

# Manažerské metody ve státní správě

3. blok



**SLEZSKÁ  
UNIVERZITA**

**OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ  
FAKULTA V KARVINĚ**

**Ing. Šárka Zapletalová, Ph.D.**

Katedra Podnikové ekonomiky a managementu

# Nedostatky ve strategickém řízení státní správy v ČR

---



**SLEZSKÁ  
UNIVERZITA**  
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ  
FAKULTA V KARVÍNĚ

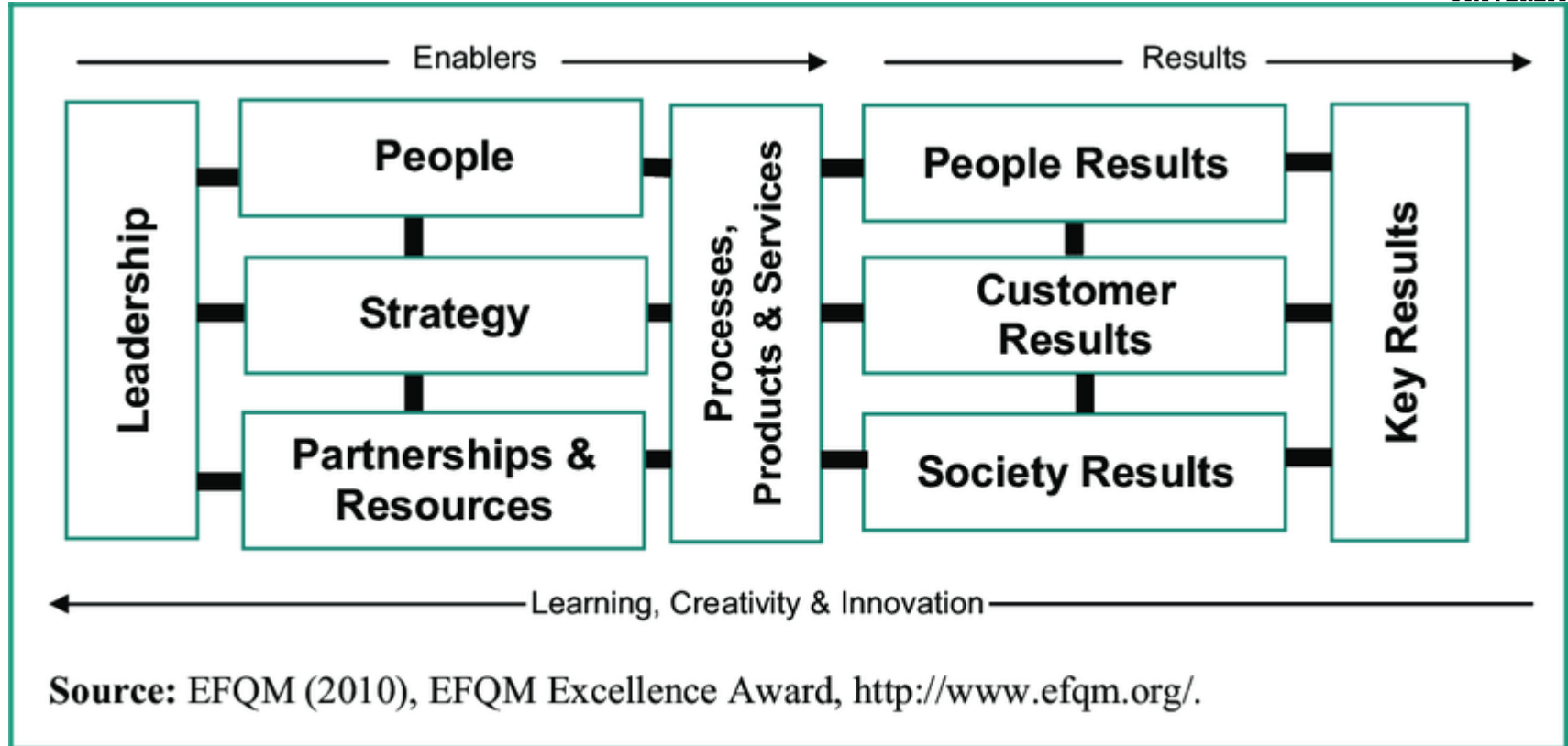
Zhodnocení stavu strategického managementu ve veřejné správě v ČR – dokument „Efektivní veřejná správa a přátelské veřejné služby: Strategie realizace Smart Administration v období 2007 – 2015“ ([www.smartadministration.cz](http://www.smartadministration.cz))

- Neexistuje systém strategického managementu (hierarchie strategií a jejich implementace);
- Neexistuje všeobecně přijímána terminologie (zaměňování pojmů koncepce, strategie, plán);
- Vytvořené dokumenty vykazují metodologické nedostatky (chybí specifikace odpovědnosti za úkoly definované strategií, cíle jsou definovány vágně bez možnosti ověření jejich naplnění);
- Proces strategického managementu končí vytvořením dokumentu, který následně není implementován do praxe;
- Strategické dokumenty jsou ve většině případů vytvářeny bez vazby na rozpočty a rozpočtový proces.

# EFQM model (European Foundation for Quality Management)



SLEZSKÁ  
UNIVERZITA  
OPAVĚ  
KATELSKÁ  
PRAHA



# CAF model (Common Assessment Framework)

Srovnávací kritérium	EFQM	CAF
Počet kritérií	9	9
Přiřazování důležitosti kritériím	Rozdílná důležitost	Stejná důležitost
Počet subkritérií	32	28
Přiřazování důležitosti subkritériím	Rozdílná důležitost	Stejná důležitost
Způsob bodového hodnocení	Logické schéma RADAR nebo jiná metoda	Panely hodnocení
Vhodná organizace	Univerzální použití	Veřejná správa
Využití aplikační příručky	Zpoplatněno	Zdarma k využití

# Management jakosti

---



**SLEZSKÁ  
UNIVERZITA**  
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ  
FAKULTA V KARVINĚ

- **Jakost** je chápána jako naplnění požadavků a přání zákazníků, a zároveň naplnění cílů organizace.
- Definice jakosti z normy ČSN EN ISO 9000:2006 říká, že jakost je stupeň splnění požadavků souborem inherentních charakteristik. Přičemž požadavky jsou obvykle dány kombinací požadavků (potřeb a přání) zákazníků, dalších zainteresovaných stran a také legislativy. A inherentní charakteristika je spojená s takovými znaky výrobku nebo služby, které jsou pro daný produkt typický (např. vůně pro parfém, výkon pro motor apod.).
- **Management jakosti**, který představuje komplex aktivit zaměřených na zvyšování a udržování jakosti v podniku, je realizován prostřednictvím tří koncepcí, a to odvětvových standardů, norem ISO a koncepce TQM.

