

5 DOSAHOVÁNÍ ÚSPOR „ZEŠTÍHLOVÁNÍM“ ORGANIZACE

Při řešení problému, jak dosahovat úspor, obvykle stojíme před problémem („dilematem“) redukce nákladů a poptávané kvality. To platí jak pro soukromý sektor, tak i pro veřejný sektor. V soukromém sektoru⁸⁸ i veřejném sektoru se používá řada klasických metod kvality a výkonnosti. Nejčastěji se používají model EFQM (ve veřejné správě jeho obdoba – model CAF⁸⁹), norma ISO 9001, benchmarking a benchlearning, TQM (totální řízení kvality)⁹⁰. V této části publikace se budeme zabývat problémem dosahování úspor „zeštíhlováním“ organizace.

5.1 Analýza tzv. klíčových faktorů úspěchu – obecné přístupy

Pro dosahování úspor formou „zeštíhlování“ organizace mají klíčovou roli tzv. klíčové (někdy také nazývané i kritické) faktory úspěchu, nazývané také jako principy úspěchu⁹¹. V teorii dominují: princip výjimečnosti podle modelu EFQM (případně

⁸⁸ V ziskovém sektoru se můžeme v případě řešení problému „štlhlého podniku“ dostat do klasického podnikatelského dilematu, a to zda sázet zejména na a) nízkou cenu (tedy na nízké náklady) a tím obvykle nízkou kvalitu, nebo na b) vysokou kvalitu a vysokou cenu. V rámci přístupu „štlhlý podnik“ je kvalita chápána jako hodnota pro zákazníka – tedy kvalitní je to, za co je zákazník ochoten zaplatit. Současně se pracuje s odstraňováním všech ztrát (plýtvání).

⁸⁹ Zkušenosti s implementací modelu CAF popisuje např. Špaček (2010), Půček (2005), Půček, Ochrana (2009).

⁹⁰ Např. pojetí TQM podle japonské školy pracuje s následujícími 4 idejemi: 1. idea Kaizen – je nutné jasně popsat procesy, měřit je, zajistit jejich opakovatelnost a zejména ustavičně je zlepšovat; 2. idea Kansei – je nutné zkoumat, jak zákazník používá produkt, to vede ke zlepšení produktu; 3. idea Miryokuteki Hinshitsu – věci musí mít estetickou kvalitu; 4. idea Atarimae Hinshitsu – věci budou fungovat tak, jak se předpokládá. Popis těchto metod podává publikace Půček, M., Ochrana, F. a kol. *Chytrá veřejná správa. Smart Administracion*. Praha: Ministerstvo pro místní rozvoj ČR, 2009. Dostupné z: <<http://www.mmr.cz/Kohezni-politika-a-Uzemi-agenda-EU/Kohezni-politika/Dokumenty>>.

⁹¹ Někdy bývají též v odborné literatuře označovány jako „kritické/klíčové faktory úspěchu“ (Critical Success Factors, CSF).

z něch odvozený model CAF), princip řízení podle normy řady ISO 9000 a kritické faktory úspěchu podle modelu 7 S⁹².

Normy řady ISO 9000 uvádějí tyto následující principy řízení: 1. zaměření na zákazníka; 2. vedení a řízení zaměstnanců; 3. zapojení (angažovanost) zaměstnanců; 4. procesní přístup; 5. systémový přístup k řízení; 6. kontinuální (neustálé) zlepšování; 7. přístup k rozhodování zakládající se na faktech; 8. vzájemně prospěšné dodavatelské (ve veřejném sektoru též partnerské) vztahy.

V následující tabulce 5.1 je uvedeno osm základních principů výjimečnosti podle modelu EFQM. Pro srovnání jsou v následující tabulce 5.2 vysvětleny kritické faktory úspěchu podle modelu 7 S. Lze je též srovnat se 14 zásadami metody TPS podle firmy Toyota (viz tabulka 4.5).

Tab. 5.1 Osm základních principů excelence (kritických faktorů úspěchu) podle EFQM

č.	princip	vysvětlení
1	dosahování vyvážených výsledků	Excelentní organizace plní své poslání a činí pokroky s ohledem na svoji vizi pomocí plánování a dosahování vyváženého souboru výsledků, které odpovídají jak krátkodobým, tak dlouhodobým potřebám jejich zainteresovaných stran a, je-li to relevantní, překračují je.
2	vytváření hodnoty pro zákazníky (občany – jako klienty veřejné správy)	Excelentní organizace vědí, že zákazníci jsou jejich primárním důvodem pro to, aby existovaly, a usilují o inovace a vytváření hodnoty pro zákazníky tím, že chápou a předvídají jejich potřeby a očekávání.
3	vedení na základě vize, inspirace a integrity	Excelentní organizace mají lídry, kteří utvářejí budoucnost a uvádějí ji do života, přičemž působí jako modelové vzory pro jejich hodnoty a etiku.
4	řízení na základě procesů	Pro dosahování vyvážených a udržitelných výsledků jsou excelentní organizace řízeny prostřednictvím strukturovaných a strategicky seskupených procesů s využitím rozhodování založeného na faktech.
5	dosahování úspěchů díky zaměstnancům	Excelentní organizace si cení svých zaměstnanců a vytvářejí kulturu zmocňování pro dosahování vyvážených cílů organizace a osobních cílů.
6	podporování kreativity a inovací	Excelentní organizace generují zvýšenou hodnotu a úroveň výkonnosti prostřednictvím neustálých a systematických inovací s využitím kreativity svých zainteresovaných stran.

