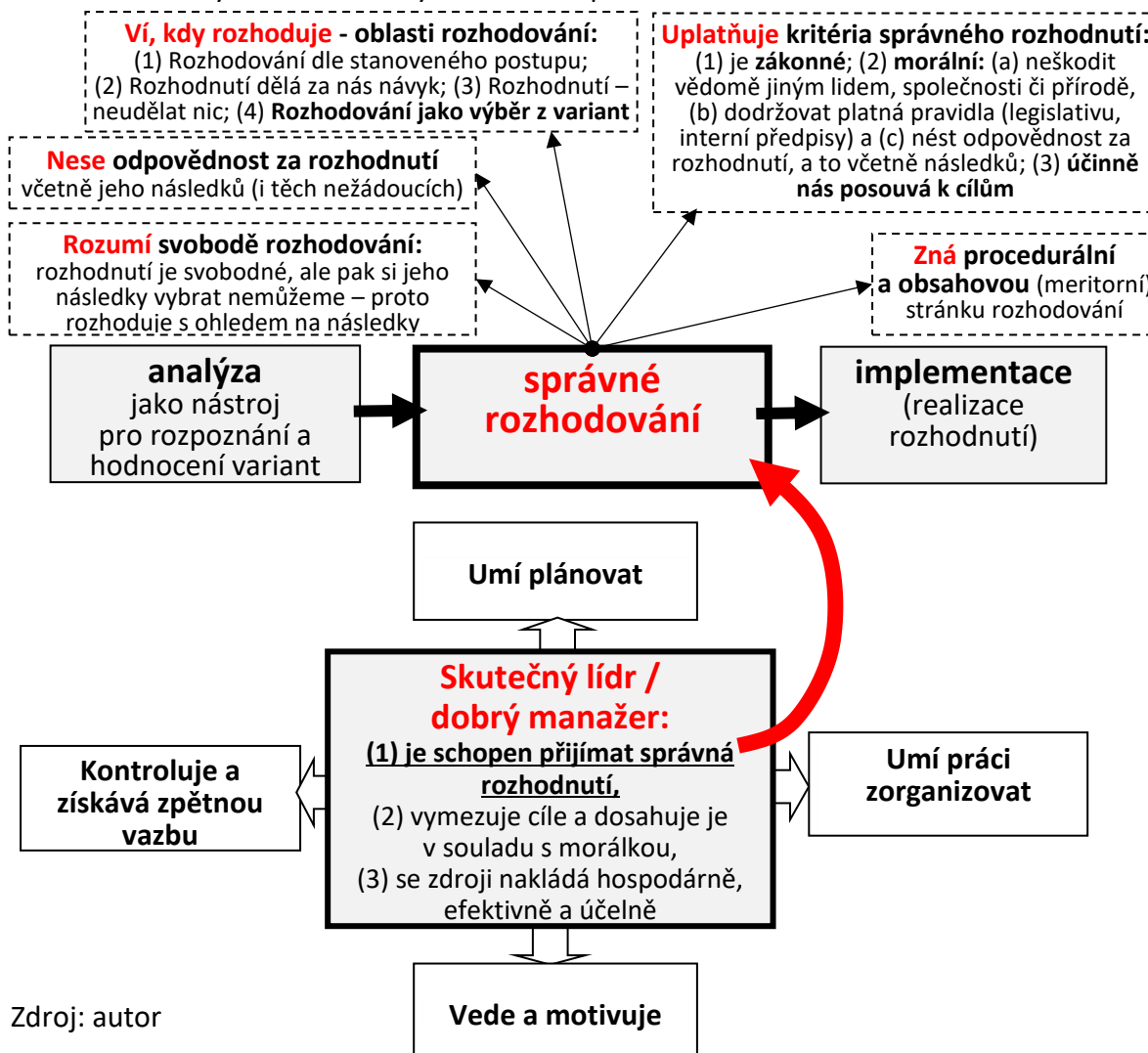


## 7.5. DOBRÝ VERSUS ŠPATNÝ MANAŽER (LÍDR) Z HLEDISKA ROZHODOVÁNÍ

### 7.5.1. Dobrý manažer nebo skutečný lídr

Skutečný lídr dokáže podle kontextu situace a dle místních zvyklostí přijímat správná rozhodnutí, dosahuje cíle a se zdroji nakládá dle 3E. Zná kritéria správného rozhodnutí a umí je uplatnit. Je zvyklý nést odpovědnost za všechny následky svých rozhodnutí. Současně umí plánovat (přijímá správná rozhodnutí z hlediska času, vymezení úkolů/cílů, odpovědností, zdrojů). Umí práci dobře zorganizovat (přijímá správná rozhodnutí jak z hlediska organizační struktury, vnitřních předpisů, tak z hlediska konkrétního přidělení úkolu či cíle). Umí přijímat správná rozhodnutí z hlediska vedení podřízených, kolegů či týmu a jejich motivace, stejně tak sebemotivace. Přijímá správná rozhodnutí týkající se kontroly jak plnění úkolů či cílů, tak z hlediska dodržování stanoveného postupu.

Obr. 72 Skutečný lídr nebo dobrý manažer – správné rozhodování



Zdroj: autor



Samozřejmě patrně jen málokdo splňuje vše výše uvedené současně, ale skutečný lídr zná dobře své silné a slabé stránky, a pokud něco neumí, či to nedělá dobře, má ve svém týmu někoho, kdo to umí a může jej tím pověřit.

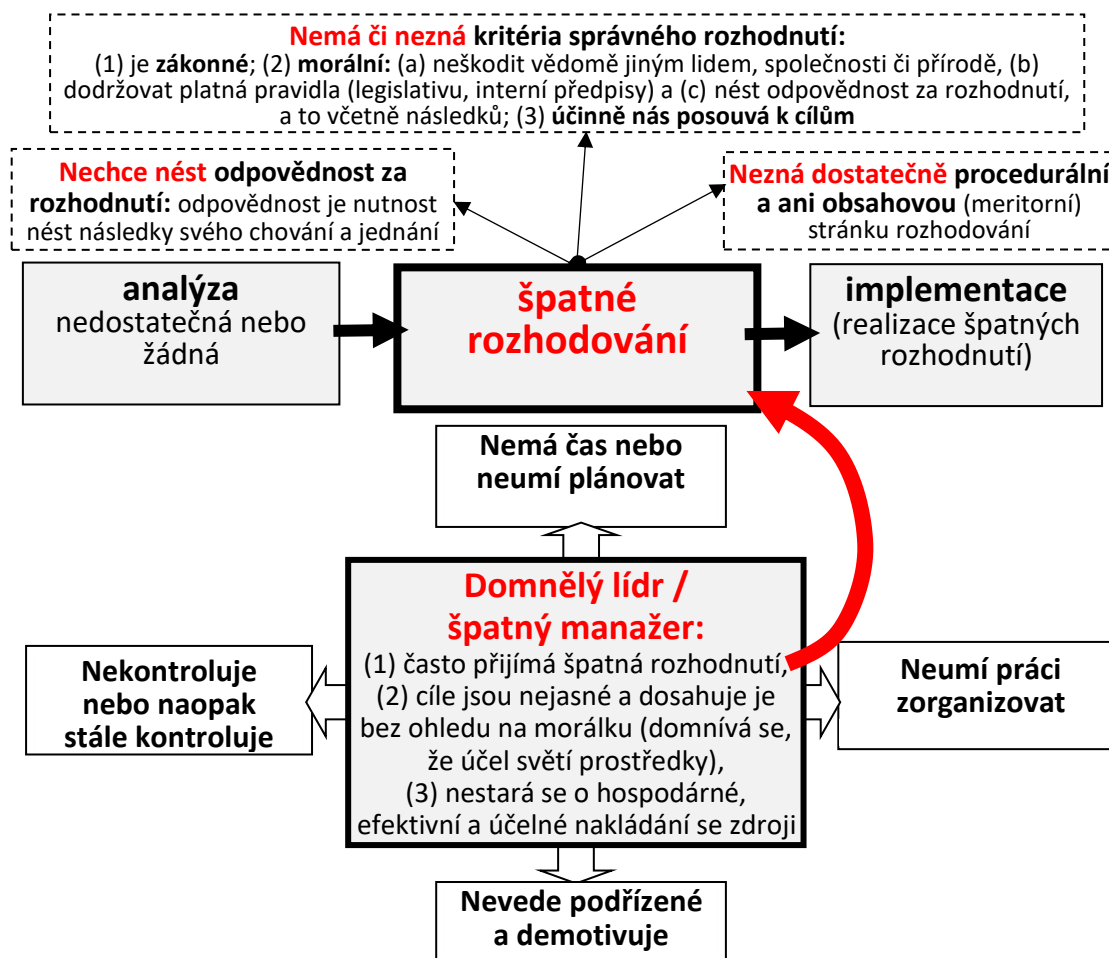


K obrázku je namluvená krátká video přednáška, kterou najdete ve studijních materiálech.

### 7.5.2. Špatný manažer (domnělý lídr)

Na následujícím obrázku je zobrazena pozice špatného manažera nebo domnělého lídra.

Obr. 73 Domnělý lídr nebo špatný manažer – často přijímá špatné rozhodnutí



Zdroj: autor

Domnělý lídr či špatný manažer není schopen dle místních podmínek a kontextu situace přijímat správná rozhodnutí, může to být i proto, že neumí identifikovat a analyzovat možné varianty rozhodnutí nebo má z rozhodování obavy a snaží se mu vyhnout. Není ochoten nést odpovědnost. Nezná dostatečně ani obsahovou, ani procedurální stránku rozhodování. Neopírá se při rozhodování o morální hodnoty, o zákonnost (například se řídí



tvrzením – účel světlí prostředky) a protože nejasně vymezuje úkoly a cíle, je pro něj obtížné rozpoznat, které rozhodnutí účinně vede k cíli. Často tak přijímá špatná rozhodnutí (i neudělat nic je rozhodnutí) a obvykle z toho viní všechny ostatní (nebo vzniklé okolnosti), jen ne sám sebe. Dělá též nesprávné rozhodnutí při plánování, organizování, vedení a kontrole.

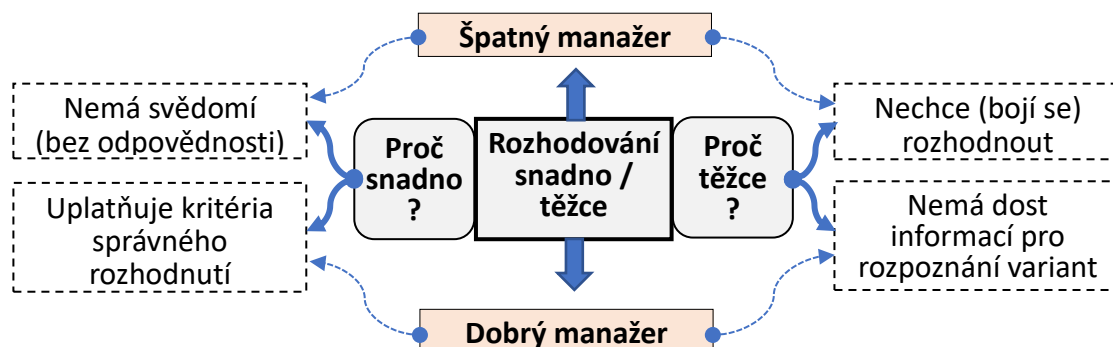


K obrázku je namluvená krátká video přednáška, kterou najdete ve studijních materiálech.

### 7.5.3. Špatný manažer / dobrý manažer – další poznámky

Správné rozhodování je klíčová kompetence. Proto ještě porovnáme dobrého a špatného manažera (lídra) z hlediska snadnosti či těžkosti rozhodování. To zachycuje následující obrázek.

Obr. 74 Rozhodování – snadno nebo těžce



Zdroj: autor

K obrázku je namluvená krátká video přednáška (cca 6 minut), kterou si můžete poslechnout.

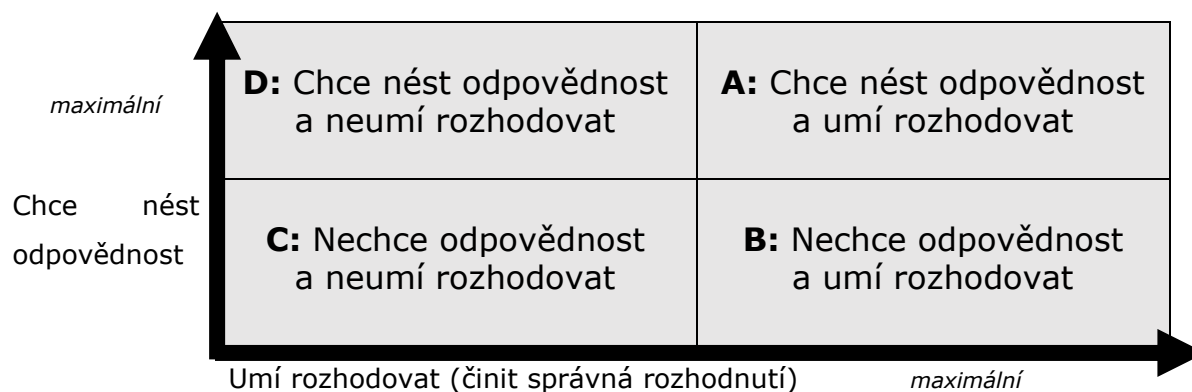
Druhý pohled na špatného a dobrého lídra uděláme pomocí následujícího obrázku, kde jsou zobrazeny 4 segmenty, a to pomocí dvou parametrů: (1) Zda skutečně chtějí, respektive jsou připraveni nést za svá rozhodnutí odpovědnost (a to včetně nežádoucích následků); (2) Zda mají dovednosti, znalosti a schopnosti přijímat správná rozhodnutí.

Ideální je pravý horní segment (**označený jako A**), kde manažeři jsou připraveni nést odpovědnost za svá rozhodnutí a současně umí přijímat správná rozhodnutí. V tomto segmentu jsou z hlediska ochoty nést odpovědnost a činit správná rozhodnutí **skuteční lídři**. Při svém rozhodování berou v potaz, že mohou nastat nežádoucí negativní následky (realizuje se riziko – rizika a příležitosti probíráme v kapitole 10) a jsou připraveni následky



řešit. Protože rozhodovali s ohledem na následky (vyhodnotili si rizika), mají často předem promyšleno, jak budou postupovat, aby negativní následky zvládli. Už samotné uplatnění prvních dvou kritérií správného rozhodnutí (je morální, je zákonné – respektive dle stanoveného postupu) velkou část negativních následků vyloučí.

Obr. 75 Matice - přístup k odpovědnosti a správným rozhodnutím



Zdroj: autor

Pod ním je segment **označený jako B**. Do něj patří manažeři (respektive zaměstnanci), kteří jsou schopni, tedy umí správně rozhodovat (znají kritéria správného rozhodování, znají dobře svoji práci a mají v ní potřebné zkušenosti), ale **nechtějí nebo se dokonce bojí rozhodovat**. Často právě kvůli tomu, že si uvědomují, že řada rozhodnutí může mít nežádoucí negativní následky (mají své riziko), za které ponесou odpovědnost, což je často velmi stresuje. Jde o to, že pokud vyloučíme varianty rozhodnutí, které jsou nemorální nebo nezákonné (včetně vnitřních předpisů), může zůstat několik srovnatelných variant rozhodnutí, které se i po poctivé analýze jeví, že přispějí stejně k dosažení cílů. Nebo jsou všechny tyto varianty špatné a přesto se musí vybrat jedna ze špatných variant. Lidé v tomto segmentu často raději dělají zástupce vedoucího nebo vedou jen malý tým, kde dokáží správné rozhodnutí s větší mírou pravděpodobnosti určit. Čili perfektně připraví podklady – vyhodnotí varianty třeba i včetně doporučení, ale rozhodnutí nechají na někom jiném. Pokud se naučí dobře řídit rizika (viz kapitola 10), mohou se dostat do segmentu A - stanou se z nich skvělí lídři. Obvykle to ale nedokáží a nechtějí přijímat vedoucí funkce.

Vedle je segment **označený jako C**. Zda patří špatní manažeři, kteří neumí činit správná rozhodnutí a současně nechtějí za své rozhodnutí nést odpovědnost. Tento typ vedoucích je pro podřízené pohromou – obvykle je tento manažer vždy přesvědčen, že za problémy



(negativní následky) vždy může někdo jiný, rozhodně ne oni sami. Obvykle lidé v tomto segmentu ale ani nechtějí být ve vedoucí pozici. Pokud nejsou ve vedoucí pozici, mohou být velmi cennými členy týmu, kteří svoji práci zvládají velmi dobře, pokud to není pozice, kde musí přijímat často rozhodnutí.

**Poslední segment D.** Zde patří manažeři, kteří chtějí rozhodovat (a též nést za rozhodnutí odpovědnost), ale neumí to – nejsou schopni přijímat správná rozhodnutí. Velmi často jsou to lidé s vysokým sebevědomím. Pokud jsou schopni se učit (například prožitkem z vlastních či cizích chyb) a zvládnou problematiku správného rozhodování, mohou se časem přesunout do segmentu A. Velmi špatné je to však s těmi, kteří nejsou ochotni se učit a změnit se. Takoví jsou jednoznačně nejhoršími manažery – v některých případech i proto, že se nebojí rozhodovat z důvodu, že nemají žádné svědomí (nic si nepřipouští).



## SHRNUTÍ

Tato kapitola představuje studentům problematiku rozhodování. Naučit se správně rozhodovat je klíčovou kompetencí.

Před každým rozhodnutím by měl manažer provést analýzu (tedy analýzu k rozpoznání možných variant pro rozhodnutí). Po rozhodnutí by měl manažer zajistit jeho implementaci (zavedení). Vlastní **proces rozhodování** probíhá v zásadě ve 3 krocích (odpovídá **paralelním manažerským funkcím**): (1) Analýza včetně identifikace a zhodnocení variant; (2) Rozhodování; (3) Implementace (realizace rozhodnutí, například zavedení do praxe).

**Základním předpokladem rozhodování je možnost výběru z více variant**, tj. přijetí či odmítnutí určité varianty (= možnosti, řešení, cesty, cíle, osoby apod.), tzn. rozhodování je pojímáno jako volba mezi více variantami (alternativami) ze strany rozhodovatele. Přičemž platí, že jednou z variant může být i „nulová“ varianta – tedy neudělat nic.

Důležitou otázkou též je, **kdy rozhodujeme**. Můžeme v běžném životě rozpoznat **4 oblasti rozhodování**: (1) Rozhodování **dle stanoveného postupu** (velmi často rozhodujeme, zda postup či zákon dodržíme či nikoli); (2) **Rozhodnutí dělá za nás návyk** (jak se chováme, jak reagujeme na problémy, ale také co jíme, jak se oblékáme atd.); (3) Rozhodnutí – **neudělat nic** (mnoho lidí si myslí, že rozhodnutí o nulové variantě – tedy neudělat nic, není rozhodnutí. Nicméně všude tam, kde kromě nulové varianty jsou i jiné možnosti, to je nutné považovat za rozhodnutí); (4) Rozhodování jako **výběr z variant**.

K rozhodování se pojí též pojem „**svoboda rozhodování**“. Je to spíše filosofická diskuse, ale z hlediska managementu bereme v potaz to, že rozhodnutí je svobodné (ve smyslu výběru z více variant), ale jeho následky si vybrat nemůžeme. Následky (zejména ty nepříjemné) si



vybrat nemůžeme – jde o budoucí událost. Negativní nepříjemný následek můžeme chápat též jako riziko (bude probráno v kapitole 10).

**Odpovědnost za rozhodnutí** lze vymezit jako „nutnost nést následky svého chování a jednání“ nebo jako „povinnost snášet následky chování v rozporu se společensky akceptovanými normativními pravidly“. **Právní odpovědnost** má více druhů - tu, která se váže k managementu, může být členěna na (1) Soukromoprávní odpovědnost (zejména jde o odpovědnost za škodu; odpovědnost za nemajetkovou újmu; odpovědnost za vady; odpovědnost za prodlení; odpovědnost za bezdůvodné obohacení; disciplinární odpovědnost). (2) Trestní odpovědnost. (3) Správní odpovědnost – jde o odpovědnost za správní delikty (přestupky a jiné správní delikty). **Morální odpovědnost:** V rámci tohoto předmětu vycházíme z minimálního doporučení, že morální je to, co splní následující 3 znaky: (a) neměli bychom vědomě škodit jiným lidem, společnosti či přírodě, (b) je třeba dodržovat platná pravidla (legislativu, interní směrnice, běžné postupy) a současně (c) neseme plnou odpovědnost za každé rozhodnutí, a to včetně následků z něj plynoucích.

Při rozhodování je též třeba ověřit, zda kromě **obsahové (meritorní)** stránky rozhodování existuje též **procedurální (procesní, formálně-logická)** stránka rozhodování. Pokud procedurální stránka existuje a je dána zákonem, mohlo by se stát, že při jejím nedodržení bude rozhodnutí neplatné.

Při řízení je též třeba zvažovat výhody a nevýhody **centralizovaného a decentralizovaného rozhodování**.

Při rozhodování bychom vždy měli usilovat o správné rozhodnutí. Jak ale poznat správné rozhodnutí? V prvním kroku je třeba rozpoznat všechny dostupné varianty rozhodnutí (využít vhodné analytické metody – viz kapitola 6), v druhém kroku bychom měli jednotlivé identifikované varianty **testovat pomocí kritérií správného rozhodnutí**. V prvním kole vyloučíme všechna rozhodnutí, která nejsou morální, a dále se jimi již nezabýváme. V druhém kole vyřadíme všechny varianty, které nejsou zákonné nebo nejsou v souladu s vnitřními předpisy (pokud je nelze změnit), a dále se s nimi nezabýváme. V třetím kole hodnotíme, zda a v jakém rozsahu varianty, které zůstaly, nás vedou k cíli.

Další důležitou částí je **implementace** – tedy realizace rozhodnutí, například zavedení do praxe. K realizaci rozhodnutí můžeme použít řadu postupů či nástrojů. V rámci implementace rozhodnutí je důležitý postup komunikace či participace s klíčovými aktéry.



## KLÍČOVÁ SLOVA

1. Rozhodování
2. Struktura rozhodovacího procesu (analýza – rozhodování – implementace)
3. Výběr varianty, nulová varianta
4. Oblasti rozhodování
5. Svoboda rozhodování, odpovědnost
6. Meritorní (obsahová) stránka rozhodování / Formálně-logická (procedurální, procesní) stránka rozhodování
7. Centralizované / decentralizované rozhodování



8. Kritéria správného rozhodnutí (zákonné, morální, účinně vede k cílům)
9. Implementace



## VYBRANÉ KONTROLNÍ OTÁZKY

### 1) Jaký je proces (fáze) rozhodování?

Odpověď

Vlastní **proces rozhodování** probíhá v zásadě ve 3 krocích (odpovídá **paralelním manažerským funkcím**): (1) Analýza včetně identifikace a zhodnocení variant; (2) Rozhodování; (3) Implementace (realizace rozhodnutí, například zavedení do praxe).

### 2) Patří rozhodování mezi manažerské funkce?

Odpověď

Ano, ale mezi paralelní – jde o: analýzu – rozhodování – implementaci. K sekvenčním manažerským funkcím nepatří (plánování – organizování – vedení – kontrola).

### 3) Co je předpokladem rozhodování?

Odpověď

**Základním předpokladem rozhodování je možnost výběru z více variant**, tj. přijetí či odmítnutí určité varianty (= možnosti, řešení, cesty, cíle, osoby apod.), tzn. rozhodování je pojmáno jako volba mezi více variantami (alternativami) ze strany rozhodovatele. Přičemž platí, že jednou z variant může být i „nulová“ varianta – tedy neudělat nic.

### 4) Jaké jsou oblasti rozhodování, respektive kdy rozhodujeme?

Odpověď

**4 oblasti rozhodování:** (1) Rozhodování **dle stanoveného postupu** (velmi často rozhodujeme, zda postup či zákon dodržíme či nikoli); (2) **Rozhodnutí dělá za nás návyk** (jak se chováme, jak reagujeme na problémy, ale také co jíme, jak se oblékáme atd.); (3) Rozhodnutí – **neudělat nic** (mnoho lidí si myslí, že rozhodnutí o nulové variantě – tedy neudělat nic, není rozhodnutí); (4) Rozhodování jako **výběr z variant**.

### 5) Jak chápat svobodu rozhodování?

Odpověď

Z hlediska managementu bereme v potaz to, že rozhodnutí je svobodné (ve smyslu výběru z více variant), ale jeho následky si vybrat nemůžeme. Následky (zejména ty nepříjemné) si vybrat nemůžeme – jde o budoucí událost.

### 6) Jak chápat odpovědnost za rozhodnutí?

Odpověď

Odpovědnost za rozhodnutí lze vymezit jako „nutnost nést následky svého chování a jednání“ nebo jako „povinnost snášet následky chování v rozporu se společensky akceptovanými normativními pravidly“.

### 7) Jak je to s právní odpovědností?

Odpověď

Právní odpovědnost má více druhů - tu, která se váže k managementu, může být členěna na (1) Soukromoprávní odpovědnost (zejména jde o odpovědnost za škodu; odpovědnost za nemajetkovou újmu; odpovědnost za vady; odpovědnost za prodlení; odpovědnost za bezdůvodné



obohacení; disciplinární odpovědnost). (2) Trestní odpovědnost. (3) Správní odpovědnost – jde o odpovědnost za správní delikty (přestupky a jiné správní delikty).

#### **8) Jak je to s morální odpovědností?**

Odpověď

Morální odpovědnost: V rámci tohoto předmětu vycházíme z minimálního doporučení, že morální je to, co splní následující 3 znaky: (a) neměli bychom vědomě škodit jiným lidem, společnosti či přírodě, (b) je třeba dodržovat platná pravidla (legislativu, interní směrnice, běžné postupy) a současně (c) neseme plnou odpovědnost za každé rozhodnutí, a to včetně následků z něj plynoucích.

#### **9) Jak je to s procedurální a meritorní stránkou rozhodování?**

Odpověď

Při rozhodování je též třeba ověřit, zda kromě **obsahové (meritorní)** stránky rozhodování existuje též **procedurální (procesní, formálně-logická)** stránka rozhodování. Pokud procedurální stránka existuje a je dána zákonem, mohlo by se stát, že při jejím nedodržení bude rozhodnutí neplatné.

#### **10) Jak se liší centralizované a decentralizované rozhodování?**

Odpověď

Centralizované rozhodnutí - pravomoc útvarů či jednotlivců na vyšších stupních řízení. Decentralizace rozhodování - rozhodovací kompetence (právo) je delegována na nižší složky. Pokud se rozhodneme pro decentralizované rozhodování, musíme posílit kontrolu a efektivně řídit rizika.

#### **11) Jaká jsou kritéria správného rozhodnutí?**

Odpověď

(1) Je morální, (2) je zákonné, (3) účinně vede k cíli.

#### **12) Jaký je postup při používání kritérií správného rozhodování?**

Odpověď

V prvním kroku je třeba rozpoznat všechny dostupné varianty rozhodnutí, v druhém kroku bychom měli jednotlivé identifikované varianty **testovat pomocí kritérií správného rozhodnutí**. V prvním kole vyloučíme všechna rozhodnutí, která nejsou morální, a dále se jimi již nezabýváme. V druhém kole vyřadíme všechny varianty, které nejsou zákonné nebo nejsou v souladu s vnitřními předpisy (pokud je nelze změnit), a dále se s nimi nezabýváme. V třetím kole hodnotíme, zda a v jakém rozsahu varianty, které zůstaly, nás vedou k cíli.

#### **13) Co je implementace rozhodnutí?**

Odpověď

Jde o realizaci rozhodnutí, například zavedení rozhodnutí do praxe. K realizaci rozhodnutí můžeme použít řadu postupů či nástrojů. V rámci implementace rozhodnutí je důležitý postup komunikace či participace s klíčovými aktéry.

#### **14) Jak se chová z hlediska rozhodování skutečný lídr (dobrý manažer)?**

Odpověď

Skutečný lídr nebo dobrý manažer dokáže podle kontextu situace a dle místních zvyklostí přijímat správná rozhodnutí, dosahuje cíle a se zdroji nakládá dle 3E. Zná kritéria (znaky) správného rozhodnutí a umí je uplatnit jak v obsahové, tak i v procedurální stránce rozhodování. Je zvyklý nést odpovědnost za všechny následky svých rozhodnutí. Současně umí plánovat (přijímá správná rozhodnutí z hlediska času, vymezení úkolů/cílů, odpovědností, zdrojů). Umí práci dobře zorganizovat (přijímá správná rozhodnutí jak z hlediska organizační struktury, vnitřních předpisů, tak z hlediska konkrétního přidělení úkolu či cíle). Umí přijímat správná rozhodnutí z hlediska vedení

podřízených, kolegů či týmu a jejich motivace, stejně tak sebemotivace. Přijímá správná rozhodnutí týkající se kontroly jak plnění úkolů či cílů, tak z hlediska dodržování stanoveného postupu.



## KONTROLNÍ TEST

### 1. Rozhodování – jako jedna z manažerských funkcí

- Patří mezi paralelní manažerské funkce analýza – rozhodování – implementace
- Patří mezi paralelní manažerské funkce plánování – rozhodování – kontrola
- Patří mezi paralelní manažerské funkce plánování – rozhodování – organizování
- Patří mezi sekvenční manažerské funkce analýza – rozhodování – implementace
- Patří mezi sekvenční manažerské funkce plánování – rozhodování – kontrola
- Patří mezi sekvenční manažerské funkce plánování – rozhodování – organizování

### 2. Stránky rozhodování

- Má svoji stránku procesní a projektovou
- Má předběžnou, průběžnou a následnou stránku
- Má svoji silnou a slabou stránku, příležitosti a hrozby
- Má stránku meritorní (obsahovou, věcnou) a formálně-logickou (procedurální)
- Ke stránkám rozhodování patří: dohled; srovnání; náprava odchylek; ovlivnění dalších rozhodnutí
- Jsou 3: Autoritářská, demokratická, liberální

### 3. Odpovědnost za rozhodování

- Chápeme ji jako je nutnost nést následky svého chování a jednání; nebo také: povinnost snášet následky chování v rozporu se společensky akceptovanými normativními pravidly
- Patří k oblastem Maslowovy pyramidy
- Patří k paralelním manažerským funkcím
- Takové použití veřejných prostředků, které zajistí optimální míru dosažení cílů při plnění stanovených úkolů
- Je jednou ze 4 oblastí, které analyzuje SWOT analýza
- Je vždy uplatňováno při autoritářském stylu vedení

### 4. Kritéria správného rozhodnutí

- Odpovídají pravidlu SMARTi
- Odpovídají 3E (hospodárně, efektivně, produktivně)
- Takové použití veřejných prostředků, které zajistí optimální míru dosažení cílů při plnění stanovených úkolů
- Zahrnuje: Název cílové skupiny; Požadavky; Návrh opatření; Očekávání cílové skupiny; Způsob komunikace
- Je morální, zákonné, účinně směřuje k cílům
- Žádná z uvedených možností

### 5. Decentralizované rozhodování

- Centralizované rozhodnutí – rozhodovací kompetence (právo) je delegována na nižší složky
- Decentralizace rozhodování – pravomoc útvarů či jednotlivců na vyšších stupních řízení
- Pokud se rozhodneme pro decentralizované rozhodování, musíme posílit kontrolu a efektivně řídit rizika
- Patří k oblastem Maslowovy pyramidy
- Je vždy uplatňováno při autoritářském stylu vedení
- Žádná z uvedených možností



# AKTIVIZACE A APLIKACE

## Aktivizační prvek – myšlenková mapa

Na následujícím obrázku je využití myšlenkové mapy pro opakování pojmů.

Obr. 76 Myšlenková mapa – opakování hlavních pojmů



Zdroj: autor

Je též možné si poslechnout krátké video k opakování pojmů, které je vloženo ve studijních materiálech.



# 8. MANAŽERSKÉ ROLE, MANAŽERSKÁ KOMUNIKACE, VYJEDNÁVÁNÍ A ŘEŠENÍ PROBLÉMŮ

## OBSAH KAPITOLY

Tato kapitola představuje studentům problematiku manažerských rolí, problematiku komunikace, vyjednávání, marketingu a řízení znalostí. Všechna tato témata jsou důležitá obecně, ale také ve vazbě na veřejné politiky.

Struktura kapitoly:

- Název kapitoly odpovídá názvu v sylabu předmětu.
- Samotný text kapitoly se člení na 5 podkapitol.
- Na konci kapitoly je
  - shrnutí (je velmi důležité – pro některé studenty může být vhodné začít shrnutím),
  - klíčová slova (otázky ve zkušebním testu směřují zejména ke klíčovým slovům),
  - aktivizační prvek - myšlenková mapa (video k ní je ve studijních materiálech),
  - kontrolní otázky / kontrolní test.

## 8.1. TÉMATA V RÁMCI KAPITOLY 8

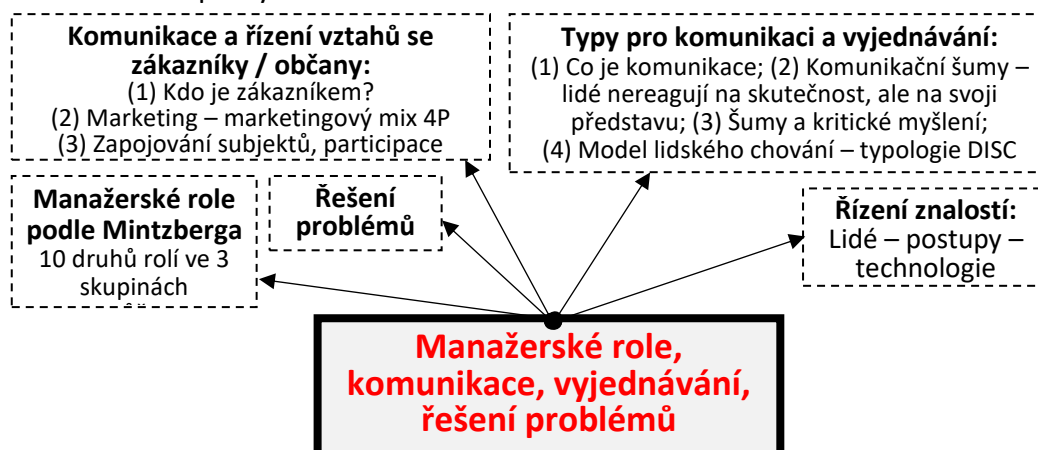
Při jakékoli lidské činnosti vznikají nedorozumění, problémy nebo dokonce konflikty. Při důležitých činnostech (jako je tvorba a realizace veřejných strategií) se jim prakticky nedá vyhnout. Naučit se správně komunikovat, vysvětlovat, argumentovat, naslouchat druhým nebo také řešit problémy či konflikty mezi lidmi je pro každého manažera důležité (respektive je to důležité pro běžný život). V rámci managementu vycházíme z toho, že dobrý manažer je schopen řešit problémy pomocí svých schopností, dovedností a znalostí. Řešení problémů ve vazbě na vedení a motivaci lidí jsme se věnovali v kapitole 4, ve vazbě na správné rozhodování a implementaci (viz například vývojový diagram řešení problémů)



v kapitole 7. K řešení problémů a vyjednávání jsou však též zapotřebí znalosti - součástí této kapitoly je proto problematika řízení znalostí. Vedoucí zaměstnanci se při řízení dostávají do různých „rolí“ – porozumět, co tyto role znamenají a že patří k běžné práci manažera, je tak velmi důležité.

Na následujícím obrázku jsou zachycena hlavní témata v rámci kapitoly 8.

Obr. 77 Témata kapitoly 8



Zdroj: autor

Jednotlivým uvedeným tématům se budeme postupně věnovat v rámci kapitoly.

## 8.2. KONCEPCE MANAŽERSKÝCH ROLÍ PODLE MINTZBERGA

V předchozích kapitolách jsme se věnovali sekvenčním manažerským funkcím (plánování – kapitola 2, organizování – kapitola 3, vedení – kapitola 4, kontrola – kapitola 5) a paralelním manažerským funkcím (analýza – kapitola 6, rozhodování a implementace – kapitola 7). Tento pohled je doplněn pomocí koncepce manažerských rolí. Manažerské role poprvé systematicky popsal Kanadský profesor Henry Mintzberg v roce 1973 v publikaci „The Nature of Managerial Work“, a to na základě pozorování činností mnoha vedoucích pracovníků. Manažerské role nám tak dávají představu do jakých „rolí“ (situací, pozic atd.) se vedoucí zaměstnanci dostávají. Vedoucí zaměstnanec by se měl naučit zvládat všechny role. Případně musí být schopen najít ve svém týmu někoho, na koho by roli, které nemá znalosti, schopnosti či dovednosti, delegoval. Je patrně též jasné, že dle typu pozice se



manažer do některých rolí dostává ustavičně, ale do jiných jen zřídka. Uvedený koncept manažerských rolí je využitelný též při přípravě a realizaci veřejných strategií.

✓ Je třeba si pamatovat, že Mintzberg stanovil 10 druhů rolí, a to ve 3 skupinách (interpersonální, informační, rozhodovací role).

Koncepce manažerských rolí podle Mintzberga:

**a) Interpersonální role** (jde o činnosti, které se týkají lidí):

**1) Představitel (figurehead)**, příklady či vysvětlení:

- role zajišťuje reprezentaci organizace (skupiny, týmu) navenek; jde o budování a rozvoj vnějších sociálních vazeb; reprezentuje organizaci při různých společenských událostech
- svou přítomností vyjadřuje zájem firmy (neziskové či veřejné instituce), přítomní oceňují, že přišel osobně

**2) Vedoucí / lídr (leader)**, příklady či vysvětlení:

- manažer svojí vedoucí rolí zajišťuje odpovídající strukturu a prostředí, vybírá, podporuje a motivuje podřízené, uvádí do souladu potřeby jednotlivců a organizace
- vystupuje ve vztahu k podřízeným, prostřednictvím podřízených realizuje cíle firmy (neziskové či veřejné instituce)
- motivuje, usměrňuje; zjišťuje jejich silné a slabé stránky, dbá na osobní rozvoj podřízených; hodnotí výsledky práce a formuluje úkoly a dílčí cíle na další období

**3) Spojovatel, spojovací článek (liaison)**, příklady či vysvětlení:

- manažer touto rolí zajišťuje něco jako „komunikační a informační centrum“ – k němu se sbíhají všechny podstatné informace
- s jinými vedoucími na horizontální úrovni nebo mimo organizaci; udržuje vztahy mezi útvary a dle své pozice také vztahy mezi organizací a jejím okolím

**b) Informační role** (jde o sběr, zpracování, ukládání informací a jejich další šíření):

**4) Sběrač podnětů, pozorovatel (monitor)**, příklady či vysvětlení:

- plní tuto roli tím, že dělá vyhledávání a sběr externích i interních užitečných informací; v tomto smyslu musí manažer vytvořit a provozovat relevantní informační systémy, informační síť, porady, média a tisk, komunikace a rozhovory

**5) Šířitel podnětů (disseminator), příklady či vysvětlení:**

- externích (které získal zvenčí) a interních informací svým podřízeným; jde o to poskytovat podřízeným data a informace, které jsou důležité pro jejich práci, plnění úkolů a cílů

**6) Mluvčí (spokesperson), příklady či vysvětlení:**

- touto rolí zajišťuje tok informací zevnitř navenek; z organizace do vnějšího světa, což znamená, že reprezentuje organizaci navenek nebo svůj útvar vůči útvarům ostatním
- hájí zájmy organizace a brání ji před případným napadáním z jiných stran

**c) Rozhodovací role (přijímání rozhodnutí patří mezi základní manažerské odpovědnosti):****7) Podnikatel / tvůrce změn, iniciátor (entrepreneurial), příklady či vysvětlení:**

- manažer v této roli iniciuje změny, rozhoduje o tom, že změna bude provedena a kdy, kde, jak a s kým; součástí je též to, že deleguje a pověřuje lidi novými úkoly
- vymýšlí, podněcuje a projektuje změny; využívá příležitostí, řeší problémy a realizuje opatření pro zlepšení, zavádí nové produkty na trh, mění nebo adaptuje technologie
- podnikavost přispívá k rozvoji a k udržení postavení; důležité je zvážení rizika

**8) Řešitel poruch / rušivých událostí, krizový manažer (disturbance-handler), příklady či vysvětlení:**

- v běžné činnosti instituce či firmy dochází k odchýlkám od toho, jak by věci měly fungovat nebo jak by se lidé měli chovat; role krizového manažera je přijímat opatření k nápravě
- manažer musí reagovat na neočekávané skutečnosti, které ohrožují dosahování cílů či plnění úkolů; manažeři musejí neustále překonávat problémy či nové překážky
- manažer musí čelit nežádoucím tlakům a kritickým situacím, zvenčí nebo zevnitř

**9) Přidělovatel / distributor zdrojů (resource-allocator), příklady či vysvětlení:**

- manažer v této roli rozhoduje o kvantitě a kvalitě zdrojů, jak finančních, tak lidských, času atd.; manažer hospodaří se zdroji
- manažer usiluje o optimální nasazení a maximální využití zdrojů

**10) Vyjednaváč (negotiator)**



- role manažera se projevuje v různých typech jednání s jednotlivci, útvary i s jinými firmami (s podřízenými, kolegy, zákazníky, dodavateli, s institucemi ve veřejné správě atd.), přičemž podmínkou pro zastávání této role je pravomoc k hospodaření se zdroji.

K těmto třem oblastem připojil v roce 1987 Kae H. Chung v knize Management. Critical Succes Factors ještě čtvrtou oblast, a to

#### d) Administrativní role

- 1) Administrátor / role administrátora (processor of paperwork)
- 2) Dohlížitel / role sledování a kontroly úkolů (monitor of policies)
- 3) Role správce rozpočtů (administrator of budgets).

## 8.3. KOMUNIKACE A ŘÍZENÍ VZTAHŮ SE ZÁKAZNÍKY / OBČANY (VČETNĚ ÚVODU K MARKETINGU)

### 8.3.1. Vymezení, kdo je zákazníkem veřejné strategie

Z hlediska komunikace a řízení vztahu se zákazníky je klíčové vymezit, kdo je zákazníkem a jaké má očekávání. Jde o základní otázku, která se zdá velmi jednoduchá u organizací v ziskovém sektoru. U organizací v neziskovém a veřejném sektoru to již může být složitější. Kdo je například zákazníkem základní školy? Jsou to děti, jejich rodiče, ale ti, kteří za provoz školy platí – čili obec, kraj, stát. K zákazníkům školy však mohou patřit také důchodci, kteří chodí do školy na obědy (řada škol toto umožňuje) atd. **Kdo je zákazníkem při přípravě veřejné strategie?** Určitě je to zadavatel, ale též k zákazníkům můžeme zahrnout všechny zainteresované instituce (či jiné osoby včetně veřejnosti), pro které je strategie důležitá. U realizace veřejné strategie je to obdobné – kromě zadavatele, zainteresovaných institucí je to zcela jistě veřejnost a další instituce či osoby, kterým má strategie sloužit. K vymezení očekávání zákazníků se používají kvalitativní metody (například rozhovory, dotazníková šetření a podobně). Velmi vhodné a přehledné je též použití analýzy cílových skupin (viz kapitola 6).