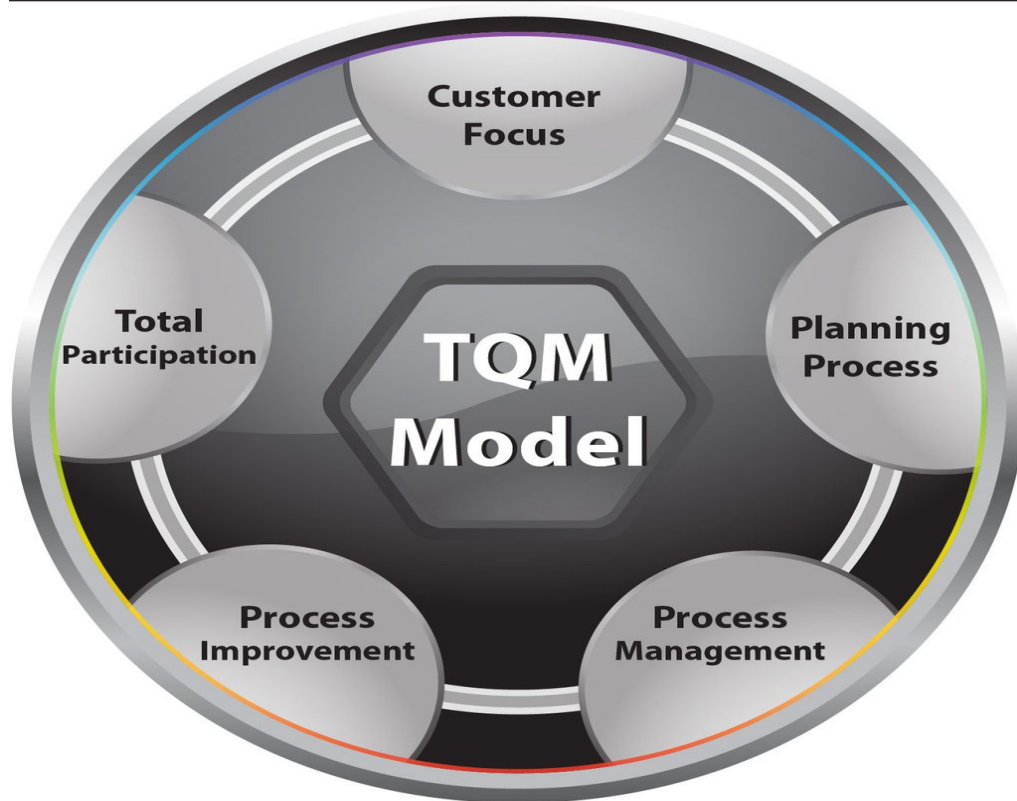
# Základní přístupy managementu jakosti

---



SLEZSKÁ  
UNIVERZITA  
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ  
FAKULTA V OPAVĚ

- **Přístup vycházející z ISO norem (International Organization for Standardization)**
  - Typický pro USA a Evropu
  - ISO – celosvětová federace národních normalizačních orgánů
  - Mezinárodní normy ISO – minimální rámec managementu jakosti
  - ČSN EN ISO
  
- **Přístup TQM (Total Quality Management)**
  - Původ Japonsko, rozvíjen v Evropě
  - Nová podniková kultura
  - Hlavní zodpovědnost nesou zaměstnanci – vnitřní motivace pracovníků
  - Orientace na odběratele – potřeby a přání



- **Rozhodování** je aktivita manažera, při které musí vybrat některou z variant řešení pracovních situací, tzn. stanovit – kdo, co, kdy, případně jak se musí udělat.
- **Rozhodovací proces** je v čase logicky navazující sled kroků počínající zjištěním problémů až po formulaci rozhodnutí.
- **Rozhodovatel** je subjekt, činící rozhodnutí. Může jít přitom o osobu fyzickou nebo právnickou, o monokratický nebo kolegiální orgán. Rozlišujeme subjekt ve smyslu formálním nebo ve smyslu materiálním. **Subjekt ve smyslu formálním** je ten, kdo je k rozhodování příslušný podle právního předpisu nebo jiné normy převážně organizační povahy, anebo na základě delegace. **Subjekt ve smyslu materiálním** je ten, kdo sám vypracoval návrh rozhodnutí a vystupoval v celém procesu přípravy rozhodnutí jako subjekt rozhodování. Subjekty veřejné správy jsou zejména ve svém externím rozhodování vázány zákonem a nesmějí překročit rámec své kompetence stanovené jim zákonem.
- Dva typy rozhodování ve veřejné správě:
  - **ve smyslu aplikace práva**, kdy především správní řízení patří k právnímu způsobu rozhodování obdobně jako řízení soudní;
  - sledující **zabezpečení určitých veřejných cílů**, které se běžně označují jako účelové nebo sociální.





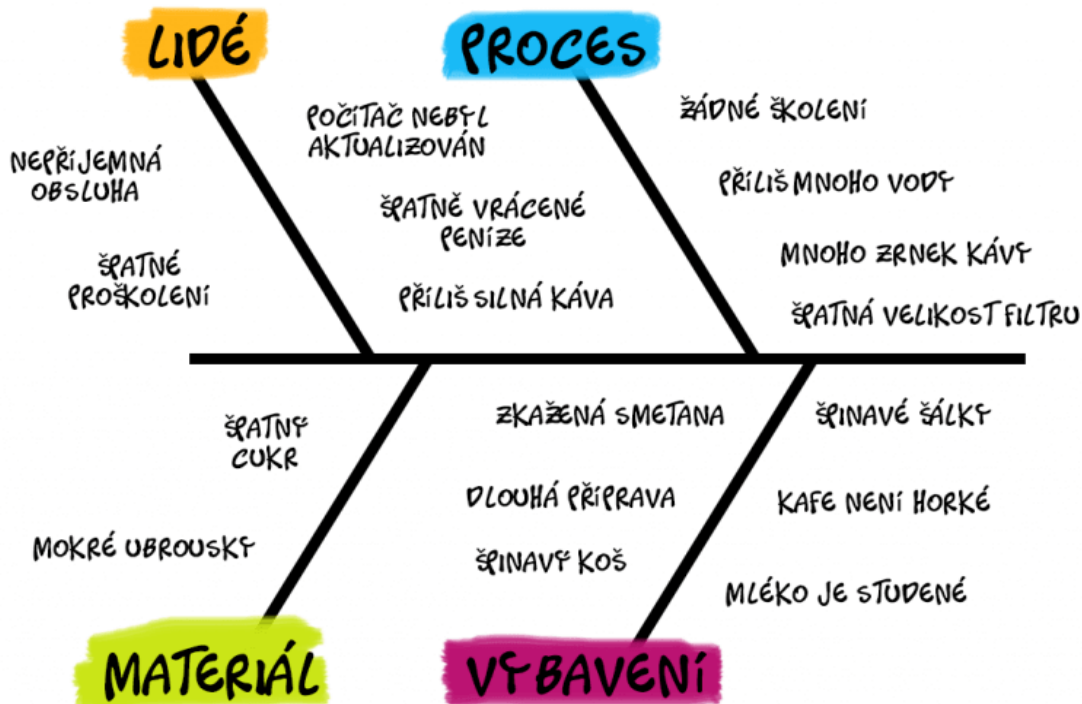
Mezi základní fáze rozhodovacího procesu patří:

- 1. identifikace a analýza problému;
- 2. identifikace rozhodovacích kritérií a přiřazení váhy k nim;
- 3. formulování alternativ;
- 4. stanovení kritérií pro hodnocení variant;
- 5. výběr a implementace zvolené alternativy;
- 6. hodnocení efektivity rozhodnutí.