⁹² V literatuře se setkáme s řadou přístupů k principům řízení a kritickým faktorům úspěchu, např. model „7 S“ konzultační firmy McKinsey, model „komponentů organizace“ vypracovaný na Sloan School of Management MIT (Massachusetts Institute of Technology) atd. (bliže viz Vodáček, Vodáčková, 2009).

č.	princip	vysvětlení
7	budování partnerství	Excelentní organizace hledají, rozvíjejí a udržují důvěryhodné vztahy s různými partnery s cílem zajistit vzájemný úspěch. Tato partnerství mohou vznikat mimo jiné se zákazníky, se společnostmi, s klíčovými dodavateli, vzdělávacími institucemi nebo s nevládními organizacemi.
8	přijímání odpovědnosti za trvale udržitelnou budoucnost	Excelentní organizace vkládají do svých kultur eticky způsob myšlení, jasné hodnoty a nejvyšší standardy organizačního vystupování, které jim umožní usilovat o ekonomickou, společenskou a ekologickou udržitelnost.

Pramen: autoři podle ČSJ (2011, s. 14)

Tab. 5.2 Kritické faktory úspěchu podle modelu 7 S

č.	kritický faktor	vysvětlení kritického faktoru úspěchu v modelu 7 S
1	strategie „Strategy“	Strategií se rozumí programové stanovisko vrcholového vedení k zaměření činnosti (např. ve formě dokumentu). Zachycuje vymezení a uspořádání soustav cílů v čase. Podchycuje volbu postupu dosažení cílů (včetně podmínek a předpokladů). Předpokládá pružnost adaptace cílů na změny a příležitosti, činnosti a postupy jejich dosažení.
2	struktura „Structure“	Strukturou se chápe organizační struktura a vazby – vymezení a obsahová funkční náplň dílčích částí struktury a jejich vzájemných informačních vazeb. Tyto vertikální, horizontální a další vazby zároveň vyjadřují vztahy nadřízenosti, podřízenosti a spolupráce, kontrolní vazby, vazby sdílení informací atd.
3	spolupracovníci „Staff“	Spolupracovníky se rozumějí lidé, kteří se podílejí na realizaci práce. Plní tak svá funkční poslání v celkové činnosti. Vytvářejí dílčí kolektivy s jejich mezilidskými vztahy.
4	systémy řízení „Systems“	Systémy řízení zahrnují postupy, metody, techniky a technologie manažerské práce. Uspodňují zhodnocení znalostí, zkušeností, dovedností a užitečných návyků lidí pro plnění jejich funkčního poslání v činnosti organizační jednotky.
5	sdílené hodnoty „Shared values“	Sdílené hodnoty dávají základní orientaci pro sociální, hospodářské a kulturní poslání činnosti kolektivů, popř. dílčích organizačních částí. Spoluvytvářejí motivační prostředí. Jinak řečeno, jde o „kulturu organizace“.
6	styl manažerské práce „Style“	Styl manažerské práce je způsob jednání vedoucích zaměstnanců, který uplatňují vůči jimi vedeným kolektivům a který převažuje. Jde o způsob provádění manažerských rolí (interpersonálních, informačních, rozhodovacích).
7	schopnosti „Skills“	Schopnosti jsou zde „zkratkou“ pro soubor znalostí, schopností, dovedností a návyků, které představují myšlenkové bohatství kolektivů, a tím i profesionální a kvalifikační zázemí pro úspěšnou práci.

Pramen: autoři podle Vodáčka, Vodáčkové (2009, s. 162–164)

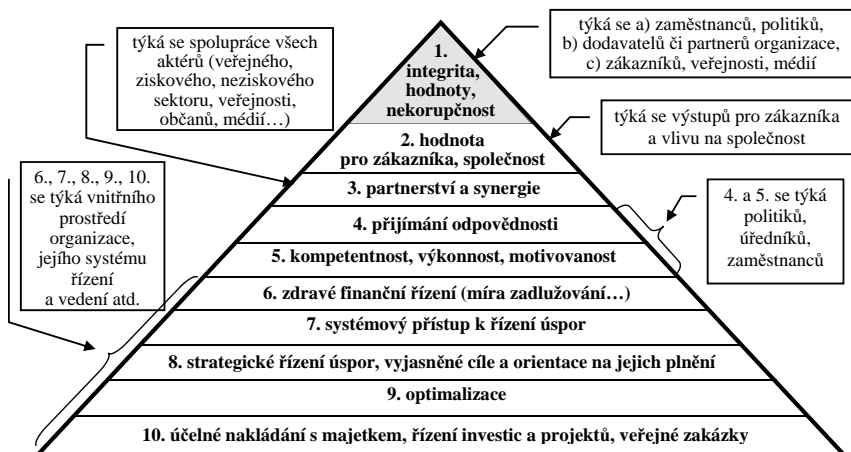
Přestože se uvedené tři přístupy liší, svým obsahem vykazují společné podstatné rysy. Ukazují, jak účinně provádět změny v organizaci, aby tyto v rámci dané organizace generovaly úspory.