### **Řízení vztahů se zákazníky: CRM (Customer Relationship Management)**

Řízení vztahu se zákazníky (CRM) zahrnuje všechny procesy komunikace se zákazníky, jejich vzájemnou koordinaci, sladování a řízení. Cílem je získat a udržet spokojené zákazníky, dlouhodobý vztah s nimi a získávat nové.

### **8.3.2. Řízení vztahů se zákazníky - úvod k marketingu**

Za obecný (podnikový) marketing lze považovat činnosti, procesy a metody usměrňování a aktivního ovlivňování podnikání podle potřeb trhu (nejčastější definování marketingu). Obecný marketing v sobě integruje všechny činnosti, které budují silné vztahy se zákazníkem a ovlivňují celkovou strategii podniku a jeho postavení na trhu.

#### **Marketingová strategie - marketingový mix**

Z hlediska využívání marketingu je důležité sestavení marketingové strategie. Je jasné, že každá marketingová strategie musí z hlediska informování, komunikace a participace respektovat platnou legislativu.

Metodickým základem každé marketingové strategie je marketingový mix. Marketingový mix (klasické pojetí je označováno jako 4P) upravil v roce 1960 americký profesor a specialista na marketing E. Jerome McCarthy.

Alternativou ke klasickému marketingovému mixu 4P jsou další novější přístupy, který marketingový mix 4P nenahradily, ale spíše doplnily. Jde o

- marketingový mix 4C (pohled zákazníka)
- marketingový mix 3V (orientace na hodnotu)
- webový marketingový mix 4S

#### **Klasický marketingový mix 4P**



Marketingový mix 4P je postaven na hodnocení čtyř oblastí – produktu, ceny, místa a propagace.



Ve veřejném sektoru se marketingový mix 4P používá. Příklad použití z hlediska obce, kraje, státu nebo poskytovatele veřejné služby uvádí následující tabulka.

Tab. 32 Příklad 4P pro veřejnou strategii města

Č	Oblast 4P	Komentář
1	Produkt (Product)	Obvykle jde o (a) podmínky poskytování konkrétní veřejné služby (např. vzdělávací program základní školy včetně atraktivity budov a vybavení; expozice a související služby zámku či muzea; kvalita a rozsah městské hromadné dopravy atd.) nebo (b) území (obce, kraje, státu) z hlediska atraktivity pro občany (trvalé bydliště), návštěvníky (přenocování a utrácení peněz za služby), investory (více pracovních míst). V případě politického marketingu je produktem nejen program, zaměření, hesla politické strany atd., ale také osobnost jejich představitelů.
2	Cena (Price)	U marketingu konkrétní služby jde o cenu, kterou zákazník za službu platí (např. cena jízdenky v hromadné přepravě). Problémem veřejného sektoru však je, že cena, kterou zákazník platí, často neodpovídá nákladům na tuto službu (např. příspěvek na umístění dětí v mateřské škole kryje jen malou část nákladů) nebo je služba poskytována bezplatně (např. zdravotnictví, školství – rodiče hradí např. jen obědy a některé učebnice). U marketingu území je cena vázána např. k ceně bydlení nebo pozemků pro rodinné domy (ale také k celkovým nákladům na bydlení), ceně pozemků v průmyslové zóně pro investory atd.
3	Místo (Place)	Zejména jde o dostupnost služby (a) geografickou (tedy např. umístění základní školy v rámci města, vzdálenost autobusové zastávky od bydliště atd.), (b) časovou (např. rozsah otevíracích hodin na úřadě, četnost spojů MHD atd.), (c) informační (např. možnost dálkového ověření informací, možnost objednání na konkrétní hodinu na úřadu atd.), (d) dostupnost pro znevýhodněné (např. bezbariérovost městské hromadné dopravy, přístupu do úřadů atd.). Kromě dostupnosti je důležitý také rozsah a kvalita distribučních kanálů. Jde například o otázku, zda je služba vázána jen na konkrétní místo nebo může být poskytnuta dálkově – jako příklad lze uvést elektronické poskytování korespondence nebo třeba v sociálních službách rozvoz obědů.
4	Propagace (Promotion)	Je ve veřejném sektoru nejčastěji řešena. Jde o způsoby propagace produktu – cílem propagace je uvést informace týkající se produktu ve známost, a to jak obecně, tak vůči cílové skupině. Běžně se používají dle druhu produktu např. tiskové zprávy či konference, informace ve vlastních médiích (např. radniční zpravodaj, regionální televize), internetové stránky a sociální sítě, články v tisku, inzerce, brožury, publikace, výstavy, propagační akce, nástroje práce s veřejností jako jsou veřejná projednávání, kulaté stoly atd.

Zdroj: autor dle Ochrana, Půček, Špaček 2015

**Typ:** Na následujícím odkazu je možné se podívat na příklad marketingové strategie města Litoměřice, na které se autor studijní opory podílel:

[https://www.litomerice.cz/images/strategie-dokumenty/MISTRAL\\_Strategie\\_marketingu\\_a\\_cestovniho\\_ruchu\\_140724.pdf](https://www.litomerice.cz/images/strategie-dokumenty/MISTRAL_Strategie_marketingu_a_cestovniho_ruchu_140724.pdf)

V posledních letech se ve službách (například ve vazbě na cestovní ruch) ke klasickému mixu 4P přidávají další „P“ (5P, 7P, 8P). Například marketingový **mix 8P** používá 8 složek (Produkt, Price, Place, Promotion, People, Processes, Physical Evidence a Productivity).

### 8.3.3. Komunikace samospráv s občany – 3 přístupy k participaci (zapojování)

V ČR jsou patrné 3 přístupy politické reprezentace k zapojování veřejnosti (participaci) do rozhodovacích procesů:

1. Participace a obecněji komunikace s veřejností jako „nutné zlo“ (pasivní přístup).
2. Marketing (a širěji moderní management) jako nástroj pro participaci a správnou komunikaci s veřejností – manažerský přístup (pragmatický přístup).
3. Participace a správná komunikace jako součást hodnot a filosofie (participativní přístup).

Přístupy jsou na příkladu obcí popsány na následujícím obrázku.

Obr. 78 Přístupy obcí ke komunikaci a participaci s občany



Zdroj: Ochrana, Půček, Špaček 2015

**První přístup – tedy plnění jen zákonných povinností** – nelze považovat za nesprávný. To však platí jen tehdy, pokud veřejná správa tyto povinnosti dobrovolně a v plném rozsahu plní. Problém u tohoto přístupu však je to, že v některých případech musí veřejnost svá práva vymáhat. Veřejná správa by vždy měla jít v dodržování zákonů příkladem.



**Druhý přístup - problematika marketingu** – je postaven na marketingovém mixu (příklad pro město viz předchozí tabulka).

**Třetí přístup chápe participaci jako součást filosofie** či hodnot politiků a vedoucích úředníků či manažerů ve veřejné správě. Na úrovni obcí či krajů se využívají např. principy místní Agendy 21 (uplatňování zásad udržitelného rozvoje na místní úrovni – viz [www.ma21.cz](http://www.ma21.cz)), projektu Zdravé město (viz [ww.nszm.cz](http://ww.nszm.cz)), komunitního plánování sociálních služeb atd. Participace (viz Mička 2015) přitom představuje nejednotný a velmi heterogenní koncept, který může být ve svém nejužším pojetí spjat s jakoukoliv formou přímé či nepřímé účasti na správě věcí veřejných. Participace se pak omezuje pouze na participaci politickou. Politická participace bývá často definována jako takové aktivity jednotlivců, které směřují k více či méně přímému ovlivňování a výběru rozhodovatelů a / nebo určitých akcí. Na druhou stranu široké pojetí participace se vztahuje k životu jedince uvnitř společnosti a jeho účasti na veškerých společenských aktivitách.

**Typ:** Je možné se podívat na metodiku týkající se zapojování externích subjektů do rozvoje obce, na kterých se autor tohoto textu podílel v rámci projektu TAČR (TB040MMR008): [https://www.mmr.cz/getmedia/262c6a24-a855-424c-a1b4-c38e7d7e9a80/METODIKA\\_1-vetsi-urady.pdf](https://www.mmr.cz/getmedia/262c6a24-a855-424c-a1b4-c38e7d7e9a80/METODIKA_1-vetsi-urady.pdf)

## 8.4. NÁMĚTY, JAK ZVLÁDAT KOMUNIKACI A VYJEDNÁVÁNÍ

### 8.4.1. Co je komunikace, co je při komunikaci a vyjednávání důležité

Při komunikaci a vyjednávání je důležité aby:

- součástí modelu řízení byla správná komunikace a principy (viz model Dělat správné věci správně) včetně integrity manažera (nekradl, dodržoval sliby, ...) – probráno v kapitole 3



- manažer chápal svoji vedoucí pozici jako službu a pomáhal a vedl své podřízené tak, aby byli schopni plnit úkoly a dosahovat cíle (viz kapitola 4 – vedení, stejně jako některé další odrážky níže)
- manažer usilovat o rozvoj svých schopností, dovedností a stejně také o schopnosti a dovednosti svých podřízených (viz např. Coveyův přístup v kapitole 4)
- manažer volil vhodný postup rozhodování a zvládal správné rozhodování (viz kapitola 7)
- styl jednání a řešení problémů upřednostňoval styl vítězství – vítězství
- respektoval přístupy ke komunikaci a participaci s občany
- znal sám sebe a své schopnosti (silné stránky) a uměl je adekvátně a vhodně uplatnit
- uměl naslouchat, pokládat otázky
- uměl vhodně volit slova, formulovat jasně myšlenky, argumentovat
- uměl zadat úkol (slovně, ale i písemně – např. úkolem na poradě) nebo definovat cíl
- uměl vymezit problém, o kterém se vyjednává, uměl definovat, popsat varianty řešení, o kterých se vyjednává (metody k vymezování – viz kapitola 6)
- volil vhodné komunikační nástroje, kanály a techniky
- ovládal další vhodné techniky komunikace a vyjednávání
- mluvil tehdy, když má co říci (tedy, ne jen proto, aby něco řekl)
- uměl v rámci komunikace a vyjednávání říkat „ne“ tam, kde je to nezbytné (někteří lidé mají s říkáním „ne“ velký problém a ostatní toho zneužívají)
- uměl se zorientovat v tom, jak komunikuje druhá strana – například, zda používá manipulaci (manipulační techniky)



#### Ke komunikaci patří:

- mluvené slovo
- psané slovo
- způsob mluvení, rytmus, tón řeči, zdůrazňování slov, ... („jak se to říká“)
- postoj, gesta, vzhled, vnitřní energie (sympatie, antipatie), ...

Komunikace a styl vyjednávání musí odpovídat klimatu (vnitřní kultuře) organizace. Zahrnuje schopnost získat a neztratit spojence a přesvědčit (nebo alespoň neutralizovat) odpůrce řešení. Komunikace problému je také záležitostí důvěry mezi vedením a ostatními



aktéry. Správná komunikace<sup>17</sup> je vždy úzce spojena s integritou osobnosti. Nedůvěryhodné vedení prosazuje změny a řeší problémy velmi obtížně.

### **Manažerské komunikace a vyjednávání se týká komunikace vně i dovnitř organizace:**

#### (1) Komunikace vně instituce, například

1. zákazníků
2. partnerů
3. dodavatelů
4. majitelů (u firem), zřizovatele (např. u příspěvkových organizací), občanů (důležité pro obec, kraj, stát)

#### (2) Komunikace uvnitř instituce, například

1. s podřízenými zaměstnanci
2. s nadřízenými zaměstnanci
3. s kolegy
4. s odborovou organizací
5. s klíčovými odborníky uvnitř instituce atd.

### **8.4.2. Komunikační šumy a zkreslení: Lidé nereagují na skutečnost, ale na svoji představu o skutečnosti**

Řada úkolů, cílů, změn nebo projektů byla odmítnuta nebo nebyla dostatečně úspěšná právě proto, že ještě předtím, než byla analyzována a vůbec bylo rozhodnuto o jejich realizaci, vyvolala velký odpor těch, kterých se měla (respektive mohla) dotknout. Lze též říci, že se v dané věci šířily komunikační šumy či zkreslení – například různé fámy či neověřené názory. To znamená, že v řadě případů tento odpor nevznikal na základě racionálních informací, ale na základě domněnek a „fám“. Lidé obvykle nereagují na

---

<sup>17</sup> Podle jedné staré moudrosti začíná správná komunikace u myšlenek: „**Udržujte krb svých myšlenek čistým, tak založíte mír a budete šťastni!**“ Lidé velmi často nejednají podle logiky, faktů a skutečnosti, ale na základě pomluv, fám, dojmů a smyšlenek.



skutečnost (čili na reálné a ověřitelné informace o situaci), ale na svoji představu o skutečnosti (čili na to, co si o situaci myslí, jakou představu si o situaci vytvořili).

A tato představa se od reálných faktů může významně lišit. Toto chování budeme v rámci tohoto textu nazývat „syndrom kapitána válečné lodi“. Vyhnout se mu, je jedním z aspektů správné komunikace.

### Syndrom „kapitána válečné lodi“

Při plnění úkolů, dosahování cílů či řízení změn nebo řešení problémů se můžeme setkat se situacemi, kdy my, naši podřízení, dodavatelé, partneři a podobně nereagují na skutečnost, ale na svoji představu o této situaci. Nebo nechceme respektovat reálná fakta, omezení atd., která nemůžeme změnit (nebo je to neefektivní, neekonomické či neúčelné). V takovém případě může jít o „syndrom kapitána válečné lodi“, který vysvětluje tabulka.

Tab. 33 Vysvětlení „Syndromu kapitána válečné lodi“

Vysvětlující příklad dle Covey	Příklad – změna strategického plánu města
<p>„Syndrom kapitána válečné lodi“ je velmi srozumitelně vysvětlen v příběhu, který uvádí Covey (1989, str. 26 – 27): „<i>Dvě námořní lodě zařazené do cvičné eskadry byly již několik dní na moři v nepříznivém počasí. Sloužil jsem na velitelské lodi a měl jsem službu na můstku, když se začalo šestit. Viditelnost byla špatná a nad vodou se válely cáry mlhy. Kapitán proto zůstal na můstku a dohlížel na všechny činnosti. Brzy po setmění hlídka hlásila: „Světlo na pravoboku!“ „Stojí, nebo se pohybuje dozadu?“ vykřikl kapitán. Hlídka odpověděla: „Stojí, kapitáne“, což znamenalo, že nám hrozí srážka s jinou lodí. Kapitán pak nařídil signalistovi: „Signalizujte té lodi: hrozí nám srážka, radím vám změnit kurs o 20 stupňů.“ Zpět přišel signál: „Doporučujeme vám změnit kurs o 20 stupňů.“ Kapitán řekl: „Signalizujte: jsem kapitán, změňte kurs o 20 stupňů.“ Odpověď zněla: „Jsem námořník druhé třídy. Raději změňte kurs o 20 stupňů.“ Kapitán byl již rozezlen. Vykřikl: „Signalizujte: jsem válečná loď, změňte kurs o 20 stupňů!“ Zpět přišla odpověď: „Jsem maják.“ Změnili jsme kurs.“</i></p>	<p>Při změnách strategického plánu je mnoho situací, kdybychom rádi „poručili majáku, aby změnil kurz“. Tyto představy o skutečnosti nechtějí respektovat omezení, která jsou dána:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- přírodními limity (např. nesmí se stavět v záplavovém území),</li> <li>- finančními možnostmi (je mnoho oprávněných požadavků občanů, ale rozpočet je nemůže všechny najednou uspokojit),</li> <li>- omezení daná zákony (např. není v kompetenci města řešit silnice I. třídy) a</li> <li>- mnoho dalších situací, které jsou mimo možnosti nebo oprávnění města, přesto jsou občané často přesvědčeni, že město musí tento problém okamžitě vyřešit.</li> </ul>

Zdroj: Ochrana, Půček (2011) dle Covey (1989, str. 26 – 27)

### 8.4.3. Komunikační šumy a kritické myšlení

Problematikou jak zvládat komunikační šumy, zkreslení, fámy, neověřené informace se zabývá **kritické myšlení**. Více o kritickém myšlení se můžete více dozvědět pomocí videí a



informací dostupných na <https://www.krimys.cz/video-kurz/> nebo <https://kritickemysleni.cz/> nebo případně na <https://bezfaulu.net/> nebo <http://www.factczech.cz/>).

#### 8.4.4. Model lidského chování – typologie DISC

Další možný pohled na to, jak efektivně komunikovat s lidmi, je model lidského chování (typologie DISC). Autorem je William Marston, který pomocí svého výzkumu zjistil, že každý člověk má svoji vlastní kombinaci 4 osobnostních vlastností: D – Dominance; I – Ovlivňování (Influence), S – Stabilita (Steadiness), C – Svědomitost (Conscientiousness). Lze tak říci, že model DiSC popisuje jednoduše chování člověka a vymezuje, proč se tak chová a jak se chová.

To můžeme zobrazit pomocí následující matice, která má 4 segmenty, a to pomocí dvou parametrů: (1) Zda se orientují na dosahování cílů (úkolů, výsledků) nebo na vztahy (respektive na ostatní lidi) ; (2) Zda jsou spíše otevření nebo spíše uzavření.

Tab. 34 Matice DISC

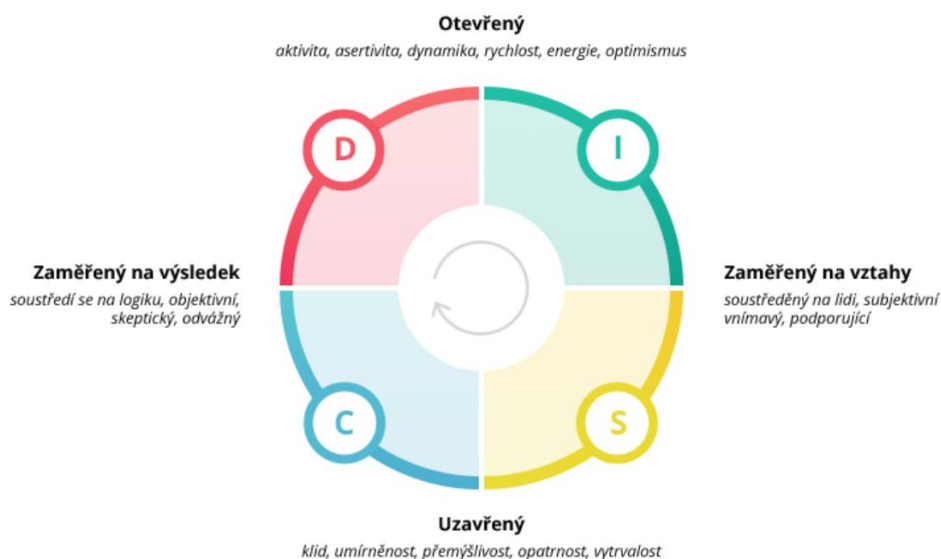
<b>Otevřený</b> (vůči ostatním, vůči novým věcem atd.)	<b>D</b> - Otevřený a zaměřený na plnění cílů / úkolů	<b>I</b> - Otevřený a zaměřený na vztahy
<b>Uzavřený</b> (vůči ostatním, vůči novým věcem atd.)	<b>C</b> - Uzavřený a zaměřený na plnění cílů / úkolů	<b>S</b> - Uzavřený a zaměřený na vztahy
	<b>Zaměřený na plnění cílů</b> (úkolů, výsledky)	<b>Zaměřený na vztahy</b> (na lidi)

Zdroj: autor dle <https://www.discacademy.cz/>

Každého člověka, kterého máme ve svém týmu, respektive s ním častěji komunikujeme, můžeme zařadit do některého ze 4 segmentů matice nebo do jednoho ze segmentů následujícího obrázku.



Obr. 79 Model DICS



Zdroj: <https://www.michaela-sotolova.com/osobnostni-typologie/>

**Typ:** Další informace lze nalézt například na odkazu <https://www.discacademy.cz/> nebo na <https://www.michaela-sotolova.com/osobnostni-typologie/> nebo taktéž v angličtině na <https://www.123test.com/disc-personality-test/>

## 8.5. ŘEŠENÍ PROBLÉMŮ: MANAGEMENT ZNALOSTÍ

### 8.5.1. Data – informace – znalosti



Mít správná data, informace a znalosti ve správném okamžiku na správném místě může výrazně přispět k úspěšné komunikaci či vyjednávání. Při řízení znalostí je nezbytné pochopit rozdíly a souvislosti mezi daty, informacemi a znalostmi (viz tabulka).

Přičemž je jasné, že nevyužívaná data, informace a znalosti jsou fakticky bezcenné (až do okamžiku jejího zachycení a využití).

Tab. 35 Data – informace – znalosti

Č.	Oblast	Popis
4.	Moudrost (vědění) ↑	<b>Moudrost (vědění)</b> jsou znalosti spojené s určitým postojem a vyjadřuje komplexní hodnocení (poznání) okolního světa jednotlivcem. Je to <b>schopnost nalézat správná rozhodnutí</b> . Moudrost vychází z minulosti i současnosti, ale týká se také budoucnosti ( <b>intuice</b> ). Moudrost je <b>neoddělitelně spojena s pokorou</b> , neboli kdo nezískal pokoru, nezískal moudrost. Moudrost je též <b>spojena s jednoduchostí</b> (moudrý člověk se dokáže



		vyjadřovat jednoduše). Znakem vědění je logika. Skutečná moudrost (vědění) zahrnuje vždy pokoru ( <b>moudrost bez pokory není moudrost</b> , ale chytrost; chytrost je obvykle spojena s ješitností či domýšlivostí).
3.	Znalosti ↑	<b>Znalost je tedy schopnost řešit problémy</b> , „vědět jak“. Znalost je schopnost využít své vzdělání, zkušenosti, hodnoty a odbornost jako rámec pro řešení problémů, pro vyhodnocení dat, informací a jiných zkušeností k výběru odpovědi na danou situaci. Znalosti poskytují odpověď na otázky proč? a jak? Znalosti se získávají procesem aktivního učení. Znalost má pro svého majitele (uživatele) kvalitativní stránku a jistou hodnotu.
2.	Informace ↑	<b>Informace jsou účelově zpracovaná (utříděná) data</b> , kterým jejich uživatel v procesu interpretace přisuzuje určitý význam. Pojem informace se používá v mnoha oborech lidské činnosti i v mnoha vědeckých disciplínách, a proto existuje mnoho definic i výkladů tohoto pojmu. Jsou výsledkem interpretace dat na základě individuálních schopností hodnot a znalostí. Informace poskytují odpovědi na otázky kdo?, co?, kde?, kdy?
1.	Data (údaje)	<b>Data jsou vyjádřena symboly</b> (čísla, písmena, text, zvuk, obraz), ale může jít i o <b>smyslové vjemy</b> (čich, hmat).

Zdroj: autor dle Truneček, 2004, str. 12 – 14; Ochrana, Půček 2012

Zavádění řízení znalostí se snaží zhodnotit a nastavit organizaci tak, aby se v ní systematictěji pracovalo s informacemi, zkušenostmi a kompetencemi, které jsou potřebné k plnění jejich funkcí. Řízení znalostí nelze chápat odděleně od ostatních systémů řízení. Mělo by být jeho neoddělitelnou součástí.

### 8.5.2. Řízení znalostí

V praxi se můžeme setkat se dvěma situacemi:

- potřebnými znalostmi (nebo zkušenostmi) nikdo z majitelů či zaměstnanců nedisponuje,
- znalosti k dispozici jsou, ale z důvodu nepřítomnosti (nemoci, dovolené, přetíženosti jinými úkoly atd.) konkrétního zaměstnance nejsou dostupné.



Při řízení znalostí je třeba vyvažovat a harmonizovat tři oblasti:

- (1) oblast lidských zdrojů (lidé),
- (2) procesy, kterými se dané činnosti realizují,
- (3) technologie, se kterými se pracuje (např. účetní systémy, GIS – geografický informační systém). Správně realizované řízení znalostí je průnikem všech tří oblastí (viz obrázek).

Řízení znalosti vede k průniku / propojení všech tří oblastí (viz obrázek níže), přičemž řízení znalostí je neoddělitelnou součástí běžného systému řízení úřadu. V těchto třech oblastech se hledá prostor pro lepší

- (a) zachycování (identifikování a zaznamenávání), zpřístupňování a sdílení znalostí – například pomocí stanovených postupů nebo vhodného software) a



- (b) využívání znalostí, aby data, informace a znalosti byly k dispozici manažerům a zaměstnancům při rozhodování, při jejich práci, při nakládání s majetkem a rozpočtem, při získávání zdrojů, při hledání úspor, při plnění úkolů a cílů, při zajišťování rozvoje atd.

Obr. 80 Řízení znalostí: vyváženost vztahu lidé – procesy - technologie



Zdroj: Collison a Parcell, 2005; Špaček, Půček a kol. 2016

### 8.5.3. Příklad: Minimální základ pro řízení znalostí v úřadu (obecním, krajském, ...)

V následující tabulce vymezujeme minimální základ pro řízení znalostí v každém úřadu (minimum pro úřad). Pokud starosta či rada samosprávy chce prověřit, zda je v úřadu řízení znalostí zajištěno na minimální (nezbytně nutné) úrovni, je potřeba se vypořádat s následujícími kritérii (mají charakter zjištění při analýze stavu). Tato minimální úroveň zahrnuje jen úřad (tedy ne například sdílení se zřízenými či založenými organizacemi). V prvním kroku je vždy nezbytné zajistit zastupitelnost pracovníků (zastupitelnost zakotvit například do popisu práce) a mít povinnost zpracovat předávací protokol při odchodu zaměstnance.

Tab. 36 Minimální požadavky na řízení znalostí

1. Oblast LIDÉ	
KRITÉRIUM (ZJIŠTĚNÍ)	PŘÍKLAD ZAJIŠTĚNÍ
1.1 Zaměstnanci byli seznámeni s politikou (strategií) a systémem řízení znalostí a se svými povinnostmi, roli řízení znalostí si uvědomují	- Seznámení na poradách či školeních (účast na poradě, prezenční listina školení) - Podpis na pracovní náplni (popisu práce) či jiném dokumentu stanovujícím zastupitelnost



1.2 Zaměstnanci mají znalosti potřebné pro zastupování v nezbytném rozsahu a nadřízení tuto schopnost prověřují	- Pravidelné zaškolování zaměstnanců, aby byli schopni zastupování
1.3 Systém vzdělávání zaměstnanců je funkční a umožňuje pravidelné hodnocení a doplňování nezbytných znalostí	- Plán vzdělávání je sestaven, odpovídá potřebám a možnostem úřadu a je naplňován a pravidelně přehodnocován i v návaznosti na hodnocení pracovníků
1.4 Výběr zaměstnanců (např. při odchodu do důchodu, zástup za mateřskou) zohledňuje požadavky na vzdělání, praxi a schopnosti a je prováděn tak, aby proběhlo dostatečné zaškolení nového zaměstnance	- Správně stanovené požadavky při výběrovém řízení - Výběr je zahájen s dostatečným předstihem
1.5 Je určena osoba, která je za řízení znalostí odpovědná	- U malých úřadů zřejmě starosta - U úřadů, které mají tajemníka obvykle tajemník - U větších úřadů určená osoba (tajemník, personalista, ...)
1.6 Vedoucí zaměstnanci pravidelně povinnosti kontrolují, stejně tak útvar či osoby provádějící kontrolní činnost	- V rámci průběžné kontroly nadřízených je zajištěna kontrola povinností v oblasti řízení znalostí - Kontrola povinností systému řízení znalostí je součástí běžně prováděných kontrol - V případě nedostatků jsou přijímána adekvátní opatření
<b>2. Oblast PROCESY</b>	
<b>KRITÉRIUM (ZJIŠTĚNÍ)</b>	<b>PŘÍKLAD ZAJIŠTĚNÍ</b>
2.1 <u>Systém zastupování (horizontální – referenti mezi sebou; vertikální - zaměstnanec a jeho nadřízený) je nastaven v pracovních náplních nebo v jiných vhodných dokumentech a jeho funkčnost je pravidelně prověřována</u>	- Systemizace pozic, organizační řád nebo jiný dokument obsahuje údaje o zastupování (zejména horizontálním – referent referentem); vertikální zastupování (nadřízený podřízeným) je písemně stanoveno (např. v organizačním řádu či jiné směrnici) - Pracovní náplň obsahuje údaje o zastupování
2.2 <u>Postupy při odchodu zaměstnanců podporují zachycování znalostí (např. vhodné předávací protokoly a zaškolování nových zaměstnanců) a tyto postupy se v praxi dodržují</u>	- Postup při odchodu je stanoven (pracovní řád či jiná směrnice) a zahrnuje povinnost odcházejícího zaměstnance zaškolit nového zaměstnance a agendy předat předávacím protokolem obsahujícím také údaje o zastupování a znalostech
2.3 Jsou vyhodnoceny a stanoveny postupy pro zachycování a sdílení znalostí (např. školení absolvuje jeden zaměstnanec, který s důležitými poznatky seznámí ostatní)	- Postupy jsou uvedeny obecně ve směrnících (tedy povinnosti zachycovat a sdílet znalosti)
2.4 Kontrolní mechanismy zahrnují také prověření systému řízení znalostí	- Kontrolní mechanismy jsou nastaveny v patřičných dokumentech (např. v organizačním řádu, v jednacím řádu kontrolního výboru atd.) - Povinnosti jsou kontrolovány v rámci kontrolní činnosti (např. dle plánu kontrol)
<b>3. Oblast TECHNOLOGIE</b>	
3.1 Je k dispozici vhodná technologie usnadňující činnost lidí a plnění postupů řízení znalostí a je stanovena osoba, která je za tuto technologii odpovědná	- U malých úřadů stačí například intranet (či jiná forma společného úložiště) a dostupné formuláře (např. předávací protokol)

Zdroj: Špaček, Půček a kol. 2016

**Typ:** Komplexně je problematika řízení znalostí popsána v metodice k řízení znalostí, na které se autor opory v rámci projektu TAČR (TB040MMR008) podílel. Odkaz:

[http://mmr.cz/getmedia/03b58b6f-2d6e-4f3d-8554-945ec092605e/ESF\\_metodika\\_2\\_vetsi\\_urady.pdf](http://mmr.cz/getmedia/03b58b6f-2d6e-4f3d-8554-945ec092605e/ESF_metodika_2_vetsi_urady.pdf)



## SHRNUTÍ

Tato kapitola představuje studentům problematiku manažerských rolí, vyjednávání a komunikace, řešení problémů.

Prvním tématem, které se v rámci kapitoly řeší, jsou **manažerské role podle Mintzberga**, který definoval na základě rozsáhlého výzkumu 10 druhů rolí ve 3 skupinách.

Dalším tématem je problematika komunikace a řízení vztahů se zákazníky nebo občany. Při každé činnosti je nezbytné vymezit, kdo je zákazníkem dané činnosti. To se samozřejmě týká také všech organizací ve veřejném sektoru. **Řízení vztahu se zákazníky** (CRM - Customer Relationship Management) zahrnuje všechny procesy komunikace se zákazníky, jejich vzájemnou koordinaci, sladování a řízení. V rámci nalezení optimálního vztahu se zákazníky (u obcí, krajů a států též občany) lze využít nástroje marketingu, například marketingový mix. **Marketingový mix 4P** je postaven na hodnocení čtyř oblastí – produktu, ceny, místa a propagace. Při komunikaci se zákazníky (klienty) veřejné správy, respektive též s občany, je vhodné používat **metody participace** a zapojování subjektů.

V další tématu je řešeno (1) **Co je komunikace** - Ke komunikaci patří: (a) mluvené slovo; (b) psané slovo; (c) způsob mluvení, rytmus, tón řeči, zdůrazňování slov, ... („jak se to říká“); (d) postoj, gesta, vzhled, vnitřní energie (sympatie, antipatie), ...; (2) **Komunikační šumy** – lidé nereagují na skutečnost, ale na svoji představu o této skutečnosti; (3) **Šumy a kritické myšlení** - kritické myšlení nás učí, jak zvládat komunikační šumy, zkreslení, fámy, neověřené informace a podobně.; (4) **Model lidského chování** – typologie DISC.

Součástí kapitoly je též **řízení znalostí** – jako nástroj řešení problémů. Řízení znalostí zahrnuje vyvážený přístup ve třech oblastech: Lidé – postupy – technologie.



## KLÍČOVÁ SLOVA

1. Manažerské role podle Mintzberga
2. Zákazník – vymezení kdo je zákazníkem
3. Marketing
4. Marketingový mix 4P
5. Participace
6. Komunikace
7. Management znalostí: lidé – procesy – technologie
8. Zachycování znalostí: zastupitelnost (horizontální, vertikální); předávací protokoly



## VYBRANÉ KONTROLNÍ OTÁZKY

1) Do kolika druhů a skupin se člení manažerské role podle Mintzberga?

Odpověď

10 druhů rolí ve 3 skupinách (interpersonální, informační, rozhodovací).



## 2) Co zahrnuje řízení vztahů se zákazníky (CRM - Customer Relationship Management)?

Odpověď

Řízení vztahu se zákazníky (CRM - Customer Relationship Management) zahrnuje všechny procesy komunikace se zákazníky, jejich vzájemnou koordinaci, sladování a řízení. Cílem je získat a udržet spokojené zákazníky, dlouhodobý vztah s nimi a získávat nové.

## 3) Co znamená marketingový mix?

Odpověď

Marketingový mix 4P je postaven na hodnocení čtyř oblastí – produktu, ceny, místa a propagace.

## 4) Co zahrnuje komunikace?

Odpověď

Ke komunikaci patří: (a) mluvené slovo; (b) psané slovo; (c) způsob mluvení, rytmus, tón řeči, zdůrazňování slov, apod. („jak se to říká“); (d) postoj, gesta, vzhled, vnitřní energie (sympatie, antipatie), apod.

## 5) Zabývá se kritické myšlení kritikou ostatních?

Odpověď

Ne, kritické myšlení nás učí, jak zvládat komunikační šумы, zkreslení, fámy, neověřené informace a podobně.

## 6) Reagují lidé vždy jen na fakta a skutečnost?

Odpověď

Lidé obvykle nereagují na skutečnost (čili na reálné a ověřitelné informace o situaci), ale na svoji představu o skutečnosti (čili na to, co si o situaci myslí, jakou představu si o situaci vytvořili).

## 7) Jaké prvky (oblasti) zahrnuje řízení znalostí?

Odpověď

Řízení znalostí zahrnuje vyvážený přístup ve třech oblastech: Lidé – postupy – technologie



# KONTROLNÍ TEST

## 1. Koncepce manažerských rolí podle Mintzberga

- Mintzberg stanovil 10 druhů rolí, a to ve 3 skupinách
- Mintzberg stanovil role do čtyř oblastí – produktu, ceny, místa a propagace
- Zahrnují řešení problémů způsobem: Výhra – Výhra
- Jde o pyramidu potřeb
- Člení se do tří skupin stylu vedení: autoritářský, liberální, demokratický
- Mintzbergův model rolí má 8 kroků

## 2. Co znamená 4P?

- Jde o podnik, politiku, postupy, pokrok
- Jiný název pro 3E
- V rámci projektového řízení patří k trojimperativu projektu
- Znamená označení 4 perspektiv v rámci BSC
- Jde o marketingový mix
- Žádná z uvedených možností

## 3. Klasický marketingový mix

- Je označován jako 4P
- Je označován jako 3E
- Je označován jako SMARTi



- d) Je označován jako CAF
  - e) Je označován jako BSC
  - f) Je označován jako 7S
- 4. Lidé, procesy (postupy), technologie**
- a) Jsou 3 oblasti, které mají být vyvažovány za účelem řízení znalostí
  - b) Jsou oblasti Maslowovy pyramidy potřeb
  - c) Jsou sloupce analýzy cílových skupin
  - d) Jsou klíčové oblasti organizování
  - e) Jsou klíčové oblasti plánování
  - f) Jsou klíčové oblasti kontroly

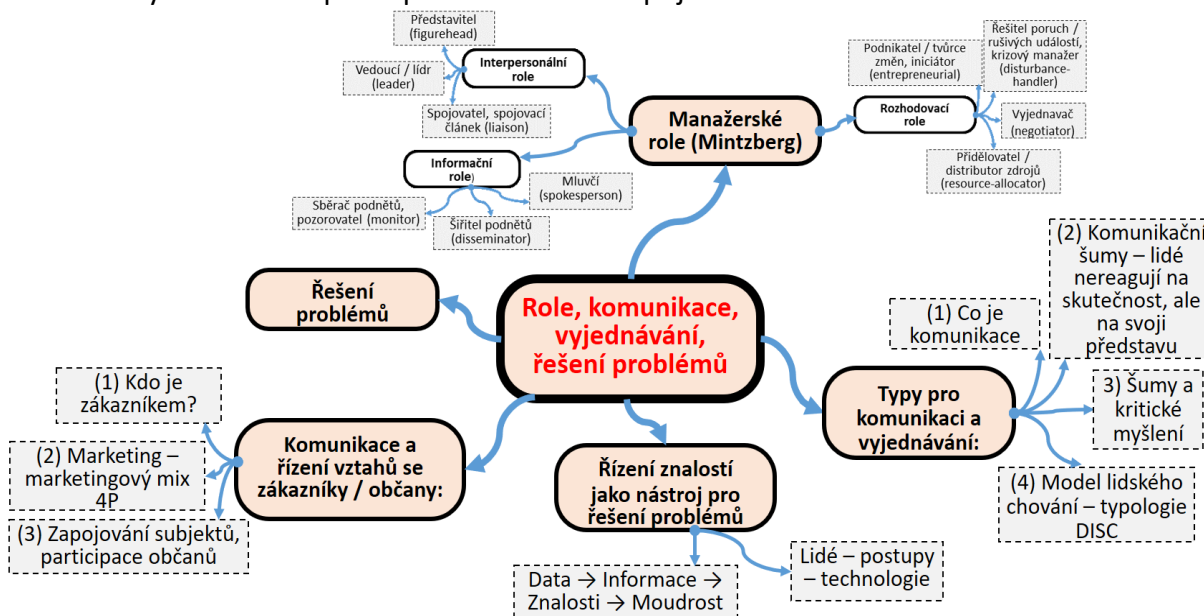


## AKTIVIZACE A APLIKACE

### Aktivizační prvek – myšlenková mapa

Na následujícím obrázku je využití myšlenkové mapy pro opakování pojmů.

Obr. 81 Myšlenková mapa – opakování hlavních pojmů



Zdroj: autor

Je možné si poslechnout krátké video k opakování pojmů (vložené ve studijních materiálech).

# 9. ZÁKLADY PROCESNÍHO A PROJEKTOVÉHO ŘÍZENÍ, VEŘEJNÉ PROJEKTY, SLUŽBY A ZAKÁZKY (OBECNĚ, VE VAZBĚ NA POLITIKY)

## OBSAH KAPITOLY

Tato kapitola představuje studentům problematiku procesního a projektového řízení, problematiku veřejných služeb a veřejných zakázek.

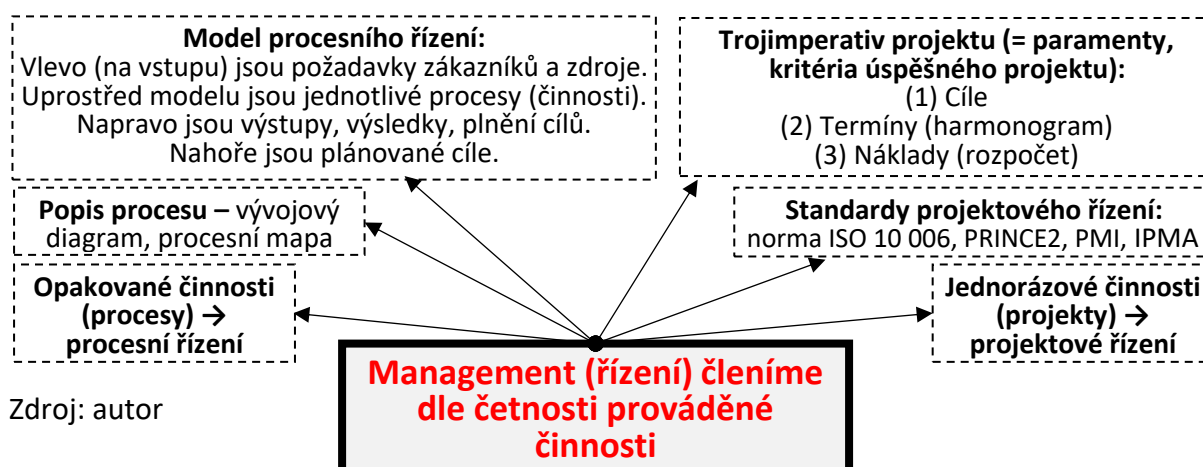
Struktura kapitoly:

- Název kapitoly odpovídá názvu v sylabu předmětu.
- Samotný text kapitoly se člení na 5 podkapitol.
- Na konci kapitoly je
  - shrnutí (je velmi důležité – pro některé studenty může být vhodné začít shrnutím),
  - klíčová slova (otázky ve zkušebním testu směřují zejména ke klíčovým slovům),
  - aktivizační prvek - myšlenková mapa (video k ní je ve studijních materiálech),
  - kontrolní otázky / kontrolní test.

## 9.1. ÚVOD K PROCESNÍMU A PROJEKTOVÉMU ŘÍZENÍ

Na následujícím obrázku jsou zachycena hlavní témata v rámci kapitoly 9.

Obr. 82 Témata – procesní a projektové řízení



Zdroj: autor



Vše, co bylo zatím řečeno o managementu, platí též na řízení procesů a řízení projektů. Jedno z nejdůležitějších **členění managementu je podle četnosti prováděné činnosti** (jak často se činnost provádí), respektive opakovatelnosti této činnosti. Slovo „činnost“ můžeme též nahradit slovem „proces“. Pro často prováděné (opakované) činnosti (procesy) používáme nástroje procesního řízení, například můžeme využít procesní model, k popisu procesů lze použít vývojový diagram, procesní mapy atd. Pro spíše jednorázové činnosti (procesy), tedy takové, které se nijak často neopakují, používáme nástroje projektového řízení – například trojimperativ projektu, různé standardy projektového řízení a podobně.

## 9.2. PROCESNÍ ŘÍZENÍ

### 9.2.1. Procesní management – pojem proces

**Proces je definován** jako „soubor vzájemně souvisejících nebo vzájemně působících činností, který přeměňuje vstupy na výstupy.“

Je třeba umět **rozlišit procesní řízení a projektové řízení**. Hlavní rozdíl je v tom, že procesní řízení se věnuje opakovaným procesům, kdežto projektové řízení jednorázovým či jedinečným procesům. Příklady – opakovaná výroba je věcí procesního řízení, výroba na zakázku (každá zakázka je jiná) je projektové řízení. Nebo v kině, kde se denně vícekrát promítají filmy je promítání opakovanou činností, tedy je předmětem procesního řízení. Oprava záchodů v kině je jednorázová činnost, je tedy předmětem projektového řízení.