# Rozhodování – Ishikawa diagram

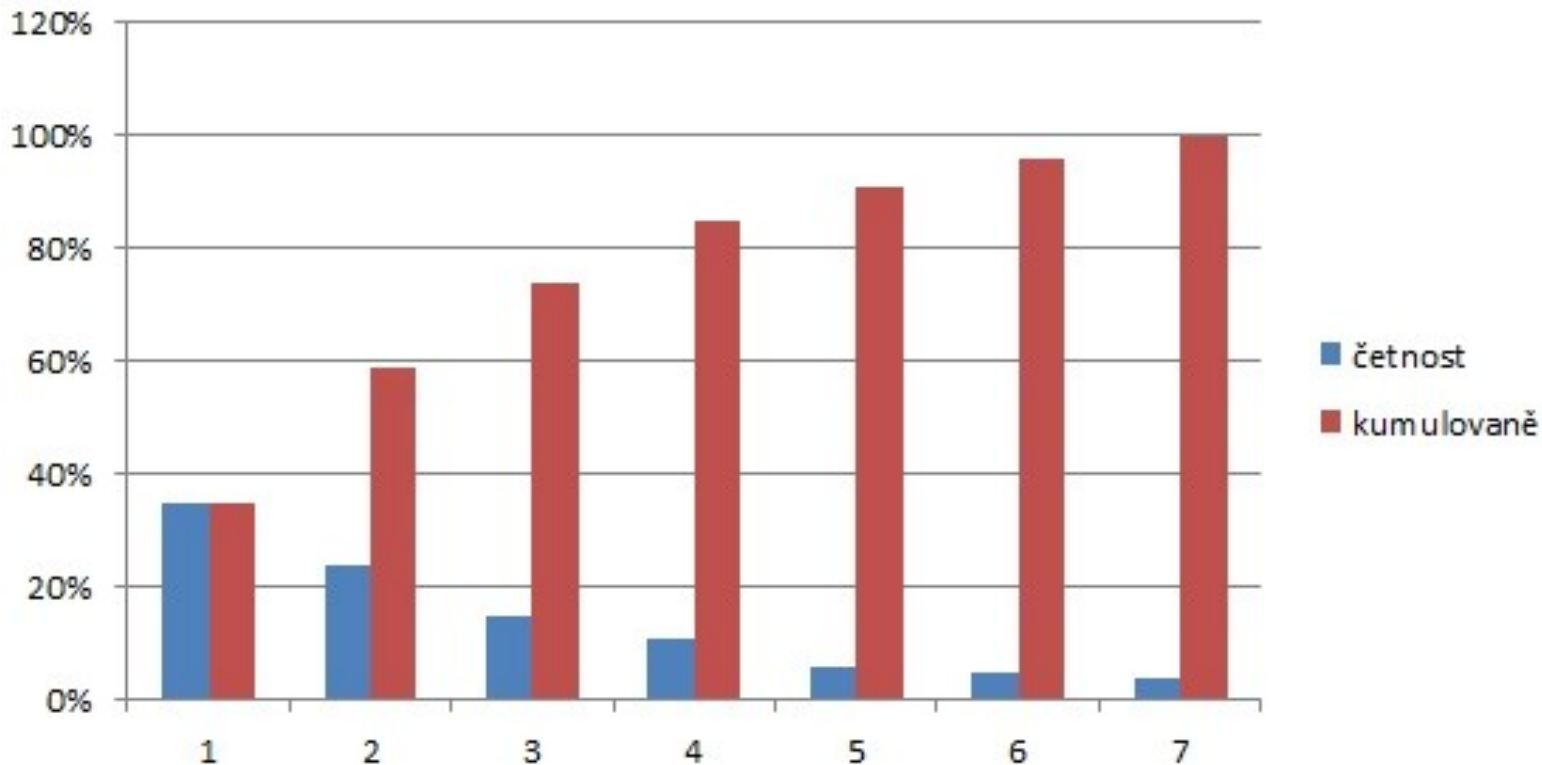


SLEZSKÁ  
UNIVERZITA  
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ  
FAKULTA V KARVINĚ



ŠPATNÁ  
ZKUŠENOST

# Paretovo pravidlo (diagram)



# Brainstorming

---



- Volná diskuse týmu k získání nových tvůrčích nápadů a myšlenek na zlepšení nebo nalezení správného řešení v krátkém čase.
- Logické myšlení je nahrazeno intuitivním
- Při řešení zamlženého problému, rámcově vymezená oblast
- Účastníci – odborníci z oboru 50%, odborníci z příbuzných oborů 30%, osoby bez spojitosti s daným oborem 20%
- Pravidla – zákaz kritiky, uvolnění fantazie, vzájemná inspirace, co největší množství, rovnost účastníků
- Průběh brainstormingu:
  1. Vedoucí zopakuje základní pravidla brainstormingu
  2. Seznámení účastníků s problémem, který bude diskutován a řešen
  3. Rozcvička – odreagování účastníků a naladění na tvůrčí myšlení
  4. Diskuse k samotnému tématu
  5. Zpracování a vyhodnocení námětů

# Metoda DELPHI

---



- Účelem je získání prognostických informací nebo názorů od vybrané skupiny expertů vztahujících se k identifikaci nebo předpovědi budoucích událostí, vývojových problémů nebo trendů
- **Formy:** Conventional Delphi, Argument Delphi, Policy Delphi
- **Základní principy:** anonymita, interakce, kontrolovaná zpětná vazba, statistické vyhodnocení odpovědí
- **Podstata:**
  - Zasílání promyšleně volené série otázek (formalizovaný dotazník)
  - Nezávislí odborníci
  - Opakované zasílání – sblížení názorů
  - Konsenzu je dosaženo teprve nad správným řešením
  - Nahrazuje přímou diskusi nebo seminář

# Metoda scénářů

---



- Využívána v případě existence nekontinuálních změn v okolí podniku.
- **Scénář** je obraz uspořádaný ze všech dosažitelných a významných prognóz a informací. orientační, kontextově závislý popis možné budoucí situace, která vede z výchozího (současného) stavu skrze logické souvislosti řetězce událostí k předpokládanému stavu konečné situace
- Cílem scénářů je určit kritické okamžiky vývoje, u který je třeba uskutečnit zásadní rozhodnutí.
- Základní skupiny scénářů:
  - Scénáře možných událostí
  - Simulační scénáře
  - Scénáře stavu okolí
  - Scénáře procesu okolí