5.2 Principy účinného dosahování úspor ve „štíhlé“ organizaci

V předchozí části práce bylo zmíněno, že restrukturalizací organizace a jejím „zeštíhlením“ můžeme dosáhnout úspory. Aby tento dosažený efektivní stav fungování organizace byl relativně trvalý, je žádoucí dodržovat určité principy. Jejich přehled a hierarchizaci podává obrázek 5.1.

Ve špičce pyramidy je integrita (charakter), sdílené hodnoty, nekorupční chování – pokud toto chybí, je obtížné dosahovat ve veřejném sektoru efektivně úspory. Přičemž integrita se týká všech zúčastněných; samozřejmě přednostně politiků a zaměstnanců veřejné správy, ale také jejich dodavatelů, partnerů. Týká se ale také těch, kdo veřejné služby čerpají nebo vznášejí na ně (někdy s ohledem na možnosti veřejné správy nepřiměřené) požadavky. V základně pyramidy je pak 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 ve veřejné správě.

Obr. 5.1 Principy účinného dosahování úspor a „štíhlá“ organizace



Pramen: autoři

Stručný popis principů efektivního dosahování úspor a „štitlé“ organizace uvádí následující tabulka 5.3. Podrobná analýza jednotlivých principů je obsažena v následujících samostatných kapitolách.

Tab. 5.3 Přehled principů účinného dosahování úspor a „štitlé“ organizace

č.	princip	stručný komentář principu
1	integrita, hodnoty, nekorupční jednání	Výkon každé činnosti ve veřejném sektoru má probíhat na základě zákonů a stanovených pravidel, sdílených cílů a hodnot, dále charakteru (integrity) a zásad pro nekorupční jednání. Integrita, charakter, poctivost, plnění slibů, dodržování vlastních pravidel a všech zákonů patří k elementárním principům efektivního řízení. Zahnuje způsob řešení problémů založený na principu vítězství – vítězství, snahu o odstraňování příčin problémů. Integrita se netýká jen politiků a zaměstnanců veřejného sektoru, ale také daňových poplatníků všech druhů daní a poplatků (příjmy veřejné správy) a také integrity (poctivosti, charakteru) občanů a zákazníků z hlediska jejich potřeb a čerpání veřejných služeb.
2	hodnota pro zákazníka či společnost (odstraňování byrokratické zátěže)	Orientace na zákazníka, občana (společnost včetně zájmů životního prostředí) umožňuje veřejné prostředky uplatňovat účelněji a efektivněji na uspokojování oprávněných potřeb zákazníků/občanů. Činnosti, které neslouží k uspokojování potřeb (tedy nezvyšují hodnotu pro zákazníky/občany či společnost), by měly být optimalizovány nebo ukončeny. Jednou z forem je „odstraňování byrokratické zátěže“, kvalita regulace (RIA) atd. K zjišťování potřeb se používají šetření spokojenosti, marketingové techniky atd.
3	partnerství a synergie (a dále příležitosti, zlepšování)	Uplatňování partnerství (s veřejností, neziskovým, ziskovým sektorem atd.) a hledání možností pro synergické efekty z hlediska úspor patří ke klíčovým principům. Zahnuje také postupy správné komunikace. Snaha o trvalé zlepšování postupů a výkonu činností, využívání příležitostí pro úspory, prevence a minimalizace rizik a efektivní řízení změn jsou standardními principy „štitlé“ organizace.
4	přijímání odpovědnosti	Je nezbytné, aby všichni zúčastnění přijali odpovědnost za výsledky své práce (včetně odpovědnosti za budoucnost), která odpovídá jejich činnosti a pozici; např. starosta a vedení města zejména za udržitelný rozvoj města, účelnost veřejných služeb a výdajů, vedoucí úředníci za výkon činnosti ve svěřeném útvaru (zejména efektivnost, hospodárnost), úředníci a zaměstnanci za svoji práci (zejména efektivnost, hospodárnost).
5	kompetentnost (zaměstnanců, politiků atd.)	Úspěch každé instituce závisí na jejich zaměstnancích. Kompetentní (způsobilí), výkonní a motivovaní vedoucí i ostatní zaměstnanci jsou základním předpokladem pro dosahování cílů v oblasti úspor, odstraňování plýtvání a vytváření „štitlé organizace“.