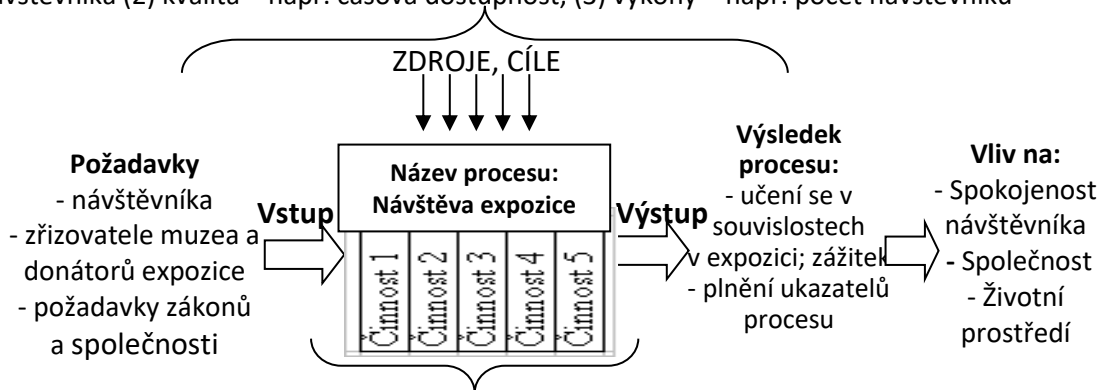
Žádný proces neexistuje samostatně, izolovaně, ale funguje vždy na základě vnitřních a vnějších vazeb, jimiž získává vstupy, data, informace a další zdroje pro svůj chod. Na začátku procesu jsou vždy vstupy, výstupem je přidaná hodnota pro zákazníka.

Jako příklad pro vysvětlení toho, co je proces, byl zvolen **model procesu** – návštěva expozice muzea. Na následujícím obrázku je schematicky zobrazen proces, který se skládá z pěti činností (kroků). Samotný proces se skládá z dílčích činností, každá činnost má své vstupy a výstupy, požadavky na zdroje. Proces má 5 činností (viz střed obrázku): První činnost (krok) se týká poskytnutí informací návštěvníkovi o nabídce muzea. Činnost dvě je prodej vstupenky. Činnost tři je využití služeb šatny, WC, muzejního obchodu atd. Čtvrtá

činnost je pohyb návštěvníka (učení se v souvislostech, zážitkem) v expozici a poskytnutí informací návštěvníkovi v expozici. Pátá činnost se týká odchodu návštěvníka, poskytnutí doplňkových informací a služeb. Na vstupu každého procesu jsou požadavky ze strany návštěvníků, požadavky zřizovatele, pokud je provozování expozice spolufinancováno dalšími přispěvateli, dárci či sponzory, tak také požadavky těchto donátorů. Na vstupu jsou také požadavky vymezené zákony, platnými předpisy. K požadavkům lze přiřadit také očekávání společnosti, pokud se promítlo do cílů muzea.

Obr. 83 Schematické znázornění procesu (model procesu) – návštěva expozice

Příležitosti pro měření a zlepšování procesů muzea: (1) finanční ukazatele – např. ekonomická soběstačnost pobočky, příspěvek od zřizovatele na návštěvníka, tržba na návštěvníka (2) kvalita – např. časová dostupnost, (3) výkony – např. počet návštěvníků



**Postup procesu** (např. ve formě procesní mapy nebo vývojového diagramu); každý proces se skládá z několika činností, každá z těchto činností má své vstupy a výstupy)

Zdroj: Ochrana, Půček, Plaček, Šimčík, 2017

U každého procesu by měl být vymezen výsledek procesu a také vliv na spokojenost zákazníků (v našem případě návštěvníků), vliv na společnost, a pokud se muzeum chová šetrně k životnímu prostředí, tak také vliv na životní prostředí.

Každý proces je možné popsat – často se pro popis procesu používá „**procesní mapa**“. Ta může mít různou podobu – například strukturu stanovenou pomocí tabulky, používají se někdy též vývojové diagramy. Příklady popisu projektů městského úřadu (jak samostatného tak přeneseného výkonu), na kterých se autor této opory podílel, najdete na odkaze:

[http://kvalitavs.cz/wp-content/uploads/2018/09/Rizeni-procesu\\_Vsetin.pdf](http://kvalitavs.cz/wp-content/uploads/2018/09/Rizeni-procesu_Vsetin.pdf)

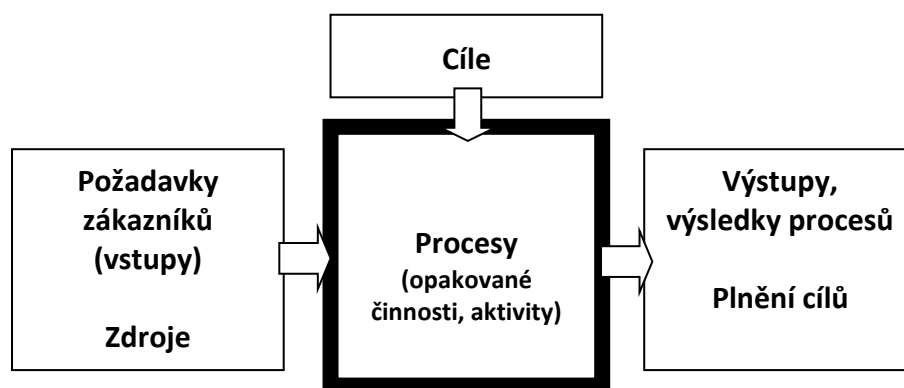
### 9.2.2. Procesní řízení (procesní přístup, model)

Na následujícím obrázku je **jednoduchý procesní model** organizace. Vlevo (na vstupu) jsou požadavky zákazníků a zdroje. Uprostřed obrázku jsou jednotlivé procesy (činnosti). Napravo jsou výstupy, výsledky, plnění cílů. Nahoře jsou plánované cíle. Tento model je třeba umět vysvětlit na zvoleném příkladu

Pro vysvětlení použijeme zjednodušený příklad. Zvolíme si opakovanou činnost prováděnou pneuservisem – tedy výměnu pneumatik (přezouvání) aut:

- Na vstupu máme **požadavky zákazníků** (řidičů) na přezutí jejich auta. Jde jim obvykle o co nejrychlejší přezutí za přijatelnou cenu.
- Potřebné **zdroje** v tomto případě jsou – dílna s adekvátním vybavením, materiál, automechanik, telefon pro příjem zakázek atd.
- **Procesy pneuservisu** při přezouvání aut je možné popsat takto: 1) objednání zákazníka, 2) příjem zakázky – převzetí auta a kol k přezutí, 3) přezutí auta včetně kontroly, 4) vyúčtování zakázky, předání auta a úhrada ceny ze strany zákazníka.
- Na **výstupu** je počet přezutých aut (= počet zakázek), výsledkem je spokojený či nespokojený zákazník. Z hlediska cílů je třeba porovnat **skutečné cíle s plánovanými**.
- **Cíle:** V našem cvičném případě si pneuservis stanovil cíle jako 1) počet přezutých aut v sezónu 30 aut za den, 2) denní tržba 30 000 Kč (30 krát 1000 Kč), 3) denní zisk (po odečtení všech nákladů včetně mzdových) 20%.

Obr. 84 Zjednodušený model procesního řízení



Zdroj: autor

**Procesy dělíme na:**

- **Hlavní** (v našem případě s pneuservisem šlo o vše, co se týkalo zákazníka – tedy samotné přezutí auta včetně objednání a zaplacení).



- **Řídící** (v našem případě mohlo jít o plánování strategie pneuservisu, rozdělení směn, tvorbu vnitřních předpisů atd.).
  - **Podpůrné** (například účetnictví, úklid, nákup materiálu, proškolení z bezpečnosti práce).
- Jiné dělení procesů pracuje s dělbou na **kritické a běžné**.



Procesní přístup má také své **slabé stránky**, zejména hrozí, že pozornost vedoucích zaměstnanců je upřena na popis a provádění procesů a méně na dosahování stanovených cílů. Někteří autoři klasické členění na **hlavní, řídicí a podpůrné procesy** kritizují a zavedli členění na **procesy kritické a běžné**. Kritické procesy (tak zvaná úzká hrdla) je nutné nalézt a posílit tak, aby se stanovené ukazatele mohly výrazně zlepšit. Ke kritickým procesům je možné přiřadit i klíčové procesy (tedy ty nejdůležitější).



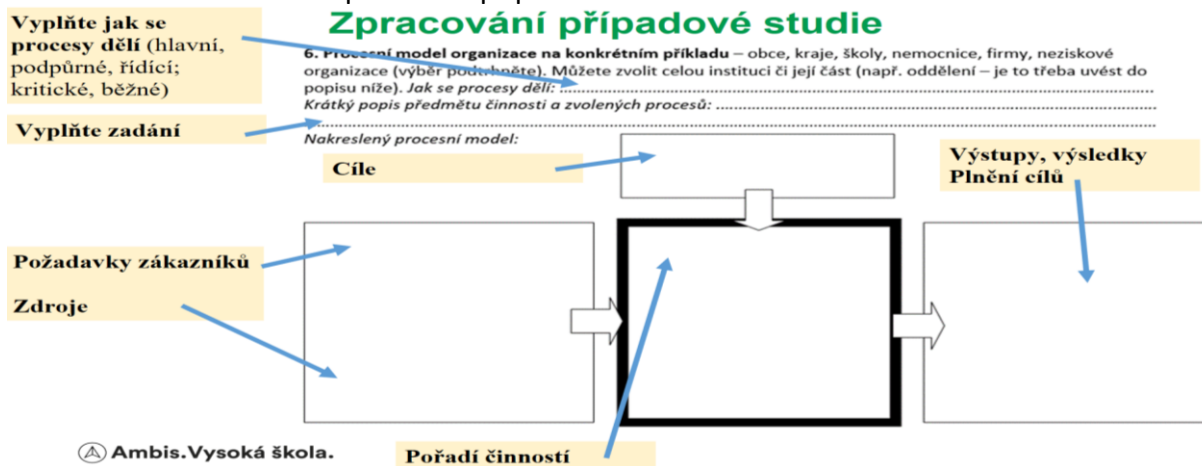
## AKTIVIZACE A APLIKACE

### 9.2.3. Případová studie k procesnímu řízení – potřebné pro zápočet

#### Vysvětlení zadání případové studie

Výuka v tomto předmětu je založena na případových studiích. K většině případových studií jsou k dispozici též **video návody**. Postupuje se obdobně jako u předchozích případových studií. Je zapotřebí zpracovat případovou studii – procesní model vybrané opakované činnosti. Na následujícím obrázku též vidíte zadání případové studie a stručně je v obrázku naznačeno, co máte zpracovat.

Obr. 85 Procesní řízení – zpracování případové studie



Zdroj: autor



### Případová studie 1

Na následujícím obrázku je první příklad procesního modelu, jde o opakované činnosti, které provádí veterinární ordinace. Není uvedeno dělení procesů. Mělo být: hlavní, řídicí, podpůrné; kritické, běžné. Případ je jinak zdařilý, chtělo to lépe uvést zdroje. Tedy, co všechno je zapotřebí z hlediska zdrojů pro fungování veterinární ordinace – personál (veterinář, ...), ordinace, vybavení, materiál (například léky), energie, patrně též auto na pojižděky atd. Též mohly být přesněji popsány výsledky a výstupy.

Obr. 86 Příklad procesního modelu – veterinární ordinace

6. Procesní model organizace na konkrétním příkladu – obce, kraje, školy, nemocnice, firmy, neziskové organizace (výběr podtrhnete). Můžete zvolit celou instituci či její část (např. oddělení – je to třeba uvést do popisu níže). Jak se procesy dělí: VETERINÁRNÍ ORDINACE  
 Krátký popis předmětu činnosti a zvolených procesů:

Nakreslený procesní model:

Nejnic podtrženo.

Není uvedeno dělení procesů. Mělo být: hlavní, řídicí, podpůrné; kritické, běžné.

Zdroje: Nevím, co se myslí z hlediska zdrojů „individuálním přístupem“ – naopak schází ordinace, léky (případně další materiál) atd.

Mohlo by být uvedeno přesněji. Například mimo jiné zde má být plnění cílů (tedy porovnání plánu se skutečností – zde je uvedeno jen slovo zisk).

Zdroj: autor dle testů studentů druhé části zkoušky

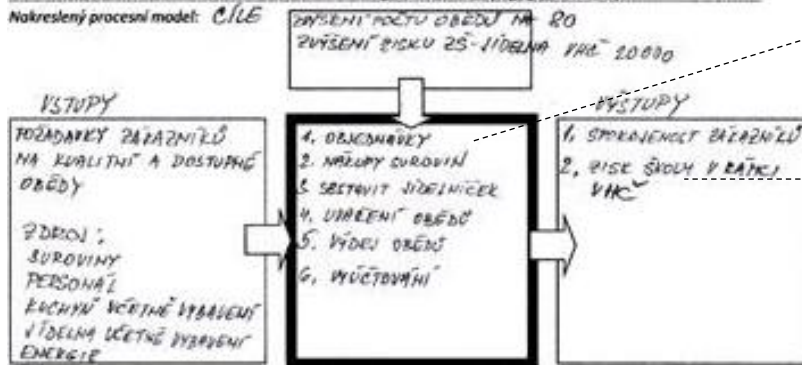
### Případová studie 2

Na následujícím obrázku je další příklad využití procesního modelu pro řízení opakované činnosti. Jde sice o základní školu, ale v rámci ní jde o vaření obědů, ale ne všech, ale jde jen o obědy pro veřejnost. Většina škol provádí tak zvanou vedlejší hospodářskou činnost (ta je prováděna za účelem dosažení zisku) a často jde právě o obědy pro veřejnost. V tomto smyslu nejde o typický příklad, ale právě proto byl vybrán. Lze říci, že zpracování je velmi zdařilé.



Obr. 87 Příklad procesního modelu – obědy pro veřejnost (ZŠ)

Krátký popis předmětu činnosti a zvolených procesů: OBĚDY PRO VEŘEJNOST V PRAKCI VIK<sup>2</sup>  
HLAVNÍ ZÁKLADNÍ ŠKOLA



Procesy: jsou patrně správně, ale schází uvést slovo „procesy“. Názvy ostatních boxů uvedeny jsou.

Mohlo by být uvedeno přesněji. Například mimo jiné zde má být plnění cílů (tedy porovnání plánu se skutečností, tedy i v oblasti zisku). Zatímco v cílech jde o plánovaný zisk, zde jde o ten skutečně dosažený.

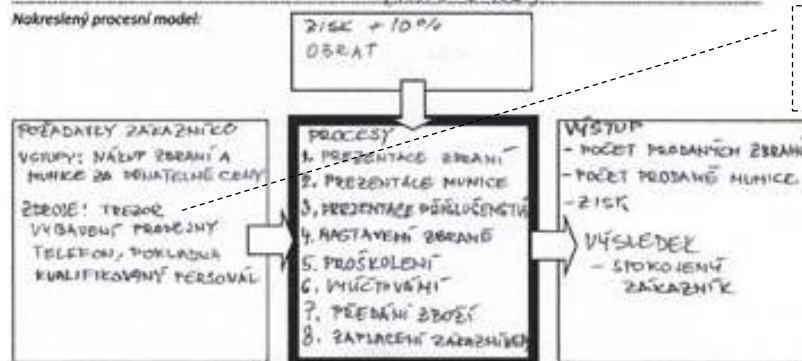
Zdroj: autor dle testů studentů druhé části zkoušky

### Případová studie 3

Na následujícím obrázku je další příklad. Dobře zpracovaný příklad, uvedené připomínky u obrázku jsou jen drobnosti.

Obr. 88 Příklad procesního modelu – prodej zbraní

6. Procesní model organizace na konkrétním příkladu – obce, kraje, školy, nemocnice, firmy, neziskové organizace (výběr podtrhnete). Můžete zvolit celou instituci či její část (např. oddělení – je to třeba uvést do popisu níže). Jak se procesy dělí: HLAVNÍ, PODŘADNÉ, KRIZOVÉ  
Krátký popis předmětu činnosti a zvolených procesů: NÁZUP A PRODEJ ZBRANÍ – OBČNOST (MĚSTO BOCHOV)



Druhé členění je: kritické (ne krizové) a běžné.

Zdroje: jde o drobnost, ale k zdrojům patří i zboží – tedy to, co se prodává.

Zdroj: autor dle testů studentů druhé části zkoušky

## 9.3. PROJEKTOVÉ ŘÍZENÍ

### 9.3.1. Projektové řízení – úvod, trojimperativ projektu

Projektové řízení (se na rozdíl od procesního řízení) věnuje jednorázovým nebo jedinečným činnostem. Znat základy projektového řízení patří v dnešní době k nezbytným znalostem politiků (například starostů obcí) i zaměstnanců ve veřejné správě. Projektové řízení se používá pro zavedení jednorázové změny. V praxi se uplatní tehdy, když se připravuje investice, plánuje jakákoli změna, jako je například projekt zavedení nového software či



informačních systémů, pořádání významných kulturních či společenských akcí, projekty zavádění či formulování strategií, reorganizace činností atd. a samozřejmě – projektové žádosti na spolufinancování ze zdrojů EU a státu („dotační projekty“). Z toho plyne, že ne vždy je využití projektového řízení vhodné.

**Projektové řízení je nevhodné používat zejména v těchto případech:**

- (1) pro opakované, rutinní činnosti, nebo pro nevýznamné akce s nízkým rizikem (např. k uspořádání opakovaného školení není třeba projektového řízení, ale při pořádání dvoudenní konference pro 100 účastníků to může být efektivní);
- (2) v mimořádných či krizových situacích (živelné pohromy, katastrofy atd.) – v těchto situacích je vhodnější používat metodu krizového řízení;
- (3) pokud se jedná o příliš dlouhé činnosti (např. delší než 4 roky);
- (4) v podmínkách, kde vládne zmatek, emoce, bezradnost, či převládá nevdělanost



**Projektové řízení (Project Management) zahrnuje**

- (a) plánování;
- (b) organizování a realizaci (včetně řízení změn projektu a řízení rizik);
- (c) vedení a motivování projektového týmu a dalších zapojených osob včetně správné komunikace dovnitř projektu i ven;
- (d) monitorování, reporting a kontrolu souboru aktivit (např. složitých činností, jednorázových akcí), které je nutné provést tak, aby byly naplněny kritéria úspěšného projektu.

Pro řízení projektů se ve světě vyvinula celá řada **standardů**, jak projekt úspěšně řídit. Mezi nejznámější patří

- norma ISO 10 006,
- PRINCE2 ([www.apmgroup.co.uk/prince2](http://www.apmgroup.co.uk/prince2)),
- PMI ([www.pmi.org](http://www.pmi.org)),
- IPMA ([www.ipma.ch](http://www.ipma.ch)).

IPMA je založena na kompetenčním přístupu (vymezuje způsobilosti členů týmu pro projektové řízení).

**Co je projekt (jak se liší od běžného opakujícího se procesu):**



**Projekt je jedinečný proces sestávající z řady koordinovaných a řízených činností s termínem zahájení a ukončení. Tento proces je prováděn k dosažení cíle, který vyhovuje stanoveným požadavkům, včetně omezení daných časem, náklady a zdroji.**

Z definice plyne, že jde o jedinečný proces – například konkrétní investice, pořádání konference či kulturní akce, zavedení nového software atd. Následující tabulka uvádí pro srovnání tři definice projektu.

Tab. 37 Definice - co je projekt

Č	Zdroj definice	Popis
1	dle ISO 9000, s. 25	Projekt je jedinečný proces sestávající z řady koordinovaných a řízených činností s termínem zahájení a ukončení. Tento proces je prováděn k dosažení cíle, který vyhovuje stanoveným požadavkům, včetně omezení daných časem, náklady a zdroji.
2	dle IPMA (2010 s. 16)	Projekt je časově, nákladově a zdrojově omezený proces realizovaný za účelem vytvoření definovaných výstupů (rozsah naplnění projektových cílů) co do kvality, standardů a požadavků.
3	Dle PRINCE 2	Úkol, který má definovaný začátek a konec a vyžaduje nasazení jednoho nebo více spojených a vzájemně na sobě závislých zdrojů, které musí být nasazený, aby bylo dosaženo stanoveného cíle.

Zdroj: autor dle uvedených zdrojů

S projektovým řízením je úzce spjat pojem „**trojimperativ projektu**“. Jde o kritéria úspěšného projektu. Pro úspěšnou realizaci projektu je potřeba zajistit:

- (1) splnění cílů projektu (k tomu je třeba stanovit měřitelné indikátory projektu),
- (2) dodržení stanoveného termínu a harmonogramu aktivit,
- (3) dodržení nákladů (rozpočtu) projektu.

K těmto třem oblastem se často řadí také čtvrtá - uznání ze strany zadavatele a zainteresovaných stran.

Následující tabulka uvádí příklad plánu projektu pomocí trojimperativu projektu.

Tab. 38 Příklad popisu (plánu) projektu pomocí trojimperativu projektu

<b>Název a popis projektu:</b> pořádání mezinárodní vědecké konference pro 100 účastníků (pořadatelem je škola)		
<b>(1) Cíle projektu:</b>	<b>(2) Termíny / harmonogram aktivit:</b>	<b>(3) rozpočet projektu:</b>
1. Uspořádat 1 mezinárodní vědeckou konferenci: cílová hodnota: 1 konference	-zajištění prostor, první verze témat konference T: 15.12. -domluvení klíčových přednášejících T: 20.12.	<b>Náklady na konferenci: 200 000 Kč</b> -pronájem sálu 30 000 Kč -obědy účastníkům 20 000 Kč -cestovné, ubytování, jídlo pozvaných ze zahraničí 40 000 Kč -mzdy týmu 60 000 Kč -příprava a vydání sborníku
2. Počet platících účastníků: nejméně 100	-zveřejnění údajů o konferenci, první výzva pro přednášející T: 15.1.	20 000 Kč
3. Počet zahraničních vystupujících: nejméně 5 (z toho 2 pozvaní)	-druhá výzva pro přednášející T: 30.3. -termín pro odevzdání příspěvků T: 30.4.	-ostatní náklady a rezerva 30 000 Kč <b>Výnosy konference</b>



4. Finanční ukazatele: konference nebude ztrátová	-provedení recenzí příspěvků T: 30.5. - termín konference T: 15.6. -vydání elektronického sborníku T: 30.8.	účastnický poplatek (2000 Kč * 100) <b>200 000 Kč</b> <b>Hospodářský výsledek konference:</b> <b>0 Kč</b>
---	---	---

Zdroj: autor

### 9.3.2. Vymezení pojmu “veřejné projekty”

Veřejným projektem rozumíme zamýšlenou (plánovanou) systémovou aktivitu, jejímž cílem je následně úmysl veřejného projektu prakticky realizovat (implementovat) do podoby veřejné investice. Veřejný projekt má následující charakteristické rysy, jak ukazuje tabulka. Značná část veřejných projektů se týká veřejných investic (například stát buduje dálnice či obchvaty měst, kraj staví nový pavilon nemocnice, město staví sportoviště atd.).

Tab. 39 Charakteristické znaky veřejného projektu

Rys	Obsah rysu
Iniciační rys pro zahájení prací na veřejném projektu	Veřejná potřeba, veřejná poptávka, veřejný zájem
Ex ante účelová aktivita	Budoucí uspokojení veřejné potřeby
Systémové pojetí	Projekt jako plán systémově propojených činností
Cíle	Očekávaný výsledek realizovaného projektu
Ukazatele hodnocení projektových cílů	Indikátory
Zdroje a omezení	Disponibilní lidské, věcné a finanční zdroje a jiná (např. legislativní) vnější omezení
Časové termíny	Plán na sebe navazujících činností s termínem plánovaného ukončení
Organizace	Způsob organizačního řízení projektu
Monitoring	Kontrola plnění prací při realizaci projektu

Zdroj: Ochrana a kol, 2015

Iniciačním motivem pro zahájení prací na veřejném projektu je veřejná potřeba řešit nějaký aktuální problém. Může jím například být přetrvávající dopravní kolaps ve městě. Vzniká tak poptávka veřejnosti po uspokojení (naplnění) určité veřejné potřeby. Subjekty veřejné správy se daným problémem zabývají a s ohledem na kritérium veřejného zájmu rozhodují, zda daný problém řešit jako veřejný projekt. Pokud subjekty veřejné správy přijmou rozhodnutí, že daný problém bude řešen jako veřejný projekt, pak do úvahy připadá možnost, že daný

- problém bude přímo řešen a realizován subjekty veřejné správy (například obcí),  
nebo
- bude řešen formou veřejné zakázky



- případně ve spolupráci se soukromým sektorem (PPP projekty).



## AKTIVIZACE A APLIKACE

### 9.3.3. Případová studie k projektovému řízení

#### Vysvětlení zadání případové studie

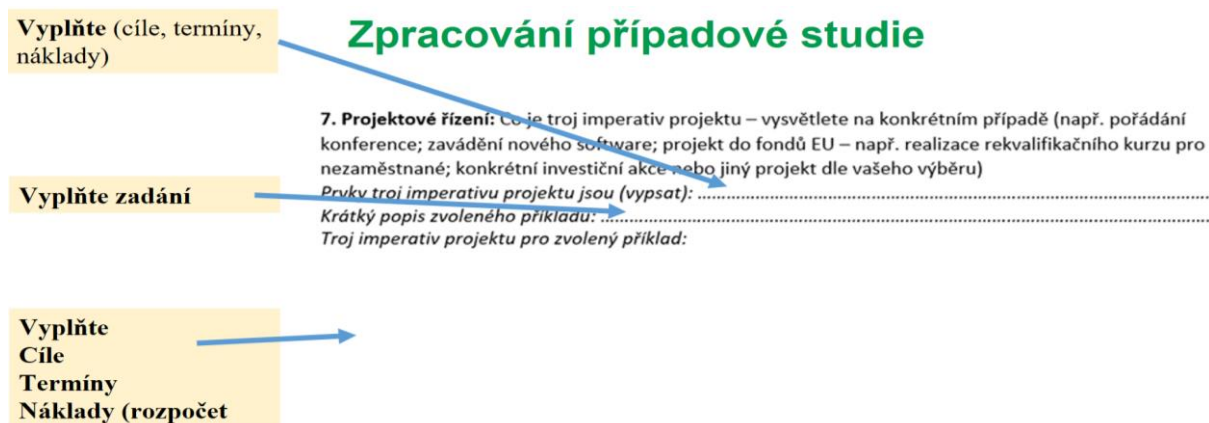
Výuka v tomto předmětu je založena na případových studiích. K většině případových studií jsou k dispozici též **video návody**. Postupuje se obdobně jako u předchozích případových studií. Je zapotřebí zpracovat případovou studii – plán projektu pomocí trojimperativu projektu. Ke zvolenému příkladu student naplňuje cíle (včetně měřitelných cílových hodnot), harmonogram aktivit včetně konkrétních termínů, rozpočet (nejčastěji jen náklady, u projektů, které mají příjmy také výnosy). Aby mohl cíle – termíny – rozpočet (tedy tak zvaný trojimperativ projektu) navrhnout, musí mít o daném projektu dostatek informací, musí jej znát ze své praxe nebo potřebné informace získat. Relativně snadné jsou projekty typu „pořádání plesu“, „příprava školení“, „pořádání konference“, „velká služební cesta“, „svatba dcery“, „rodinná dovolená“ a podobně – jde o to, že většina studentů toto v praxi vícekrát prožila. Náročnější jsou projekty typu „velká oprava stroje či techniky“, „nákup vybavení“, „zavedení nové technologie“, „stěhování kanceláří firmy“ a podobně. Je možné též navrhnout plán stavebního projektu typu „výstavba rodinného domu“, „stavba mostu“, „dostavba budovy“, „stavba parkoviště“ a podobně. **U stavebního projektu** (například obec staví parkoviště nebo pavilon mateřské školky) je třeba vědět, že do nákladů projektu je potřeba kromě stavebních prací naplánovat také náklady na stavební projektovou dokumentaci (obvykle cca kolem 5% ceny stavebních prací), pokud instituce nemá stavebního technika, tak také náklady na technický dozor (cca 1% stavebních prací), u větších staveb též koordinátora BOZP. Taktéž součástí nákladů mohou být náklady na přípravu a realizace veřejné zakázky na výběr zhotovitele (stavební firmy). Z hlediska harmonogramu jde například o následující činnosti - rozhodnutí o investici, zpracování stavební projektové dokumentace (předtím může být veřejná zakázka na dodavatele projektu), získání stavebního povolení, veřejná zakázka na zhotovitele (stavební firmu,



v některých případech také veřejná zakázka na technický dozor), zahájení stavby, dokončení stavby, kolaudace, předání stavby do užívání.

Na následujícím obrázku též vidíte zadání případové studie a stručně je v obrázku naznačeno, co máte zpracovat.

Obr. 89 Projektové řízení – zpracování případové studie



Zdroj: autor

### Případová studie 1

Na následujícím obrázku je první příklad zpracování plánu projektu (stavebního) – přestavby budovy sboru dobrovolných hasičů (budova je v majetku města). Jde o zdařile zpracovaný stavební projekt. To, co je napravo obrázku uváděno, jsou drobnosti. Náklady na stavební projektovou dokumentaci se pohybují kolem 5% stavebních prací (je zde stanoveno správně). Pokud se v oblasti stavebních projektu nepohybujete (nebo pokud jste například nestavěli dům či to neplánujete), je stavební projekt dost náročná volba.



Obr. 90 Příklad plánu projektu přestavby budovy sboru dobrovolných hasičů vlastněné obcí

PŘESTAVBA BUDOVY DOBROVOLNÝCH HASIČŮ	
Troj imperativ projektu pro zvolený příklad:	
CÍL: 1. PŘESTAVĚT BUDOVU V MAJETKU MĚSTA PRO SDH ZA 5 MIL. Kč	
2. OTEVŘÍT BUDOVU V LEDNU 2021	
TERMÍNY A HARMONOGRAM:	
SCHVÁLENÍ ZASTUPITELSTVEM	DO 30.4.2018
VYPRACOVÁNÍ PROJEKTOVÉ DOKUMENTACE	DO 30.9.2018
VHĚZENÍ DOTACÍ	DO 30.9.2018
VÝBĚR DODAVATELE - VEŘEJNÁ SOUTĚŽ	DO 31.1.2019
STAVEBNÍ POVOLENÍ	31.1.2019
ZAHAJENÍ STAVBY	31.3.2019
DOKONČENÍ STAVBY	31.12.2020
OTEVŘENÍ BUDOVY	LEDEN 2021
NÁKLADY:	
PROJEKTOVÁ DOKUMENTACE	- 250.000,-
STAVEBNÍ DOPLNĚ KETNÉ DOBRY	- 4.750.000,-
DOTACE	+ 3.000.000,-
NÁKLADY OBCE	- 2.000.000,-

Cíle by měly mít měřitelné – zde jsou jen peníze a termín (což je v pořádku), měl by být také parametr k budově – např. počet místností, rozsah přestavby v m<sup>2</sup> a podobně.

Harmonogram je v pořádku; možná chybí výběr stavebního dozoru (lze ale zajistit vlastními zaměstnanci)

Student měl spíše uvést místo „Náklady“, tak „Rozpočet“ – v tomto případě má projekt i výnosy, a to dotaci.

Zdroj: autor dle testů studentů druhé části zkoušky

### Případová studie 2

Dalším příkladem zpracování plánu projektu je pořádání semináře o požární ochraně. Příklad se studentovi příliš nepodařil. Cíle nejsou stanoveny správně – schází cílové hodnoty, není stanoveno, kolik osob se má semináře účastnit. Zajistit přednášející a zajistit odvoz – to nejsou cíle, ale aktivity v rámci harmonogramu. Ani harmonogram není kompletní – schází například rozeslání pozvánek na školení apod. Též je lépe uvádět konkrétní datum (než jen „leden“). U rozpočtu je chyba v součtu, navíc bez správně vymezených cílů (zejména počet účastníků) je obtížné ověřit realnost rozpočtu.

Obr. 91 Příklad plánu projektu – pořádání semináře o požární ochraně

SEMINÁŘ O POŽÁRNÍ OCHRANĚ	
Troj imperativ projektu pro zvolený příklad:	
CÍLE - USTUPŘÁDAT SEMINÁŘE	
ZAJISTIT PŘEDNÁŠEJÍCÍ	
ZAJISTĚNÍ ODVOZU A DAVOZU LEKTORŮ	
TERMÍNY - ZAJISTĚNÍ PROSTOR - LEDEN	
DOHODNUTÍ KLÍČOVÝCH LEKTORŮ - LEDEN	
TERMÍN SEMINÁŘE - 15.2.2019	
ROZPOČET (NÁKLADY)	
- PRONÁJEM SÁLŮ	10.000,-
- STRAVA + UBYTOVÁNÍ	15.000,-
- PROPAGACE	5.000,-
NÁKLADY	20.000,-

Cíle nejsou stanoveny správně – schází cílové hodnoty, není stanoveno, kolik osob se má semináře účastnit. Zajistit přednášející a zajistit odvoz – to nejsou cíle, ale aktivity v rámci harmonogramu.

Harmonogram není kompletní – schází například rozeslání pozvánek na školení apod. Též je lépe uvádět konkrétní datum (než jen „leden“).

Bez správně vymezených cílů (zejména počet účastníků) je obtížné ověřit realnost rozpočtu. Je zde chyba v součtu.

Zdroj: autor dle testů studentů druhé části zkoušky

### Případová studie 3



Dalším příkladem zpracování plánu projektu je stěhování části úřadu. Cíle nejsou dostatečně vyjasněny (je obtížné ověřit reálnost rozpočtu), taktéž schází návrh konkrétních termínů.

Obr. 92 Příklad plánu projektu – stěhování části úřadu

Troj imperativ projektu pro zvolený příklad:

1. CIL PŘESTĚHOVÁNÍ ČÁSTI ÚŘADU

2. TERMÍNY  
VÝBĚR STĚH. FIRMY  
PŘÍPRAVA STĚHOVÁNÍ DOKUMENTŮ A AGENT  
PŘÍPRAVA STĚHOVÁNÍ NÁBYTKU A VYBAVENÍ  
STĚHOVÁNÍ DOKUMENTŮ  
STĚHOVÁNÍ NÁBYTKU  
USPOŘÁDÁNÍ NÁBYTKU A VYBAVENÍ  
VYBAVENÍ DOKUMENTŮ  
ZAHÁJENÍ BEZPEČNÉHO PŘEVZETÍ

3. NÁKLADY  
STĚH. FIRMA 30.000,-  
STOLARĚ - ÚPRAVA NÁBYTKU 10.000,-  
CELKEM 40.000,-

Cíle je třeba lépe konkretizovat (počet stěhovaných kanceláří, úředníků atd.), cílem může též být dodržení konkrétního termínu a nákladů.

Schází návrh konkrétních termínů.

Bez počtu stěhovaných kanceláří, osob atd. není možné ověřit, zda náklady jsou odpovídající.

Zdroj: autor dle testů studentů druhé části zkoušky

## 9.4. ÚVOD K VEŘEJNÝM SLUŽBÁM

Pro uspokojování veřejných potřeb zabezpečuje veřejný sektor veřejné statky a veřejné služby. Veřejná správa jako subjekt odpovědný za zabezpečování veřejných statků a veřejných služeb tak stojí před problémem, zdali veřejné statky a veřejné služby sama produkovat či tyto služby a statky nakupovat v privátním sektoru formou veřejných zakázek či PPP projektů či sama vytvářet veřejné projekty k budoucímu uspokojování veřejných potřeb. V této kapitole se proto soustředíme na problém zabezpečování veřejných služeb, tvorbu veřejných projektů a systém veřejného zadávání.

### Vymezení pojmu “veřejné služby”, resp. služby ve veřejném sektoru



Pro potřeby této publikace budeme „veřejnými službami“ označovat takové ekonomické produkty, které jsou určeny k uspokojení potřeb veřejnosti, přičemž na rozdíl od veřejných (případně smíšených statků) mají nemateriální charakter, jsou neskladovatelné, poskytované přímo a jednorázově („právě teď“) cílové skupině na daném území spravovaném odpovědným objektem veřejné správy.

Veřejné služby jsou jedním z podpůrných realizačních nástrojů alokační, redistribuční a stabilizační funkce státu. Z alokačního hlediska jsou veřejné služby poskytovány určité



cílové skupině a na určitém území spravovaném odpovídajícím subjektem veřejné správy. Předpisy stanovují podmínky pro poskytování veřejných služeb a orgány veřejné správy jsou tím činitelem, který ze zákona za zabezpečování těchto služeb odpovídá. V této souvislosti můžeme hovořit o centrálně poskytovaných službách (subjektem, resp. garantem nebo zadavatelem jejich poskytování je stát) či o místních veřejných službách, kdy zodpovědnost za poskytování těchto služeb patří do kompetence místní samosprávy. Příklady poskytování veřejných služeb na úrovni státní správy a samosprávy ukazuje následující tabulka.

Tab. 40 Příklady poskytování služeb na úrovni státní správy a samosprávy

Rovina veřejné správy	Příklady poskytované služby
Státní správa (veřejné služby poskytované státní autoritou)	Bezpečnost občanů
	Služby integrovaného záchranného systému
	Výkon státní správy
	Výstavba, opravy a údržba dálnic a silnic I. třídy
	Systém zdravotní péče na území státu (např. fakultní nemocnice)
	Systém vysokoškolského vzdělávání na území státu
Veřejné služby poskytované orgánem samosprávy – kraj	Výkon státní správy přenesený na kraj
	Výstavba, opravy a údržba silnic II. a III. třídy
	Dopravní obslužnost území kraje
	Středoškolské vzdělávání na území kraje
	Systém zdravotní péče na území kraje (např. krajské nemocnice)
Veřejné služby poskytované orgánem samosprávy – obec	Výkon státní správy přenesený na obce
	Sběr a odvoz komunálního odpadu
	Opravy a údržba místních komunikací
	Péče o zeleň
	Veřejné osvětlení
	Předškolní a základní vzdělávání
	Dopravní obslužnost území obce (například MHD)

Zdroj: Ochrana a kol., 2015

Jak je z tabulky zřejmé, při poskytování veřejné služby rozlišujeme, kdo je poskytovatelem dané veřejné služby. V závislosti na tom rozlišujeme státem a samosprávou poskytované služby. Ve veřejné správě tak stojíme před problémem, který subjekt má poskytovat veřejnou službu a jakou podobu (ve smyslu standardu) má poskytovaná služba mít.

Pokud se podíváme na poskytování veřejných služeb z hlediska právní formy poskytovatele, existuje celá řada možností kým (v jaké právní formě) může být veřejná služba na konkrétním území poskytována.

- ✓ Obec / kraj může zabezpečovat poskytování veřejných služeb různými cestami, a to
- 1) přímo (úřadem, organizační složkou či jiným orgánem),
  - 2) nepřímo pomocí zřízených či založených:
    - a. neziskových organizací nebo
    - b. ziskových organizací (s.r.o., a.s., družstvo),
  - 3) nepřímo nákupem služeb (veřejná zakázka) či podobnou formou.



Různá právní forma je důležitá – dává možnost provést optimalizaci veřejné služby na základě konkrétních místních podmínek.

## 9.5. ÚVOD K VEŘEJNÝM ZAKÁZKÁM

Z hlediska managementu je zákon o zadávání veřejných zakázek jedním z klíčových zákonů. Obce, kraje i jejich organizace jsou významnými zadavateli veřejných zakázek. Mezi roky 2010 až 2014 bylo vypsáno cca sto tisíc veřejných zakázek; jen v roce 2015 byly vypsány veřejné zakázky v celkové hodnotě zhruba 577 miliard korun. Nejčastějšími zadavateli jsou obce a státní podniky, a naprostá většina subjektů zadává v režimu zákona jednu až dvě zakázky ročně.

**Veřejnou zakázkou** se rozumí zakázka realizovaná na základě písemné smlouvy mezi zadavatelem a jedním či více dodavateli, jejímž předmětem je úplatné poskytnutí dodávek či služeb nebo úplatné provedení stavebních prací. Zadavatel jako subjekt disponující veřejnými prostředky je povinen při zadávání zakázek naplňovat pravidla **hospodárnosti, efektivnosti a účelnosti vynaložených prostředků**.

✓ Veřejné zakázky se podle předmětu dělí na veřejné zakázky **na dodávky**, veřejné zakázky **na služby** a veřejné zakázky **na stavební práce**.

Veřejné zakázky se podle výše předpokládané hodnoty dělí na **nadlimitní** veřejné zakázky, **podlimitní** veřejné zakázky a veřejné zakázky **malého rozsahu**.

**Veřejnou zakázkou malého rozsahu** se rozumí veřejná zakázka, jejíž předpokládaná hodnota nedosáhne (1) **na dodávky nebo služby 2 mil. Kč bez DPH** nebo (2) **na stavební práce 6 mil. Kč bez DPH**. Zadavatel je povinen při zadávání všech veřejných zakázek malého rozsahu dodržet zásady uvedené v § 6 zákona, tj. dodržovat **zásady transparentnosti, rovného zacházení a zákazu diskriminace**.

✓ Zadavatel je povinen uplatňovat **základní zásady**, a to **zásady transparentnosti a přiměřenosti, zásady rovného zacházení a zákazu diskriminace**.

Následující tabulka uvádí předpokládané hodnoty zakázky v Kč bez DPH jako kritérium pro stanovení režimu zakázky, přičemž hodnota je stejná pro dodávky a služby (např. do 2 mil. Kč jde o veřejnou zakázku malého rozsahu), ale liší se pro stavební práce (hranice pro zakázku malého rozsahu je do 6 mil. Kč bez DPH). Je jasné, že uvedené hodnoty pro přechod do jiného režimu se můžou aktualizací zákona změnit.



Tab. 41 Předpokládané hodnoty jako kritérium pro režim zakázky

	Veřejná zakázka na dodávky a služby		Veřejná zakázka na stavební práce	
	Předpokládaná hodnota v Kč bez DPH		Předpokládaná hodnota v Kč bez DPH	
	od	do	od	do
Veřejná zakázka malého rozsahu	> 0	2 000 000	> 0	6 000 000
Podlimitní veřejná zakázka	> 2 000 000	5 944 000*	> 6 000 000	149 224 000
Nadlimitní veřejná zakázka	> 5 944 000*	neurčeno	> 149 224 000	neurčeno

Zdroj: ÚHOS, 2019

Dozor nad regulérností zadávání veřejných zakázek provádí Úřad pro ochranu hospodářské soutěže. Na jeho stránkách je možné najít řadu metodických pomůcek k zadávání, mimo jiné též 1.<sup>18</sup> a 2. část<sup>19</sup> publikace „Stručný průvodce zadavatele světem veřejných zakázek“.

## SHRNUTÍ

Tato kapitola představuje studentům problematiku procesního a projektového řízení.

Vše, co bylo řečeno o managementu, platí též na řízení procesů a řízení projektů. Jedno z nejdůležitějších členění managementu je podle četnosti prováděné činnosti (jak často se činnost provádí), respektive opakovatelnosti této činnosti. Pro často prováděné (opakované) činnosti (procesy) používáme nástroje procesního řízení (například můžeme využít procesní model, k popisu procesů lze použít vývojový diagram, procesní mapy atd.) Pro spíše jednorázové činnosti, tedy takové, které se nijak často neopakují, používáme nástroje projektového řízení – například trojimperativ projektu, různé standardy projektového řízení a podobně.

**Procesní řízení** lze pochopit pomocí jednoduchého procesního modelu. Procesní model lze popsat takto: Vlevo (na vstupu) jsou požadavky zákazníků a zdroje. Uprostřed modelu jsou jednotlivé procesy (činnosti). Napravo jsou výstupy, výsledky, plnění cílů. Nahoře jsou plánované cíle. V rámci kapitoly se studenti naučí procesní řízení pomocí případové studie.