# Benchmarking

---

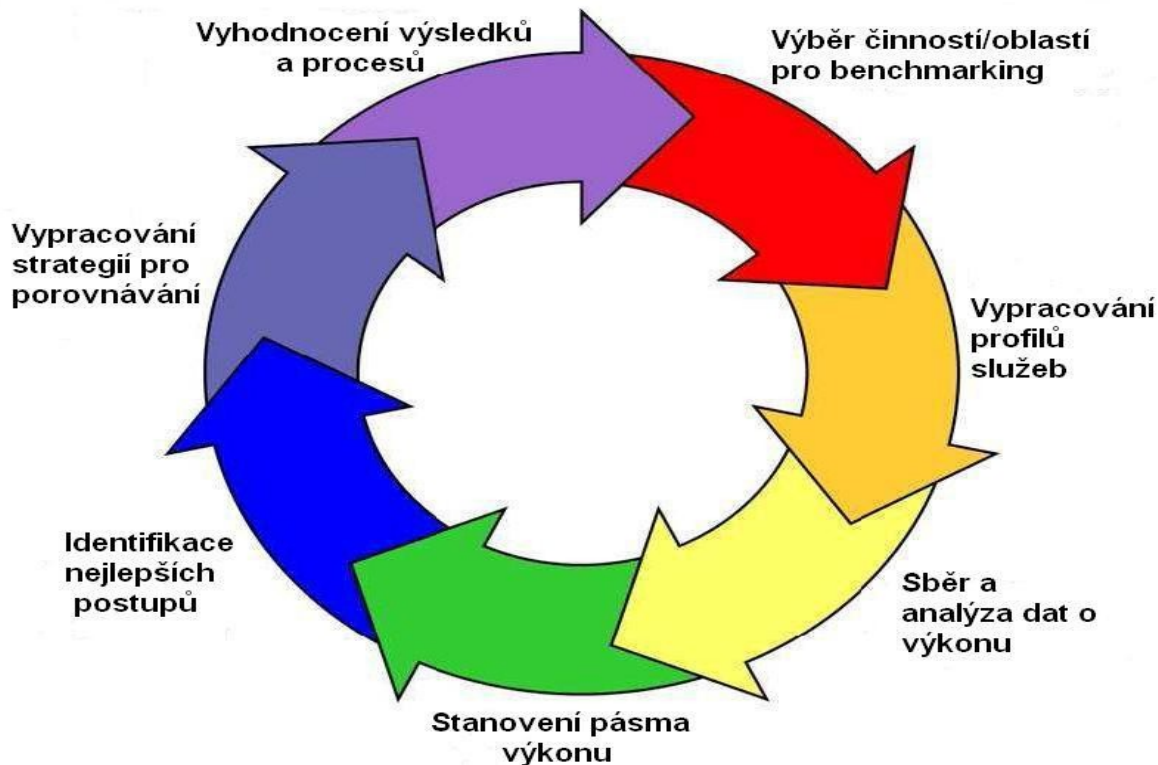


- V rámci analýzy podmínek, ve kterých působí strategie, jak se strategie vyvíjí a jaké rozhodující příčiny ovlivňují strategické chování i aktivity podniku, lze využívat řadu dalších metod, jako je třeba benchmarking.
- Jedná o tvůrčí napodobování a využívání poznatků nejlepších podniků, které získáme jejich systematickým pozorováním a srovnáváním s našimi postupy.
- Výhodou a velkou předností metody je její jednoduchost, široce uplatnitelné používání a obvykle nízká nákladnost.
- Benchmarking lze rozdělit do následujících základních typů:
  - **Vnitřní benchmarking** – týká se srovnávání různých částí a jejich vlastností (výkonnost, personál, přínos) v rámci jednoho podniku.
  - **Vnější benchmarking** – porovnání obdobné činnosti mezi vlastním podnikem a srovnávaným nejlepším podnikem v daném oboru (s konkurentem).
  - **Funkční benchmarking** – představuje srovnání stejné činnosti a přístupů mezi vlastním podnikem a cizím podnikem, který působí mimo náš obor.

# Kroky benchmarkingového cyklu



**SLEZSKÁ  
UNIVERZITA**  
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ  
FAKULTA V KARVINĚ





# Benchmarking - výhody

---



- Identifikuje a stanovuje rozdíl ve výkonnosti našeho podniku a možné nejlepší konkurence.
- Pomáhá stanovit strategii nebo její inovaci.
- Udržuje stimulaci podnikového vedení pro neustálé zlepšování.
- Ověřuje úspěšnost prováděných strategických opatření.
- Představuje panoramatický pohled na konkurenční počínání se srovnávaným podnikem, který nám poskytuje možnost revolučně pozměnit vlastní aktivity vhodně volenými a potřebnými inovacemi.
- Je efektivním způsobem jak zaměstnance přimět k hledání nových myšlenek a k nalézání skrytých možností vedoucích k zlepšení výkonnosti.
- Odhaluje klíčové kompetence, které tvoří vynikající výkonnost podniku jako jeho základní předpoklad úspěch na trhu.

- Síťový přístup vnímá podnik jako soubor propojených vztahů spojujících podnik s ostatními podniky ve více či méně důvěrném způsobu, závislejícím na vztazích uvnitř sítě.
- Síť dvě nebo více organizací spojených dlouhodobými vztahy a vazbami. Vazby mezi členy sítě formuje reflexe a poznání vzájemné závislosti a jsou základem pro dlouhodobé vazby. (Thorelli, 1986)
- Komplementarita

# Formy networking

---



**SLEZSKÁ  
UNIVERZITA**  
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ  
FAKULTA V KARVINĚ

- Síť kontaktů, znalostí – sociální kapitál podnikatelů
- Síť podniků
  - Přímé zapojení podniků
  - Nepřímé zapojení podniků

- *Procesy člena sítě:*
  - Vstup
  - Tvorba pozice
  - Repozice
  - Výstup
  
- *Faktory ovlivňující pozici člena v síti:*
  - Doména podniku (rozdělení práce)
  - Pozice podniku v dalších sítích
  - síla podniku ve vztahu k ostatním účastníkům v ústřední síti
    - ekonomická základna (podíl na trhu), technologie, odbornost, důvěra a zákonnost

# Metoda Balanced Scorecard

---



- Metoda balanced scorecard (známá pod zkratkou BSC) představuje systém strategického řízení a měření výkonnosti organizace, jehož základem je stanovení vyváženého systému vzájemně propojených ukazatelů výkonnosti organizaci.
- Jejími tvůrci byli R. S. Kaplan a David P. Norton, kteří ji zformulovali v devadesátých letech dvacátého století.
- Jedná se o metodu, která je univerzálně použitelná ve všech odvětvích a typech organizací. Její hlavní výhodou je právě univerzálnost.
- Metoda BSC vytváří vazbu mezi strategií a operativní činností s důrazem na měření výkonu. Metoda BSC vznikla jako reakce na praktická zjištění, že řada strategických záměrů nebyla dotažena do konce.
- Předností metody BSC lze spatřit v tom, že tato metoda napomáhá systémové integraci různých organizačních procesů a programů, jako je kvalita, reengineering, aktivity ve vztahu k zákazníkům a další.

# Základní charakteristiky metody BSC

---

Základní charakteristiky konceptu BSC Marinič shrnuje takto:

- systém umožňující transformaci vizi a strategii organizace v nástroj realizace a řízení;
- systém transformující strategické cíle na měřitelné, kontrolovatelné kroky;
- systém sjednocující ukazatele výkonnosti do spojitého systému;
- systém umožňující komplexní pohled na aktivity organizace pomocí finančních a nefinančních ukazatelů;
- systém monitorující historickou výkonnost a proaktivně ovlivňující budoucnost;
- systém vyvážený směrem nahoru i dolů napříč organizací.