Naproti tomu **projektové řízení** se věnuje jednorázovým činnostem (například zavádíme novou technologii, pořádáme konferenci, školení či akci, provádíme opravu, realizujeme investici a podobně). Plán projektu můžeme sestavit pomocí trojimperativu projektu (= parametry, kritéria úspěšného projektu) a tvoří jej: (1) Cíle, (2) Termíny (harmonogram),

<sup>18</sup> Dostupné na: <https://www.uohs.cz/cs/verejne-zakazky/aktuality-z-verejnych-zakazek/2699-strucny-pruvodce-zadavatele-svetem-verejnych-zakazek.html>

<sup>19</sup> Dostupné na: <https://www.uohs.cz/cs/verejne-zakazky/aktuality-z-verejnych-zakazek/2706-druhy-zadavacich-rizeni-kvalifikace-a-hodnoceni-nabidek-jsou-obsahem-druheho-dilu-strucneho-pruvodce-zadavatele.html>



(3) Náklady (rozpočet). V rámci projektového řízení se používají standardy projektového řízení: norma ISO 10 006, PRINCE2, PMI, IPMA.

Kapitola též zahrnuje úvod k problematice veřejných služeb a problematice **veřejných zakázek** (členíme je na zakázky na služby, dodávky, stavební práce).



## KLÍČOVÁ SLOVA

1. Proces
2. Procesní řízení, přístup
3. Druhy procesů (hlavní, řídicí, podpůrné; kritické, běžné)
4. Projektové řízení
5. Projektové standardy (např. IPMA, PRINCE, ....)
6. Trojimperativ projektu (parametry úspěšného projektu) – cíl, termín, rozpočet
7. Veřejné zakázky (dodávky, služby, stavební práce), zásady (zásady transparentnosti a přiměřenosti, zásady rovného zacházení a zákazu diskriminace)



## VYBRANÉ KONTROLNÍ OTÁZKY

### 1) Kdy se používá procesní a kdy projektové řízení?

Odpověď

Jedno z nejdůležitějších členění managementu je podle četnosti prováděné činnosti (jak často se činnost provádí), respektive opakovatelnosti této činnosti. Pro často prováděné (opakované) činnosti (procesy) používáme nástroje procesního řízení (například můžeme využít procesní model, k popisu procesů lze použít vývojový diagram, procesní mapy atd.) Pro spíše jednorázové činnosti, tedy takové, které se nijak často neopakují, používáme nástroje projektového řízení – například trojimperativ projektu, různé standardy projektového řízení a podobně.

### 2) Používá se pro jednorázové činnosti procesní řízení?

Odpověď

Ne, respektive použít by se mohlo, ale mnohem vhodnější je projektové řízení.

### 3) Jak lze popsat model procesního řízení, který v rámci výuky používáme?

Odpověď

Procesní řízení lze pochopit pomocí jednoduchého procesního modelu. Procesní model lze popsat takto: Vlevo (na vstupu) jsou požadavky zákazníků a zdroje. Uprostřed modelu jsou jednotlivé procesy (činnosti). Napravo jsou výstupy, výsledky, plnění cílů. Nahoře jsou plánované cíle.

### 4) Používá se pro jednorázové činnosti projektové řízení?

Odpověď

Ano, je k tomu určeno (například zavádíme novou technologii, pořádáme konferenci, školení či akci, provádíme opravu, realizujeme investici a podobně).

### 5) Co je trojimperativ projektu?

Odpověď

Trojimperativu projektu jsou parametry (kritéria) úspěšného projektu a tvoří jej: (1) Cíle, (2) Termíny (harmonogram), (3) Náklady (rozpočet).

### 6) Pomocí čeho můžeme sestavit plán projektu?



Odpověď

Pomocí trojimperativu projektu – plánujeme (1) Cíle, (2) Termíny (harmonogram), (3) Náklady (rozpočet).

### 7) Jaké existují standardy projektového řízení?

Odpověď

V rámci projektového řízení se používají standardy projektového řízení: norma ISO 10 006, PRINCE2, PMI, IPMA.



## KONTROLNÍ TEST

### 1. Proces

- Takové použití veřejných prostředků, jímž se dosáhne nejvýše možného rozsahu, kvality a přínosu plněných úkolů ve srovnání s objemem prostředků vynaložených na jejich plnění
- Lze například definovat jako „soubor vzájemně souvisejících nebo vzájemně působících činností, který přeměňuje vstupy na výstupy.“
- Je postaven na hodnocení čtyř oblastí – produktu, ceny, místa a propagace
- Lze například definovat jako vyvažování vztahu lidí, procesy (postupy), technologie
- Je jednou z oblastí trojimperativu projektu
- Žádná z uvedených možností

### 2. Procesní a projektové řízení

- Hlavní rozdíl je v tom, že projektové řízení se věnuje decentralizovanému řízení, kdežto procesní řízení centralizovanému řízení
- U procesního řízení se používá trojimperativu procesu
- Hlavní rozdíl je v tom, že procesní řízení se věnuje opakovaným činnostem (procesům), kdežto projektové řízení jednorázovým či jedinečným činnostem (procesům)
- Hlavní rozdíl je v tom, že projektové řízení se věnuje opakovaným činnostem (procesům), kdežto procesní řízení jednorázovým či jedinečným činnostem (procesům)
- Hlavní rozdíl je v tom, že procesní řízení se věnuje decentralizovanému řízení, kdežto projektové řízení centralizovanému řízení
- Žádná z uvedených možností

### 3. Procesní model organizace

- Lze popsat pomocí trojimperativu procesu: (1) cíle, (2) termíny, (3) rozpočet (náklady)
- Lze popsat jako vyvažování vztahu lidí, procesy (postupy), technologie
- Lze popsat pomocí 4 fází: dohled; srovnání; náprava odchylek; ovlivnění dalších rozhodnutí
- Lze popsat podle Druckera jako (1) Dělat správné věci (vlevo), (2) Dělat je správně (vpravo), (3) správně komunikovat (dole), (4) Základnu vytváří morální hodnoty
- Lze popsat jako předběžný, průběžný, následný proces
- Lze popsat takto: Vlevo (na vstupu) jsou požadavky zákazníků a zdroje. Uprostřed obrázku jsou jednotlivé procesy (činnosti). Napravo jsou výstupy, výsledky, plnění cílů. Nahoře jsou plánované cíle

### 4. Trojimperativ projektu

- Jednou z oblastí trojimperativu projektu jsou silné stránky
- Jednou z oblastí trojimperativu projektu jsou termíny (nebo harmonogram)
- Jednou z oblastí trojimperativu projektu jsou vize, cíle, akční plány a opatření
- Je postaven na hodnocení oblastí – produktu, ceny, místa a propagace
- Jde o (1) analýza, (2) rozhodování, (3) implementace



- f) Členění na: autoritářské, demokratické, liberální
- 5. Kritéria (parametry) úspěšného projektu**
  - a) Jsou 3 (efektivnost, hospodárnost, účelnost)
  - b) Jsou (1) cíle, (2) termíny, (3) náklady (rozpočet)
  - c) Jsou (1) kvalita, (2) zákazník, (3) náklady
  - d) Patří k nim způsob jednání Výhra - Výhra
  - e) Takové použití veřejných prostředků, kdy stanovených úkolů dosahujeme s co nejnižším vynaložením zdrojů
  - f) Takové použití veřejných prostředků, jímž se dosáhne nejvýše možného rozsahu, kvality a přínosu plněných úkolů ve srovnání s objemem prostředků vynaložených na jejich plnění

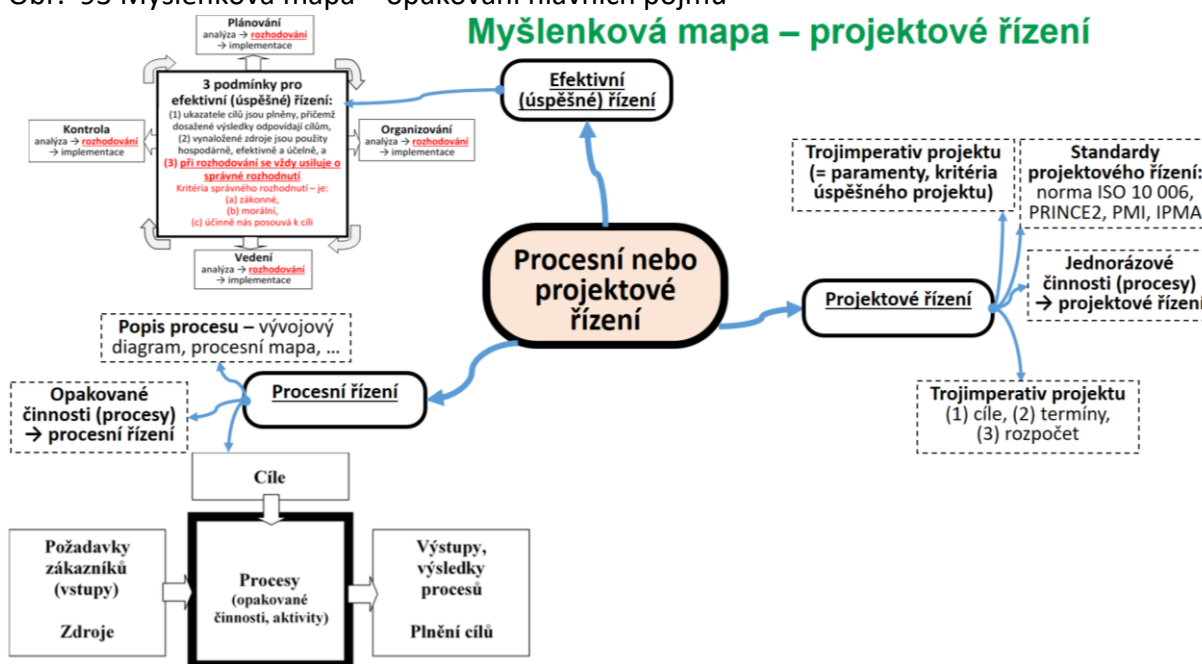


## AKTIVIZACE A APLIKACE

### Aktivizační prvek – myšlenková mapa

Na následujícím obrázku je využití myšlenkové mapy pro opakování pojmů.

Obr. 93 Myšlenková mapa – opakování hlavních pojmů



Zdroj: autor

Je též možné si poslechnout krátké video k opakování pojmů, které je vloženo ve studijních materiálech.

# 10. ŘÍZENÍ RIZIK, PROBLEMATIKA ETIKY, KORUPCE A PODVODŮ

## OBSAH KAPITOLY

Tato kapitola představuje studentům problematiku řízení rizik, problematiku korupce a morálky (etiky).

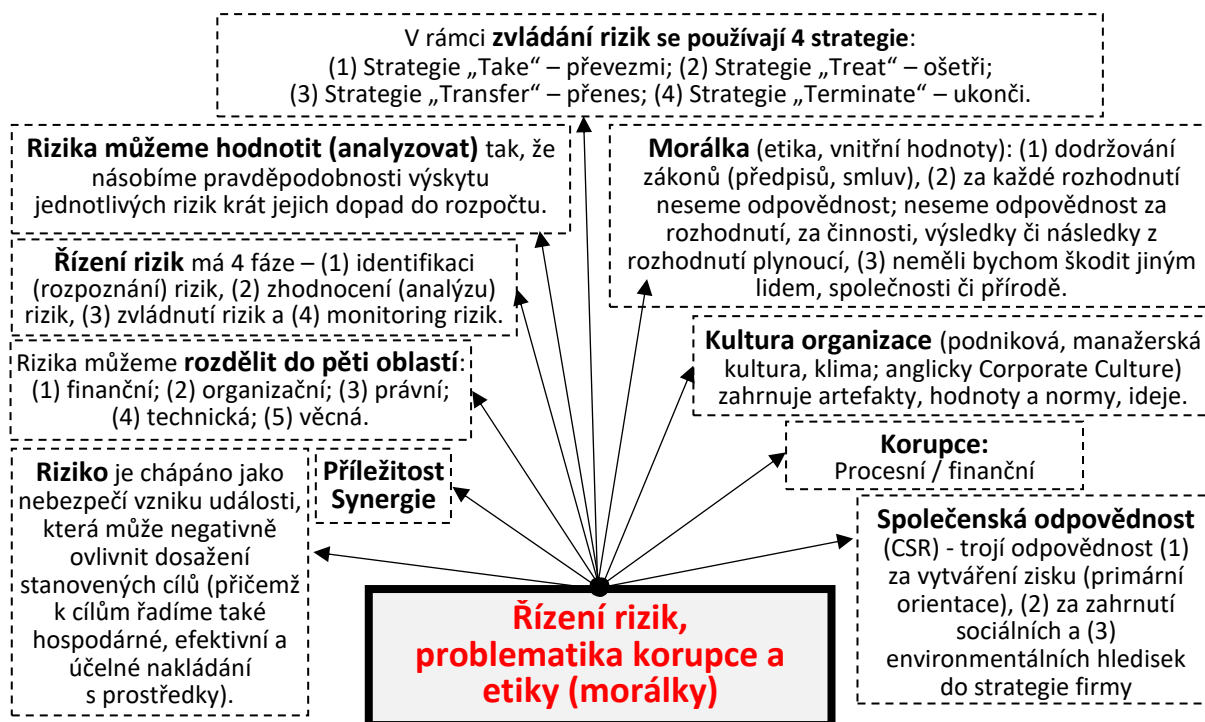
Struktura kapitoly:

- Název kapitoly odpovídá názvu v sylabu předmětu.
- Samotný text kapitoly se člení na 4 podkapitoly.
- Na konci kapitoly je
  - shrnutí (je velmi důležité – pro některé studenty může být vhodné začít shrnutím),
  - klíčová slova (otázky ve zkušebním testu směřují zejména ke klíčovým slovům),
  - aktivizační prvek - myšlenková mapa (video k ní je ve studijních materiálech),
  - kontrolní otázky / kontrolní test.

## 10.1. TÉMATA V RÁMCI KAPITOLY 10

Na následujícím obrázku jsou zachycena hlavní témata v rámci kapitoly 10.

Obr. 94 Témata kapitoly 10



Zdroj: autor



Riziko je chápáno jako nebezpečí vzniku události, která může negativně ovlivnit dosažení stanovených cílů (příčemž k cílům řadíme také hospodárné, efektivní a účelné nakládání s prostředky). Řízení rizik má 4 vzájemně provázané fáze – identifikaci (rozpoznání) rizik, zhodnocení (analýzu) rizik, zvládnutí rizik a monitoring rizik. V kapitole je též řešena problematika korupce, dále morálky a etiky (včetně kultury organizace, a společenské odpovědnosti).

## 10.2. ŘÍZENÍ RIZIK

### 10.2.1. Co je riziko, co příležitost, pojem synergický efekt

Rizika a příležitosti již byly zmíněny u SWOT analýzy (tedy v kapitole 6). Taktéž v rámci kapitoly 7, která se týká rozhodování, bylo probráno, že neseme odpovědnost za následky svých rozhodnutí. Následek je budoucí událost, která může a nemusí nastat, může být příznivá (pak bychom mluvili o příležitosti) nebo nepříznivá (pak mluvíme o realizaci rizika). Řízení rizik nám tak pomáhá při rozhodování brát v úvahu rizika (hrozby), která z našich rozhodnutí mohou plynout. Jinak řečeno, pokud správně řídíme rizika, vždy se předem zabýváme tím, jaké následky z naší činnosti (z našich rozhodnutí) mohou vyplynout. To nám pomáhá nejen snadněji dosahovat cíle nebo neplýtvat se zdroji, ale také nést odpovědnost za svá rozhodnutí.

Systém řízení rizik nesmí být nastaven tak, aby vedl ke zničení veškeré kreativity, k nechuti využívat příležitostí, synergie a nechuti k budování partnerství. Problematika řízení rizik je velmi široká, v rámci předmětu chápeme pojmy riziko a příležitost tak, jak je uvedeno dále.

#### Co je riziko (hrozba):

Riziko je nebezpečí vzniku události, která může negativně ovlivnit dosažení stanovených cílů.

Jedná se o budoucí událost, která má náhodnou povahu (tj. může, ale nemusí nastat a mít negativní dopad) a není ani nemožná, ani jistá.

Riziko spojujeme s negativními vlivy, nepříznivými dopady a ztrátami a chápeme jej jako synonymum hrozby.

#### Co je příležitost:

Protipólem, opakem rizika je příležitost. Příležitost je šance na vznik události, která je spojována s příznivými vlivy a dopady. Příležitost může pozitivně ovlivnit dosažení stanovených cílů.



**Příležitosti a rizika souvisí s problematikou důvěry** a také se synergickými efekty. Vytváření důvěry je důležité směrem dovnitř instituce či firmy i ven (k zákazníkům, partnerům, k veřejnosti atd.). Vytváření prostředí důvěry je spojeno s nezbytnou mírou obezřetnosti (neboli bdělost, hlídání rizik atd.) a také se snahou sdílení hodnot.

### ✓ Co je synergie, synergický efekt:

Synergie je vlastnost systému dosáhnout vyšší kvality, výkonnosti nebo nákladové efektivity, než je pouhý součet jednotlivých částí. Výsledkem synergie je synergický efekt, kterým je dodatečná (příznivá a přidaná) hodnota aktivit, činností či rozhodnutí.

Zjednodušeně můžeme říci, že synergické efekty vznikají zejména tam, kde:

- (1) jedno opatření (či projekt atd.) podporuje jiné nebo řeší současně více problémů najednou nebo má toto opatření pozitivní vlivy na společnost či životní prostředí atd.;
- (2) existuje prostředí důvěry a postupuje se při jednání způsobem vítězství – vítězství čili tak, že všichni zúčastnění považují výsledné řešení za přijatelné, respektive za úspěch.

Manažeři tak přispívají svým jednáním k vytváření synergických efektů tak, že mimo jiné:

- usilují o vyrovnávání podmínek partnerství tak, že nejen „berou“, ale také „dávají“; jsou připraveni nesobecky dávat (což lze například i formou sdílení dobrých praxí a postupů);
- pomáhají tam, kde je třeba (tedy chápu činnost veřejné správy skutečně jako službu);
- mají porozumění pro problémy a potřeby zapojených stran (dokáží se na věc „dívat očima ostatních“);
- dokáží chápat situaci a problémy v potřebných souvislostech;
- využívají vznikající příležitosti a jsou schopni minimalizovat rizika (platí heslo: důvěřuj, ale prověřuj!);
- usilují o „živé“ partnerství (tedy bylo v pohybu, proaktivní, bez strnulosti atd.).

**Pro řízení příležitostí** je možné v přiměřeném rozsahu a dle místních podmínek používat obdobné postupy a nástroje jako pro řízení rizik.



### 10.2.2. Řízení rizik (řízení příležitostí)

Řízení rizik má 4 vzájemně provázané fáze. Jde o:

- (1) identifikace (rozpoznání) rizik,
- (2) zhodnocení (analýzu) rizik,
- (3) zvládnutí rizik (případně jejich zmírnění) a
- (4) monitoring (sledování) rizik.

Účelem řízení rizik předejít negativním jevům v rámci činnosti, vyhnout se krizovému řízení nebo zamezit vzniku problémů. Následující tabulka uvádí pojmy k řízení rizik.

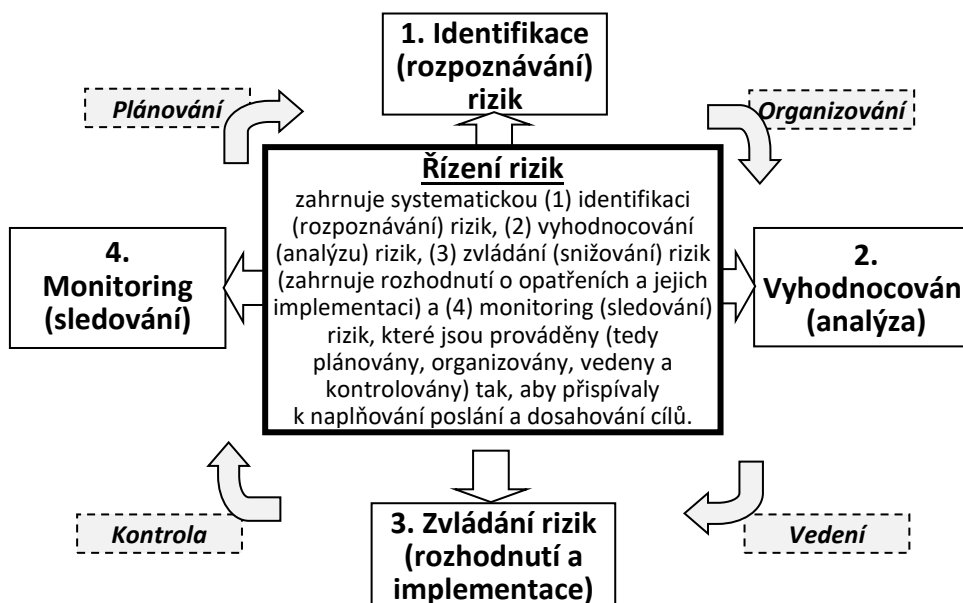
Tab. 42 Shrnutí pojmů k řízení rizik

Č	Pojem	Vymezení
1	Riziko	Riziko je nebezpečí vzniku události, která může negativně ovlivnit dosažení stanovených cílů (přičemž k cílům řadíme také hospodárné, efektivní a účelné nakládání s prostředky). Řešit rizika v řadě oblastí je zákonná povinnost.
2	Řízení rizik	Řízení rizik zahrnuje systematickou (1) identifikaci (rozpoznávání) rizik, (2) vyhodnocování (analýzu) rizik, (3) zvládnutí (snižování) rizik (zahrnuje rozhodnutí o opatřeních a jejich implementaci) a (4) monitoring (sledování) rizik, které jsou prováděny (tedy plánovány, organizovány, vedeny a kontrolovány) tak, aby přispívaly k naplňování poslání a dosahování cílů.
3	Fáze řízení rizik	(1) identifikace (rozpoznávání) rizik, (2) vyhodnocování (analýza) rizik, (3) zvládnutí (snižování) rizik (přijetí rozhodnutí o opatření a jeho implementace) a (4) monitoring (sledování) rizik.

Zdroj: upraveno dle Půček, Ochrana (2020)

Na následujícím obrázku jsou uvedeny fáze řízení rizik. Je třeba mít na paměti, že řízení rizik musí být prováděno tak, aby přispívalo k naplňování poslání a dosahování cílů (přičemž k cílům řadíme také hospodárné, efektivní a účelné nakládání s prostředky).

Obr. 95 Model řízení rizik – fáze



Zdroj: upraveno dle Půček, Ochrana (2020)

Následující tabulka uvádí rekapitulaci vymezených pojmů k **řízení příležitostí**. Příležitosti se od rizik z hlediska zákonných povinností liší. Řada zákonů ukládá povinnost riziky se zabývat, u příležitostí tomu však tak není. Například finančními riziky je nutné se zabývat dle zákona o finanční kontrole. Zákon o požární ochraně ukládá řešit rizika týkající se požární ochrany, obdobně bezpečnost práce atd.

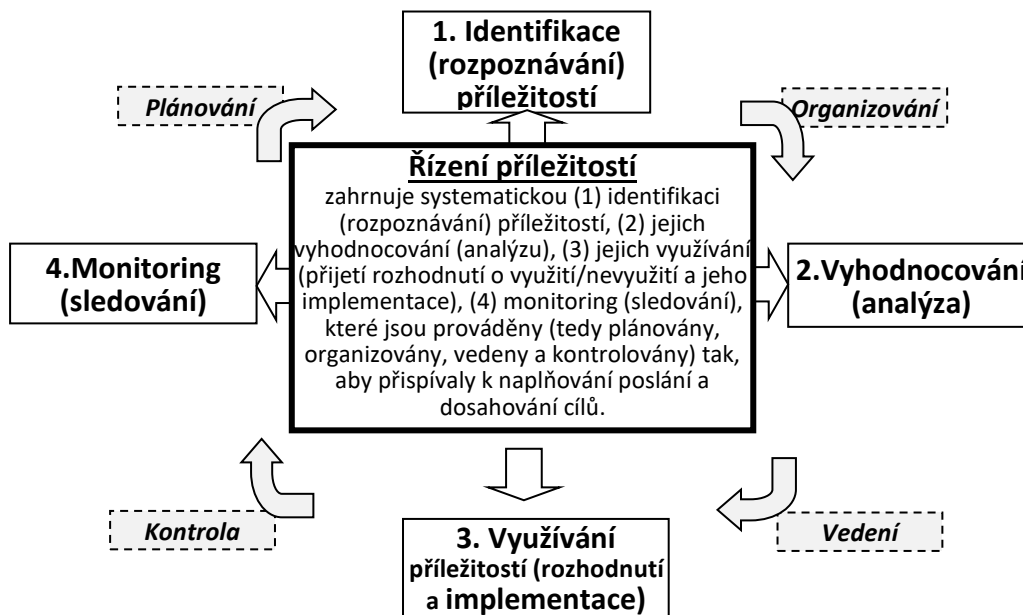
Tab. 43 Shrnutí pojmů k řízení příležitostí

Č	Pojem	Vymezení
1	Příležitost	Příležitost je možnost vzniku události, která může pozitivně ovlivnit dosažení cílů, přičemž k cílům řadíme také hospodárné, efektivní a účelné nakládání s prostředky. Příležitost chápeme jako protipól rizika a spojujeme ji s příznivými vlivy a dopady.
2	Řízení příležitostí	Řízení příležitostí zahrnuje systematickou (1) identifikaci (rozpoznávání) příležitostí, (2) vyhodnocování (analýzu) příležitostí, (3) využívání příležitostí (přijetí rozhodnutí a jeho implementace) a (4) monitoring (sledování) příležitostí, které jsou prováděny (tedy plánovány, organizovány, vedeny a kontrolovány) tak, aby přispívaly k naplňování poslání a dosahování cílů.
3	Fáze řízení příležitostí	(1) identifikace (rozpoznávání) příležitostí, (2) vyhodnocování (analýza) příležitostí, (3) využívání příležitostí (přijetí rozhodnutí o využití/nevyužití a jeho implementace) a (4) monitoring (sledování) příležitostí.

Zdroj: upraveno dle Půček, Ochrana (2020)

Na následujícím obrázku jsou uvedeny fáze řízení příležitostí.

Obr. 96 Model řízení příležitostí – fáze



Zdroj: upraveno dle Půček, Ochrana (2020)

Z porovnání definic a modelů rizik a příležitostí plyne, že řízení rizik má obdobné fáze jako řízení příležitostí. Rizika i příležitosti musí být řízeny tak, aby přispívaly k naplňování poslání a dosahování cílů (přičemž k cílům řadíme také hospodárné, efektivní a účelné nakládání s prostředky).

### Fáze 1: Identifikace rizik

Samotná identifikace rizik nemá být náhodná činnost, ale systematizovaný postup založený na tom, že se na tomto kroku podílejí všichni zaměstnanci, přičemž vedoucí zaměstnanci nesou za identifikaci rizik přímou odpovědnost. Zaměstnanec si musí být jist, že když identifikuje riziko, které nemůže řešit sám a nahlásí riziko svému nadřízenému, že nebude za tento krok „potrestán“, že to jeho nadřízeného nebude obtěžovat, ale naopak, že vedoucí zaměstnanci se identifikovanými riziky budou zabývat. Tento přístup nevznikne sám od sebe, je třeba v tomto smyslu všechny zapojené zaměstnance školit a jít v této věci příkladem. Identifikace má obsáhnout všechna rizika, včetně těch, která jsou nad rámec pravomocí. Rizika mimo pravomoci daných vedoucích zaměstnanců mají být nahlášeny nadřízeným.



Výsledkem identifikace rizik je seznam rizik rozdělených do pěti oblastí uvedených níže (nebo dle zvyklostí dané instituce). Identifikace rizik se provede na začátku činnosti, ale současně platí, že probíhá opakovaně. Důležité je určit pracovníka, který má na starosti seznam rizik.



#### Rizika mohou být rozdělena do pěti oblastí:

- (1) finanční (souvisí se způsobem financování, zdroji, vrácením dotací, zadlužováním, atd.);
- (2) organizačně personální (např. řízení, spolupráce s partnery, nekvalitní zaměstnanci, atd.);
- (3) právní (zejména legislativa);
- (4) technická (stav budov, infrastruktury, vybavení – například poruchy);
- (5) věcná (u každé instituce jiná, a to dle charakteru její činnosti – např. u základní školy souvisí se vzděláváním, u nemocnice s léčením pacientů, u firmy závisí na předmětu podnikání apod.).



## AKTIVIZACE A APLIKACE

Problematika identifikace rizik a jejich následného hodnocení je popsána v metodických materiálech k řízení rizik, na kterých se autor studijní opory podílel:

1) Analýza rizik zpracovaná pro Národní síť Zdravým měst, odkaz na metodiku:

[https://www.dataplan.info/img\\_upload/f96fc5d7def29509aeffc6784e61f65b/analyza-rizik-text-metodika.pdf](https://www.dataplan.info/img_upload/f96fc5d7def29509aeffc6784e61f65b/analyza-rizik-text-metodika.pdf) a video přednášku:

<https://dobrapraxe.cz/cz/video/nszm-videokurz-analyza-rizik>

2) Analýza, řízení a registr rizik **v rámci veřejné strategie** – zpracováno pro Ministerstvo pro místní rozvoj, odkaz na metodiku, video, šablonu v Excelu a návod k použití šablony:

<https://mmr.cz/cs/microsites/portal-strategicke-prace-v-ceske-republice/nastroje-a-metodicka-podpora/nastroje-pro-strategickou-praci/analyza,-rizeni-a-registr-rizik>

#### Fáze 2: Zhodnocení (analýza) rizik



**Hodnocení významnosti rizik** je založeno na hodnocení očekávané pravděpodobnosti výskytu jednotlivých rizik a jejich dopadu (materiálního i nemateriálního) do rozpočtu obce / kraje či dopadu na plnění cílů.



V některých případech se zhodnocení významnosti rizik provádí pomocí více kritérií. To se může týkat například rizik korupce a podvodů. Zde se k pravděpodobnosti výskytu a dopadu přidává třetí kritérium – pravděpodobnost odhalení.

Všechna rizika, která byla identifikována, podléhají zhodnocení významnosti rizika. Před zhodnocením je nezbytné schválit metodiku hodnocení. Při provádění zhodnocení rizik můžeme postupovat tak, že zhodnocení rizik zajistíme:

- (1) externě – tedy zhodnocení provádí externí firma, která má s hodnocením rizik potřebné zkušenosti; v každém případě je však nezbytné dohodnout se na metodice hodnocení,
- (2) vlastními silami – zhodnocení provádí pro každou oblast k tomu vytvořená expertní skupina složená z vlastních odborníků, koordinuje pracovník odpovědný za rizika,
- (3) kombinací externě a vlastními silami – dle potřeby externí firma dodá do expertních skupin své odborníky, může též pomáhat s facilitací skupin či jejich metodickým vedením.

Vždy je však nutné zajistit, aby bylo zřejmé, kdo se na zhodnocení rizik podílel a v jakém rozsahu.

#### **Samotná metodika hodnocení může být založena na těchto principech:**

- Očekávaná pravděpodobnost výskytu (v tabulce uvedené níže sloupec „P“) i dopad (v tabulce sloupec „D“) jsou zhodnoceny na škále 1-5. Přiřazení hodnoty se provádí obvykle na základě zjištěných informací, provedených šetření, analýz, zkušeností osob provádějících hodnocení, tedy expertním odhadem. Po provedení hodnocení jsou hodnoty konzultovány s vlastníky rizik (osobami odpovědnými za řízení daného rizika), teprve potom se považují za stanovené a zaznamenají se do registru rizik.
- Hodnota 1 představuje velmi malý dopad (resp. velmi malou pravděpodobnost výskytu) a hodnota 5 velmi velký dopad (resp. velmi vysokou pravděpodobnost výskytu); škálu je nezbytné si před zhodnocením podrobněji stanovit dle charakteru veřejné strategie či zvyklostí.
- Významnost rizika (v tabulce sloupec „V“) pak bude součinem pravděpodobnosti výskytu a dopadu, tedy  $V=P \cdot D$ . Hodnota významnosti se pohybuje v rozmezí 1 až 25.
- V rámci registru rizik je nutné stanovit hodnoty pro



- malé,
- střední a
- velké riziko, například takto: velké riziko: hodnota 10 a více; střední riziko: 6 až 9; malé riziko: 5 a méně.

Zhodnocení rizik je potřebné pravidelně aktualizovat (například jednou za rok). Průběžně je nutné zajistit zhodnocení nově identifikovaných rizik. Na příklady analýzy (registru) rizik zpracovaného dle uvedeného postupu se můžete podívat na odkazech:

[https://www.dataplan.info/img\\_upload/f96fc5d7def29509aeffc6784e61f65b/analiza-rizik-text-metodika.pdf](https://www.dataplan.info/img_upload/f96fc5d7def29509aeffc6784e61f65b/analiza-rizik-text-metodika.pdf)

<https://mmr.cz/cs/microsites/portal-strategicke-prace-v-ceske-republice/nastroje-a-metodicka-podpora/nastroje-pro-strategickou-praci/analiza,-rizeni-a-registr-rizik>

### **Fáze 3 řízení rizik – zvládání rizik (strategie ke snižování rizika) a fáze 4 - monitoring rizik**

Třetí fází řízení rizik je jejich zvládání. Po provedeném zhodnocení (analýze) rizik, určení vlastníků každého rizika následuje přijetí opatření. V rámci metodiky řízení rizik je třeba stanovit, kdy se musí a kdy může přijímat opatření. Již bylo uvedeno, že po provedeném zhodnocení se u každého rizika stanoví, zda jde o malé, střední nebo velké riziko. Za velké riziko se obvykle považuje výsledná hodnota 10 a více, za střední riziko 6 až 9 za malé riziko 5 a méně. Toto rozčlenění má význam pro přijímání opatření:

- u velkých rizik by opatření mělo být přijímáno vždy
- u středních rizik dle uvážení vlastníka rizika po diskusi s gestorem strategie
- u malého dle uvážení vlastníka rizik.

Z hlediska zvládání rizik se uplatňují obvykle čtyři strategie, ke snížení rizika:

(1) Strategie „Take“ – převezmi: Jsme si vědomi rizika a jeho následků, ale převezmeme jej bez protioopatření. Ve veřejném sektoru je tento scénář častý – rizika se nehodnotí vůbec nebo jen formálně. Rizika tak za neschopné manažery a politiky ve veřejném sektoru přebírá občan jako daňový poplatník.

(2) Strategie „Treat“ – ošetři: Cílem této strategie je buď odstranit příčiny rizika, nebo snížit jeho nepříznivé důsledky.

(3) Strategie „Transfer“ – přenes: Nejčastěji pojištění.

(4) Strategie „Terminate“ – ukonči: Ukončení činnosti (to ve veřejné správě není vždy možné nebo je, ale jen při změně zákonů).



Poslední fází řízení rizik je jejich monitoring, tedy sledování a opakované hodnocení.



## AKTIVIZACE A APLIKACE

### 10.2.3. Případová studie – analýza rizik

#### Vysvětlení zadání případové studie

Výuka v tomto předmětu je založena na případových studiích. K většině případových studií jsou k dispozici též **video návody**. Postupuje se obdobně jako u předchozích případových studií. Je zapotřebí zpracovat případovou studii – analýzu rizik. Každý student si zpracuje analýzu rizik (vždy nejméně 2 rizika u každé skupiny rizik) pro zvolenou veřejnou strategii nebo pro zvolenou instituci (například ministerstvo, krajský úřad, obec, školu, nemocnici, městskou policii a podobně) či firmu (např. tu, ve které pracuje atd.). Aby to mohl student provést, musí činnost této instituce / firmy dobře znát a přemýšlet nad ní, aby byl schopen rozpoznat (identifikovat) potencionální rizika. Následně hodnotu P a D (vysvětleno výše) stanovuje na základě svého expertního odhadu. Výsledné riziko pak získá vynásobením. Do tabulky nemusí uvádět vlastníka rizika. Je třeba ještě uvést, že zatímco finanční rizika, organizační rizika, právní rizika a technická rizika mohou být u různých institucí podobné (byť závisí na místních podmínkách), tak věcná rizika se liší dle zaměření činnosti. U policie se tak mohou týkat nárůstu kriminality, patologických jevů, vandalismu, bezdomovectví atd., ale také zhoršení dopravní situace, zhoršení sousedských vztahů, dále také zhoršení bezpečnostní situace, terorismu a podobně. U nemocnice se věcná rizika týkají léčení pacientů, u základní školy vzdělávání dětí atd. Jinak řečeno, jiná věcná rizika má nemocnice (souvisí s procesem léčení, ale také se vznikem nemocí a úrazů), jiná rizika škola (souvisí se vzděláváním, chováním žáků atd.), jiná obec (souvisí s územím obce, kvalitou života jejich obyvatel a podobně). V pravé části obrázku jsou uvedeny zásadnější nedostatky či zjevné chyby zpracované studie. V některých případech by se daly též označit za chybu či nedostatek další věci (například nepřesnost formulace rizika nebo stanovení hodnoty P a D), nicméně k tomu by bylo třeba vždy vytvořit expertní skupinu se znalostí místních podmínek.



Na následujícím obrázku též vidíte zadání případové studie a stručně je v obrázku naznačeno, co máte zpracovat.

Obr. 97 Analýza rizik – zpracování případové studie

**Zpracování případové studie**

**Podtrhněte a vyplňte zadání**

8. K důležitým analýzám patří analýza rizik: Použijte tabulku pro analýzu rizik pro konkrétní příklad. Vyberte: město, obec, základní škola, instituce nebo případně firma, ve které pracujete (podtrhněte). Předmět (obor činnosti) zvolené organizace a krátký popis: .....

**Vyplňte záhlaví**

Analýza rizik – popsat záhlaví a vyhodnotit nejméně 2 rizika pro každou oblast:

		Hodnocení		
		P	D	V=P*D
1				
2				
1				
2				
1				
2				
1				
2				
1				
2				

**Hodnoťte u každého identifikovaného rizika P na škále 1 až 5**

**Hodnoťte u každého identifikovaného rizika D na škále 1 až 5**

**Význam rizika určíte násobením P krát D**

**Vyplňte rizika (vždy 2)**

- Finanční
- Organizační
- Právní
- Technická
- Věcná

Ambis. Vysoká škola.

Zdroj: autor

**Případová studie 1**

Na následujícím obrázku je první příklad zpracování analýzy rizik – týká se městské policie. Nepřesnosti či chyby jsou uvedeny v pravé části obrázku.

Obr. 98 Příklad analýzy rizik – městská policie

Předmět (obor činnosti) zvolené organizace a krátký popis: MĚSTSKÁ POLICIE ČASLAV

Analýza rizik – vyhodnotit nejméně 2 rizika pro každou oblast:

		P	D	V=P*D
1	FINANČNÍ RIZIKO	2	5	10
2	RIZIKO	3	3	9
1	PRÁVNÍ RIZIKO	2	5	10
2	RIZIKO	2	1	3
1	ORGANIZAČNÍ RIZIKO	3	3	9
2	RIZIKO	1	5	5
1	TECHNICKÉ RIZIKO	3	5	15
2	RIZIKO	2	3	6
1	VĚCNÉ RIZIKO	3	5	15
2	RIZIKO	2	3	6

Nevyplněné záhlaví tabulky.

Sloučení MP s PČR – k tomu by byla nutná změna několika zákonů, není to správně formulováno. K typickým právním rizikům patří např. chyby ve smlouvách či právních aktech MP.

Chybné násobení.

Porucha je technické riziko. U MP to může být kromě kriminality také např. vznik vyloučené lokality, zhoršení dopravní situace, havárie, nárůst vandalství, bezdomovectví atd.

Zdroj: autor dle testů studentů druhé části zkoušky

**Případová studie 2**



Dalším příkladem zpracování analýzy rizik je základní škola. Je dobře, že popis obsahuje nejen to, kdo je zřizovatelem školy, ale také počet žáků. V tomto případě jsou chyby zejména v právních rizicích.

Obr. 99 Příklad analýzy rizik – základní škola

Předmět (obor činnosti) zvolené organizace a krátký popis: ZÁKLADNÍ ŠKOLA ZŘÍZENÁ MĚSTEM BENEŠOV, cca 350 ŽÁKŮ

Analýza rizik – vyhodnotit nejméně 2 rizika pro každou oblast:

TYP RIZIKA	NÁZEV RIZIKA	VÝHODNĚNÍ RIZIKA			
		P	D	V.P.D	
1	FINANČNÍ	SNÍŽENÍ ROZPOČTU	2	4	8
2		ŠPATNÉ ŽEBŘÍČNÍ DOTACE	3	4	12
1	ORGANI-ZAČNÍ	FLUKTUACE UČITELŮ (PERSONÁLU)	2	3	6
2		NEDOSTATEČNÁ KVALIFIKACE UČITELŮ	2	3	6
1	PRÁVNÍ	ZMĚNA ZÁKONA O ZŘÍZENÍ ŠKOLY	3	4	12
2		ODVOLÁNÍ VEDENÍ ŠKOLY	4	5	20
1	TECHNICKÁ	VÝZNAMNÁ PÁJADA NA ŽUŽOVÉ ŠKOLY	3	4	12
2		ODSTAVENÍ ŽEOLNÍ JÍDELNY	2	4	8
1	VĚCNÁ	ZMĚNA HARMONOGRAMU ŠKOLY	1	2	2
2		NEDOSTATEK ŽÁKŮ	1	3	6

Změna zákona o zřízení školy: Nejasná formulace: Základní škola se zřizuje rozhodnutím zastupitelstva, a to schválením zřizovací listiny. Ve zřizovací listině může být chyba nebo může být nepříznivě změněna – toto je jistě právní riziko. Možná autor myslel změnu školského zákona – pokud by byla nepříznivá, také by to bylo právní riziko.

Odvolání vedení školy – není právním rizikem, ale organizačním rizikem. K právním rizikům patří například změny zákonů, chyby v právních aktech školy (např. školní řád), chyby ve smlouvách.

Zdroj: autor dle testů studentů druhé části zkoušky

### Případová studie 3

Dalším příkladem zpracování analýzy rizik je nemocnice. U nemocnice by věcná rizika měla souviset s léčením, operacemi, zdravím pacientům.

Obr. 100 Příklad analýzy rizik – nemocnice

Předmět (obor činnosti) zvolené organizace a krátký popis: NEMOCNICE TÁBOR

Analýza rizik – vyhodnotit nejméně 2 rizika pro každou oblast:

TYP RIZIKA	NÁZEV RIZIKA	VÝHODNĚNÍ RIZIKA			
		P	D	V.P.D	
1	FINANČNÍ	NEDOSTATEČNÁ DOTACE OD KRAJE	3	5	15
2	RIZIKA	ZADLUŽENOST NEMOCNICE	3	4	12
1	ORGANI-ZAČNÍ	NEDOSTATEK PERSONÁLU	2	4	8
2	RIZIKA	SLOŽITÝ SYSTÉM ORGANIZACE CHODU NEMOCNICE	2	2	4
1	PRÁVNÍ	LEGISLATIVA (NEZHALOST)	3	4	12
2	RIZIKA	PRÁVNÍ ODPOVĚDNOST NEMOCNICE ZA VÝSLEDKY OPERACÍ	2	4	8
1	TECHNICKÁ	ŠPATNÉ TECHNICKÉ ZABEZPEČENÍ	3	3	9
2	RIZIKA	NEDOSTATEK ODBORNĚHO TECHNICKÉHO PERSONÁLU	2	4	8
1	VĚCNÁ	ŠHÍH NA STŘECHNĚCH BUDOVY NEMOCNICE	3	3	9
2	RIZIKA	NOUZOVÉ PŘIPOJENÍ K ELEK. CENTRÁLĚM	1	2	2

Nedostatek personálu (včetně technického) patří k organizačním rizikům. K technickým rizikům patří poruchy a havárie zařízení a vybavení, špatný technický stav či havárie budov a komunikací v areálu nemocnice atd.

Nesprávně vymezená věcná rizika – zde by mělo být například záměna léků, chybná diagnóza, chybně stanovený léčebný postup, ale také epidemie a podobně. Uvedené spíše patří k technickým rizikům.

Zdroj: autor dle testů studentů druhé části zkoušky



## 10.3. BOJ PROTI KORUPCI A PODVODŮM

Efektivita veřejných výdajů, stejně jako problém korupce ve veřejném sektoru patří k významným otázkám, jak z teoretického, tak praktického hlediska. Z hlediska korupce v oblasti veřejných služeb jsou nejčastěji zmiňovány: stanice technické kontroly vozidel, lepší péče u lékaře, prominutí dopravního přestupku policistou, přijetí dítěte do mateřské školy, složení řidičské zkoušky v autoškole, rychlé stavební řízení.

Korupci můžeme rozlišit na

(1) **procesní korupci** (např. spojenou s rychlejším vyřízením žádosti, přijetí dítěte do školky mimo pořadí atd.), která není spojena s finanční újmou, ale dojde ke zvýhodnění vybraných účastníků řízení, často na úkor jiných a na

(2) klasickou **finanční korupci** (např. úplatek za získání zakázky, výhodnější ceny při prodeji majetku atd.), kdy dojde k finanční újmě na straně veřejného sektoru.

Z pozice vedení instituce existují **dva velmi účinné nástroje v boji proti korupci a podvodům**:

- Prvním je skutečně **fungující systém finanční kontroly** (zejména z hlediska účelnosti, efektivnosti a hospodárnosti). Ten ale nedokáže podchytit korupci nebo podvody ve všech oblastech (ne v těch, které nesouvisí s nakládáním s finančními prostředky nebo s majetkem).
- Druhým klíčovým opatřením jsou **analýzy rizik**. Tento nástroj je v české veřejné správě využíván velmi nedostatečně, respektive využíván je, ale formálně.

Riziko korupce a podvodů můžeme hodnotit (analyzovat):

- 1) Stejně jako ostatní rizika – tedy pomocí dvou kritérií (a) četnost výskytu; (b) dopad
- 2) Nebo pomocí metody risk FMEA<sup>20</sup> – k uvedeným dvěma kritériím se přidá třetí, a to odhalitelnost.

### Kde najít informace

---

<sup>20</sup> Další informace o využití metody FMEA najdete v **povinné literatuře**:

OCHRANA, František, Milan PŮČEK, and Michal PLAČEK. "The Use of FMEA for the analysis of corruption: A Case Study from Bulgaria." *Procedia Economics and Finance* 30 (2015): 613-621  
<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2212567115012745>



- Celou řadu informací a dokumentů lze najít na vládních stránkách boje proti korupci: <https://korupce.cz/> Mimo jiné tam najdete vládní strategii.
- Protikorupční strategie zpracovávají též kraje a některé obce
- Boje proti korupci se věnuje řada neziskových organizací, na jejich webových stránkách lze najít celou řadu informací:  
<https://www.transparency.cz/>  
<https://www.nfpk.cz/>  
<http://www.oziveni.cz/>  
<https://frankbold.org/>  
<https://www.otevrenaspolecnost.cz/pravo-na-informace>

Výstupy z obou těchto nástrojů se mohou promítnout do **protikorupční strategie**. Některá města či kraje přijímají protikorupční strategie. Například Jihomoravský kraj má přijatu Protikorupční strategii Jihomoravského kraje, město Hodonín nebo Karlovy Vary pracují s dokumentem Mapa korupčních rizik v oblasti zadávání veřejných zakázek.

### Vnímání korupce

**Vnímání korupce** ze strany občanů navíc významně snižuje důvěryhodnost veřejného sektoru. Vnímání korupce<sup>21</sup> může být měřeno pomocí jednoho z indikátorů vládnutí<sup>22</sup> – **indikátor kontroly korupce**. Výsledky nejsou pro ČR při porovnání se starými členskými státy EU (tedy EU-15) příznivé, je možné je chápat jako velkou příležitost pro zlepšení systému řízení. Indikátor kontroly korupce zahrnuje vnímání korupce jako výkonu veřejné moci pro vlastní zisk. Veřejná správa jako veřejná služba se tak stává nástrojem pro vlastní obohacování (vlastní prospěch) na úkor společnosti. Transparency International (TI), považuje korupci za zneužití svěřené moci pro soukromé obohacení. Do indikátoru kontroly

---

<sup>21</sup> Index vnímání korupce hodnotí organizace Transparency International. Index se na základě šetření vnímání míry korupce odhaduje jako hodnota na škále od 0 do 10, kdy 0 = velmi korupční, 10 = prakticky bez korupce. Respondenty jsou obvykle odborníci žijící mimo zkoumanou zemi (Smith 2008). Index vnímání korupce podle TI byl v roce 2012 upraven. Nově je škála 0 – 100, kdy 0 = vysoká míra korupce, 100 = téměř bez korupce (viz <http://www.transparency.cz/cpi-2013/>).

<sup>22</sup> Indikátory vládnutí zpracovává a sleduje tým Světové banky, který vede Daniel Kaufmann. Indikátory jsou známé pod názvem „The Worldwide Governance Indicators“ (WGI). Patří k nim: (1) efektivnost vládnutí, (2) kvalita regulace, (3) politická stabilita a absence násilí, (4) podíl (participace) na rozhodování, (5) vláda zákona, (6) kontrola korupce.



korupce jsou zahrnuty i „dodatečné platby“ potřebné k vyřešení poskytované služby, dopady korupce na podnikání i korupce v oblasti politiky.

## 10.4. ETIKA MANAŽERA, MORÁLKA, SDÍLENÉ HODNOTY

### 10.4.1. Etika a morálka – základní podmínka řízení

Problematice etiky a hodnotového systému jsme se již v rámci přednášek věnovali v úvodním modelu u definice managementu.

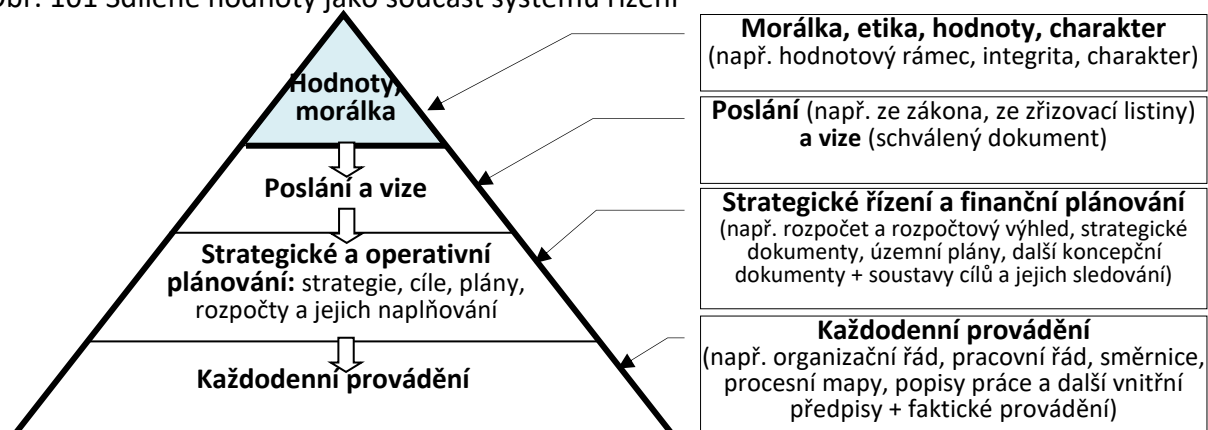
✓ **Morálka (etika, vnitřní hodnoty) musí vždy zahrnout minimálně:**

- 1) dodržování zákonů včetně vnitřních předpisů, smluvních ujednání a podobně (neplatí „Účel svěť prostředky!“),
- 2) za každé rozhodnutí nesou rozhodovatelé plnou odpovědnost (a to včetně odpovědnosti trestně právní a odpovědnosti za škodu); neseme odpovědnost za rozhodnutí, za činnosti, výsledky či následky z rozhodnutí plynoucí,
- 3) neměli bychom vědomě (úmyslně) škodit jiným lidem, společnosti či přírodě.

Základem pro efektivní řízení je morálka, transparentnost, nekorupčnost, integrita, plnění slibů a dodržování vlastních pravidel a zákonů, vyjasněné sdílené hodnoty. Drucker (2006, s. 302) k tomu uvádí: „*Existuje jedna oblast, v níž slabina má sama o sobě zásadní význam a závažnost. Charakter a bezúhonnost jako takové nedosahují ničeho. Jejich nepřítomnost ovšem pokazí vše ostatní. Je to jediná oblast, v níž slabina znamená naprostou nezpůsobilost*“. Morálka, integrita, charakter se týká všech, v první řadě politiků a zaměstnanců ve veřejné správě, ale také dodavatelů a partnerů veřejných institucí. Stejně tak se týká novinářů a představitelů médií. Současně je také důležitá u zákazníků veřejných služeb (čerpám jen tolik, kolik skutečně potřebuji – např. nezneužívám sociální dávky) a zejména při formulování požadavků veřejnosti na kvalitu a rozsah služeb, investic či velkých oprav (jsou limitovány možnostmi příjmové stránky rozpočtu – nebo jdou na úkor navýšení dluhu).



Obr. 101 Sdílené hodnoty jako součást systému řízení



Zdroj: upraveno dle Ochrana, Půček 2012, s. 113

Základní lidské hodnoty – poctivost, charakter, integrita, plnění slibů, dodržování vlastních pravidel a zákonů patří k elementárním principům řízení. Mělo by jít o společné a sdílené hodnoty všemi politiky, zaměstnanci, partnery atd. Hlavní roli v této oblasti vždy hraje vrcholové vedení. To, že jsou hodnoty „sdíleny“, se nevytvoří samo a hned. Je k tomu nezbytné hodnoty definovat, zakomponovat do běžných řídicích struktur (směrnice, předpisů atd.), proškolit na toto téma všechny zaměstnance, ale zejména vyžadovat a jít v naplňování příkladem.

### Na čem stojí váš hodnotový systém (vaše morálka)?

Příklady: Hodnotový systém položený na

- základě křesťansko-židovských tradic, např. dodržování desatera
- víře a vztahu k Bohu
- dodržování obecných zásad morálky a zákonných povinností
- naučeném v dětství (vzor rodičů), na rodině
- zásadách či hodnotách spolků, společenství, ... (skaut, orel, dobrovolní hasiči, ...)
- .....

Řídíte se vlastními hodnotami?

Měnil se váš hodnotový systém s nabývajícím zkušenostmi?

### 10.4.2. Kultura organizace

✓ **Kultura organizace** (firemní, podniková, manažerská kultura, klima; anglicky Corporate Culture) **zahrnuje artefakty, hodnoty a normy, ideje**. V užším pojetí jde víceméně o synonymum pojmu sdílené hodnoty.



Co se rozumí kulturou organizace, instituce? Těžko se definuje, **v podstatě vyjadřuje „co je a co není přijatelné“**, jaké chování a jednání je v organizaci vítané a jakému je bráněno.

**Kulturu organizace tvoří** souhrn zvyklostí, symbolů, rituálů, ceremoniálů užívaných v organizaci, dále souhrn zásad, přístupů, norem a hodnot v organizaci sdílených a udržovaných jako obecné vzorce chování, jednání, vystupování.

**Sdílené hodnoty** je pojem, který se používá pro pojmenování takových hodnot v organizaci, které jsou prosazovány a podporovány managementem a jsou přijímány většinou zaměstnanců. Sdílené hodnoty odpovídají organizační kultuře v užším smyslu.

**Etický kodex** vhodně podpoří kulturu organizace a sdílené hodnoty. Zavedení etického kodexu v podniku můžeme považovat za strategické rozhodnutí, neboť se jedná o dlouhodobý záměr a jeho implementaci v kontextu dlouhodobé strategie (jeho vize, cílů a poslání) viz následující obrázek. Etický kodex po jeho finalizaci se může zveřejnit v různých podobách: jako interní pdf dokument volně přístupný na intranetu nebo jej můžete zpřístupnit veřejně nejlépe na kariérním webu a v dalších sekcích určených pro veřejnost. Nastavení pravidel etického a společensky odpovědného řízení organizace by nemělo být tajemstvím, mělo by být otevřeně diskutováno v rámci všech zainteresovaných stran, jejich zpětné vazby jsou pro další rozvoj etického řízení velmi přínosné. V rámci etického kodexu je vhodné taktéž ukázat zaměstnancům možnosti, jak mohou postupovat, pokud zaznamenají nevhodné chování. Je možné využít vlastních způsobů (anonymní schránka důvěry v rámci internetových stránek či intranetu, určení osoby/osob, na které se můžete obrátit) nebo možnost využití již existujících platforem k těmto účelům existujícím. Jednou z nich je platforma NNTB (nntb.cz), kterou využívá již 2700 firem, škol i úřadů po celém světě. Pomocí této platformy získáte anonymní podněty pro zlepšení prostředí, neboť tento nástroj zcela chrání a anonymizuje oznamovatele a zajišťuje ochranu a zabezpečení dat v souladu s platnou legislativou v oblasti GDPR. (Kozáková a kol., 2023)

#### **10.4.3. Příklad principů a hodnot: role strategie a filosofie v systému řízení TPS**

Ve výrobních podnicích (ale také v podnicích služeb či ve veřejné správě) se v posledních letech prosazuje filosofie (strategie) štíhlé výroby. Idea „štíhlá výroba“ vznikla ve firmě



Toyota. Někdy bývá označována též jako Toyota production system (metoda TPS). Další používané názvy jsou „štíhlý podnik“, metoda Lean, metoda Kaizen. Štíhlost v tomto pojetí je zaměřena na odstraňování všech druhů plýtvání.

Následující tabulka uvádí přehled 14 zásad koncepce firmy Toyota a obsahuje také model 4P (filosofie, proces, lidé/partneři, řešení problémů). Tento systém začíná strategií.

J.K.Liker<sup>23</sup> uvádí: „Uplatňování systému výroby firmy Toyota jinde než ve výrobních provozech je možné, avšak vyžaduje to jistou dávku tvořivosti. Samozřejmě, jeho základní zásady lze uplatnit v administrativních procesech“ (2010, s. 329).

Tab. 44 Přehled 14 zásad celkové koncepce firmy Toyota (model „4P“)

Model „4P“	Č.	Zásada
<b>I. Filosofie</b> (Philosophy) Dlouhodobé myšlení a filosofie.	1	Zakládejte svá manažerská rozhodnutí na dlouhodobé filosofii, a to i na úkor krátkodobých finančních cílů.
	2	Vytvořte nepřetržitý procesní tok, který umožní odhalit problémy. Trvale hledejte možnosti k dosahování úspor.
<b>II. Proces</b> (Process) Správný proces přinese správné výsledky, odstraňujte plýtvání (ztráty).	3	Využívejte systémů „tahu“, abyste se vyhnutí nadvýrobě. Neposkytujte občanům takové služby, které nepoptávají.
	4	Vyrovňávejte pracovní zatížení (heijunka). (Pracujte jako želva, nikoli jako zajíc.)
	5	Vytvářejte kulturu, která dovoluje zastavit proces, aby se vyřešily problémy a aby se správné jakosti dosáhlo hned napoprve.
	6	Standardizované úkoly jsou základem neustálého zlepšování a posilování pravomocí zaměstnanců.
	7	Užívejte vizuální kontroly, aby vám nezůstaly skryté problémy.
	8	Užívejte pouze důkladně prověřených technologií, které prospívají lidem i procesům.
<b>III. Lidé a partneři</b> (People/Partners) Jednejte s nimi s ohledem, podněcujte je a povzbuzujete k dalšímu růstu. Přidávejte hodnotu organizací tím, že budete rozvíjet své lidi a partnery.	9	Vychovávejte vůdčí osobnosti, které stoprocentně rozumějí práci, žijí filosofií firmy a učí jí druhé.
	10	Rozvíjejte výjimečné lidi a týmy řídicí se filosofií vaší firmy.
	11	Projevujte ohled vůči širší síti svých partnerů a dodavatelů tím, že je budete podněcovat a pomáhat jim zlepšovat se.
<b>IV. Řešení problémů</b> (Problem solving) Neustále zlepšování a učení. Nepřetržitě řešení nejhlubších problémů podněcuje organizační učení.	12	Jděte a přesvědčte se na vlastní oči, abyste důkladně poznali situaci (genchi genbutsu).
	13	Rozhodnutí přijímejte pomalu na základě široké shody, po zvážení všech možností; implementujte je rychle.
	14	Staňte se učící se organizací prostřednictvím neúnavného promýšlení (hansei) a neustálého zlepšování (kaizen).

Zdroj: autor dle Liker 2010 s. 28-29, s. 66-71

#### 10.4.4. Společenská odpovědnost organizací (CSR)

<sup>23</sup> Jeffrey K. Liker je profesorem na Michiganské universitě, je přední americký odborník na metodu „štíhlý podnik“ odvozené od systému řízení firmy Toyota.



Společenská odpovědnost organizací (Corporate Social Responsibility - CSR) představuje dobrovolný závazek organizace chovat se odpovědně a to nejen ve vztahu k životnímu prostředí, ale také ke společnosti jako celku. Tím je naplněn princip udržitelnosti.

.V rámci CSR jde o trojí odpovědnost, tedy ve třech oblastech

- (1) ekonomická oblast,
- (2) sociální oblast,
- (3) za environmentální oblast.

Podrobněji trojí odpovědnost znamená například:

**(1) Ekonomická oblast:** Měly by měly být zahrnuty zásady, jako jsou:

transparentnost; odmítnutí korupce; ochrana duševního vlastnictví; dobré vztahy se zákazníky, akcionáři, obchodními partnery.

**(2) Sociální oblast:** Do sociální oblasti činnosti mohou patřit např.: správná komunikace se stakeholdery (klíčovými hráči); dobročinnost; striktní dodržování lidských práv; dodržování pracovních standardů.

**(3) Environmentální (ekologická) oblast:** ekologická politika na všech úrovních (např. využívání recyklovaného papíru v administrativě – „zelené“ nakupování); ochrana využívaných přírodních zdrojů; šetrná produkce (včetně např. certifikace podle ISO 14000 nebo EMAS).

Lze říci, že celkový koncept CSR je třeba vnímat v širším kontextu. Pokud organizace sledují pouze kvantitativní výstupy (jako je např. zisk, obrat, rentabilita), nebude nikdy naplněna celková myšlenka společenské odpovědnosti. Z tohoto důvodu je třeba zaměřit se i na kvalitativní výstupy (jako je např. přínos činnosti organizace pro danou lokalitu, příspěvek k ochraně životního prostředí, zvýšení životní úrovně obyvatel daného regionu, přínos pro rozvoj zaměstnanců nad rámec zákonem stanovených podmínek) (Skýpalová a kol., 2023). V této souvislosti je třeba zohledňovat etický přístup napříč všemi činnostmi a zahrnout jej do celkové strategie. Jednotlivé organizace i zástupci stakeholders za pomoci státu mají přijímat myšlenku CSR jako koncept, který otevírá organizaci vůči široké veřejnosti, propojuje její činnost s dopady na společnost a vede k vytvoření odpovědného přístupu organizace vůči společnosti. (Skýpalová a kol., 2016)



## SHRNUTÍ

Tato kapitola představuje studentům řízení rizik, problematiku korupce a morálky (etiky).

**Riziko** je chápáno jako nebezpečí vzniku události, která může negativně ovlivnit dosažení stanovených cílů (přičemž k cílům řadíme také hospodárné, efektivní a účelné nakládání s prostředky). Riziko je opakem pro příležitost. **Příležitost** je šance na vznik události, která je spojována s příznivými vlivy a dopady. Příležitost může pozitivně ovlivnit dosažení stanovených cílů. **Synergie** je vlastnost systému dosáhnout vyšší kvality, výkonnosti nebo nákladové efektivnosti, než je pouhý součet jednotlivých částí.

**Řízení rizik** má 4 vzájemně provázané fáze - identifikaci (rozpoznání) rizik, zhodnocení (analýzu) rizik, zvládnutí rizik a monitoring rizik. Rizika můžeme **rozdělit do pěti oblastí**: (1) finanční; (2) organizační; (3) právní; (4) technická; (5) věcná. **Rizika můžeme hodnotit** (analyzovat) tak, že násobíme pravděpodobnosti výskytu jednotlivých rizik krát jejich dopad do rozpočtu. V rámci **zvládnutí rizik se používají 4 strategie**: (1) Strategie „Take“ – převezmi; (2) Strategie „Treat“ – ošetři; (3) Strategie „Transfer“ – přenes; (4) Strategie „Terminate“ – ukonči.

**Korupci** můžeme dělit na **procesní, finanční**. Existují 2 účinné nástroje v boji proti korupci a podvodům: Prvním je skutečně fungující systém finanční kontroly (zejména z hlediska účelnosti, efektivnosti a hospodárnosti). Druhým klíčovým opatřením jsou analýzy rizik.

**Morálka** (etika, vnitřní hodnoty) musí vždy zahrnout minimálně: (1) dodržování zákonů (neplatí „Účel světí prostředky!“), (2) za každé rozhodnutí nesou rozhodvatelé plnou odpovědnost (a to včetně odpovědnosti trestně právní a odpovědnosti za škodu); neseme odpovědnost za rozhodnutí, za činnosti, výsledky či následky z rozhodnutí plynoucí, (3) neměli bychom škodit jiným lidem, společnosti či přírodě.

**Kultura organizace** (firemní, podniková, manažerská kultura, klima; anglicky Corporate Culture) zahrnuje artefakty, hodnoty a normy, ideje. V užším pojetí jde víceméně o synonymum pojmu sdílené hodnoty. **Společenská odpovědnost** firem (Corporate Social Responsibility – zkratka CSR) je dobrovolné integrování sociálních a ekologických (environmentálních) hledisek do každodenních firemních operací a interakcí s firemními klíčovými hráči.



## KLÍČOVÁ SLOVA

1. Riziko
2. Řízení rizik
3. Analýza rizik
4. Pravděpodobnost výskytu, dopad
5. Strategie ke snížení rizik
6. Principy a sdílené hodnoty
7. Integrita osobnosti
8. Kultura organizace
9. Společenská odpovědnost firem (CSR)
10. Trojí odpovědnost (za zisk, za sociální, environmentální oblast)
11. Korupce (finanční, procesní)



## VYBRANÉ KONTROLNÍ OTÁZKY

### 1) Jak lze v rámci tohoto předmětu vymežit pojem riziko?

Odpověď

**Riziko** je chápáno jako nebezpečí vzniku události, která může negativně ovlivnit dosažení stanovených cílů (přičemž k cílům řadíme také hospodárné, efektivní a účelné nakládání s prostředky). Riziko je opakem pro příležitost.

### 2) Jak lze v rámci tohoto předmětu vymežit pojem příležitost?

Odpověď

**Příležitost** je šance na vznik události, která je spojována s příznivými vlivy a dopady. Příležitost může pozitivně ovlivnit dosažení stanovených cílů.

### 3) Jak lze v rámci tohoto předmětu vymežit pojem synergie?

Odpověď

**Synergie** je vlastnost systému dosáhnout vyšší kvality, výkonnosti nebo nákladové efektivnosti, než je pouhý součet jednotlivých částí.

### 4) Jaké jsou fáze řízení rizik?

Odpověď

**Řízení rizik** má 4 vzájemně provázané fáze - identifikaci (rozpoznání) rizik, zhodnocení (analýzu) rizik, zvládnutí rizik a monitoring rizik.

### 5) Do jakých oblastí je možné rizika členit?

Odpověď

Rizika můžeme **rozdělit do pěti oblastí**: (1) finanční; (2) organizační; (3) právní; (4) technická; (5) věcná.

### 6) Jak rizika (hrozby) hodnotit neboli analyzovat?

Odpověď

**Rizika můžeme hodnotit** (analyzovat) tak, že násobíme pravděpodobnosti výskytu jednotlivých rizik krát jejich dopad do rozpočtu.

### 7) Jaké jsou strategie zvládnutí rizik (hrozeb)?

Odpověď

V rámci **zvládnutí rizik se používají 4 strategie**: (1) Strategie „Take“ – převezmi; (2) Strategie „Treat“ – ošetři; (3) Strategie „Transfer“ – přenes; (4) Strategie „Terminate“ – ukonči.

### 8) Jak můžeme korupci členit?

Odpověď

**Korupci** můžeme dělit na **procesní, finanční**.

### 9) Jaké jsou nástroje boje proti korupci (na úrovni konkrétní instituce)?

Odpověď

Existují 2 účinné nástroje v boji proti korupci a podvodům: Prvním je skutečně fungující systém finanční kontroly (zejména z hlediska účelnosti, efektivnosti a hospodárnosti). Druhým klíčovým opatřením jsou analýzy rizik.

### 10) Jak můžeme vymežit minimální požadavky na morálku?

Odpověď

**Morálka** (etika, vnitřní hodnoty) musí vždy zahrnout minimálně: (1) dodržování zákonů (neplatí „Účel světlí prostředky!“), (2) za každé rozhodnutí nesou rozhodovatelé plnou odpovědnost (a to



včetně odpovědnosti trestně právní a odpovědnosti za škodu); neseme odpovědnost za rozhodnutí, za činnosti, výsledky či následky z rozhodnutí plynoucí, (3) neměli bychom škodit jiným lidem, společnosti či přírodě.

### 11) Co je kultura organizace?

Odpověď

**Kultura organizace** (firemní, podniková, manažerská kultura, klima; anglicky Corporate Culture) zahrnuje artefakty, hodnoty a normy, ideje. V užším pojetí jde víceméně o synonymum pojmu sdílené hodnoty.

### 12) Co je společenská odpovědnost?

Odpověď

**Společenská odpovědnost** firem (Corporate Social Responsibility – zkratka CSR) je dobrovolné integrování sociálních a ekologických (environmentálních) hledisek do každodenních firemních operací a interakcí s firemními klíčovými hráči.



## KONTROLNÍ TEST

### 1. Chápání pojmu riziko

- Protipólem hrozby je synergie.
- Je nebezpečí vzniku události, která může negativně ovlivnit dosažení stanovených cílů
- Je synonymem pro synergii a opakem pro hrozbu
- Je vlastnost systému dosáhnout vyšší kvality, výkonnosti nebo nákladové efektivity, než je pouhý součet jednotlivých částí
- Takové použití veřejných prostředků, kdy stanovených úkolů dosahujeme s co nejvyšším vynaložením zdrojů
- Žádná z uvedených možností

### 2. Riziko

- Jedná se o budoucí událost, která je jistá
- Takové použití veřejných prostředků, které zajistí optimální míru dosažení cílů při plnění stanovených úkolů
- Patří mezi paralelní manažerské funkce (analýza – rozhodování – riziko)
- Je jednou ze 4 oblastí SWOT analýzy (často je nazývána jako hrozba)
- Protipólem hrozby je riziko, které je spojováno s příznivými vlivy a dopady.
- Podle Coveye patří mezi osm návyků vůdčích osobností – k nim kromě řízení rizik patří například: Myslete způsobem Výhra – Výhra; Vytvářejte synergii; Buďte proaktivní atd.

### 3. Rizika můžeme rozdělit

- Členění na: hlavní, řídicí a podpůrné; kritické a běžné
- Do 5 oblastí: (1) finanční; (2) organizační; (3) právní; (4) technická; (5) věcná
- Do 4 oblastí: dohled; srovnání; náprava odchylek; ovlivnění dalších rozhodnutí
- Do 4 oblastí: (1) plánování; (2) organizování; (3) vedení; (4) kontrola
- Do 3 oblastí: (1) cíle, (2) termíny, (3) rozpočet (náklady)
- Do 3 oblastí: vyvažování vztahu lidé, procesy (postupy), technologie

### 4. Hodnocení (analýza) rizik

- Jiný název pro analýzu rizik je 3E
- Rizika můžeme hodnotit tak, že násobíme očekávané pravděpodobnosti výskytu jednotlivých rizik krát jejich dopad do rozpočtu
- Analyzuje: 1. výběr modelu, 2. stanovení struktury, 3. stanovení postupů ve vnitřních předpisech



- d) Oblasti, které analyzuje, jsou předběžná, průběžná a následná kontrola
- e) Zahrnuje: Název cílové skupiny; Požadavky; Návrh opatření; Očekávání cílové skupiny; Způsob komunikace
- f) Řízení rizik má 4 vzájemně provázané fáze: (1) Dělat správné věci (vlevo), (2) Dělat je správně (vpravo), (3) správně komunikovat (dole), (4) Základnu vytváří morální hodnoty

**5. Korupce**

- a) Takové použití veřejných prostředků, jímž se dosáhne nejvýše možného rozsahu, kvality a přínosu plněných úkolů ve srovnání s objemem prostředků vynaložených na jejich plnění
- b) Člení se na 4 oblasti: (1) Strategie „Take“ – převezmi; (2) Strategie „Treat“ – ošetří; (3) Strategie „Transfer“ – přenes; (4) Strategie „Terminate“ – ukončí
- c) Takové použití veřejných prostředků, kdy stanovených úkolů dosahujeme s co nejnižším vynaložením zdrojů
- d) Můžeme ji dělit na procesní, finanční
- e) Můžeme ji dělit na předběžnou, průběžnou a následnou
- f) Žádná z uvedených možností

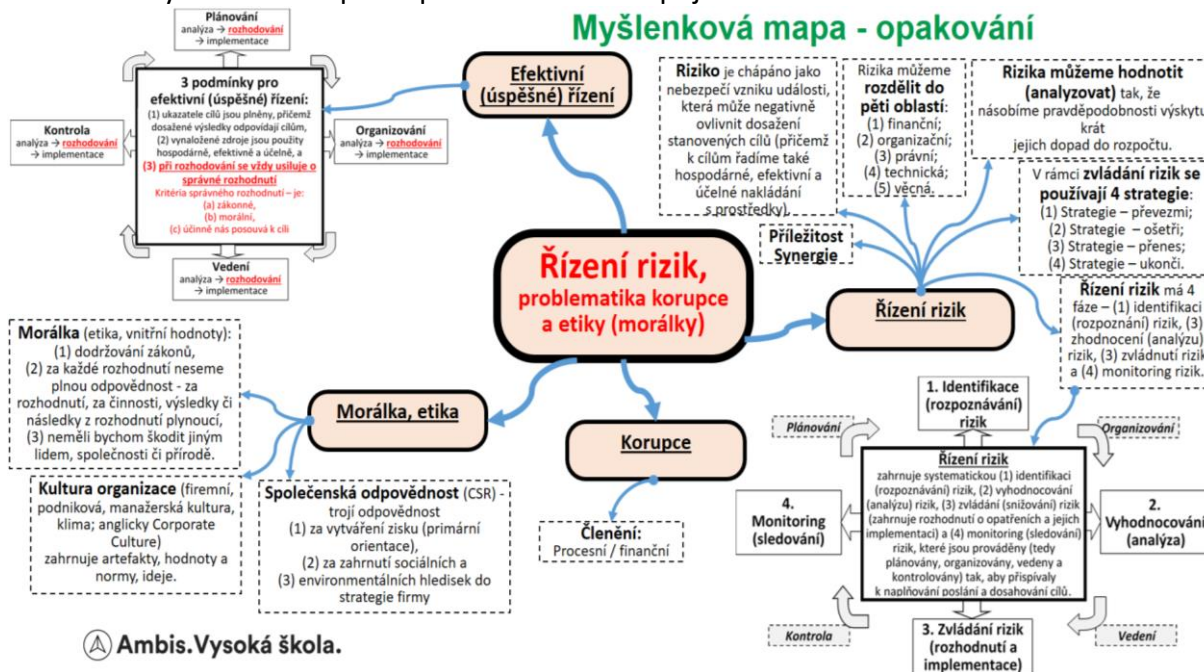


## AKTIVIZACE A APLIKACE

**Aktivizační prvek – myšlenková mapa**

Na následujícím obrázku je využití myšlenkové mapy pro opakování pojmů.

Obr. 102 Myšlenková mapa – opakování hlavních pojmů



Zdroj: autor

Je též možné si poslechnout krátké video k opakování pojmů, které je vloženo ve studijních materiálech.



# 11. ŘÍZENÍ TERMÍNŮ A ČASU (OBECNĚ, VE VAZBĚ NA VEŘEJNÉ POLITIKY)

## OBSAH KAPITOLY

Tato kapitola představuje studentům problematiku řízení času. Správně nastavovat termíny je důležité také v rámci přípravy a realizace veřejných strategií.

Struktura kapitoly:

- Název kapitoly odpovídá názvu v sylabu předmětu.
- Samotný text kapitoly se člení na 3 podkapitoly.
- Na konci kapitoly je
  - shrnutí (je velmi důležité – pro některé studenty může být vhodné začít shrnutím),
  - klíčová slova (otázky ve zkušebním testu směřují zejména ke klíčovým slovům),
  - aktivizační prvek – myšlenková mapa (video k ní je ve studijních materiálech),
  - kontrolní otázky / kontrolní test.

## 11.1. SPECIFIKA ČASU

Při řízení času je nezbytné brát v úvahu alespoň tato specifika času:

- 1) Čas je nesmírně vzácný, fakticky jedna z nejvzácnějších „věcí“ (hodnot), kterou člověk disponuje. **Čas, který právě probíhá, nejde nijak „uskladnit“, ve své podstatě nejde ani ušetřit – je však možné jej lépe využít.**
- 2) Na každém člověku tak záleží, jak svůj čas v přítomnosti využije. Vlastní zážitky je bohatství, které žádnému člověku nemůže nikdo jiný vzít. Taktéž „**učit se prožitkem**“ (učení se praxí, učit se z vlastních zkušeností) - tedy ze zvládnání nebo naopak nezvládnání problémů nebo vzniklých situací je klíčový způsob učení. V řízení (včetně řízení času) se dá naučit mnoho různých technik a nástrojů (teoretici na management jich znají opravdu hodně), ale efektivně je použít v konkrétní situaci u většiny lidí vyžaduje zkušenost, tedy učit se z vlastních chyb, učit se prožitkem.



**Za co „vyměňujeme“ svůj čas? (a) Většina dospělých lidí v aktivním věku vyměňuje svůj čas za peníze.** Neboli chodí do práce či podnikají, tráví čas prací. Kolik času máme takto vyměnit, abychom uživili sebe (rodinu), splnili si všechna reálná přání nebo přání našich blízkých? Co když rozsah našich přání či očekávání našich blízkých stále roste? Budeme ochotni práci věnovat stále více času a na úkor čeho? Není lépe méně pracovat (uspokojit méně přání) a věnovat více času např. rodině, odpočinku a podobně? V konzumní společnosti je toto velmi nesnadné. **(b) Mnoho lidí vyměňuje svůj čas za službu či sounáležitost v rodině** (dětmi, manželce, manželovi, rodičům atd.) **nebo vůči přátelům, nemnozí též budují svůj vztah k Bohu<sup>24</sup>.** Věnovat se blízkým je jistě správné, ale v jakém rozsahu? Ve službě blízkým lidem včetně přátel by měl platit „zákon dávání a brání“ – tedy služba blízkým by neměla být jednostranná (někteří lidé celý život od ostatních jen sobecky berou, nejsou schopni nabídnout nic jako vyrovnání; přičemž vyrovnání nemusí být finanční (majetkové) povahy – může to být i vděk, radost, štěstí a podobně). **(c) Část lidí vyměňuje čas za vzdělání či za tituly, za pocty či uznání, za koníčky atd.** Jakou část času je správné tomu věnovat? Není to na úkor něčeho jiného (odpočinku, rodiny atd.)?

- 3) **Nemalá část času každého člověka je předem daná** – musíme denně spát 6 až 9 hodin, potřebujeme jíst, chodit na WC či trávit čas hygienou atd. Krátkodobě můžeme omezit počet hodin spánku a podobně, ale dlouhodobě to možné není – je nutné vyvažovat čas aktivní činnosti a čas odpočinku. Je třeba udržovat rovnováhu (harmonii) mezi prací (studiem, věnováním se rodině) a odpočinkem. Workoholiků jsou plné hřbitovy.
- 4) **Čas trávíme jen v přítomnosti** – je třeba tedy maximálně zužitkovat přítomný okamžik. Máme tedy „žít v přítomnosti“ (tady a teď). To ale neznamená, že nemá smysl čas plánovat – naopak, efektivně plánovat budoucí čas má velký význam. Dobrý plán (který jsme sestavili v minulosti), nám má pomáhat efektivně využívat čas v přítomnosti – například lépe si zorganizovat den, abychom toho více zvládli za kratší dobu. Někteří lidé, ale velkou pozornost v přítomnosti věnují tomu, co (1) se stalo (v minulosti) – rozebírají (dlouho hloubají), přemýšlí nad tím, co se stalo, proč se to stalo, co mohli

---

<sup>24</sup> Budování vztahu k Bohu je mimořádně cennou hodnotou, která však není pro každého – pro materialisty je bezcenná.



udělat lépe, kdo jim ublížil atd. Z minulosti se ale můžeme jen poučit, nemůžeme ji změnit. Rozbor minulosti má smysl jen pro získání poučení – pokud jsme jej získali, přemýšlet nad minulostí je ztráta času. Přesto mnoho lidí „žije v minulosti“. (2) Jiní zase „žijí v budoucnosti“. Stále o něčem sní nebo dokonce i budoucnost plánují, ale nic z toho nerealizují. Pro stále snění o budoucnosti nemají čas žít přítomný okamžik.

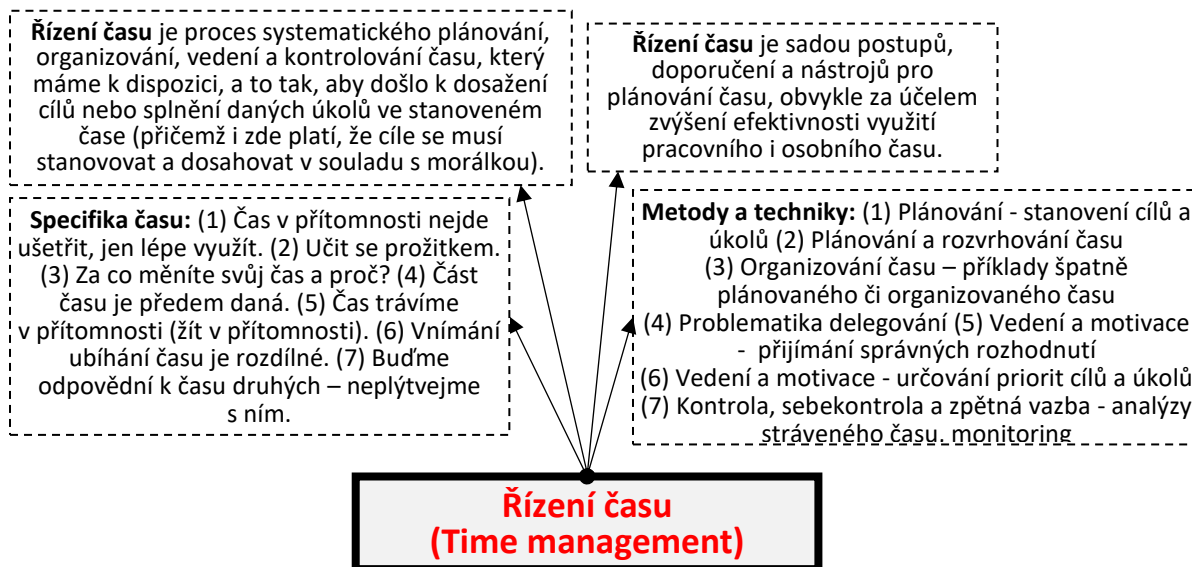
- 5) Čas z věcného hlediska je neměnný – minuta je minuta a trvá stále stejně, hodina je hodina a trvá stále stejně atd. Čas je v tomto smyslu neměnný, konstantní. Ale **vnímání rychlosti ubíhajícího času může být velmi rozdílné** u každého člověka – když člověka nějaká aktivita baví, tak hodina „uteče“ velmi rychle, ale naopak při nepříjemné práci či činnosti se často velmi vleče každá minuta. Rychlost ubíhání času tak záleží na vnímání každého člověka. V tomto smyslu čas „stojí“ a my (dle toho, zda nás činnost baví nebo naopak nudí či je činnost nepříjemná) „spěcháme“ nebo se jen „vlečeme“ časem. Efektivní či spokojení lidé toto ví – takže ač se též musí zabývat činnostmi, které je nebaví, snaží se k nim přistupovat tak, jako by je dělali rádi – i nepříjemná práce či záležitost tak může uplynout velmi rychle.
- 6) K času je třeba se chovat velmi odpovědně – **važme si svého času, času našich blízkých, času podřízených či kolegů v práci**. Rozhodujeme jen o svém času? Pak to, že jej vyplýváme nebo naopak efektivně prožijeme, je naše odpovědnost. Jen je třeba vzít v úvahu, že jednou vyplývaný čas (tedy minulost) již nejde změnit. Můžeme jen pochopit, proč jsme se tak chovali a poučit se z toho. Též je třeba vědět, že následky minulé činnosti a minulých rozhodnutí se mohou projevit v přítomnosti (kladně, pokud jsme jednali správně i záporně, pokud jsme chybovali) a také se mohou projevit v budoucnosti. Rozhodujeme o čase dětí, manžela/manželky obecně rodiny či blízkých? Rozhodujeme o času v práci svých podřízených, kolegů, zákazníků a podobně? Snažme se jednat vždy tak, abychom neplýtvali časem ostatních.

## 11.2. CO JE ŘÍZENÍ ČASU (TIME MANAGEMENT)

Na následujícím obrázku jsou zachycena hlavní témata v rámci kapitoly 11.



Obr. 103 Témata kapitoly



Zdroj: autor

Jednotlivým uvedeným tématům se budeme postupně věnovat v rámci kapitoly.

**Řízení času můžeme členit** dle různých kritérií, jak ukazuje následující tabulka.

Tab. 45 Hlediska členění času

Oblast	Vymezení / poznámka
<b>z hlediska délky času, který věnujeme dané aktivitě či činnosti</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Celého využitelného života (např. manželství, role rodiče atd.)</li> <li>2. Pracovní části života (např. zvolená profese či práce v konkrétním sektoru, oboru, firmě či instituci)</li> <li>3. Několika let (např. výchově malých dětí, konkrétnímu vztahu, projektu, práci, koníčku, studiu Bc programu atd.)</li> <li>4. Roku (např. zvoleným prioritám, studium jazyků atd.)</li> <li>5. Měsíce (konkrétní činnosti v práci či doma)</li> <li>6. Týdne (např. dovolená s rodinou)</li> <li>7. Dne (např. služební cesta, výlet s rodinou atd.)</li> <li>8. Půldne (práci, odpočinku, relaxaci, rodině, dětem atd.)</li> <li>9. Hodiny (např. běžné práci, vybraným aktivitám atd.)</li> <li>10. Čtvrt hodiny či několik minut (konkrétnímu úkolu, vyřízení e-mailu, telefonu, rozhovoru s přáteli atd.)</li> <li>11. Atd.</li> </ol>
<b>z hlediska způsobu využití</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Během práce</li> <li>- Během studia</li> <li>- Během volna</li> <li>- Atd.</li> </ul>
<b>dle druhu činnosti</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- V projektech (součástí trojimperativu projektu jsou termíny)</li> <li>- V rámci plánování (včetně strategického)</li> <li>- V rámci porad</li> <li>- Atd.</li> </ul>

Zdroj: autor



**Řízení času (Time management)** je sadou postupů, doporučení a nástrojů pro plánování času, obvykle za účelem zvýšení efektivity využití pracovního i osobního času.