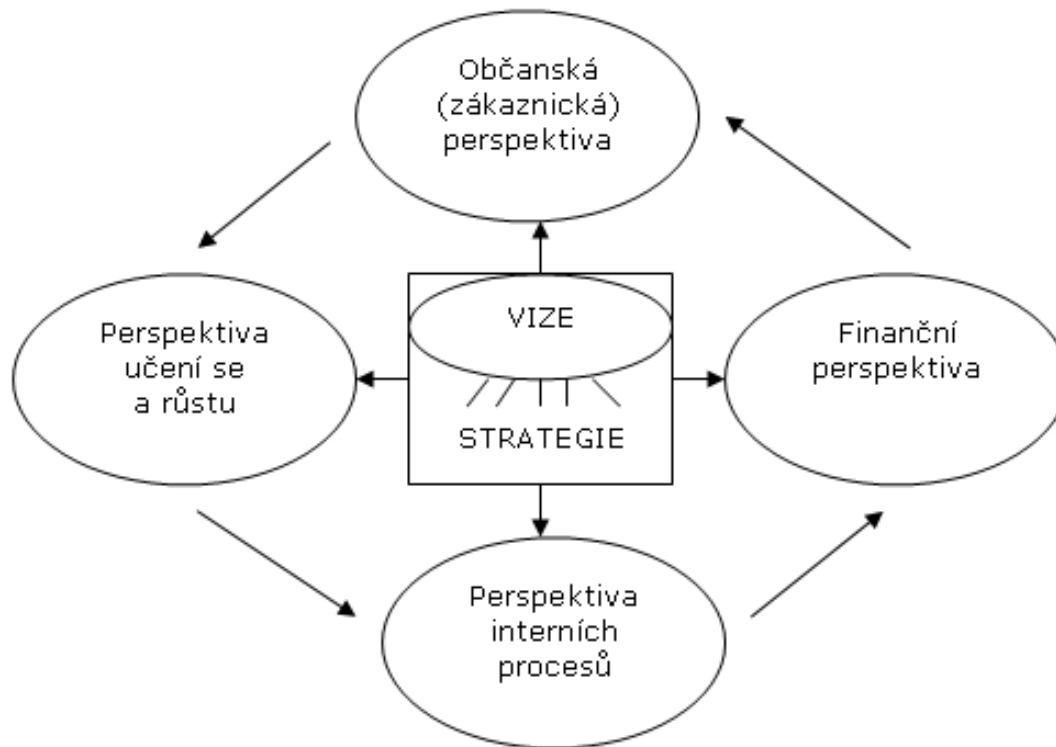
# Perspektivy metody BSC

---



- **Finanční perspektiva** – perspektiva soustředěná na identifikaci postavení organizace na kapitálovém trhu pomocí ukazatele tržního hodnoty organizace MVA, případně pomocí ukazatele tvorby hodnoty pro akcionáře.
- **Zákaznická perspektiva** – perspektiva zaměřená na hledání kompromisu mezi přáním a potřebami zákazníků a možnostmi organizace, při respektování limitů a omezení organizace.
- **Procesní perspektiva** – perspektiva soustředěná na procesy a postupy nezbytné pro fungování organizace.
- **Perspektiva učení se a růstu** – perspektiva zaměřená na faktory spojené s potenciálem růstu a rozvoje, který je spojen s lidským potenciálem, tedy se zaměstnanci.

# Základní schéma metody BSC





# Procesní management I

---



- Proces je soubor činností, který vyžaduje jeden nebo více vstupů a tvoří výstup, který má pro zákazníka hodnotu.
- Každý proces má vstup, výstup, vlastníka, zdroje a náklady s ním spojené, a vnitřní organizační strukturu. Pro realizaci procesu je potřeba mít vhodné informační zabezpečení a čas potřebný k realizaci konkrétního procesu.

V podniku rozeznáváme tyto typy procesů:

- klíčové procesy – souvisí s realizací produktů a přidávají hodnotu pro zákazníky;
- pomocné procesy – slouží k podpoře klíčových procesů;
- řídicí procesy – jedná se o procesy průřezového charakteru, který spíše patří mezi pomocné procesy, jejichž výstupem je stanovení ukazatelů a způsobu měření ostatních procesů.

# Procesní management II

---



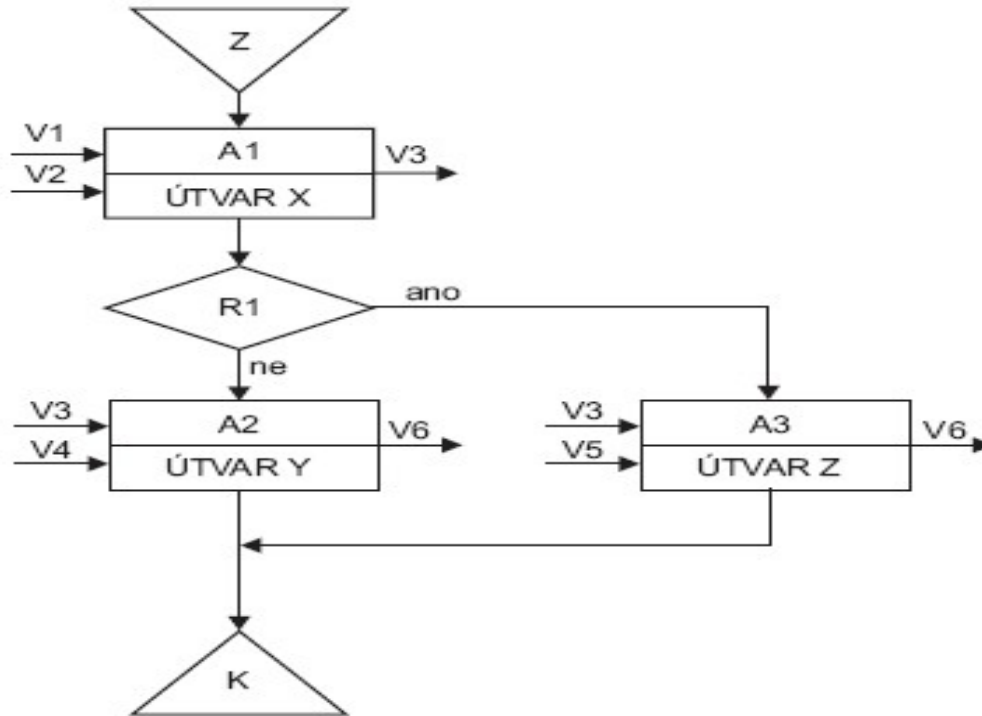
**SLEZSKÁ  
UNIVERZITA**  
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ  
FAKULTA V KARVINĚ

- **Procesní management** je přístup managementu zaměřený na monitoring existujících procesů, jejich analýzu, případné změny, stabilizaci a další zlepšování.
- **Procesní přístup** představuje systematickou identifikaci a řízení procesů používaných v organizaci a jejich vzájemné působení.

Mezi hlavní úkoly procesního řízení patří:

- identifikace procesů a tvorbu procesní mapy;
- nové definování procesů – redesign procesů a napřímení procesů;
- zajištění stability procesů;
- navození atmosféry zlepšování procesů.

# Organizační struktura procesní

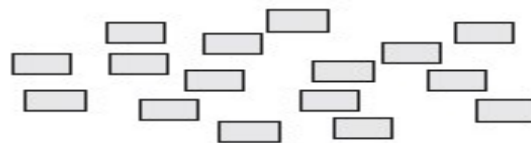


# Organizační struktura útvarová



krok

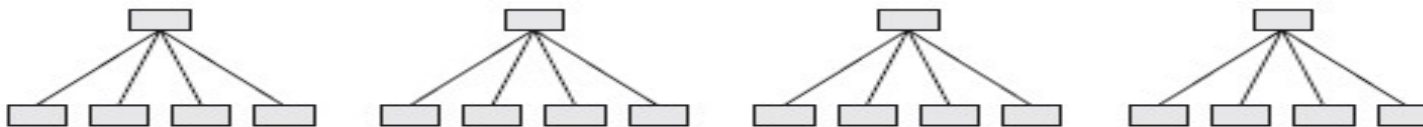
1.