Pojem „řízení času“ můžeme též odvodit od obecné definice managementu, která byla uvedena v kapitole 1: Management je proces systematického plánování, organizování, vedení a kontrolování, který směřuje k dosažení cílů organizace, přičemž se cíle musí vytvářet a dosahovat v souladu s vnitřními hodnotami (morálkou). Pak by definice vypadala takto:

✓ **Řízení času je proces systematického plánování, organizování, vedení a kontrolování času, který máme k dispozici, a to tak, aby došlo k dosažení cílů nebo splnění daných úkolů ve stanoveném čase (přičemž i zde platí, že cíle se musí stanovovat a dosahovat v souladu s morálkou).**

## 11.3. METODY A TECHNIKY ŘÍZENÍ ČASU

Techniky řízení času – speciální manažerské techniky a metody, které umožňují manažerovi získat maximum z minima investovaného času. Řízení času zahrnuje metody a techniky, jak využívat čas a stanovovat priority ve vztahu plnění úkolů, projektů, cílů a také soulad osobních hodnot a hodnot dané instituce. Jedná se o široké spektrum metod, které zahrnují zejména:

- 1) Plánování - stanovení cílů a úkolů
- 2) Plánování a rozvrhování času
- 3) Organizování času – příklady špatně plánovaného či organizovaného času
- 4) Problematika delegování
- 5) Vedení a motivace - přijímání správných rozhodnutí
- 6) Vedení a motivace - určování priorit cílů a úkolů
- 7) Kontrola, sebekontrola a zpětná vazba - analýzy stráveného času, monitoring

### 11.3.1. Plánování - stanovení cílů a úkolů

V kapitole 1 jsme probrali, co jsou cíle: Cíle jsou očekávané stavy, které chceme dosáhnout. Taktéž bylo vymezeno pravidlo SMARTi pro ověření správně nastavených cílů (charakteristiky správně nastavených cílů): (a) jasně definované (Specific), (b) měřitelné (Measurable), (c) akceptovatelné klíčovými hráči včetně odpovědností (Acceptabl), (d) realistické, splnitelné, ale ambiciózní (Realistic), (e) termínované (Timed), (f) integrované s ostatními cíli (Integrated). Pravidlo SMARTi je z hlediska přípravy a implementace



veřejných politik důležité – jednou z oblastí je správné stanovení termínů (cíle mají být termínované).

### Jak se liší cíle a úkoly?

Cíle jsou očekávané stavy, které chceme v budoucnosti dosáhnout. Je to tedy popis budoucího stavu. Cíle mohou být dlouhodobé (např. několikaleté nebo strategické) nebo i velmi krátkodobé (např. cíl na daný den). K dosažení dlouhodobého cíle je potřeba dosáhnout celou řadu dílčích cílů. K dosažení dílčího cíle vede obvykle splnění několik nebo i mnoho jednotlivých úkolů. I úkol může být dlouhodobý, ale obvykle mají úkoly spíše operativní (každodenní, rutinní) povahu. V tomto smyslu je úkol možné chápat jako určitou aktivitu nebo kus práce, něco konkrétního, co má být vykonáno. Samozřejmě se úkoly vykonávají za určitým účelem, tedy úkol má být splněn. Úkoly mohou být rutinní (dané například popisem práce, plynoucí z organizačního řádu dané instituce) nebo mohou být jednorázové (zadané například na poradě) nebo mohou být součástí konkrétního projektu. I pro vymezení úkolů je možné použít pravidlo SMARTi.

Tab. 46 Porovnání pojmu cíl a úkol

	Cíle	Úkoly
Vymezení	Cíle jsou očekávané stavy, které chceme v budoucnosti dosáhnout.	Úkol je možné chápat jako určitou aktivitu nebo kus práce, něco konkrétního, co má být vykonáno.
Časové hledisko	Cíl je budoucí stav.	Úkol je aktivita řešená v přítomnosti nebo v blízké budoucnosti.
Povaha	Strategický i operativní charakter	Obvykle operativní charakter
Příklad členění	Strategické / dílčí nebo každodenní	Rutinní (opakované) / jednorázové
Řízení	Cílové řízení (cílově orientované řízení, řízení podle cílů)	Úkolové řízení (task management)
Vymezování	Například SMARTi	Například SMARTi
Koordinace	Například stanovování priorit, delegování, vedení a motivace	Například stanovování priorit, delegování, vedení a motivace

Zdroj: autor

**Chybně nastavené cíle nebo vymezené úkoly (obecně, ale zejména ve vazbě na veřejnou strategii) – velké časové ztráty**



**Chybné nastavení cílů** znamená vyplývat mnoho času a zdrojů na nesprávně stanovený cíl. V podnikatelském sektoru vedou chybné cíle k velkým ztrátám (jak finančním, tak časovým). Ve veřejném sektoru se však nemusí nic významného stát – chybně nastavené cíle politiků či vedoucích úředníků zaplatí daňový poplatníci. Navíc se někteří politici či úředníci jasně měřitelným cílů vyhýbají, aby se nemohlo zjistit, že řídí svoji instituci neefektivně.

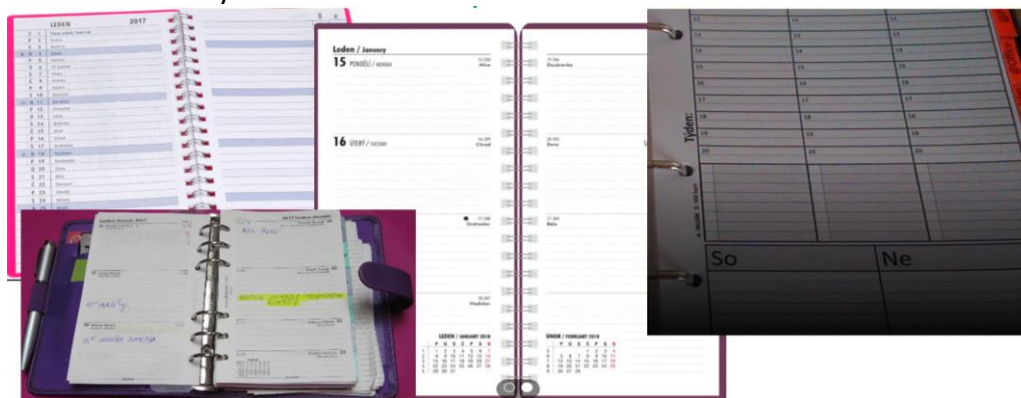
Úkoly mají obvykle operativní charakter, takže **chybně nastavené nebo vymezené úkoly** snižují efektivitu práce, prodlužují lhůty, zvyšují náklady. Chybně nastavené úkoly tak „odskáčou“ většinou podřízení nebo kolegové neschopného vedoucího – práce se například musí provést znovu, přerušit, opravit a podobně. Úkoly se velmi často přidělují prostřednictvím porad.

### 11.3.2. Plánování a rozvrhování času

Problematika plánování obecně byla probrána v kapitole 2, přičemž plánování času (termínů) patří k 4 klíčovým oblastem plánování (společně s vymezením úkolu / cíle; stanovení odpovědnosti; plánování zdrojů). Termíny jsou též klíčové při plánování projektů (patří společně s cílem projektu a rozpočtem k trojimperativu projektu – viz kapitola 9). Je třeba si uvědomit, že řízení času také souvisí s řízením rizik (hrozeb) a příležitostí – riziko i příležitost jsou budoucí událost, která v přítomnosti může, ale nemusí nastat (viz kapitola 10).

K plánování či rozvrhování času lze použít řadu nástrojů. Nejběžnější je plánovací kalendář (papírový / elektronický / sdílený).

Obr. 104 Příklady diářů



Zdroj: autor



Řada lidí upřednostňuje elektronický či sdílený diář (v počítači či telefonu), někteří jsou zvyklí na tištěný diář. Nejdůležitější však je, vytvořit si v plánování a rozvrhování času svůj systém, který danému člověku vyhovuje.

K plánování a rozvrhování času patří například tyto metody:

- **TimeBoxing:** Lze použít na delší časový úsek nebo například na jeden den – pracovní doba se pak rozdělí na stanovené časové boxy (okna). V rámci každého boxu (nebo několika boxů) se pak člověk věnuje zvolené činnosti. Pracovní směna je tak rozplánována na jednotlivé boxy – je předem určeno, kolik se bude které činnosti věnovat. Více informací lze zjistit například na: <https://kreativni.tumblr.com/search/timeboxing>
- **Pomodoro:** Pracovní dobu rozdělíme na úseky po 25 minutách, po každém tomto úseku je přestávka 5 minut, celkem tedy 30 minut. Jednotlivé úseky věnujeme předem stanoveným aktivitám, během přestávky se věnujeme jiné činnosti nebo relaxaci. Více informací lze zjistit například na: <https://kreativni.tumblr.com/search/Pomodoro>
- **Uzavřené seznamy:** Používá se na plánování pracovního dne – a to obvykle v rozsahu 60 – 90% pracovního času (musí se nechat rezerva na mimořádné úkoly nebo na řešení problémů). Předem se tak naplánují úkoly či aktivity, kterým se člověk bude v daném dni věnovat (proto „uzavřený“ seznam), a to například (a) 3-5 položek z dlouhodobějších cílů či úkolů (například týdenních), (b) všem úkolům, kterým tento den bude končit termín, (c) z rutinním úkolům, které se každý den musí vykonat. Více informací lze zjistit například na: <http://www.mitvsehotovo.cz/2017/04/proc-a-jak-pouzivat-uzavrene-seznamy/>
- **Ganttův diagram:** Ganttův diagram se používá k zobrazení jednotlivých aktivit a milníků projektu v čase. Více informací například na <https://www.easyproject.cz/software-pro-rizeni-projektu/essentials/rizeni-projektu>. Taktéž můžeme využít pro Ganttův diagram Excel – k tomu se můžete podívat na video viz: <https://www.youtube.com/watch?v=OK6p5kYqHbs>
- **Další vhodné vizualizační techniky:** Rozvrhování či plánování času v některých případech může souviset s pořadím jednotlivých kroků. Například vizualizaci postupu



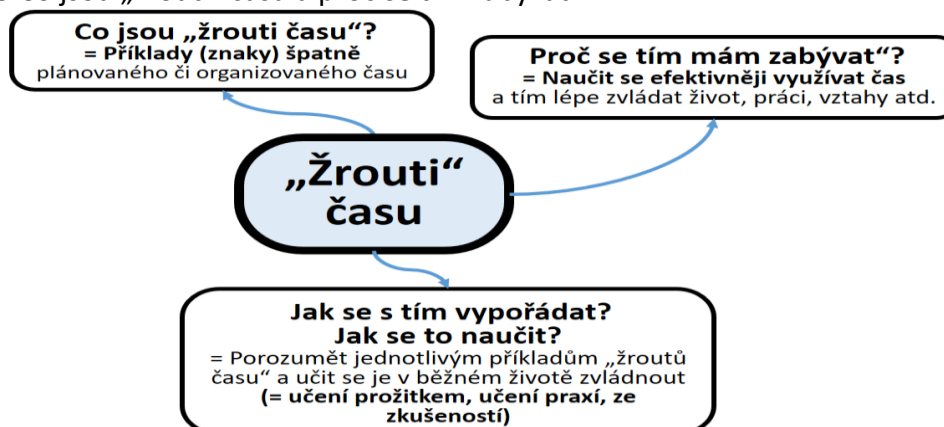
(časové souslednosti) jednotlivých kroků daného postupu lze provést pomocí vývojového diagramu. Příklad vývojového diagramu je v kapitole 7.4.3.

### 11.3.3. Organizování času – příklady špatně plánovaného či organizovaného času

Problematika organizování obecně byla probrána v kapitole 3. V rámci organizování potřebujeme zajistit, aby se se všemi zdroji (tedy také s časem) nakládalo efektivně. K organizování patří volba modelu řízení, vymezená práva a povinnosti pomocí organizační struktury včetně popisu pracovních míst, stanovené postupy činností pomocí interních směrnic, postupů a dalších interních řídicích dokumentů, v rámci daného dne či týdne faktické přidělení práce (úkolů, cílů) jednotlivým útvarům, týmům či jednotlivcům – tedy každý ví, na čem má aktuálně pracovat, kolik má na to času, v jakém pořadí má úkoly plnit, co je prioritou.

V rámci organizování je čas důležitý – je třeba jej zohledňovat jak v rámci modelu řízení, tak v rámci organizační struktury (například jde o počty míst v jednotlivých útvarech tak, aby z hlediska času byly tyto útvary schopny zajistit přidělené úkoly a cíle), vnitřních předpisů (například v jakém čase, pořadí má být co vykonáno) a samozřejmě při konkrétním přidělení úkolu (obvykle zahrnuje termín splnění, někdy též průběžný termín pro kontrolu nebo milník). Při organizování (případně též při plánování) času je třeba brát v úvahu příklady (znaky) špatně organizovaného času. Lze je též nazvat „žrouty času“ – vedou k časovým ztrátám, neefektivnímu využívání času. Na následující myšlenkové mapě je zachyceno, co jsou žrouti času, proč je to důležité a jak se s nimi vypořádat.

Obr. 105 Co jsou „žrouti“ času a proč se tím zabývat



Zdroj: autor

**Příklady (znaky) špatně plánovaného či organizovaného času („žrouti času“):****1) Přetížený program, práce večer nebo o víkendu:**

Není čas na odpočinek a relaxaci. Pokud se to týká jen manažera, je to jeho věc – pokud však kvůli jeho špatným rozhodnutím takto musí pracovat podřízený, je to velká chyba.

**2) Neplnění termínů:**

Například v rámci projektů, úkolů s termíny na poradách. Chyba může být například v tom, že vedoucí neumí správně slíbit termíny (nezná, kolik práce zabere času s ohledem na ostatní úkoly) – zaváže se k nereálným termínům. Někteří vedoucí se řídí heslem: nikdo pro vás nemůže více udělat, než já vám mohu slíbit – v ziskovém sektoru se takový vedoucí dlouho neudrží, ve veřejné správě to však může fungovat, což je smutné.

**3) Povrchní řešení problémů:**

Řešení jen důsledků, neřešení příčin. Není čas problém pořádně analyzovat a vyřešit, za to je dost času jej řešit opakovaně. Případně též neochota problémy řešit („zametání pod koberec“). Řešení problémů patří k běžné práci vedoucích zaměstnanců.

**4) Přemíra operativních úkolů:**

Například jde o neustálé „hašení“ vznikajících problémů, není čas je dotahovat.

**5) Málo času na důležité úkoly:**

Vedoucí či daný zaměstnanec se není schopen věnovat důležitým úkolům, řeší hlavně ty naléhavé. Může to být i tím, že není schopen přijímat správná rozhodnutí.

**6) Malá frekvence delegovaných úkolů:**

Daný vedoucí trpí představou o své nenahraditelnosti – nikdo úkol nesplní lépe, než on. Neumí správně delegovat vhodné úkoly na své podřízené.

**7) Chybí přehled o cílech a prioritách:**

Zaměstnanec či vedoucí nemá neschopnost určit správně priority – úkoly se plní ve špatném pořadí, upřednostňují se naléhavé úkoly před důležitými. To též může vést ke slibování nereálných termínů.

**8) Časté chyby v rozhodování (špatná rozhodnutí):**

Špatná rozhodnutí stojí každého člověka nesmírně mnoho času. Naučit se správně rozhodovat tak mimo jiné znamená, naučit se efektivněji využívat čas. Problematika



správných rozhodnutí byla probrána v kapitole 7. Správné rozhodnutí je (a) zákonné (včetně respektování vnitřních předpisů instituce, kde člověk pracuje), (b) morální, (c) účinně nás posouvá k dosažení cíle nebo splnění úkolu.

**9) Neschopnost odmítnout nový úkol:**

Zaměstnanec či vedoucí neumí říkat „ne“. Přijme úkol i v situaci, kdy by jej měl s ohledem na jiné důležité úkoly odmítnout.

**10) Příliš času stráveného na poradách:**

Neefektivní řízení porady, jejich délka, účast na poradách nebo jednáních, kde daný člověk není zapotřebí – to jsou velcí „žrouti“ času.

**11) Špatně uspořádané pracoviště, nepořádek:**

Ztrátové časy může též vytvářet vzdálenost důležitých zařízení (například kopírka je daleko na chodbě), špatně uspořádané pracoviště nebo nepořádek na stole či ve spisech (člověk stále něco musí hledat).

**12) Zbytečné služební cesty nebo dlouhé přesuny mezi pracovišti:**

Někteří zaměstnanci tráví čas rádi na služebních cestách. Mnoho věcí se však dá vyřídit telefonicky nebo přes on-line technologie. Problém též může být se ztrátovým časem při přesunu mezi pracovišti.

**13) Nadbytečné poskytování informací:**

Například zpracovávání zpráv, které již nikdo nepotřebuje či nečte. Rozesílání e-mailů (například v kopii) kolegům, kteří informaci nepotřebují. Je dobře, když má instituce stanovené pravidla pro komunikaci.

**14) Nedůvěra, špatná atmosféra na pracovišti:**

Nedůvěra nebo špatná atmosféra na pracovišti brání efektivní spolupráci, synergii a partnerství včetně efektivnímu využívání času. Nedůvěra je velmi ničivá emoce. Vedoucí zaměstnanci tomu mohou čelit správně nastaveným systémem kontroly a řízení rizik.

**15) Prokrastinace:**

Tendence odkládat plnění úkolů, zejména těch obtížných, a to na pozdější dobu, respektive na jindy (lat. Pro-crastinus = patřící zítřku). Dříve se tomu také říkalo lenost (patrně to pro mnoho lidí zní lépe, když řeknou: „Já nejsem líný, já jen podléhám prokrastinaci!“). Každý člověk občas odloží plnění nějakého úkolu, to je normální. Zde



však jde o opakované odkládání (člověku se nechce). Více viz například na: <https://psychologie.cz/prokrastinace-jak-na-ni-vyzrat/>

#### 16) **Perfekcionismus:**

Jde o nutkání splnit každý úkol perfektně – tedy ve vyšším standardu, než je požadováno. Pokud je člověk perfekcionista a má tuto schopnost pod kontrolou, tak mu může velmi efektivně pomáhat kvalitně plnit úkoly, a to zejména tehdy, pokud jeho perfekcionalismus pramení ze smyslu pro krásu (smyslu pro harmonii). Pokud ji však nemá pod kontrolou (často proto, že jeho perfekcionalismus pramení z puntičkářství), může to znamenat, že úkol stále předělává, aby byl naprosto perfektní, což stojí mnoho času.

#### 17) **Nedorozumění, komunikační šumy:**

V úspěšných institucích jsou způsoby komunikace pečlivě nastaveny – mimo jiné i proto, aby se snížil počet zmatků či nedorozumění v komunikaci. Taktéž se věnuje velká pozornost jasnému vymezení všech úkolů – čili, aby lidé úkol či cíl pochopili, což urychluje jeho splnění. Problematika komunikace a komunikačních šumů byla probrána v kapitole 8.

#### 18) **Nezvládnání negativních emocí:**

Zatímco pozitivní emoce (například radost, nemáme na mysli škodolibou radost) může motivaci a efektivní využití času výrazně zlepšit, negativní emoce (například zlost, naštvanost, nervozita, strach, panovačnost, ublíženost, nedůvěra, popichovačnost atd.) snižují výkon a vedou ke ztrátám času. Často trvá několik minut (někdy i hodin), než se člověk z negativní emoce dostane. Během této doby se výrazně snižuje jeho koncentrace, je nepozorný, často dělá chyby – u někoho je to až stav, kdy není schopen pracovat. Každý člověk by se měl naučit prožívat pozitivní emoce, ale současně zvládat negativní emoce. Zvládnání negativních emocí je velmi důležitá dovednost, ale je individuální. Co funguje jednomu člověku, nemusí fungovat jinému<sup>25</sup>.

---

<sup>25</sup> Představme si situaci, že někdo se snadno rozčílí. Jedna z cest je například naučit se „nenechat se vyprovokovat“, tedy najít v sobě „spouštěče“, které negativní emoci umožní do nás vstoupit. Následně je třeba tento spouštěč eliminovat (například někoho rozčiluje určitý způsob chování nebo konkrétní slova – je třeba si uvědomit, co nás rozčiluje, už to často pomáhá k tomu, abychom se nenechali vyprovokovat). Jiný člověk nalezne svůj „vnitřní klid“ pomocí cvičení (například jógy či Tai-Chi), meditace či víry v Boha. Někdo jiný musí negativní emoci „ze sebe dostat“ – jde si po práci zaběhat, zakřičet, bouchne do stolu atd. Nezvládnání



## 19) Stres:

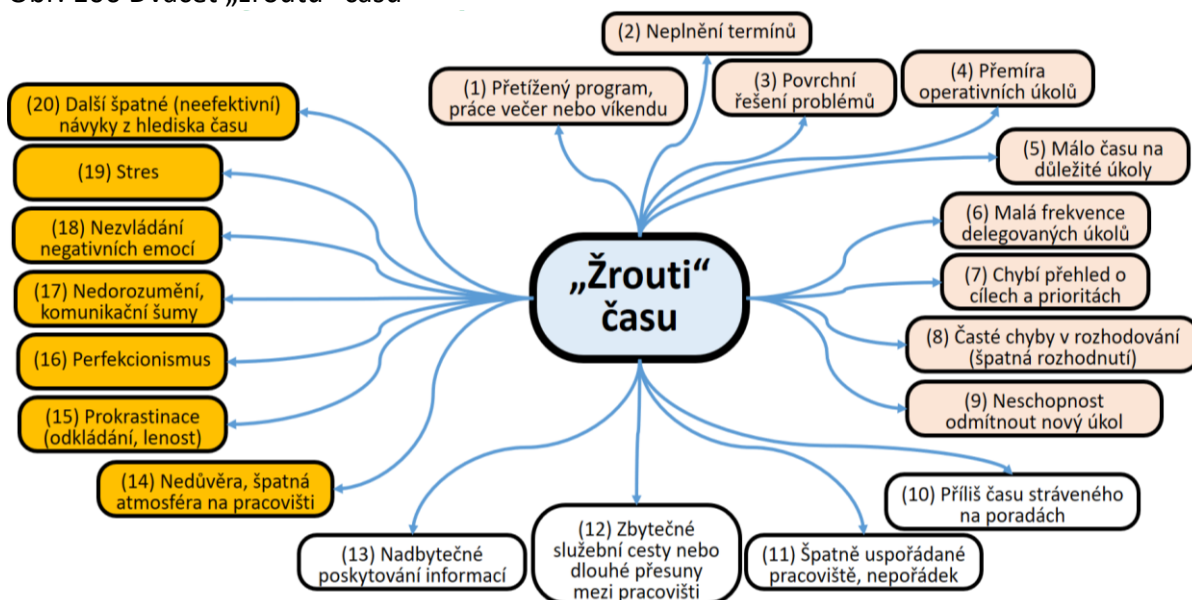
Některé lidi stres motivuje k vyššímu výkonu, ale pro většinu lidí je stres velmi negativní – zvyšuje se jejich nepozornost a chybovost, nemohou se soustředit, práci dělají déle, snižuje se jejich pečlivost nebo například jejich kreativita potřebná k zvládnutí práce či problémů a podobně.

## 20) Další špatné (neefektivní) návyky z hlediska času:

Pokud si v sobě vypěstujeme správné návyky (například návyky vůdčích osobností Coveye – viz kapitola 4), budeme též efektivněji využívat čas. Naopak špatné návyky vedou k časovým ztrátám.

Na následujícím obrázku je zachyceno 20 uvedených žroutů času.

Obr. 106 Dvacet „žroutů“ času



Zdroj: autor

K obrázku je namluvená video přednáška, kterou najdete ve studijních materiálech.

negativních emocí nás stojí mnoho času, vyplatí se naučit je zvládat. Někteří lidé jsou jako „zombíci“ – „vysávají“ energii z lidí tak, že jim dělá radost, když se jim podaří ostatní naštvat („vytočit“), ponižit je, ublížit jim, pomluvit je a podobně. Vůči vedoucím však často „nastavují vlídnou či vstřícnou tvář“ a jsou až podlézaví. Pokud to můžete ovlivnit, vyhýbejte se těmto lidem (nechtějte je ve svém týmu), pokud se takto chová váš vedoucí, zvažte, zda chcete v takovém týmu pracovat.



## AKTIVIZACE A APLIKACE

### 11.3.4. Problematika delegování



Hlavním důvodem delegování je splnění úkolů či cílů v potřebném čase, množství, kvalitě a na základě optimálního využití všech zdrojů v organizaci.

#### Úkoly, které může manažer delegovat

1. Rutinní práce s jednoduše a srozumitelně definovanou pravomocí a odpovědností.
2. Úkoly, které umí jiní rychleji a stejně kvalitně udělat.
3. Jednoduchá rozhodnutí vyplývající již z minulých zkušeností a s minimálními riziky.
4. Činnosti, při kterých může zaměstnanec získat další zkušenosti, rozvíjet své znalosti a dovednosti.
5. Úkoly, které jsou motivující pro zaměstnance, oživují stereotypní práci aj.

#### Úkoly, které manažer může delegovat pouze z části

1. Plánování a stanovení cílů, strategií a záměrů.
2. Koordinování a organizování práce.
3. Hodnocení, motivování a odměňování svých zaměstnanců.
4. Kontrolování výsledků práce.
5. Další úkoly vyplývající z manažerské náplně (obsahu) práce.

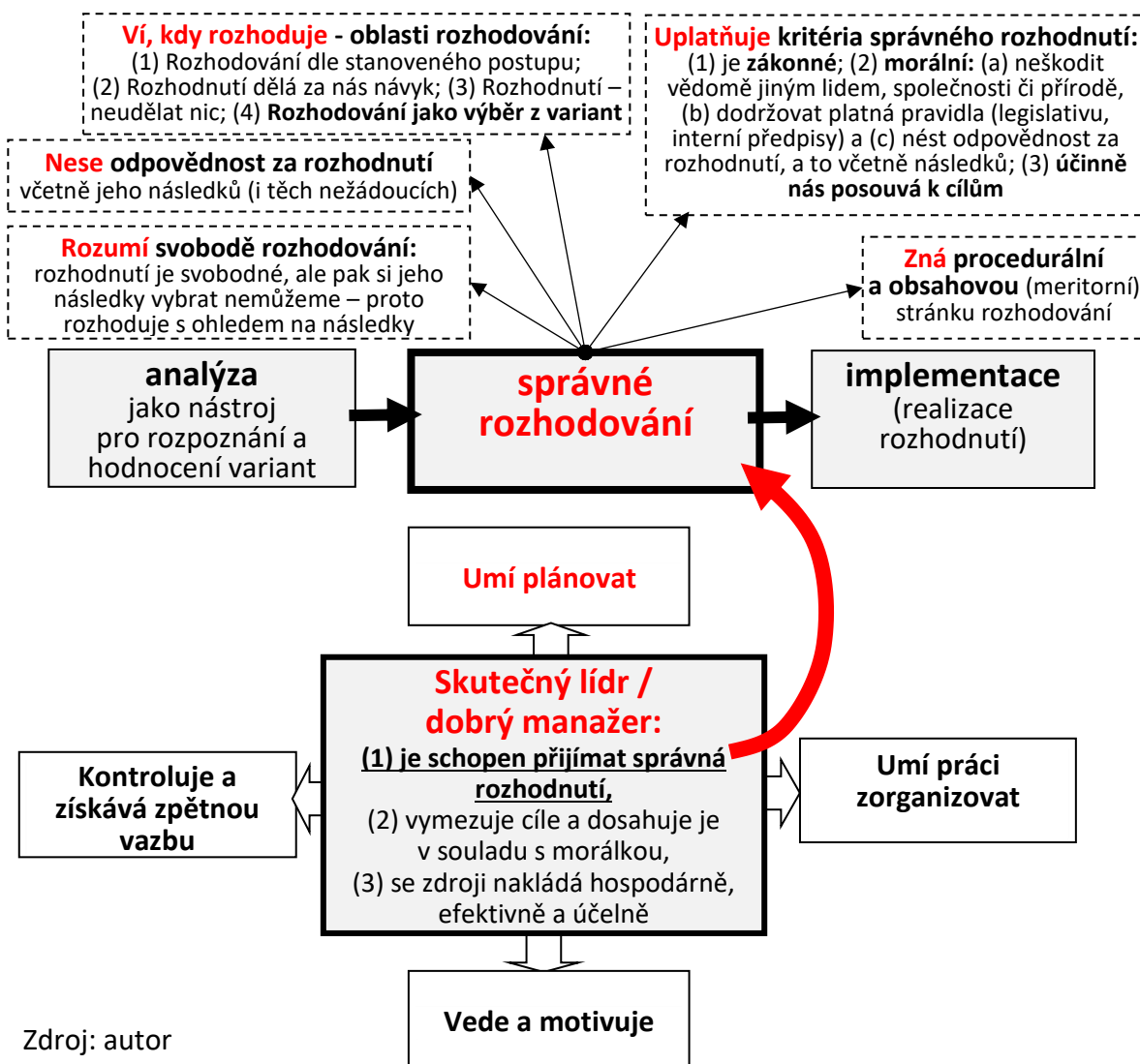
#### Úkoly, které se nedoporučuje delegovat

1. Velmi závažné nebo rizikové úkoly.
2. Důležité úkoly, kdy již není čas na delegování.
3. Úkoly obsahující důvěrné informace.
4. Nové úkoly, na které zaměstnanci nebyli připraveni.
5. Nejasné, nesrozumitelné úkoly.
6. Nepříjemné úkoly, které jsou v pravomoci manažera.

### 11.3.5. Vedení a motivace - přijímání správných rozhodnutí

Problematika přijímání rozhodnutí včetně problematiky „správného“ rozhodnutí byla probrána v kapitole 7. Pokud jsme schopni přijímat správná rozhodnutí, jsme schopni velmi efektivně využívat čas, který je k dispozici. Problematiku zobrazuje následující obrázek. Jak je patrné z následujícího obrázku, i před přijetím rozhodnutí z hlediska času je potřeba provést analýzu za účelem identifikace všech dostupných variant.

Obr. 107 Skutečný lídr nebo dobrý manažer – správné rozhodování



### 11.3.6. Vedení a motivace - určování priorit cílů a úkolů

Z hlediska určování priorit existuje celá řada nástrojů a technik, například:



- **Plánování pracovních cílů a stanovení priorit:** Při plánování práce, stanovování priorit a dobré hospodaření s časem předpokládá mít přehled:
  - o hlavních a neodkladných úkolech svěřeného útvaru (klíčových úkolech a prioritách),
  - pracovní kapacitě vlastní i spolupracovníků,
  - čase a prostředcích, které má k dispozici.
- **Paretovo pravidlo:** 20/80 (např. 20% času vytváří 80% výsledků)
- **Stanovování priorit:** Úkoly se dělí podle dvou dimenzí (Eisenhowerův princip):
  - Důležitost úkolu – význam, váha, potenciální přínos - jak je daný úkol v rámci organizace nebo v rámci rozhodovací pravomoci manažera důležitý.
  - Naléhavost úkolu – poměr mezi potřebným a disponibilním časem - jak je daný úkol časově naléhavý.
- **Matice důležité – naléhavé:** Každá prováděná činnost musí být klasifikována z hlediska důležitosti a z hlediska naléhavosti:
  - **Důležité a naléhavé** – manažer řeší tyto úkoly sám a neprodleně
  - **Důležité a nenaléhavé** – manažer tyto úkoly odloží nebo je deleguje na podřízené
  - **Nedůležité, ale naléhavé** – tyto úkoly je možné delegovat na nižší stupně řízení
  - **Nedůležité a nenaléhavé** – je třeba vytvořit taková pravidla rozhodování, aby se tento typ úkolů vůbec na danou rozhodovací úroveň nedostával.

Tab. 47 Matice důležité - naléhavé

<b>důležité a naléhavé</b>	<b>důležité a nenaléhavé</b>
<b>nedůležité a naléhavé</b>	<b>nedůležité, nenaléhavé</b>

Zdroj: autor

### 11.3.7. Kontrola a zpětná vazba - analýzy stráveného času, monitoring času

Problematika kontroly obecně byla probrána v kapitole 5. Kontrola tak vyžaduje provádět činnosti aktivně - můžeme též použít výraz s bdělostí:



- (1) **Sledovat**, tedy **provádět dohled** – z hlediska času jde například o dodržování průběžných termínů (milníků), dodržování postupů z hlediska času atd. Jde nejen o dohled nad ostatními, ale také o sebekontrolu.
- (2) **Provádět srovnání**, zda z hlediska času vše proběhlo podle plánu nebo podle postupu.
- (3) Pokud ze srovnání vyplyne nežádoucí rozdíl (odchylka), je třeba situaci řešit – tedy provést **nápravu odchylek**. Je tak nezbytné situaci analyzovat za účelem rozpoznání variant nápravných opatření, učinit správné rozhodnutí o opatření a zavést je do praxe (implementovat). V našem případě jde například o dodržování termínů.
- (4) Ze vzniklé situace si též máme vzít zpětnou vazbu pro **ovlivňování příštích rozhodnutí**, čili máme se z nich poučit, získat zkušenosti – tedy abychom při plánování lépe zohledňovali čas.

### Techniky analýzy času

- **Vlastní časový snímek pracovního dne** (tzv. autosnímek): Manažer sám měří a zapisuje soustavně po celou pracovní dobu, popř. během celého kalendářního dne (týdne, měsíce) všechny své pracovní operace, činnosti, prostoje apod. bez přerušení a bez třídění a ve sledu, jak jdou za sebou.
- **Time tracking**: Velmi podobná metoda jako vlastní časový snímek. Je třeba se vždy věnovat jen jedné činnosti a její délku zapisovat do tabulky. Umožní to zjistit, kolik která aktivita zabrala času. Více viz: <https://kreativni.tumblr.com/post/137107104187/8-time-tracking>
- **Pracovní deník**: V pracovním deníku je den rozdělen na patnáctiminutové úseky se záznamem činnosti. U každé činnosti se doporučuje poznámka o efektivnosti stráveného času. Např.: V – významný, N - nevýznamný, Z - zbytečný. Na konci sledovaného období lze analyzovat čas podle činností.

**Cílem monitorování a analýzy času** není „kolik času čemu věnujeme“, ale jaká je výkonnost, výsledek pro organizaci a vlastní osobní rozvoj.



## SHRNUTÍ

Tato kapitola představuje studentům řízení času.

**Čas** je velmi vzácný a **má svá specifika**. K nim patří zejména: (1) Čas v přítomnosti nejde ušetřit, jen lépe využít. (2) Učit se prožitkem. (3) Za co měníte svůj čas a proč? (4) Část času je předem daná. (5) Čas trávíme v přítomnosti (žít v přítomnosti). (6) Vnímání ubíhání času je rozdílné. (7) Buďme odpovědní k času druhých – neplýtvějme s ním.

**Pojem „řízení času“** je možné vyjádřit více způsoby. Vyjdeme-li z obecné definice managementu, pak je řízení času proces systematického plánování, organizování, vedení a kontrolování času, který máme k dispozici, a to tak, aby došlo k dosažení cílů nebo splnění daných úkolů ve stanoveném čase (přičemž i zde platí, že cíle se musí stanovovat a dosahovat v souladu s morálkou). **Nebo jej můžeme vymežit takto: Řízení času** je sadou postupů, doporučení a nástrojů pro plánování času, obvykle za účelem zvýšení efektivity využití pracovního i osobního času.

**K metodám a technikám řízení času patří:** (1) Plánování - stanovení cílů a úkolů (2) Plánování a rozvrhování času (3) Organizování času – příklady špatně plánovaného či organizovaného času (4) Problematika delegování (5) Vedení a motivace - přijímání správných rozhodnutí (6) Vedení a motivace - určování priorit cílů a úkolů (7) Kontrola, sebekontrola a zpětná vazba - analýzy stráveného času, monitoring.

**Příklady (znaky) špatně plánovaného či organizovaného času (Co jsou „žrouti času“?):** (1) Přetížený program, práce večer nebo o víkendu (2) Neplnění termínů (3) Povrchní řešení problémů (4) Přemíra operativních úkolů (5) Málo času na důležité úkoly (6) Malá frekvence delegovaných úkolů (7) Chybí přehled o cílech a prioritách (8) Časté chyby v rozhodování (špatná rozhodnutí) (9) Neschopnost odmítnout nový úkol (10) Příliš času stráveného na poradách (11) Špatně uspořádané pracoviště, nepořádek (12) Zbytečné služební cesty nebo přesuny mezi pracovišti (13) Nadbytečné poskytování informací (14) Nedůvěra, špatná atmosféra na pracovišti (15) Prokrastinace (odkládání, lenost) (16) Perfekcionismus (17) Nedorozumění, komunikační šumy (18) Neovládání negativních emocí (19) Stres (20) Další špatné (neefektivní) návyky z hlediska času.

Hlavním důvodem **delegování** je splnění úkolů či cílů v potřebném čase, množství, kvalitě a na základě optimálního využití všech zdrojů v organizaci.

K určování priorit se používá například: (1) **Paretovo pravidlo**: 20/80 (např. 20% času vytváří 80% výsledků). (2) **Stanovování priorit** (Eisenhowerův princip): **Důležitost úkolu** – význam, váha, potenciální přínos - jak je daný úkol v rámci organizace nebo v rámci rozhodovací pravomoci manažera důležitý. **Naléhavost úkolu** – poměr mezi potřebným a disponibilním časem - jak je daný úkol časově naléhavý. (3) **Matice důležité – naléhavé**: Každá prováděná činnost musí být klasifikována z hlediska důležitosti a z hlediska naléhavosti.



## KLÍČOVÁ SLOVA

1. Řízení času
2. Delegování
3. Stanovování priorit
4. Matice důležitosti – naléhavé



## VYBRANÉ KONTROLNÍ OTÁZKY

### 1) Jaká specifika jsou spojena s řízením času?

Odpověď

**Čas** je velmi vzácný a **má svá specifika**. K nim patří zejména: (1) Čas v přítomnosti nejde ušetřit, jen lépe využít. (2) Učit se prožitkem. (3) Za co měníte svůj čas a proč? (4) Část času je předem daná. (5) Čas trávíme v přítomnosti (žít v přítomnosti). (6) Vnímání ubíhání času je rozdílné. (7) Buďme odpovědní k času druhých – neplýtvějme s ním.

### 2) Jak lze vymežit pojem řízení času?

Odpověď

**Pojem „řízení času“** je možné vyjádřit více způsoby. Vydeme-li z obecné definice managementu, pak je řízení času proces systematického plánování, organizování, vedení a kontrolování času, který máme k dispozici, a to tak, aby došlo k dosažení cílů nebo splnění daných úkolů ve stanoveném čase (přičemž i zde platí, že cíle se musí stanovovat a dosahovat v souladu s morálkou). **Nebo jej můžeme vymežit takto:** Řízení času je sadou postupů, doporučení a nástrojů pro plánování času, obvykle za účelem zvýšení efektivity využití pracovního i osobního času.

### 3) Jaké jsou hlavní oblasti (pro techniky) řízení času?

Odpověď

**K metodám a technikám řízení času patří:** (1) Plánování - stanovení cílů a úkolů (2) Plánování a rozvrhování času (3) Organizování času – příklady špatně plánovaného či organizovaného času (4) Problematika delegování (5) Vedení a motivace - přijímání správných rozhodnutí (6) Vedení a motivace - určování priorit cílů a úkolů (7) Kontrola, sebekontrola a zpětná vazba - analýza stráveného času, monitoring.

### 4) Liší se nějak úkoly a cíle?

Odpověď

Ano. Cíle jsou očekávané stavy, které chceme v budoucnosti dosáhnout. Úkol je možné chápat jako určitou aktivitu nebo kus práce, něco konkrétního, co má být vykonáno.

### 5) Co je Ganttův diagram?

Odpověď

Patří k metodám plánování nebo rozvrhování času, stejně jako například TimeBoxing nebo uzavřené seznamy. Ganttův diagram se používá k zobrazení jednotlivých aktivit a milníků projektu v čase.

### 6) Co jsou žrouť času?

Odpověď

Příklady (znaky) špatně plánovaného či organizovaného času (= jsou „žrouť času“).

### 7) Jaké jsou příklady špatně organizovaného či plánovaného času („žrouť času“)?

Odpověď



(1) Přetížený program, práce večer nebo o víkendu (2) Neplnění termínů (3) Povrchní řešení problémů (4) Přemíra operativních úkolů (5) Málo času na důležité úkoly (6) Malá frekvence delegovaných úkolů (7) Chybí přehled o cílech a prioritách (8) Časté chyby v rozhodování (špatná rozhodnutí) (9) Neschopnost odmítnout nový úkol (10) Příliš času stráveného na poradách (11) Špatně uspořádané pracoviště, nepořádek (12) Zbytečné služební cesty nebo přesuny mezi pracovišti (13) Nadbytečné poskytování informací (14) Nedůvěra, špatná atmosféra na pracovišti (15) Prokrastinace (odkládání, lenost) (16) Perfekcionismus (17) Nedorozumění, komunikační šumy (18) Nevládnutí negativních emocí (19) Stres (20) Další špatné (neefektivní) návyky z hlediska času.

### 8) Je vždy možné delegovat všechny úkoly a co je hlavním úkolem delegování?

Odpověď

Některé úkoly jsou pro delegování nevhodné a neměly by se delegovat (například důvěrné či tajné informace; úkoly na které nemá podřízený kvalifikaci atd.). Hlavním důvodem **delegování** je splnění úkolů či cílů v potřebném čase, množství, kvalitě a na základě optimálního využití všech zdrojů v organizaci.

### 9) Jaké jsou nástroje či metody k určování priorit?

Odpověď

K určování priorit se používá například: (1) **Paretovo pravidlo**: 20/80 (např. 20% času vytváří 80% výsledků). (2) **Stanovování priorit** (Eisenhowerův princip): **Důležitost úkolu** – význam, váha, potenciální přínos - jak je daný úkol v rámci organizace nebo v rámci rozhodovací pravomoci manažera důležitý. **Naléhavost úkolu** – poměr mezi potřebným a disponibilním časem - jak je daný úkol časově naléhavý. (3) **Maticе důležité – naléhavé**: Každá prováděná činnost musí být klasifikována z hlediska důležitosti a z hlediska naléhavosti.

### 10) Jaké jsou techniky pro analýzu času?

Odpověď

Například (1) vlastní časový snímek, (2) Time tracking, (3) pracovní deník.



## KONTROLNÍ TEST

### 1. Řízení času (Time management)

- Je sadou nástrojů týkající se pouze řízení cílů v rámci projektového řízení
- Je jednou ze 4 oblastí v rámci metody MBO
- Je vlastnost systému dosáhnout vyšší kvality, výkonnosti nebo nákladové efektivnosti, než je pouhý součet jednotlivých částí
- Lze popsat pomocí 4 fází: dohled; srovnání; náprava odchylek; ovlivnění dalších rozhodnutí
- Je sadou postupů, doporučení a nástrojů pro plánování času, obvykle za účelem zvýšení efektivnosti využití pracovního i osobního času
- Je důležitou součástí trojimperativu projektu, který se používá v procesním řízení

### 2. Řízení času

- Je jednou ze 4 perspektiv u SWOT analýzy
- Je dobrovolné integrování sociálních a ekologických (environmentálních) hledisek do každodenních firemních operací a interakcí s firemními klíčovými hráči (stakeholders)
- Je sadou postupů, doporučení a nástrojů pro plánování času, obvykle za účelem zvýšení intenzity využití pracovní doby, pro řízení osobního času se nepoužívá
- Patří k 3E – management času, efektivnost, hospodárnost
- Čas (termíny) patří ke klíčovým oblastem plánování
- Čas (termíny) patří ke klíčovým oblastem organizování



### 3. Termíny

- a) Dle pravidla SMARTi mají být cíle (charakteristiky správně nastavených cílů): jasně definované (Specific), měřitelné (Measurable), akceptovatelné klíčovými hráči včetně odpovědností (Acceptabl), realistické, splnitelné, ale ambiciózní (Realistic), termínované (Timed), integrované s ostatními cíli (Integrated)
- b) Dle pravidla BSC mají být cíle termínované
- c) Termínovanost cílů patří mezi 8 návyků vůdčích osobností dle Coveye
- d) Členíme na předběžné, průběžné a následné
- e) Členíme na procesní a finanční
- f) Můžeme analyzovat v 5 oblastech: (1) finanční; (2) organizační; (3) právní; (4) technická; (5) věcná

### 4. Delegování

- a) Hlavním důvodem delegování je splnění úkolů či cílů v potřebném čase, množství, kvalitě a na základě optimálního využití všech zdrojů v organizaci.
- b) Je jednou ze 4 oblastí MBO
- c) Je jednou z oblastí modelu CAF
- d) Hlavním důvodem delegování je ušetřit čas manažerovi, aby mohl své podřízené důsledněji kontrolovat
- e) Používá se zejména u komplikovaných, nejasných a obtížně splnitelných cílů a úkolů, aby manažer mohl při nesplnění snadno najít viníka
- f) Ve veřejném sektoru se rozhodně nedoporučuje

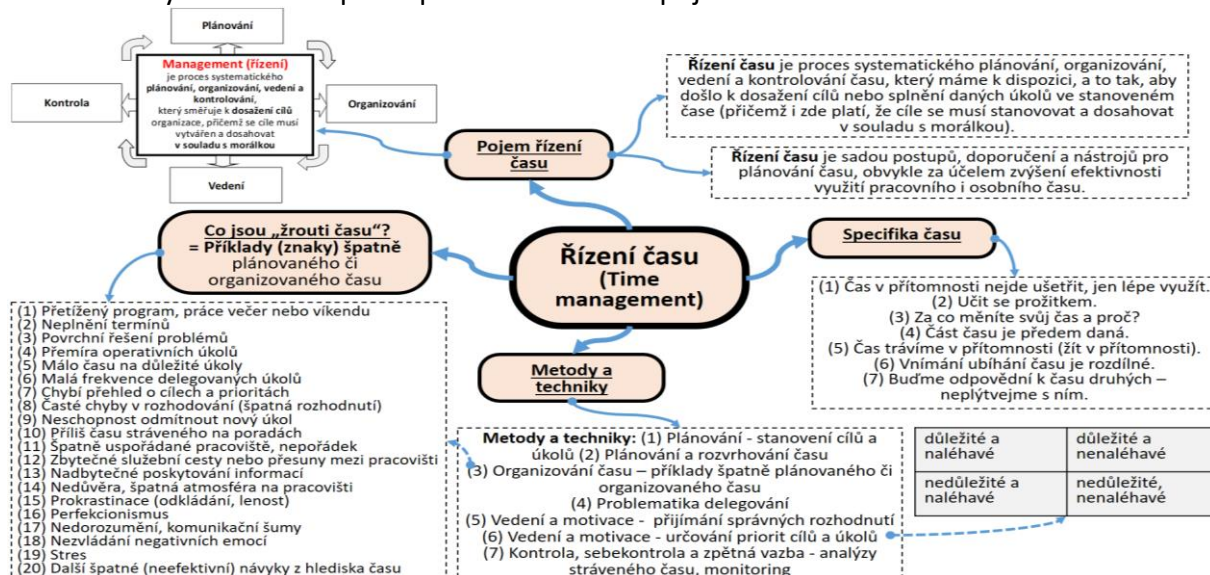


## AKTIVIZACE A APLIKACE

### Aktivizační prvek – myšlenková mapa

Na následujícím obrázku je využití myšlenkové mapy pro opakování pojmů.

Obr. 108 Myšlenková mapa – opakování hlavních pojmů



Zdroj: autor

Je též možné si poslechnout krátké video k opakování pojmů, které je vloženo ve studijních materiálech.

# 12. ŘÍZENÍ KVALITY A ZMĚN (OBECNĚ, VE VAZBĚ NA VEŘEJNÉ POLITIKY)

## OBSAH KAPITOLY

Tato kapitola představuje studentům problematiku řízení kvality a řízení změn.

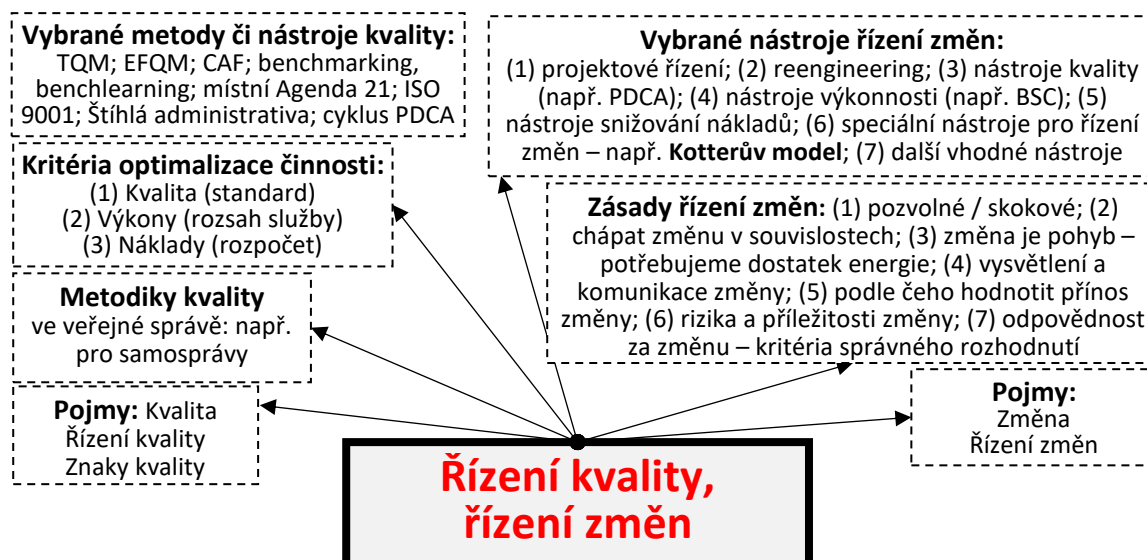
Struktura kapitoly:

- Název kapitoly odpovídá názvu v sylabu předmětu.
- Samotný text kapitoly se člení na 4 podkapitoly.
- Na konci kapitoly je
  - shrnutí (je velmi důležité – pro některé studenty může být vhodné začít shrnutím),
  - klíčová slova (otázky ve zkušebním testu směřují zejména ke klíčovým slovům),
  - aktivizační prvek - myšlenková mapa (video k ní je ve studijních materiálech),
  - kontrolní otázky / kontrolní test.

## 12.1. TÉMATA V RÁMCI KAPITOLY 12

Kapitola 12 zahrnuje 2 důležité oblasti řízení, a to řízení kvality a řízení změn. Na následujícím obrázku jsou zachycena hlavní témata v rámci kapitoly 12.

Obr. 109 Témata k řízení kvality a řízení změn





Zdroj: autor

Text týkající se kvality vychází z euro-americké školy chápání kvality (kromě kapitoly 12.3.6, která se týká japonského chápání kvality). Problematika kvality se pojí s pojmem standard (standard vyjadřuje určitou dohodnutou nebo předpisem či zákonem stanovou úroveň kvality), též vychází z potřeby trvalého zlepšování (v tomto smyslu z potřeby trvalého pohybu směrem ke kladným inovacím, tedy zlepšení), taktéž se týká rozvoje smyslu pro krásu (harmonii). Kvalita je důležité kritérium pro provádění optimalizace jakémukoli činnosti (viz kapitola 12.2.3), taktéž má vazbu na hodnocení efektivnosti (tu je možné chápat též nejen ve vztahu k rozsahu nebo přínosu, ale také ke kvalitě - viz vymezení efektivnosti v kapitole 1.3.3). Znakem kvality též může být spolehlivost nebo užitečnost. Jednotlivým uvedeným tématům se budeme postupně věnovat v rámci kapitoly.

## 12.2. ÚVOD K ŘÍZENÍ KVALITY

### 12.2.1. Význam kvality, vysvětlení pojmů

#### Význam kvality

V ziskovém sektoru je management kvality nedílnou součástí managementu – bez kvalitních výrobků nebo kvalitních služeb není možné udržet či získat zákazníky, není tedy možné dosahovat zisku. Přičemž dosahovat zisk je cílem každé ziskové organizace. V některých případech dokonce není ani možné se o zákazníka ucházet – například v automobilovém průmyslu je podmínkou pro získání zakázky patřičná certifikace systému kvality (nejen dle ISO 9001, ale také dle specifických norem kvality platné v automobilovém průmyslu).

**Jak je to ale ve veřejném sektoru?** V dnešní době již není možné, aby ministerstva, státní instituce či samosprávy (nebo jimi založené či zřízené organizace) na jedné straně tvrdily, že pro občany a rozvoj regionu dělají vše potřebné a možné, nebo že jejich prioritou jsou dobře fungující veřejné služby a úřady, a současně na straně druhé se chovaly byrokraticky, pracovaly neefektivně a nevýkonně, odváděly nekvalitní práci, plýtvaly zdroji a podobně. Význam kvality ve veřejné správě (u věřených služeb též někdy chápáno ve smyslu standardu veřejné služby) tak nabývá stále většího významu. Lze říci, že za posledních 20



let se podařilo pojem „kvalita ve veřejné správě“ nejen vymezit, ale též začít naplňovat konkrétním obsahem, a to zejména díky aktivitě obcí a krajů.

**Využívání těchto metod může být motivováno nebo zdůvodněno** ve veřejném sektoru např.:

- (1) snahou efektivně naplňovat vizi a strategie;
- (2) odpovědností vůči mandátu, který politici získali ve volbách;
- (3) snahou hledat cesty, jak efektivně řídit ministerstvo, úřad a rozvoj regionu či obce;
- (4) hledáním nástroje pro zvyšování kvality života občanů a pro získání zpětné vazby, zda jsou občané spokojeni, to vše v rámci zásad udržitelného rozvoje;
- (5) úsilím zvyšovat výkonnost úřadu;
- (6) snahou zmapovat potřeby a přání občanů efektivní oboustrannou komunikací s občany;
- (7) úsilím o posílení věrohodnosti města a regionu pro čerpání prostředků z EU a státu;
- (8) potřebou vytvářet nekorupční, tvůrčí a partnerské prostředí;
- (9) kvalitnější a výkonnější péčí o majetek, řízení investic a nákupů;
- (10) zájmem zlepšovat výkon veřejné správy a kvalitu služeb;
- (11) snahou snižovat rizika, využívat příležitosti a znalosti atd.

Samozřejmě ideální situace nastává, když jsou tyto metody použity jako prostředek k naplňování cíle organizací veřejného sektoru – tj. ke zvyšování kvality života občanů při respektování udržitelného rozvoje, zlepšování kvality (standardu) a výkonu veřejné správy a veřejných služeb.

**Úroveň kvality též patří ke klíčovým optimalizačním kritériím.** Při modernizaci veřejné správy nebo jakékoli změně (například optimalizaci veřejných služeb nebo jen při jejich hodnocení) je nezbytné stanovit cíle změny a následně je vyhodnotit. Cíle jsou předjímané stavy, které chceme dosáhnout. Abychom mohli stanovené cíle, plánované změny nebo veřejnou službu vyhodnotit, musíme k tomu disponovat potřebnými hodnotícími měřítky



(kritérii). K těmto **základním kritériím hodnocení veřejných služeb nebo zaváděných změn patří:**

- (1) změna kvality (někdy též chápáno jako změna standardu);
- (2) změna výkonnosti veřejné služby;
- (3) změna nákladů vynaložených na tuto službu.

### Vysvětlení pojmů



Obecně je možné pojem **kvalita definovat různě**. Například takto:  
Stupeň (míra) splnění požadavků souborem obsažených znaků. Přičemž požadavky jsou očekávané (např. zákazníky) nebo závazné (např. dle legislativy, norem atd.).

Další možné definice:

- Způsobilost k užití.
- Soulad s požadavky.
- Kvalita výrobku je souhrn všech jeho konstrukčních a výrobně technických charakteristik, které určují úroveň, jakou produkt naplní očekávání zákazníka.



**Kvalita ve veřejné správě** se nejčastěji definuje jako: „míra naplňování oprávněných požadavků zákazníků na požadovanou veřejnou službu nebo občanů na kvalitu života v dané obci, regionu či kraji“, přičemž:

- **zákazníci** (například žadatelé na úřadu, účastníci správního řízení, cestující MHD atd.) očekávají, že jejich žádost nebo potřeba služby bude vyřízena rychle, bez právních a jiných nedostatků, v požadovaném standardu;
- **občané** očekávají, že dojde ke zvyšování kvality života v jejich obci, kraji nebo regionu;
- **veřejné služby** jsou služby poskytované ve veřejném zájmu;
- **oprávněnost** nebo neoprávněnost **požadavků zákazníků** je v řadě případů dána zákonnými normami nebo pomocí standardu (např. žádosti o výplatu sociální dávky nemůže být vyhověno z důvodu nesplnění podmínek, nebo část zdravotní péče je hrazena pacientem, protože je nadstandardní);
- **oprávněnost** nebo neoprávněnost **požadavků občanů** na kvalitu života je limitována oprávněností požadavků ostatních občanů, finančními a ostatními zdroji, které jsou k dispozici, zákonnými normami a zásadami udržitelného rozvoje (v každé obci nemůže být škola, nemocnice, pověřený úřad III. stupně atd.).



Kvalitu ve veřejné správě můžeme definovat také takto (viz MVČR – Metodika): „Poskytování služeb veřejnosti trvalým způsobem, splňující soubor daných charakteristik: (a) specifické požadavky (zákon, legislativa, směrnice); (b) očekávání občanů/ klientů; (c) očekávání ostatních zainteresovaných stran (politické, finanční, institucionální, zaměstnanecké).“

V literatuře se také můžeme setkat s tím, že pojem „kvalita ve veřejné správě“ bývá u veřejných služeb ztotožňována s pojmem „**standard veřejné služby**“. To není nesprávné za předpokladu, že je standard (tedy úroveň a rozsah) jednoznačně stanoven. Za kvalitní je pak považováno to, co odpovídá standardu nebo je nad tímto standardem. Za nekvalitní to, co nenaplnuje standard. Problémem však je, že celá řada služeb tento standard nemá dostatečně definován.

Pojem „**řízení kvality**“ můžeme odvodit od obecné definice managementu, která byla uvedena v kapitole 1: Management je proces systematického plánování, organizování, vedení a kontrolování, který směřuje k dosažení cílů organizace, přičemž se cíle musí vytvářet a dosahovat v souladu s vnitřními hodnotami (morálkou). Pak by definice vypadala takto:



**Řízení kvality je proces systematického plánování, organizování, vedení a kontrolování, který směřuje k dosažení cílů nebo splnění daných úkolů týkající se kvality (přičemž i zde platí, že cíle se musí stanovovat a dosahovat v souladu s morálkou).**

**Řízení kvality má stejně jako každý jiný druh řízení 4 fáze** (1. plánování, 2. organizování, 3. vedení a motivování, 4. kontroly).

### **12.2.2. Vymezení veřejné služby pomocí znaků**

Služby můžeme charakterizovat pomocí jejich znaků (příklad viz následující tabulka). Znaky je vždy třeba definovat pro konkrétní službu. Při definování znaků je vhodné dotazovat se zákazníků, co je pro ně důležité. Nebo se alespoň pokusit vcítit do očekávání zákazníků. Znaky musí být pro občana (zákazníka) zjistitelné.



Můžeme je rozdělit na kvantitativní (zákazníkem měřitelné) nebo kvalitativní (zákazníkem hodnotitelné či porovnatelné).

Tab. 48 Příklady obecných znaků služeb ve veřejné správě

Příklad znaku služby	Bližší charakteristika
<b>Dostupnost</b>	Místní – geografická (například vzdálenost od zastávek MHD a od parkoviště pro zákazníky, dostupnost klientských pracovišť, orientační systém v budově atd.), časová (např. doba otevření, počet úředních hodin týdně atd.), dostupnost pro handicapované osoby, dostupnost možnosti pro stížnosti atd.
<b>Spolehlivost</b>	Služba se provede v dohodnutém čase (době), služba se provede ve stanoveném standardu (správným způsobem), bez chyb a právních nedostatků (např. vysoký počet zrušených rozhodnutí odvolacím orgánem vyjadřuje nízkou spolehlivost).
<b>Čekací doba</b>	Doba čekání ve frontě, doba objednání. Obvykle se hodnotí průměrná hodnota.
<b>Doba vyřízení</b>	Doba potřebná pro vyřízení, může zahrnovat také čekací dobu. Obvykle se hodnotí průměrná hodnota.
<b>Kompetence a působnost</b>	Schopnost zaměstnanců aplikovat znalosti, zkušenosti a odbornost při poskytování konkrétní služby.
<b>Přijetí, zacházení a porozumění</b>	Vstřícnost, respekt, vlídnost, ohleduplnost, vhodnost oblečení a prostředí, péče o zákazníka, znalost individuálních či specifických přání různých zákazníků.
<b>Komunikace</b>	Schopnost informovat a naslouchat občanům, vyjasnění podmínek dialogu.
<b>Jistota a bezpečnost</b>	Bezpečnost budov a zařízení, kde je služba poskytována, finanční jistota, dodržování hygienických předpisů (např. WC).
<b>Prostředí</b>	Prostředí praktické a příjemné pro zákazníka a pro efektivní poskytování služby.
<b>Technické vybavení</b>	Vybavení potřebnou výpočetní a jinou technikou, kapacity, stav a stáří techniky, způsob údržby.
<b>Důvěryhodnost</b>	Proslulost (image) úřadu či organizace veřejného sektoru.

Zdroj: Půček, Ochrana 2009

### 12.2.3. Kvalita – výkonnost – náklady jako parametry hodnocení veřejné služby

Při hodnocení každé veřejné služby je nezbytné stanovit vhodné parametry pro její hodnocení. Tyto parametry se mají týkat zejména:

- (1) **kvality (dodržení standardu)** pro zákazníka (zahrnuje dostupnost poskytované služby včetně časového parametru);
- (2) **výkonnosti** veřejné služby (může jít například o rozsah poskytování služby),
- (3) **nákladů** vynaložených na tuto službu (pokud má služba též výnosy, pak bychom mluvili o optimalizaci rozpočtu).



Čtvrtým kritériem je **spokojenost** zákazníků využívajících tuto službu, pátým také spokojenost zaměstnanců a šestým kritériem může být **vliv na okolí a společnost**.

Při posuzování těchto kritérií (kvalita – výkonnost – náklady – spokojenost – vliv na okolí) je třeba brát v úvahu, že cílem veřejné správy je zvyšovat kvalitu života občanů. Kvalita, výkonnost a spokojenost s konkrétní veřejnou službou mohou přispět k naplňování cíle.

V tomto textu se budeme jen krátce věnovat vztahu kvality, výkonnosti a nákladů na veřejnou službu. Více o problematice spokojenosti lze najít v publikaci „Měření spokojenosti v organizacích veřejné správy – soubor příkladů“, lze stáhnout na odkazu:

[https://www.researchgate.net/publication/40356457\\_Mereni\\_spokojenosti\\_v\\_organizacich\\_veverejne\\_spravy\\_soubor\\_prikladu](https://www.researchgate.net/publication/40356457_Mereni_spokojenosti_v_organizacich_veverejne_spravy_soubor_prikladu)

Vztah kvality, výkonů a nákladů ukazuje následující tabulka.

Tab. 49 Vztah kvalita – výkony – náklady veřejné služby

Příklady vztahu:	Sledované parametry veřejné služby			Vysvětlivky k tabulce:
	kvalita	výkony	náklady	
<b>Ideální situace</b>	↑	↑	↓	↑ růst, ↓ pokles, 0 stagnace, ↑↑ výrazný růst  Poznámka: čtvrtým kritériem je spokojenost zákazníků
<b>Pozitivní vývoj:</b> příklad 1 nebo	↑	↑	0	
příklad 2 nebo	0	0	↓	
příklad 3	↑↑	0	↑	
atd.	mnoho dalších kombinací			
<b>Negativní vývoj:</b> příklad 1 nebo	↓	0	0	
příklad 2 nebo	0	↓	0	
atd.	mnoho dalších kombinací			
<b>Krizová situace</b>	↓	↓	↑	

Zdroj: Půček, Ochrana 2009,

**Ideální stav** nastane, když se všechna tři kritéria zlepšují. Nicméně obvyklou snahou při změně veřejné služby nebo modernizaci části veřejné správy je zlepšit alespoň jedno z kritérií. **Negativní vývoj** je, když se zhoršuje jedno nebo více kritérií.

Následující tabulka zobrazuje všech 6 kritérií a možné scénáře vzniklé situace. Naprosto ideální situace nastává, když se všechny kritéria zlepšují.

Tab. 50 Vztah kvalita – výkony – náklady veřejné služby – spokojenost – vliv na okolí

Příklady vztahu	kvalita	výkony	náklady	spokojenost	vliv na okolí
<b>Ideální situace</b>	↑	↑	↓	↑	+



Kladný vývoj 1	↑	↑	0	0	0
Kladný vývoj 2	0	0	↓	0	+
Kladný vývoj 3	↑↑	0	↑	0	0
atd.	mnoho dalších kombinací				
<b>negativní vývoj</b>	↓	0	0	0	0
Nebo například	0	↓	0	0	-
atd.	mnoho dalších kombinací				
<b>krize</b>	↓	↓	↑	↑	-
Poznámka: ↑ - hodnota roste, ↑↑ - hodnota výrazně roste, 0 – neroste ani neklesá, ↓ - hodnota klesá, + kladný dopad, - záporný dopad, 0 neutrální dopad					

Zdroj: Ochrana, Půček 2011, upraveno

#### 12.2.4. Příklad: metodické doporučení řízení kvality pro samosprávy

Metodické doporučení k řízení kvality v územních samosprávných celcích bylo vydáno v roce 2017. Autor kapitoly patřil do týmu zpracovatelů metodického doporučení (oblast strategického a finančního řízení). Analýzu a metodické doporučení (stejně jako další materiály k řízení kvality) je možné si stáhnout na stránkách Ministerstva vnitra:

<https://www.mvcr.cz/clanek/kvalitni-verejna-sprava.aspx?q=Y2hudW09Ng%3d%3d>

Metodické doporučení vymezuje základní pojmy, důvody zavádění kvality, popisu vhodné metody pro obce, města či kraje. Klíčová část je však část III, která se týká doporučeného rozsahu řízení kvality, a to v následujících oblastech:

- (1) strategické řízení
- (2) finanční řízení
- (3) procesní řízení
- (4) zajištění služeb veřejné správy
- (5) zainteresované strany
- (6) personální řízení

U každé oblasti jsou v tabulce vymezeny:

- Znaky kvality
- Hodnocené ukazatele



- Specifikované prvky kvality.

Každý samosprávný celek tak může provést srovnání svého systému kvality s tím, co je v tabulkách popsáno. Tabulky je tak možné považovat za „etalon“ nebo „benchmark“ kvality v dané oblasti. Obec se tak může porovnat s tímto etalonem.

## 12.3. VYBRANÉ METODY KVALITY

### 12.3.1. Metody kvality: TQM (Total Quality Management)

TQM vychází z myšlenek Armanda Feigenbauma, Edwardse Deminga, Josepha Jurana a dalších vyznaných autorů v managementu kvality. Počátky metody sahají do 50. let minulého století do USA, ale s největším úspěchem se používala v Japonsku.

TQM je považována za komplexní metodu řízení kladoucí značný důraz na promítnutí kvality do všech oblastí fungování firmy (např. nákup, výroba, marketing, vedení, vývoj a inovace, strategii i uspokojení zájmových skupin atd.). V tomto smyslu se stává také metodou strategického řízení a základem pro filozofii činnosti, přičemž jde o:

- úplné zapojení všech zaměstnanců firmy či instituce (Total)
- principy kvality se promítají do celé firmy či instituce (Quality)
- principy kvality se prolínají všemi manažerskými funkcemi (plánováním, organizováním, vedením, kontrolou) a všemi úrovněmi řízení i (Management).

### 12.3.2. Metody kvality: Model EFQM a model CAF

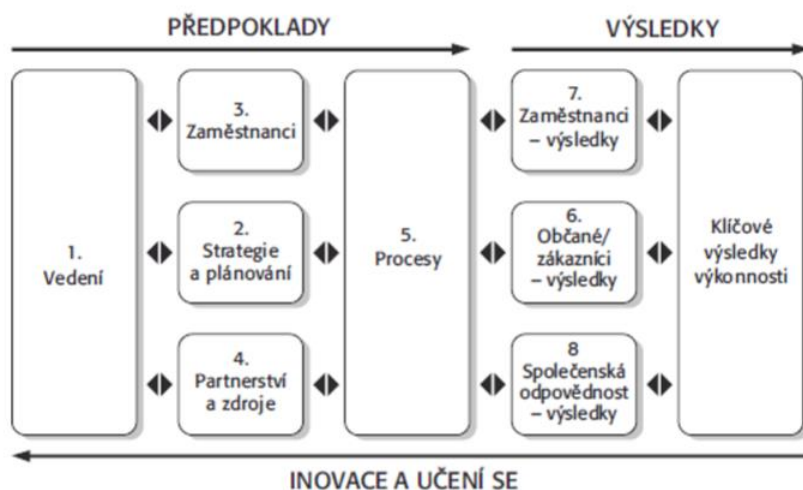
**Model excellence EFQM** byl představen v roce 1992 Evropskou nadací pro management kvality (zkratka EFQM – The European Foundation for Quality Management). EFQM byla založena v roce 1988 čtrnácti významnými evropskými společnostmi. Nyní má přes 700 členů z více než 50 zemí celého světa. Její vizí je pomáhat vytvářet „svět, ve kterém evropské organizace vynikají“. Více informací je možné nalézt zde:

✓ **Model CAF je odvozen z modelu EFQM pro potřeby veřejné správy.** To znamená, že model EFQM je určen pro ziskový i neziskový sektor. CAF má sloužit ke zlepšování veřejného sektoru a na rozdíl od modelu EFQM je šířen zdarma.



V Evropě používá CAF cca 1500 organizací, v ČR je to více než 80. CAF lze tedy přeložit jako „Společný hodnotící rámec“. Model je založen na provedení sebehodnocení podle devíti kritérií. Těchto 9 kritérií tvoří rámec modelu CAF. Pět z nich se týká předpokladů pro dosahování výsledků (tedy jak musíme řídit, jak uplatňovat strategii, jak motivovat a řídit zaměstnance, jak pracovat se zdroji a budovat partnerství, jak řídit procesy). Čtyři kritéria se týkají dosahování samotných cílů (výsledků) vůči zákazníkům/občanům, zaměstnancům, vlivu na společnost a životní prostředí, klíčových výsledků týkajících se výkonnosti úřadu. Model je na následujícím obrázku.

Obr. 110 Model CAF



Zdroj: CAF 2020

Poslední verze modelu je z roku 2020 (jde již o 5. verzi). Model je možné stáhnout na odkazu:

<http://kvalitavs.cz/metody/caf/>

CAF 2020 zachovala původní rozdělení kritérií na předpoklady a výsledky, stejně jako rozdělení kritérií na dílčí subkritéria, která se bodují dle panelů hodnocení. Původní požadavky byly doplněny zejména v oblasti digitalizace, inovací, udržitelnosti, nebo agilnosti organizace.

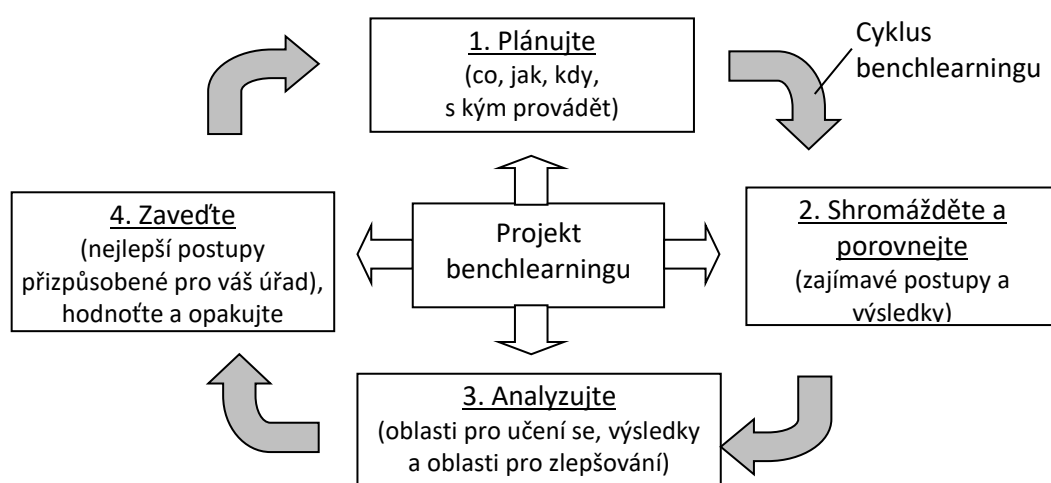
### 12.3.3. Metody kvality: Benchmarking / Benchlearning

✓ Benchmarking/benchlearning je metoda porovnávání své organizace s jinými za účelem nalezení dobré praxe. Je to metoda zlepšování pomocí učení se od druhých.



Můžeme jej zobrazit například čtyřkrokovým cyklem (následující obrázek). Cílem je naučit se tuto dobrou praxi od druhých, místo toho, abychom ji složitě vymýšleli či drazě nakupovali od poradenských firem. Vhodným používáním benchmarkingu se proto můžeme vyhnout mnoha chybám, nebudeme vymýšlet vymyšlené, můžeme se rychleji rozvíjet, zlepšovat, šetřit peníze atd. Benchmarking pomůže také ověřit si, zda výsledky (cíle) jsou nastaveny správně. Protože jde o porovnávání s jinými, což může být citlivé, je důležité dohodnout se s ostatními na etickém kodexu benchmarkingu.

Obr. 111 Zobrazení kroků benchmarkingu / benchlearningu



Zdroj: Půček, Ochrana, 2009

Benchmarking v ČR se ve veřejné správě používá – například benchmarking knihoven, krajských úřadů, měst atd.

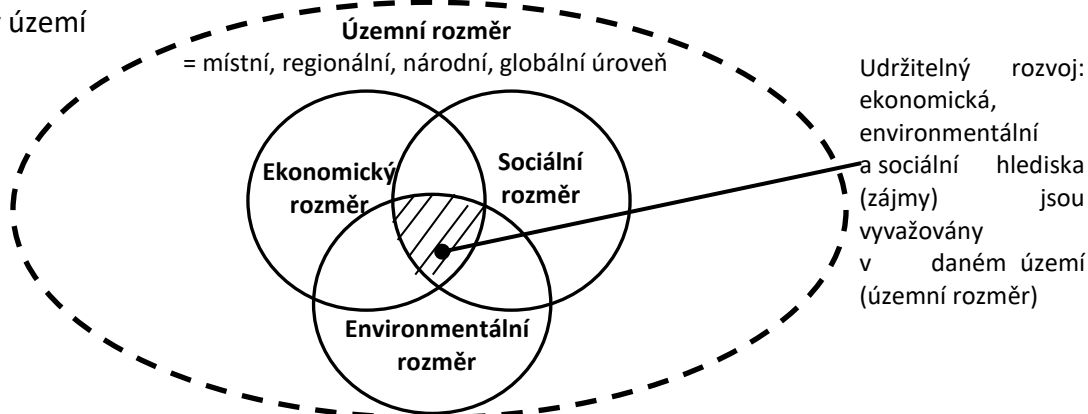
### 12.3.4. Metody kvality: Místní Agenda 21

✓ Prosazování místní Agendy 21 (zkratka „MA 21“) je jiný název pro udržitelný rozvoj na místní (obecní, regionální, krajské) úrovni.

V ČR realizuje místní Agendu 21 řada obcí, mikroregionů, místních akčních skupin a krajů podle metodiky Národní sítě Zdravých měst. Jedná se o program k uplatňování zásad udržitelného rozvoje ve veřejné správě na místní úrovni, který byl definován v mezinárodním dokumentu „Agenda 21“ na Světovém summitu OSN (Rio de Janeiro, 1992). Obcím a regionům zde bylo doporučeno, aby strategicky postupovaly k udržitelnosti a snažily se o co nejaktivnější zapojení svých obyvatel do procesů rozvoje.

K pilířům udržitelného rozvoje patří (jsou zobrazeny na následujícím obrázku): (1) ekonomický rozměr (na místní úrovni zahrnuje mimo jiné místní zaměstnanost a zdravé finanční řízení ze strany samosprávy), (2) sociální rozměr a (3) environmentální (respektive ekologický) rozměr, přičemž cílem je vyváženost všech tří pilířů v dlouhodobém rozvoji jako základu pro kvalitu života obyvatel.

Obr. 112 Udržitelný rozvoj: rovnováha ekonomických, sociálních a environmentálních hledisek v území



Zdroj: Půček, Ochrana 2009, s. 145

Rozvoj se vždy týká konkrétního území (světa, státu, kraje, obce atd.). Proto se v poslední době mluví o místním, regionálním nebo územním rozměru udržitelného rozvoje – v rámci MA 21 jsou tedy řešeny místní záležitosti (včetně záležitostí finančních), ovšem v regionálních, národních a globálních souvislostech. Pro lepší porozumění co je MA 21, je nutné stanovit směry a aspekty změn. Podle Moldana (2001, kap. 9) lze při prosazování změn na místní úrovni považovat za zásadní prosadit řešení ve třech směrech: (1) změnu chování jednotlivce (tedy každého z nás), (2) změnu systému řízení (na tuto oblast se zaměřuje také tato publikace z hlediska finančního řízení) a (3) harmonizaci rozvoje v dynamických vztazích ekonomického, sociálního a z environmentálního (ekologického) hlediska. Ve všech těchto oblastech hrají obce a regiony velmi významnou roli.

MA 21 je v ČR považována jako oficiální **metoda** pro zvyšování kvality veřejné správy (je možné se porovnat se standardem). Většina pokročilých realizátorů metody MA 21 je sdružena v asociaci Národní síť Zdravých měst ČR (NSZM), která rozvíjí rozsáhlou Metodiku NSZM pro realizaci MA 21 v ČR na základě mezinárodních doporučení a zkušeností



samospráv. Na následujícím obrázku jsou zobrazeny vazby procesů strategického řízení (vpravo) a komunitního plánování (vlevo) dle Metodiky NSZM.

Obr. 113 Systém místní Agendy 21 dle Metodiky Národní sítě Zdravých měst ČR



Zdroj: [www.ZdravaMesta.cz](http://www.ZdravaMesta.cz)

### 12.3.5. Metody kvality: ISO 9001



**Systém kvality dle ISO lze zjednodušeně nazvat systémem kontrol a prevencí. Systém je popsán v certifikační normě ISO 9001.**

Inspiraci pro zvyšování kvality a výkonnosti najdeme v normě ISO 9004. Systém kvality lze zavádět současně se systémem šetrnosti k přírodě dle ISO 14001. Norma ISO 9000 definuje základní principy a pojmy.

K obecně uznávaným zásadám (principům) řízení kvality patří:

- (1) zaměření na zákazníka / občana,
- (2) vedení a řízení zaměstnanců,
- (3) zapojení (angažovanost) zaměstnanců,
- (4) procesní přístup,
- (5) systémový přístup k řízení (například dle modelu „Dělat správné věci správně“, „Řízení podle cílů“),
- (6) neustálé zlepšování,



(7) přístup k rozhodování, zakládající se na faktech,

(8) vzájemně prospěšné partnerské (a dodavatelské) vztahy.

### 12.3.6. Japonská škola kvality: Štíhlá administrativa (metoda Lean)

Nejnámějším přístupem v oblasti zeštíhlujícího myšlení je metoda Lean. V podnikatelském sektoru si organizace nemohou plýtvání prakticky dovolit – jinak nepřežijí. Existuje řada výborných metod a postupů ověřených v podnicích (zejména výrobních). Jedním z nich je „štíhlá výroba“ nebo „štíhlé služby“ (metoda Lean), která se začíná v zahraničí uplatňovat i ve veřejné správě.

**Metoda „Lean“** usiluje o odstranění plýtvání v řetězci mezi zákazníkem a dodavatelem. Zaměřuje se na systematické hledání a odstraňování všech příčin plýtvání a maximální zeštíhlení procesů. Štíhlost v tomto pojetí znamená vydat menší úsilí, odstranit zbytečnou práci, šetřit časem a zdroji ve všech prováděných činnostech. To má vést k menšímu počtu chyb, k potřebě méně lidí, investic, prostor, méně peněz vázaných v zásobách a materiálu atd. (seskupeno do sedmi druhů plýtvání – viz následující tabulka pro veřejnou správu).

Tab. 51 Sedm druhů plýtvání dle metody Lean – „Štíhlá veřejná správa“

Č	Druh plýtvání	Příklad popisu v ziskovém sektoru	Příklad popisu ve veřejné správě
1	Nadměrné zpracování	přidá se více hodnoty, než za jakou zákazník zaplatí	postupuje se podle předpisů a legislativy, která je nadbytečná nebo neužitečná
2	Zbytečná práce	vyrábí (dělá) se více, než je potřeba	pracuje se na nepotřebných činnostech, nesmyslných úkolech
3	Čekání a prostoje	způsobeno nedostatky, špatnými postupy, prostoji	nevytíženost pracovníků, prostoje špatnou organizací práce a špatným řízením
4	Zásoby (a majetek)	produkty, materiál nebo informace čekající na zpracování	nadbytečný materiál, zásoby, ale také nevyužívaný majetek, špatné investice
5	Chyby	stejnou činnost je nutné provést znovu	stejnou činnost je nutné provést znovu, špatně zadané úkoly, nepromyšlené aktivity
6	Doprava (a logistika)	nadbytečný přesun materiálu, lidí, informací z místa na místo	nadbytečný přesun, lidí, informací z místa na místo, z budovy do budovy
7	Pohyb	zbytečné pohyby, špatná ergonomie pracoviště	zbytečné pohyby, špatná ergonomie pracoviště

Jako osmý druh plýtvání se někdy uvádí plýtvání kreativitou lidí, příležitostmi a místními podmínkami.

Zdroj: Půček, Ochrana 2009



Základní myšlenkou je, že vyšší produktivita nemusí znamenat větší intenzitu a úsilí, ale je založena na lepší organizaci práce. Intenzita práce je zhuštění práce v časové jednotce, tedy není ničím jiným, než jen urychlením práce. Produktivita je přístup, který usiluje o neustálé zlepšování toho, co již je, pomocí malých kroků. Znamená to dělat správné věci správně a dělat je napoprvé. Produktivita tak odráží užitečnost práce. Metoda se doplňuje s projektovým řízením.

### 12.3.7. Další metody a nástroje kvality

V české veřejné správě se používají další metody, které lze přiřadit k metodám kvality a výkonnosti, jde zejména o:

- Procesní přístup (byl probrán v kapitole 9)
- Komunitní plánování sociálních služeb, standardy kvality sociálních služeb
- Společenská odpovědnost
- Ve vazbě na strategické řízení metoda BSC – Podívejte se na příklad aplikace BSC ve veřejné správě. Autor studijní opory se na textu podílel. Odkaz:  
[http://www.mepco.cz/vystup/Publikace%20Aplikace%20metody%20Balanced%20Scorecard%20\(BSC\).pdf](http://www.mepco.cz/vystup/Publikace%20Aplikace%20metody%20Balanced%20Scorecard%20(BSC).pdf)
- Další dílčí nástroje: cyklus PDCA, šetření spokojenosti, Six Sigma atd.

✓  
Cyklus PDCA:

**P** – Plan – naplánování zamýšleného zlepšení (záměr)

**D** – Do – realizace plánu

**C** – Check – ověření výsledku realizace oproti původnímu záměru

**A** – Act – úpravy záměru i vlastního provedení na základě ověření a plošná implementace zlepšení do praxe

## 12.4. ŘÍZENÍ ZMĚN

### 12.4.1. Úvod k řízení změn

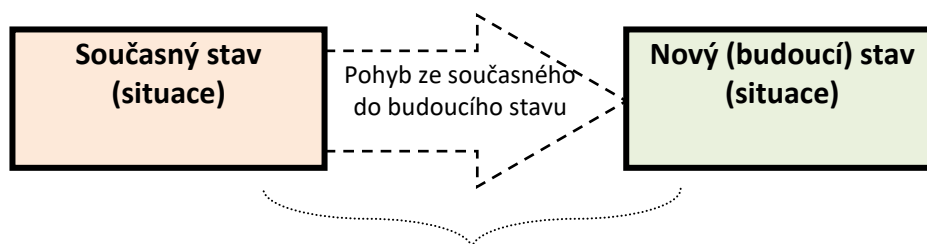
Soudobý svět je charakteristický turbulencí, nejistotou, proměnami, veřejnou správu nevyjímaje. Vzniká tak otázka, jak se s těmito „výzvami“ a „ohroženími“ moderní doby



„vyrovnávat“ neboli, jaký přístup zvolit k tomu, abychom dosáhli očekávané cíle. Proto je nezbytné mít základní znalosti o řízení změn. „Změnou“ rozumíme pohyb z jednoho stavu do druhého stavu. Změna tedy není nic statického, ale jde o pohyb. V tomto smyslu jsou změny vnějšího prostředí přirozené – jde o vývoj. Řízená změna je takovou změnou, která je ze strany aktéra předvídána a regulována.

✓ **Změnu definujeme** jako pohyb z jednoho (současného) stavu (nebo situace) do nového (neboli budoucího či cílového) stavu (nebo situace). V tomto smyslu je změna ve své podstatě procesem přeměny (přechodu) od současného stavu k budoucímu stavu. Graficky je to znázorněno na následujícím obrázku. Toto pojetí odpovídá lineárnímu myšlení. To se projevuje mimo jiné neschopností vidět potřebné souvislosti při rozhodování a řízení změn.