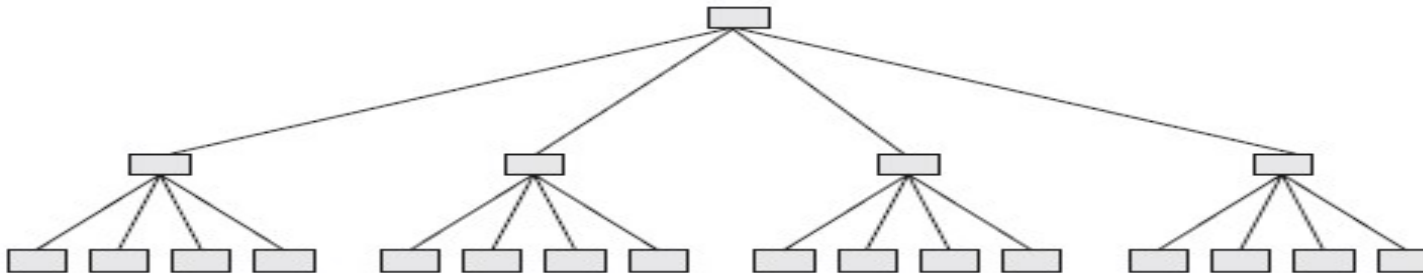
2.



3.



4.





- **Změna** představuje odchylku, posun od předpokládaného, cílového stavu nebo průběhu procesu. Tato odchylka může být negativní nebo pozitivní, kvalitativního nebo kvantitativního charakteru.
- **Management změny** (change management) je směr managementu, který spočívá jednak v připravenosti reakcí na podněty okolí (pasivní aspekt), a také na iniciaci samotné změny (aktivní aspekt).
- Management změny zahrnuje aktivity spojené s monitorováním, přípravou a hlavně implementací změn. V praxi existuje značná rozmanitost změn a různým změnám odpovídají rozdílné přístupy a reakce managementu na změny. Mezi nejznámější a nejčastější přístupy patří přístupy trvalého zlepšování a reengineering.

# Management znalostí

---



- **Znalost** představuje strukturovaný souhrn vzájemně souvisejících poznatků a zkušeností z určité oblasti nebo k nějakému účelu. Poznatek je jednotlivý výsledek lidského poznávání. Soustava poznatků tvoří znalost. Znalosti mohou být všeobecné a specifické.

## Typy znalostí :

- explicitní znalost – je formalizovaná nebo dokumentovaná znalost, která je většinou dobře strukturovaná a snadno přenositelná, např. dokumenty, manuály apod.;
- implicitní znalost – je znalost uložená v hlavách pracovníků kdykoliv převoditelná do explicitní formy, např. znalost procesu vlastníkem procesu apod.;
- tacitní (neformulovaná) znalost – je znalost uložená v hlavách pracovníků, kterou je obtížně nebo zcela nemožné převést do explicitní formy, zformalizovat nebo zdokumentovat.



- **Riziko** definujeme jako podmínku reálného světa, v němž existuje vystavení nepříznivým okolnostem. Je to situace, v níž existuje možnost nepříznivé odchylky od žádoucího výsledku, který je očekáván, nebo v něj doufáme.
- **Management rizika** představuje soustavný proces monitorování rizik, která mohou ovlivnit podnik a současně provádí soustavnou prevenci případných ohrožení. Podstatou této činnosti je rozhodování v podmínkách nejistoty, tedy rozhodování, kdy máme minimum informací a nedostatek času k ověření jejich správnosti a nutnost vydat potřebné rozhodnutí.
- Management rizik je charakterizováno jako činnost, která je zaměřena na snižování současných a budoucích rizik, jejich příčin i následků.

# Klasifikace rizik

---



- Podnikatelská – čistá
- Systematická – nesystematická
- Vnitřní – vnější
- Ovlivnitelná – neovlivnitelná
- Primární – sekundární
- Podle fází projektu
- Podle věcné náplně
- Strategická - operativní.



# Krize v podnikání

---



- **Krize** je složitá situace, v níž je významným způsobem narušena rovnováha mezi základními charakteristikami systému (narušeno je poslání, filozofie, hodnoty, cíle, styl fungování systému) na jedné straně a postojem okolního prostředí k danému systému na straně druhé. Za krizi obecně lze považovat cokoli, co v sobě obsahuje potenciál významně ovlivnit či dokonce ohrožit integritu a životaschopnost podniku.

Za společné znaky všech krizí mohou být považovány tyto:

- Krize je téměř vždy rozkladná.
- Krize je téměř vždy negativní.
- Krize rozděluje organizaci.
- Krize může vyvolávat zkreslené nebo nesprávné dojmy..
- Krize zpravidla překvapí, i když management podniku s určitými riziky počítá.

# Typologie krizí

---

- Přírodní krize
- Ekologická krize
- Technologická krize
- Konfrontační krize
- Ilegální krize
- Psychologická krize
- Ekonomická krize
- Finanční krize
- Podnikové krize



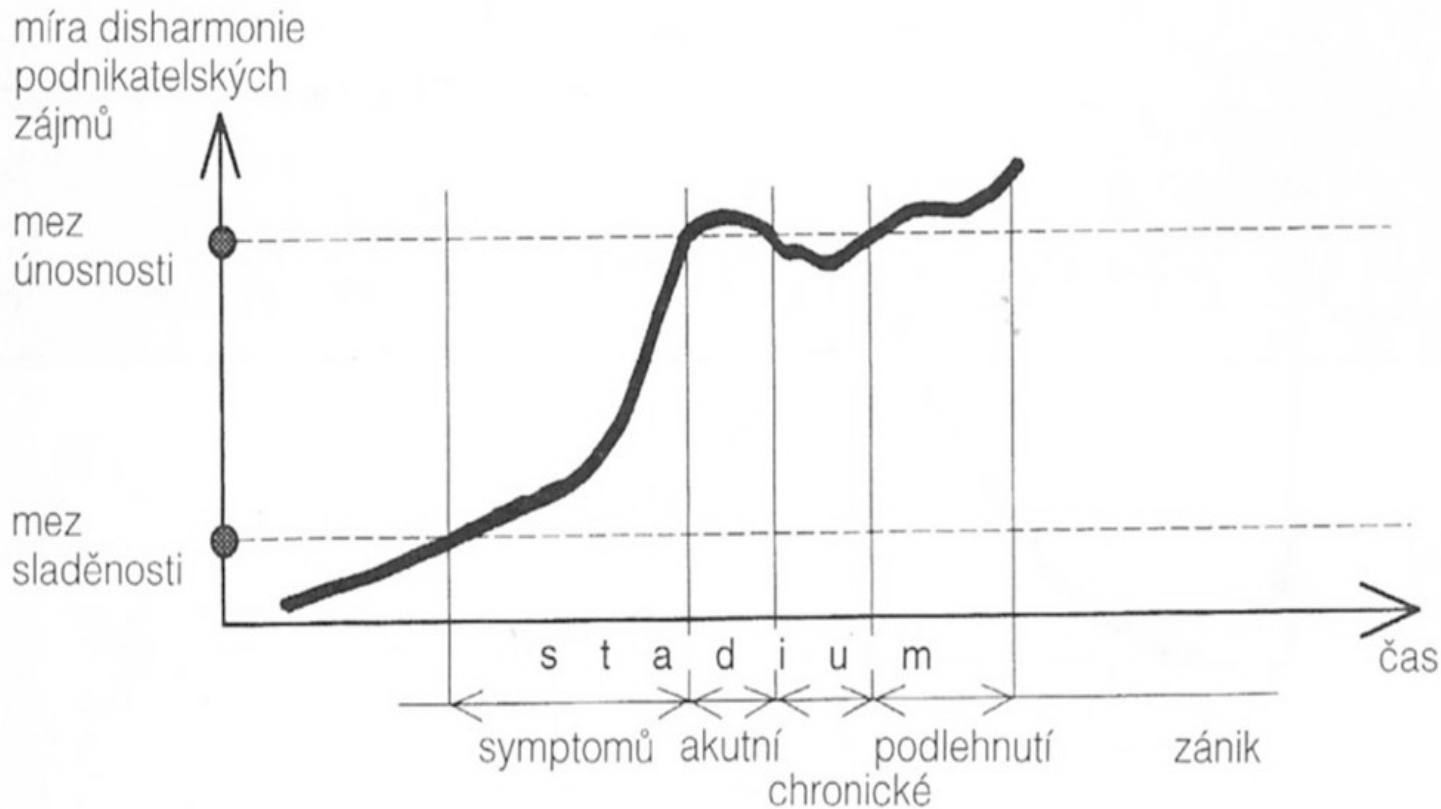


- *Stadium symptomů*
  - Signály slabé, špatně strukturované
  - Signály silné, úplné, strukturované
  - Signály velmi silné
  
- *Akutní stadium*
  
- *Chronické stadium*
  
- **Základní body v krizi**
  - Mez sladění
  - Mez únosnosti

# Krise typu „rychlá smrt“



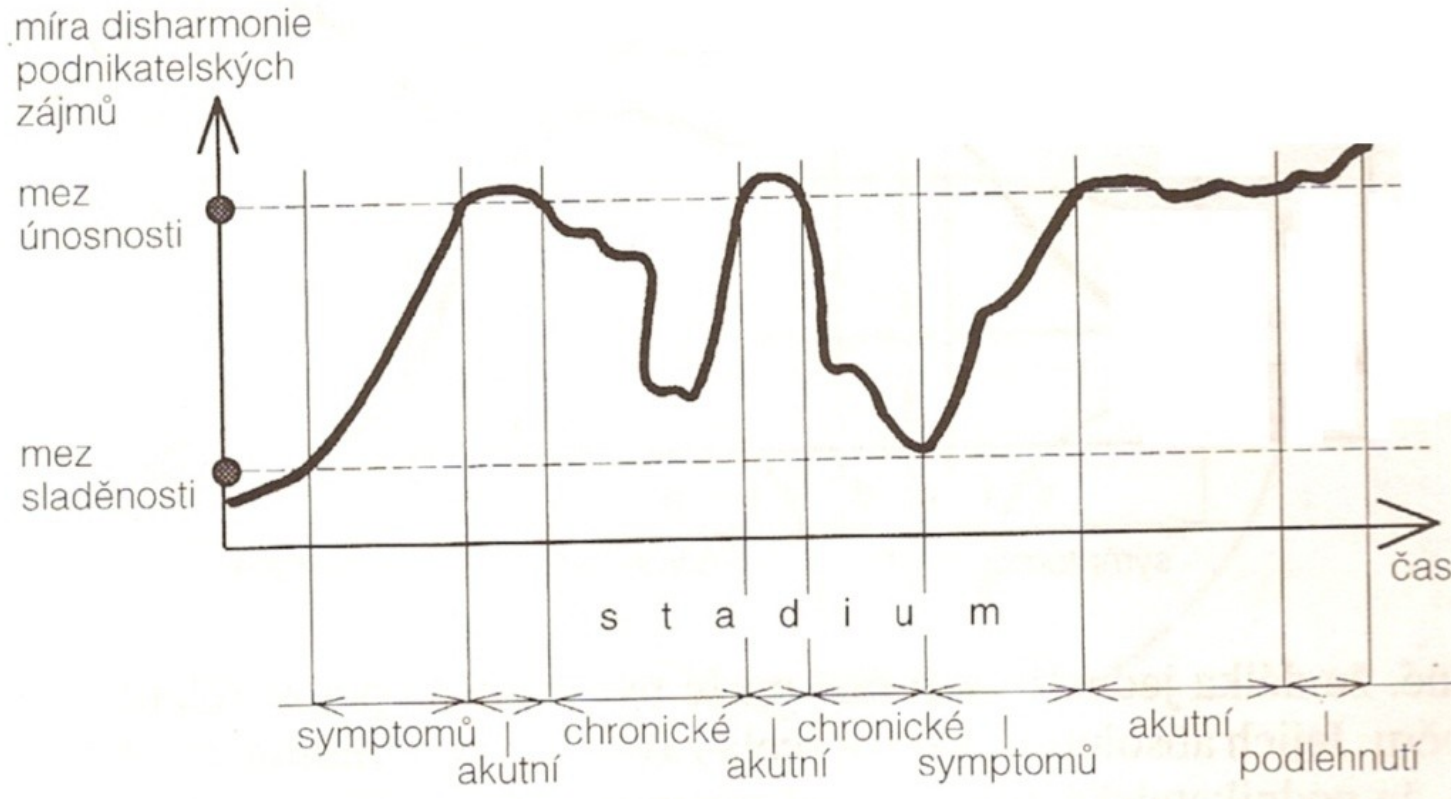
**SLEZSKÁ  
UNIVERZITA**  
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ  
FAKULTA V KÁRVINĚ