Obr. 114 Změna jako přeměna od současného k budoucímu stavu



Zdroj: Ochrana, Půček 2011, s. 59      Proces přeměny (přechodu)

K řízení změn můžeme použít všechny poznatky, které byly probrány v rámci řízení obecně. Pojem „řízení změn“ můžeme odvodit od obecné definice managementu, která byla uvedena v kapitole 1: Management je proces systematického plánování, organizování, vedení a kontrolování, který směřuje k dosažení cílů organizace, přičemž se cíle musí vytvářet a dosahovat v souladu s vnitřními hodnotami (morálkou). Pak by definice vypadala takto:

✓ **Řízení změn je proces systematického plánování, organizování, vedení a kontrolování změny, a to tak, aby došlo k dosažení cílů změny (přičemž i zde platí, že cíle se musí stanovovat a dosahovat v souladu s morálkou).**

Při zvládnutí změn je třeba brát v úvahu alespoň následující vybraná specifika či **zásady řízení změn**:

(1) Zda upřednostňujeme



- **přírozenější (pozvolné) změny**, tedy jde o proces trvalého zlepšování či zušlechťování určité činnosti či produktu – jinak vyjádřeno, jde o pozvolnou změnu něčeho „stávajícího“ na „nové“. Tento postup je správnější, ale neplatí to obecně.
  - **skokovou (prudkou) změnu**, tedy rychlou nebo rozsáhlou změnu. V řadě případů to dle místních podmínek je vhodné (po té, co jsme vyhodnotili, že pozvolná změna není možná nebo není účelná).
- (2) Při řízení změn je třeba **chápat potřebné souvislosti se změnou spojené** a také znát místní podmínky. K chápání souvislostí je možné využít například systémové myšlení.
- (3) **Změna je „pohyb“** – musíme počítat s tím, že budeme pro její realizaci muset vynaložit dostatek energie, tedy značné úsilí (přidá nám to práci). Zejména pro skokové změny je zapotřebí velké množství energie a odhodlání. Pokud se změna týká jiných lidí – musíme vynaložit velké úsilí k tomu, aby se změnou souhlasili. Změny tak mohou mít své podporovatele a své odpůrce. K zjištění očekávání lidí, kterých se změna dotkne a jak ji budou vnímat, můžeme použít například analýzu cílových skupin (viz kapitola 6).
- (4) Změny mohou být jak k lepšímu, tak k horšímu. Navíc **co je „lepší“ (kladná změna, inovace)** a co **„horší“ (záporná změna)** chápou lidé rozdílně. Vysvětlování (komunikace) změny je proto velmi důležité. Lidé se staví proti tomu, co nechápou. Jeden z klíčových předpokladů k přijetí změny je **možnost porozumění** tomu, proč je potřebná. Navíc **lidé nereagují na skutečnost, ale na svoji představu o skutečnosti**.
- (5) **Podle čeho změnu hodnotit?** Tedy **podle čeho hodnotit její přínos?** Lidé si volí pro hodnocení změny (zda je kladná či záporná) různá kritéria. Při posuzování změny by kromě kritéria „je pro mne výhodné či prospěšné“ mělo být bráno v úvahu kritérium spravedlnosti (například změna narovnává nespravedlnost) a kritérium „smyslu pro krásu“ (změna rozvíjí či posiluje harmonii).
- (6) **Změna je stav, který chceme dosáhnout v budoucnosti**. Má jako každá budoucí událost svá rizika a příležitosti. Rizika (a úměrně i příležitosti) je třeba (před rozhodnutím o změně, ale také v jejím průběhu) (a) rozpoznat, (b) vyhodnotit (analyzovat), (c) zvládat a (d) sledovat. Problematika byla probrána v kapitole 10.
- (7) **Odpovědnost za změnu**: rozhodovatel by měl brát při posuzování změny v úvahu kritéria správného rozhodování (a) rozhodnutí je zákonné, (b) morální (respektovat



zákony a pravidla, nést odpovědnost, neškodit vědomě jiným lidem, společnosti či přírodě), (c) vede účinně k cíli. Podrobněji viz kapitola 7.

**Typ:** Problematika řízení změn ve veřejné správě je popsána komplexně v publikaci Ochrana, F., Půček, M. *Efektivní zavádění a řízení změn ve veřejné správě (realizace Smart Administration v podmínkách ČR)*. Na část publikace je možné se podívat zde:

[https://obalky.kosmas.cz/ArticleFiles/185391/auto\\_preview.pdf/FILE/Efektivni-zavadeni-a-rizeni-zmen-ve-verejne-sprave\\_Ukazka.pdf](https://obalky.kosmas.cz/ArticleFiles/185391/auto_preview.pdf/FILE/Efektivni-zavadeni-a-rizeni-zmen-ve-verejne-sprave_Ukazka.pdf)

### 12.4.2. Nástroje pro řízení změn a Kotterův model

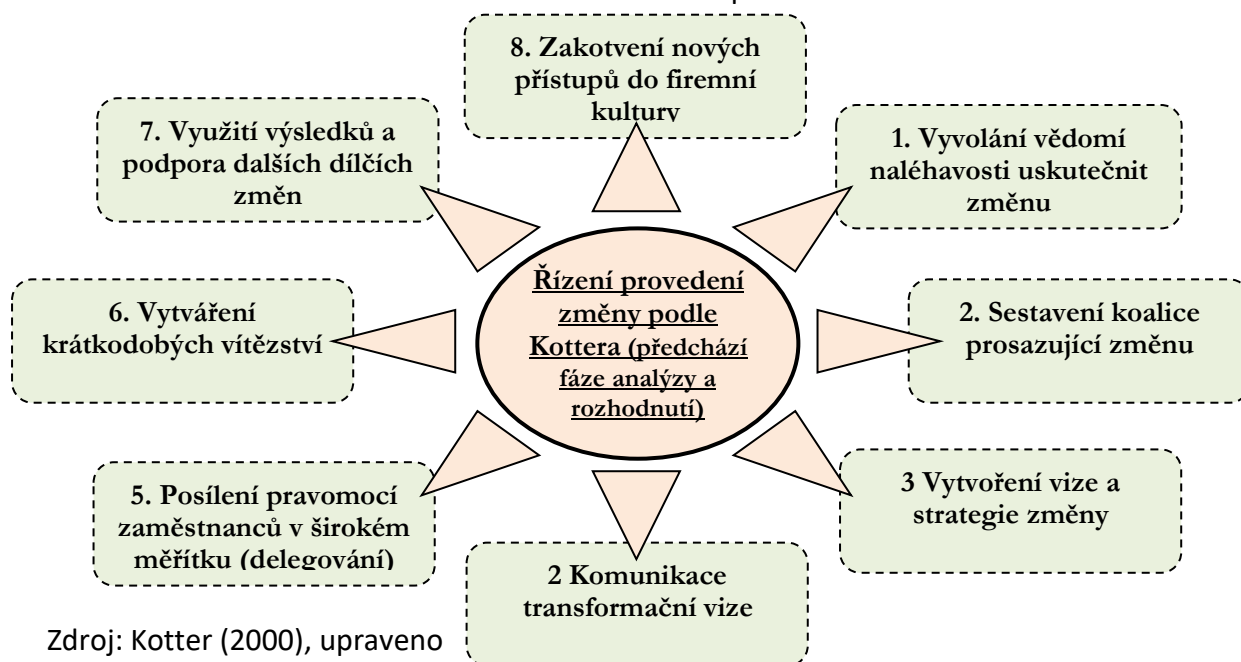
Pro řízení změny se dá použít:

- **projektové řízení** – například změnu naplánovat pomocí trojimperativu projektu (více viz kapitola 9)
- **pro velké skokové změny – Reengineering**
- **nástroje pro zvyšování kvality nebo trvalé zlepšování** – například cyklus PDCA
- **nástroje pro zvyšování výkonnosti** (například BSC) a **nástroje pro snižování nákladů** či odstraňování plýtvání
- **speciální nástroje pro řízení změn – modely, například Kotterův**
- **další vhodné nástroje dle místních podmínek a typu změny**

✓ Nejznámější **model řízení změn** je **Kotterův model**, který má 8 kroků. Kotter chápe řízení změn jako proces neustálého zlepšování pozice organizace prostřednictvím nikdy nekončící péče o rozvoj organizace a procesů organizace.

John P. Kotter patří k uznávaným profesorům (přednáší na Harvardu) a expertům na řešení problémů a řízení změn. Je autorem jedenácti knih, které získaly cenu nebo se staly obchodními bestsellery. Jeho kniha „Vedení procesu změny“ patří k významným světovým publikacím zabývající se přímo řízením změn. Model se týká změny, o které již bylo rozhodnuto (předcházela analýza a rozhodnutí) – viz obrázek.

Obr. 115 Kotterův model řízení změn – osm kroků úspěšné transformace



Zdroj: Kotter (2000), upraveno

Jeho osmikrokový model řízení transformace používá celá řada firem k řízení velkých i menších projektů změn (např. velkými transformacemi počínaje až po řízení projektů zavádění nového software). Model nezahrnuje fázi analýzy a fázi rozhodnutí o změně.

## SHRNUTÍ

Tato kapitola představuje studentům řízení kvality a řízení změn.

Z hlediska **řízení kvality** jsou vymezeny klíčové pojmy – kvalita, řízení kvality. **Kvalita ve veřejné správě**: míra naplňování oprávněných požadavků zákazníků na požadovanou veřejnou službu nebo občanů na kvalitu života v dané obci, regionu či kraji.

**Řízení kvality je** proces systematického plánování, organizování, vedení a kontrolování, který směřuje k dosažení cílů nebo splnění daných úkolů týkající se kvality (přičemž i zde platí, že cíle se musí stanovovat a dosahovat v souladu s morálkou).

Pro nastavení odpovídající úrovně kvality je vhodné vymežit „znaky“ kvality dané služby nebo produktu. **Příklady znaků kvality veřejné služby**: Dostupnost; Spolehlivost; Čekací doba; Doba vyřízení; Kompetence a způsobilost; Přijetí, zacházení a porozumění; Komunikace; Jistota a bezpečnost; Prostředí; Technické vybavení; Důvěryhodnost.

Ve veřejné správě se pro hodnocení kvality mohou použít metodiky kvality (**metodická doporučení**), které jsou platné pro danou oblast, např. pro samosprávy. Například „Metodické doporučení k řízení kvality v územních samosprávných celcích“ uvádí znaky a ukazatele kvality v šesti oblastech: (1) strategické řízení; (2) finanční řízení; (3) procesní řízení; (4) zajištění služeb veřejné správy; (5) zainteresované strany; (6) personální řízení.

Pokud optimalizujeme jakoukoli veřejnou službu či jinou činnost, měli bychom zvažovat kritéria optimalizace ve více oblastech. **Kritéria optimalizace činnosti**: (1) Kvalita (standard); (2) Výkony (rozsah služby); (3) Náklady (rozpočet).



**Vybrané metody či nástroje kvality:** TQM; EFQM; CAF; benchmarking, benchlearning; místní Agenda 21; ISO 9001; Štíhlá administrativa; cyklus PDCA

Z hlediska **řízení změn** jsou vymezeny klíčové pojmy – změna, řízení změn. **Změnu definujeme** jako pohyb z jednoho (současného) stavu (nebo situace) do nového (neboli budoucího či cílového) stavu (nebo situace). Změna je procesem přeměny (přechodu) od současného stavu k budoucímu stavu.

**Řízení změn** je proces systematického plánování, organizování, vedení a kontrolování změny, a to tak, aby došlo k dosažení cílů změny (přičemž i zde platí, že cíle se musí stanovovat a dosahovat v souladu s morálkou).

**Zásady řízení změn:** (1) pozvolné / skokové; (2) chápat změnu v souvislostech; (3) změna je pohyb – potřebujeme dostatek energie; (4) vysvětlení a komunikace změny; (5) podle čeho hodnotit přínos změny; (6) rizika a příležitosti změny; (7) odpovědnost za změnu – kritéria správného rozhodnutí.

**Vybrané nástroje řízení změn:** (1) projektové řízení; (2) reengineering; (3) nástroje kvality (např. PDCA); (4) nástroje výkonnosti (např. BSC); (5) nástroje snižování nákladů; (6) speciální nástroje pro řízení změn – např. Kotterův model; (7) další vhodné nástroje.



## KLÍČOVÁ SLOVA

1. Kvalita
2. Model CAF
3. Model EFQM
4. Benchmarking / Benchlearnig
5. ISO 9001
6. MA 21
7. Cyklus PDCA
8. Změna
9. Řízení změn
10. Modely řízení změn (Kotterův)



## VYBRANÉ KONTROLNÍ OTÁZKY

### 1) Jak lze vymezit pojem kvalita ve veřejné správě?

Odpověď

**Kvalita ve veřejné správě:** míra naplňování oprávněných požadavků zákazníků na požadovanou veřejnou službu nebo občanů na kvalitu života v dané obci, regionu či kraji.

### 2) Jak lze vymezit pojem řízení kvality?

Odpověď

**Řízení kvality je** proces systematického **plánování, organizování, vedení a kontrolování**, který směřuje k **dosažení cílů** nebo splnění daných úkolů týkající se kvality (přičemž i zde platí, že cíle se musí stanovovat a dosahovat v souladu s morálkou).

### 3) Jaké jsou příklady znaků kvality veřejné služby?

Odpověď



**Příklady znaků kvality veřejné služby:** Dostupnost; Spolehlivost; Čekací doba; Doba vyřízení; Kompetence a způsobilost; Přijetí, zacházení a porozumění; Komunikace; Jistota a bezpečnost; Prostředí; Technické vybavení; Důvěryhodnost.

#### 4) Patří kvalita mezi optimalizační kritéria?

Odpověď

Ano, patří. Pokud optimalizujeme jakoukoli veřejnou službu či jinou činnost, měli bychom zvažovat kritéria optimalizace ve více oblastech. **Kritéria optimalizace činnosti:** (1) Kvalita (standard); (2) Výkony (rozsah služby); (3) Náklady (rozpočet).

#### 5) Existují nějaká metodická doporučení pro kvalitu ve veřejné správě? Uveďte příklad.

Odpověď

Ve veřejné správě se pro hodnocení kvality mohou použít metodiky kvality (**metodická doporučení**), které jsou platné pro danou oblast, např. pro samosprávy. Například „Metodické doporučení k řízení kvality v územních samosprávných celcích“ uvádí znaky a ukazatele kvality v šesti oblastech: (1) strategické řízení; (2) finanční řízení; (3) procesní řízení; (4) zajištění služeb veřejné správy; (5) zainteresované strany; (6) personální řízení.

#### 6) Můžete vyjmenovat vybrané metody či nástroje kvality?

Odpověď

**Vybrané metody či nástroje kvality:** TQM; EFQM; CAF; benchmarking, benchlearning; místní Agenda 21; ISO 9001; Štíhlá administrativa; cyklus PDCA

#### 7) Jak lze vymezit pojem změna?

Odpověď

**Změnu definujeme** jako pohyb z jednoho (současného) stavu (nebo situace) do nového (neboli budoucího či cílového) stavu (nebo situace). Změna je procesem přeměny (přechodu) od současného stavu k budoucímu stavu.

#### 8) Jak lze vymezit pojem řízení změn?

Odpověď

**Řízení změn** je proces systematického plánování, organizování, vedení a kontrolování změny, a to tak, aby došlo k dosažení cílů změny (přičemž i zde platí, že cíle se musí stanovovat a dosahovat v souladu s morálkou).

#### 9) Jak byste popsali zásady řízení změn?

Odpověď

**Zásady řízení změn:** (1) pozvolné / skokové; (2) chápat změnu v souvislostech; (3) změna je pohyb – potřebujeme dostatek energie; (4) vysvětlení a komunikace změny; (5) podle čeho hodnotit přínos změny; (6) rizika a příležitosti změny; (7) odpovědnost za změnu – kritéria správného rozhodnutí.

#### 10) Můžete vyjmenovat vybrané metody či nástroje řízení změn?

Odpověď

**Vybrané nástroje řízení změn:** (1) projektové řízení; (2) reengineering; (3) nástroje kvality (např. PDCA); (4) nástroje výkonnosti (např. BSC); (5) nástroje snižování nákladů; (6) speciální nástroje pro řízení změn – např. Kotterův model; (7) další vhodné nástroje



## KONTROLNÍ TEST

1. **Jak lze definovat pojem „kvalita ve veřejné správě“**
  - a) Míra naplňování oprávněných požadavků zákazníků na požadovanou veřejnou službu nebo občanů na kvalitu života v dané obci, regionu či kraji
  - b) Definice vychází z trojimperativu projektu
  - c) Jako nebezpečí vzniku události, která může negativně ovlivnit dosažení stanovených cílů
  - d) Míra naplňování všech požadavků zákazníků na požadovanou veřejnou službu nebo vybraných občanů na kvalitu života v dané obci, regionu či kraji
  - e) Míra naplňování požadavků vybraných zákazníků na požadovanou veřejnou službu
  - f) Jako porovnávání své organizace s jinými
2. **K metodám kvality patří všechny následující 4 metody či pojmy**
  - a) ISO 9001, EFQM, CAF, Benchmarking
  - b) SMARTi, MBO, Benchmarking, Benchlearning, 3E
  - c) SWOT, BSC, MBO, Benchmarking
  - d) CAF, EFQM, 4P, Benchmarking
  - e) MA 21, 3E, 4P, PEST
  - f) MA 21, 3E, ISO 9001, SMARTi
3. **Benchmarking:**
  - a) Benchmarking je metoda porovnávání své organizace s jinými za účelem hledání klíčových chyb.
  - b) Je porovnávání s jinými za účelem nalezení dobré praxe; je to metoda učení se od druhých
  - c) Je jiný název pro komparativní analýzu; též se používá název PDCA
  - d) Nepatří k metodám kvality
  - e) Je součástí marketingového mixu 4P
  - f) Je jedním z 10 předpokladů modelu EFQM
4. **Změna**
  - a) Změnu definujeme jako pohyb z jednoho (současného) stavu (nebo situace) do nového (neboli budoucího či cílového) stavu (nebo situace)
  - b) Změnu definujeme pomocí silných stránek, slabých stránek, příležitostí a rizik
  - c) Je jedna z oblastí trojimperativu projektu (změna – termíny – rozpočet)
  - d) Je porovnávání s jinými za účelem nalezení dobré praxe; je to metoda učení se od druhých
  - e) Je nebezpečí vzniku události, která může negativně ovlivnit dosažení stanovených cílů
  - f) Je nebezpečí vzniku události, která může pozitivně ovlivnit dosažení stanovených cílů
5. **Model řízení změn**
  - a) Druckerův model řízení změn má 8 kroků
  - b) Kotterův model řízení změn má 8 kroků
  - c) Coveyův model řízení změn má 8 kroků
  - d) Maslowův model řízení změn má 8 kroků
  - e) Popisujeme jej takto: Vlevo (na vstupu) jsou požadavky zákazníků a zdroje. Uprostřed obrázku jsou jednotlivé procesy (činnosti). Napravo jsou výstupy, výsledky, plnění cílů. Nahoře jsou plánované cíle
  - f) Je možné jej popsat jako míra naplňování oprávněných požadavků zákazníků na požadovanou veřejnou službu nebo občanů na kvalitu života v dané obci, regionu či kraji

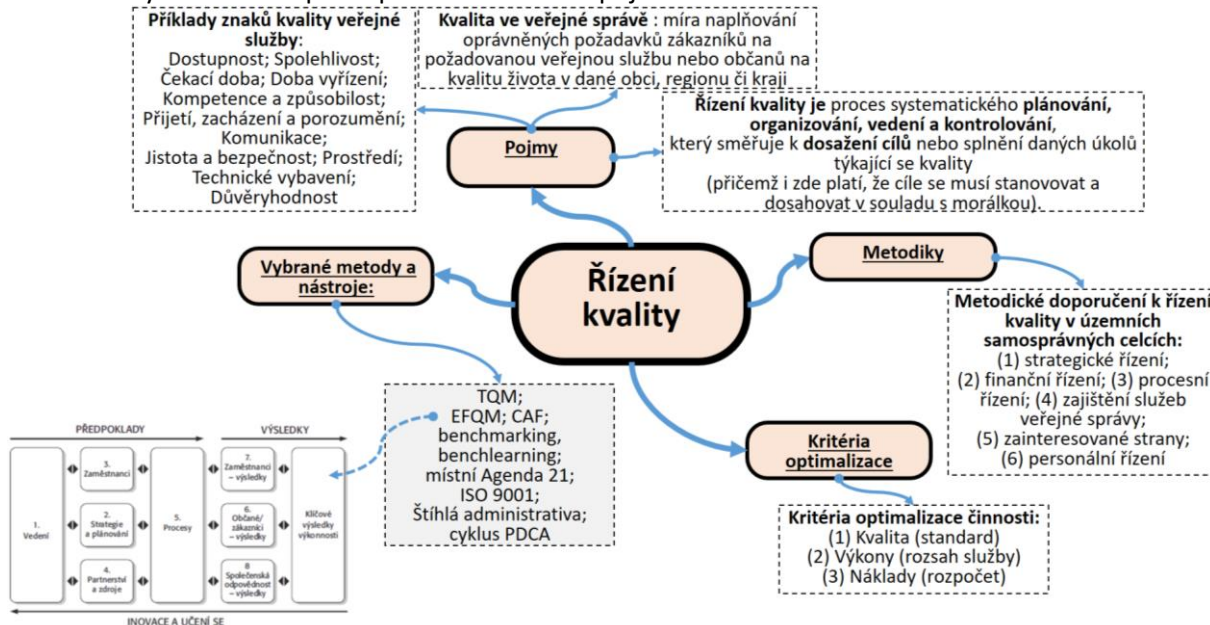


## AKTIVIZACE A APLIKACE

### Aktivizační prvek – myšlenková mapa

Na následujícím obrázku je využití myšlenkové mapy pro opakování pojmů.

Obr. 116 Myšlenková mapa – opakování hlavních pojmů

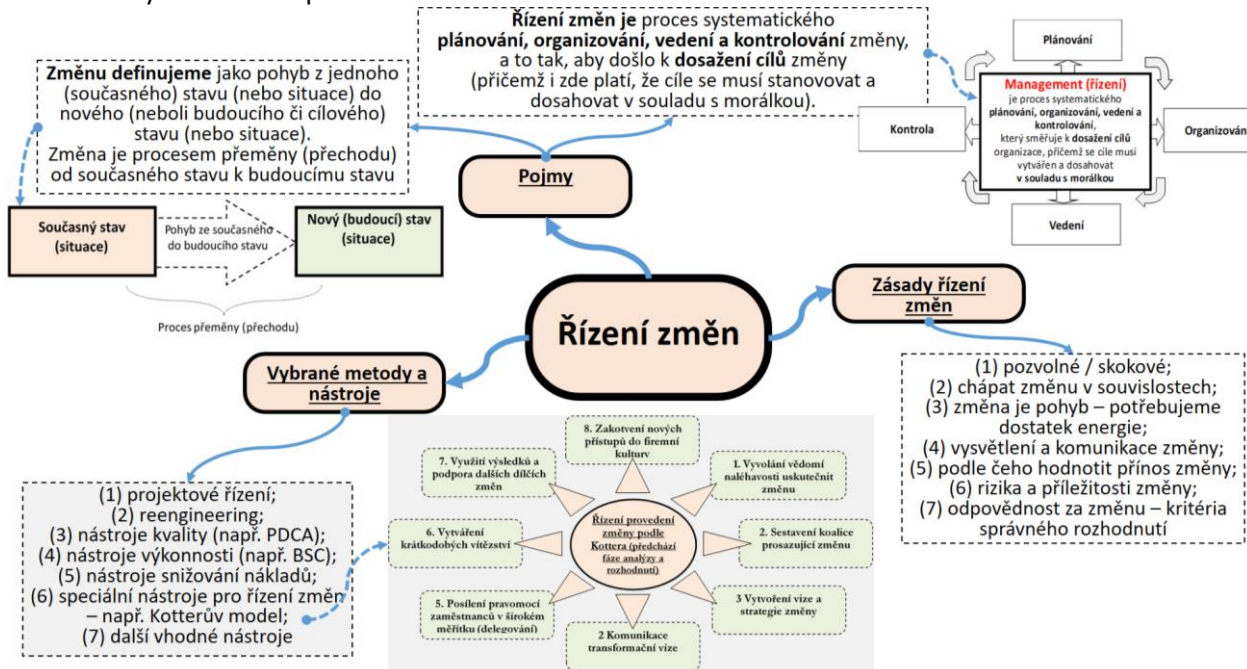


Zdroj: autor

Je též možné si poslechnout krátké video k opakování pojmů, které je vloženo ve studijních materiálech.

Na následujícím obrázku je využití myšlenkové mapy pro opakování pojmů k řízení změn.

Obr. 117 Myšlenková mapa – řízení změn



Zdroj: autor



## Výstupy z učení

Po prostudování textu a vypracování úkolů v rámci tohoto předmětu

### Budete znát (odborné znalosti)

Student bude po úspěšném absolvování předmětu schopen:

- Charakterizovat úlohu managementu (definice řízení, cíl managementu) a manažerů pro prosperitu řízeného subjektu (úřadu, instituce, podniku), rozlišit role manažerů
- Vysvětlit terminologii managementu, zejména pak spojenou s manažerskými funkcemi (1. plánováním, 2. organizováním, 3. vedením a motivováním, 4. kontrolou; analýza – rozhodování – implementace), chápat význam rozhodování v managementu
- Charakterizovat základní principy sebeřízení, řízení času manažera včetně obecných principů manažerské práce, pochopit problematiku sociální a etické úlohy managementu (včetně problematiky korupce, rizika korupce)
- Rozlišit obsahové zaměření procesního a projektového managementu.
- Pochopit a zpracovat vybrané analýzy, jako je SWOT analýza, analýza cílových skupin, diagram příčin a následku, analýza rizik
- Pochopit a vybrat vhodný model řízení, jako je model MBO (dělat správné věci správně), BSC, model řízení znalostí, procesní model atd.
- Připravit jednoduchý projekt pomocí trojimperativu projektu
- Pochopit a vybrat vhodný model řízení, jako je model MBO (dělat správné věci správně), BSC, model řízení znalostí, procesní model atd.

### Budete umět (odborné dovednosti)

Student bude po úspěšném absolvování předmětu umět na vlastním příkladu:

- Zpracovat funkce řízení (manažerské funkce)
- Navrhnout cíle pomocí MBO
- Zpracovat SWOT analýzu
- Vytvořit analýzu aktérů
- Vizualizovat příčiny pomocí diagramu příčin a následku
- Popsat konkrétní proces pomocí procesního modelu
- Zpracovat plán projektu (včetně rozpočtu) pomocí trojimperativu projektu
- Zpracovat analýzu rizik

### Získáte následující kompetence – klíčové, přenositelné

Obecné způsobilosti (klíčové, přenositelné kompetence) – student:



- Je schopen orientovat se v odborném textu
- Umí vymezit problém a zvolit vhodnou metodu pro jeho analyzování
- Je schopen chápat své silné a slabé stránky, definovat své cíle a postupy k jejich dosažení





## Povinná literatura

- PŮČEK, Milan Jan. Management a rozpočtování veřejných politik. Praha: AMBIS vysoká škola, a.s., 2022.
- PŮČEK Milan Jan, OCHRANA František, PLAČEK Michal (2021) Museum Management. Opportunities and Threats for Successful Museums. Springer, Cham. DOI <https://doi.org/10.1007/978-3-030-82028-2>
- PŘIKRYL, Jan a kol. Strategické řízení a plánování. Projekt Strateduka. Praha: MMR, 2018. 293 s.  
[https://www.researchgate.net/publication/357205244\\_Jan\\_Prikryl\\_Marek\\_Jetmar\\_Pavel\\_Micka\\_Arnost\\_Vesely\\_Milan\\_Jan\\_Pucek\\_Richard\\_Kokes\\_Strategicke\\_rizeni\\_a\\_planovani\\_Projekt\\_Strateduka\\_Praha\\_Ministerstvo\\_pro\\_mistni\\_rozvoj\\_2018#fullTextFileContent](https://www.researchgate.net/publication/357205244_Jan_Prikryl_Marek_Jetmar_Pavel_Micka_Arnost_Vesely_Milan_Jan_Pucek_Richard_Kokes_Strategicke_rizeni_a_planovani_Projekt_Strateduka_Praha_Ministerstvo_pro_mistni_rozvoj_2018#fullTextFileContent)

## Doporučená literatura (nepovinné)

- PLAČEK Michal a kol. Budgeting and Finance. In: Farazmand A. (eds) Global Encyclopedia of Public Administration, Public Policy, and Governance. Springer, Cham. 2020. [https://doi.org/10.1007/978-3-319-31816-5\\_3908-1](https://doi.org/10.1007/978-3-319-31816-5_3908-1)
- PŮČEK Milan Jan, LINHARTOVÁ Veronika (2022) *Zdravé finanční řízení ve vazbě na strategickou práci*. Praha: Ministerstvo pro místní rozvoj. Dostupné na: <https://mmr.cz/cs/microsites/portal-strategicke-prace-v-ceske-republice/nastroje-a-metodicka-podpora/podpora-strategickeho-rizeni-a-planovani-ve-verejn/nastroje-pro-strategickou-praci/zdrave-financni-rizeni>
- PŮČEK Milan Jan, STRNADEL Štěpán, MISIAČEK Radim. *Plánování a řízení času v rámci strategické práce*. Praha: Ministerstvo pro místní rozvoj, 2022



## Použitá literatura

- BARTOŠOVÁ, H. Management II – vybrané metody a techniky. Studijní opora. Praha: VŠRR, 2015. 125 s.
- BARTOŠOVÁ, H., BARTOŠ, J. Teorie a praxe managementu. Studijní opora. Praha: OPPA/VŠRR, 2011. 161 s.
- BENEŠ, P., VALÁŠEK, M. (1995): Metody tvůrčí práce. ČVUT, Praha 1995
- BOGUSZAK, J., ČAPEK, J., GERLOCH, A. *Teorie práva*. Aspi Publishing, 2003.
- COLLISON, CH., PARCEL, G. (2005): *Knowledge Management*. Computer Press, Brno, 236 s.
- COVEY, S. R. *7 návyků vůdčích osobností pro úspěšný a harmonický život*. Praha: Pragma 1989. 327 s.
- COVEY, S. R. *8. návyk. Od efektivnosti k výjimečnosti*. Praha: Management Press 2005.
- DOLEŽAL, J., LACKO B. A kol. (2009) Projektový management podle IPMA. Praha: Grada Publishing a.s., 2009
- DRUCKER, P. F. (2006) *Drucker na každý den. 366 zamyšlení a podnětů, jak dělat správné věci*. Praha: Management Press 2006
- DRUCKER, P. F. *Efektivní vedoucí*. Praha: Management Press 2008, 206 s.
- HUŠEK, Z., ŠUSTA M., PŮČEK, M. a kol. *Aplikace metody Balance Scorecard (BSC) ve veřejném sektoru. Informační středisko podpory jakosti*, Praha. 2006 Dostupné: <http://www.npj.cz/informacni-centrum/nabidka-publikaci/>
- KAPLAN, N., NORTON, D. P. *Alignment – Systémové vyladění organizace*. Praha Management Press 2006
- KOTTER, J. P. *Vedení procesu změny. Osm kroků úspěšné transformace podniku v turbulentní ekonomice*. Praha: Management Press 2000, 190 s.
- LIKERT, R. (1967) *The Human Organization: Its Management and Value*. New York: McGraw-Hill, 1967.
- MF ČR – Fiskální výhled (2019). Dostupné z <https://www.mfcr.cz/cs/verejny-sektor/makroekonomika/fiskalni-vyhled>
- MF-CHJ 16. Metodická pomůcka pro audit výkonu v orgánech veřejné správy. Praha: Ministerstvo financí, 2004.
- MIČKA, P., PŮČEK, M.J., OCHRANA, F. (2015) Types of Communication between Authorities of Public Administration (Case of Czech Republic). Conference - Public Economics and Administration 2015. TU of Ostrava.
- MINTZBERG, H. (1973). *The Nature of Managerial Work*. New York: Harper & Row



- MMR. Metodika přípravy veřejných strategií. Praha: MMR, 2018. Dostupná z: [https://www.mmr.cz/getmedia/70d00bf5-cec5-4ddd-9309-a3f54c216ea8/Metodika-pripravy-verejnych-strategii-plna-verze\\_1.pdf.aspx?ext=.pdf](https://www.mmr.cz/getmedia/70d00bf5-cec5-4ddd-9309-a3f54c216ea8/Metodika-pripravy-verejnych-strategii-plna-verze_1.pdf.aspx?ext=.pdf)
- MOLDAN, B. (2001): *Lidé na naříznuté větvi*. Praha: Centrum pro otázky životního prostředí UK.
- NAHODIL, F., JETMAR, M. *Finance ve veřejném sektoru ČR*. Praha: VŠRR, 2015.
- Nařízení vlády 341/2017 Sb. o platových poměrech zaměstnanců ve veřejných službách a správě.
- OCHRANA, F, PŮČEK, M. *Dosahování úspor a odstraňování plýtvání ve veřejné správě*. Praha: Wolters Kluwer 2012,
- OCHRANA, F., M. PŮČEK, a M. PLAČEK. "The Use of FMEA for the analysis of corruption: A Case Study from Bulgaria." *Procedia Economics and Finance* 30 (2015): 613-621 <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2212567115012745>
- OCHRANA, F., PŮČEK, J. M. A ŠPAČEK. *Veřejná správa*. Brno: ESF, Masarykova universita, 2015, 658 s
- OCHRANA, F., PŮČEK, M. *Efektivní zavádění a řízení změn. Smart Administration*. Praha: Wolters Kluwer, 2011, 246 s.
- OCHRANA, F., PŮČEK, M. J., PLAČEK, M., ŠIMČÍK, A. (2018): Management a hospodaření muzeí. Praha Karolinum
- POLLITT, CH., BOUCKAERT, G. *Public management reform*. Oxford: Oxford University Press, 2011.
- PŮČEK, M., KOPPITZ, D. *Strategické řízení a plánování pro obce, města a regiony*. Praha: NSZM 2012
- PŮČEK, M., MATOCHOVÁ, J. *Řízení rizik a financí*. Praha: MEPCO, 2007.
- PŮČEK, M., OCHRANA, F. a kol. *Řízení rizik a příležitostí (aplikace na případ muzea)*. Praha: NZM, 2020
- PŮČEK, M., OCHRANA, F. *Smart Administration*. Praha: MMR 2009. Dostupné na: <<http://www.mmr.cz/Kohezni-politika-a-Uzemni-agenda-EU/Kohezni-politika/Dokumenty>>.
- PŮČEK, M., ŠPAČEK, D. (2014): Strategic public management – selected experiences with BSC implementation. *Transylvanian Review of Administrative Sciences*. No. 41 E/2014
- PŮČEK, Milan Jan. *Techniky efektivního řízení měst a obcí - část „SWOT analýza“ (metodika)*. Praha: NSZM, 2020. Dostupné z <https://dobrapraxe.cz/cz/video/nszm-videokurz-swot-analyza>
- PŮČEK, Milan Jan. *Techniky efektivního řízení měst a obcí - část „Analýza cílových skupin“ (metodika)*. Praha: NSZM, 2020. Dostupné z <https://dobrapraxe.cz/cz/video/nszm-videokurz-analyza-cilovych-skupin>
- PŮČEK, Milan Jan. *Techniky efektivního řízení měst a obcí - část „Analýza rizik“ (metodika)*. Praha: NSZM, 2020. Dostupné z <https://dobrapraxe.cz/cz/video/nszm-videokurz-analyza-rizik>
- PŮČEK, Milan Jan., KRÁPEK, Milan *Analýza, řízení a registr rizik v rámci veřejné strategie*. Praha: Ministerstvo pro místní rozvoj, 2021. Dostupné z



<https://mmr.cz/cs/microsites/portal-strategicke-prace-v-ceske-republice/nastroje-a-metodicka-podpora/nastroje-pro-strategickou-praci/analiza,-rizeni-a-registr-rizik>

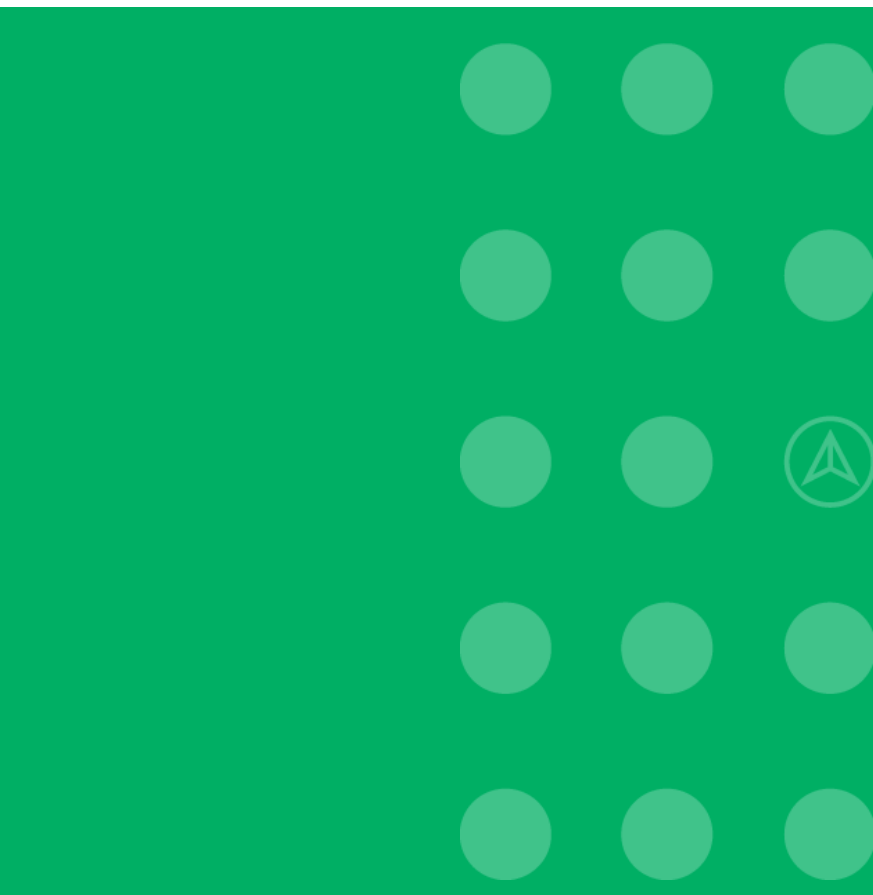
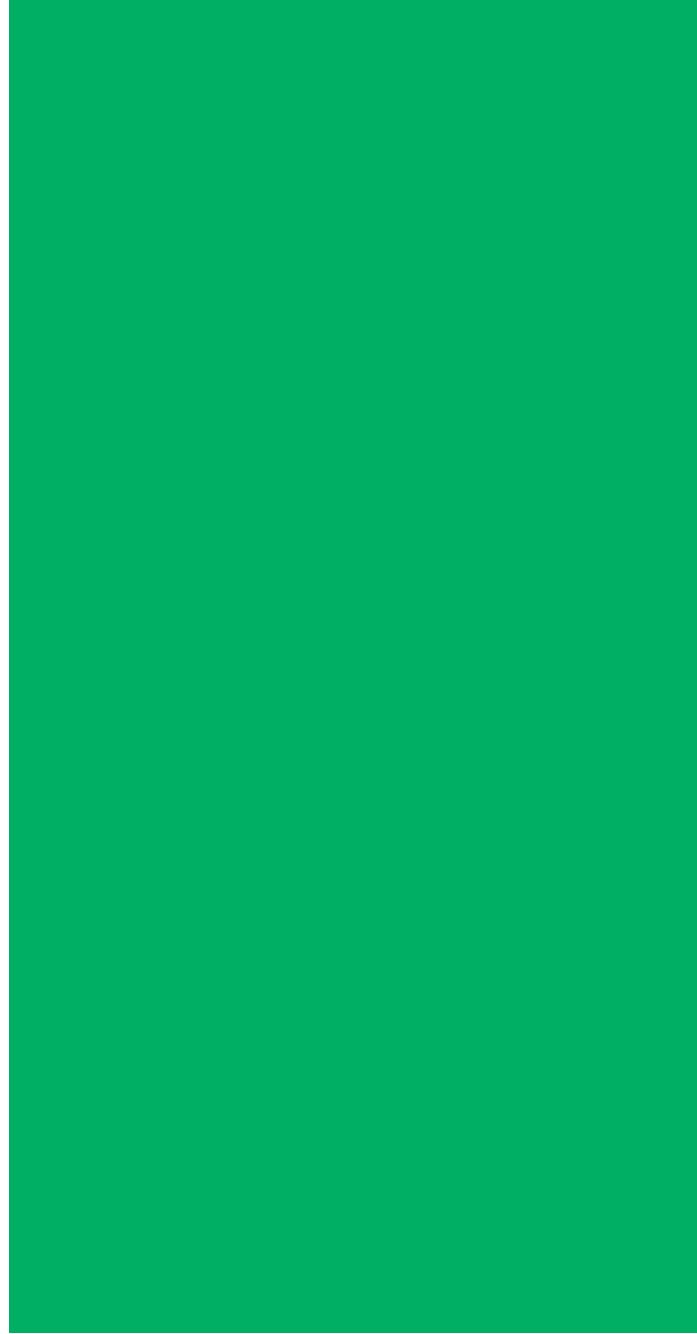
- SENGE, P. M. *Pátá disciplína. Teorie a praxe učící se organizace*. Praha: Management Press, 2009.
- STIGLITZ, J. E. *Ekonomie veřejného sektoru*. Praha: Grada Publishing, 1997.
- ŠPAČEK, D., NUNVÁŘOVÁ, S. (2010) Veřejné služby a jejich specifika. In Měření spokojenosti občanů s veřejnými službami jako součást řízení kvality v organizacích veřejného sektoru. Brno: MU, ESF, s. 11 – 33.
- ŠPAČEK, D., PŮČEK, M.J. a kol. (2016). Metodika řízení znalostí. Brno: Masarykova universita
- ÚHOS (2019). Stručný průvodce zadavatele světem veřejných zakázek. Brno: ÚHOS. Dostupné z <https://www.uohs.cz/cs/verejne-zakazky/aktuality-z-verejnych-zakazek/2699-strucny-pruvodce-zadavatele-svetem-verejnych-zakazek.html>
- VODÁČEK, L. a O. VODÁČKOVÁ. *Moderní management v teorii a praxi*. 3. rozšířené vyd. Praha: Management Press, 2013. 360 s. ISBN 978-80-7261-232-1.
- *Zákon č. 320 ze dne 9. srpna 2001 o finanční kontrole ve veřejné správě a o změně některých zákonů (zákon o finanční kontrole)*





## Výsledky průběžných testů

<b>Kapitola 1</b>	1C – 2C – 3E – 4F– 5D
<b>Kapitola 2</b>	1B – 2E – 3E – 4A– 5A
<b>Kapitola 3</b>	1A – 2C – 3A – 4A– 5A
<b>Kapitola 4</b>	1B – 2A – 3C– 4A– 5A
<b>Kapitola 5</b>	1A – 2E – 3B– 4A– 5D
<b>Kapitola 6</b>	1B – 2F – 3A– 4A
<b>Kapitola 7</b>	1A – 2D – 3A– 4E– 5C
<b>Kapitola 8</b>	1A – 2E – 3A– 4A
<b>Kapitola 9</b>	1B – 2C – 3F– 4B– 5B
<b>Kapitola 10</b>	1B – 2D – 3B– 4B– 5D
<b>Kapitola 11</b>	1E – 2E – 3A– 4A
<b>Kapitola 12</b>	1A – 2A – 3B– 4A– 5B



# Ambis.

2024