# Krise typu „pomalé umírání“



**SLEZSKÁ  
UNIVERZITA**  
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ  
FAKULTA V KÁRVINĚ



# Úplně řízená krize

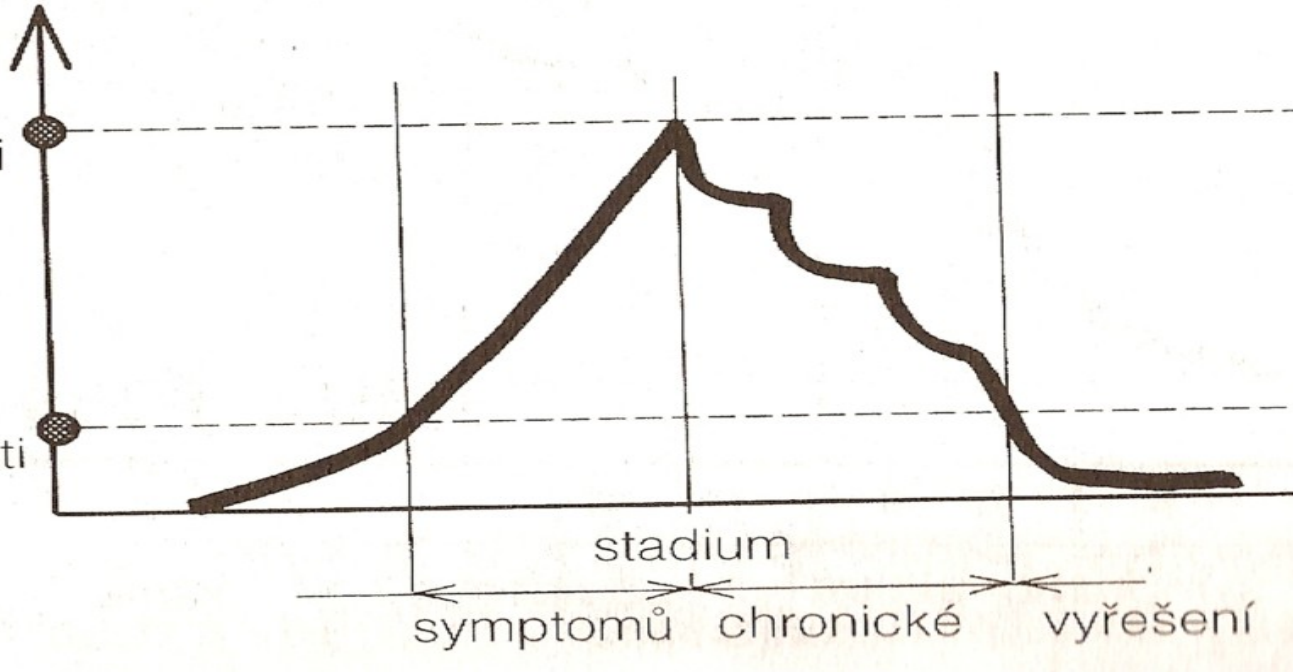


**SLEZSKÁ  
UNIVERZITA**  
OBCHODNĚ PODNIKATELSKÁ  
FAKULTA V KARVINĚ

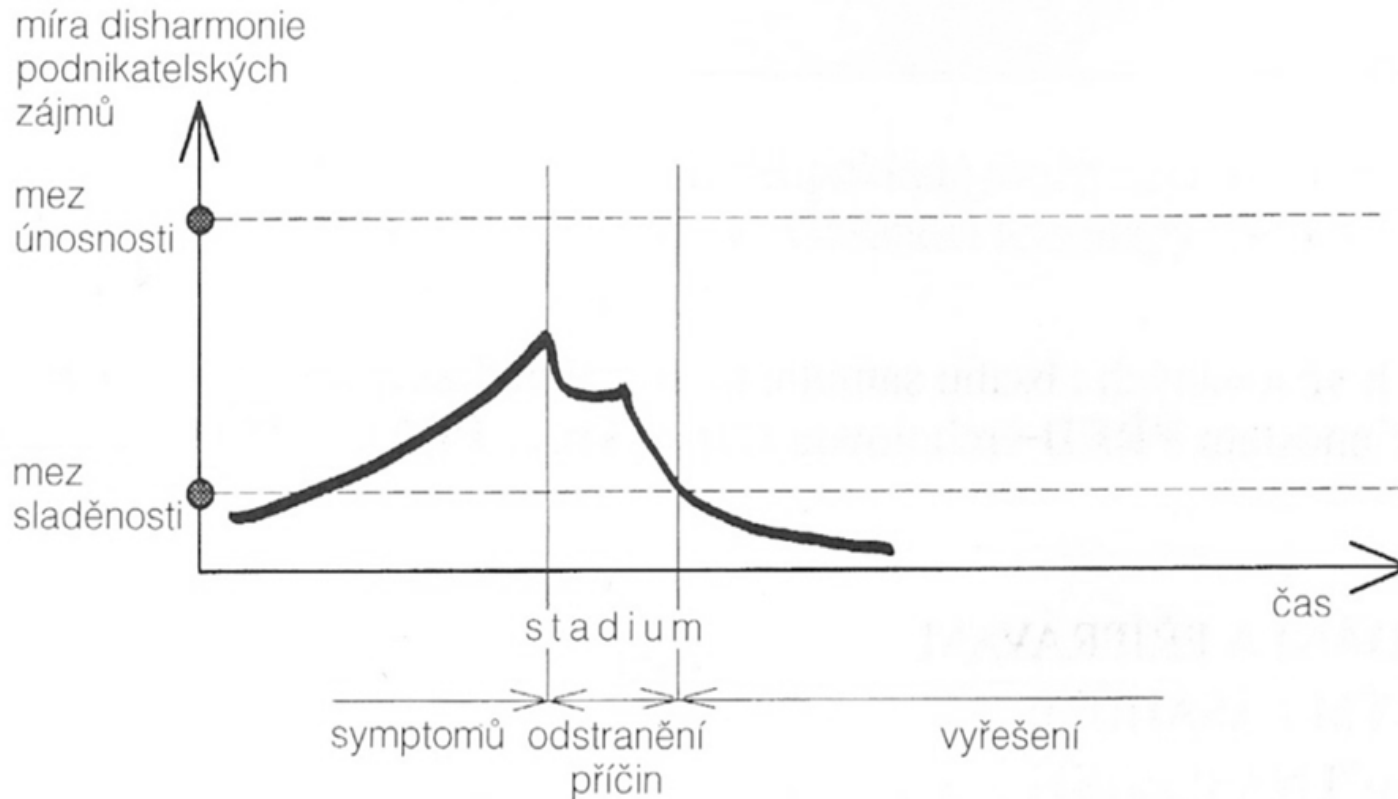
míra disharmonie  
podnikatelských  
zájmů

mez  
únosnosti

mez  
sladěnosti



# Utlumení krize ve fázi symptomů



# Krizový management

---



- **Krizový management** můžeme definovat jako jednu z disciplín managementu podniku. Je určen ke zvládnání mimořádné negativní (krizové) situace podnikatelského subjektu.
  - Podstatu krizového managementu lze spatřovat zejména v systému promyšlených, provázaných procesů a postupných kroků, jejichž cílem je jak rozpoznat komplexní podstatu krizové situace podniku, tak také nalézt způsob jejího úspěšného vyřešení.
  - *V užším slova smyslu* lze krizový management považovat za soubor opatření, zaměřený na řešení vzniklé krize podniku a omezování objemu škod, které mohou vzniknout v jejím důsledku.
  - *V širším smyslu slova* je úkolem krizového managementu: včas rozpoznat možnost vzniku nestandardní negativní situace podniku a odhalit její možné příčiny (krizový potenciál podniku); nastavit preventivní procesy předcházející krizi; efektivně vyřešit vzniklou krizi; odstranit následky uplynulé krizové situace podniku.
-





- ▶ Vyhlášení krizového stavu a zajištění pořádku
- ▶ Zastavení pádu – zlepšení organizačního uspořádání
- ▶ Zpětná kontrola zavedených opatření – průběžné hodnocení
- ▶ Restrukturalizace a návrat ke standardnímu řízení



- Transformace podniku
  - Konsolidace – ve vlastní režii, expertní krizoví specialisté
  - Sanace
  - fúze
- Likvidace podniku
- Konkurz
  - Nepatrný konkurz
  - Reorganizace