

**Asociace inovačního podnikání ČR**

Miroslav Pittner

Pavel Švejda

# Řízení inovací v podniku

**(Regulace, řízení, vedení)**

**Praha 2004**

## **AUTOŘI:**

PhDr. Miroslav Pittner, DrSc.  
Ing. Pavel Švejda, CSc., FEng.

## **RECENZE:**

Ing. Bedřich Kocan, CSc.  
Mgr. Jaroslava B. Sporková

Publikace je vydána s podporou MŠMT,  
projekty ME 712, ME 713 a ME 718

Navazuje na publikaci „Základy inovačního podnikání“ (P. Švejda a kol., AIP ČR, 2002), zabývá se některými aspekty inovačního prostředí, podrobněji analyzuje vzájemný vztah mezi inovacemi a řízením, který považujeme pro rozvoj inovačního procesu za mimořádně významný. Je rovněž pojata jako příspěvek k Národní inovační strategii ČR a ke Strategii rozvoje lidských zdrojů pro Českou republiku, zejména k pasážími pojednávajících o řízení.

Bude využita při přípravě odborníků pro oblast inovačního podnikání, při koncipování tohoto nového oboru, ve výuce předmětu „Základy inovačního podnikání“ na FSv ČVUT v Praze a při formulaci aktuálních společenskovedních aspektů inovačního podnikání v ČR.

1. vydání

© Asociace inovačního podnikání ČR, 2004

**ISBN 80-903153-2-1**

## O AUTORECH



**M. PITTNER** se dlouhodobě zabývá analýzou inovační podstaty řízení, jeho komplexního pojetí jako dynamického systému opírající se o jednotu funkcí a i o regulaci, řízení a vedení. Zobecňuje též své zkušenosti z činnosti vědeckého tajemníka Českého komitétu pro vědecké řízení, Ústavu pro filozofii a sociologie ČSAV i ze spolupráce s Asociací inovačního podnikání ČR.



**P. ŠVEJDA** vystudoval obor pozemní stavby na Stavební fakultě ČVUT v Praze a externí aspiranturu na Filozofické fakultě UK v Praze. Postupně se zabýval investiční výstavbou a vědeckotechnickým rozvojem, od roku 1990 přípravou odborníků pro oblast vědeckotechnického rozvoje, zakládáním vědeckotechnických parků, transferem technologií a inovačním podnikáním.

# OBSAH

Úvod ..... 7 – 8

**1. Inovační potenciál jako předpoklad úspěšné podnikové politiky a strategie ..... 10 – 17**

**2. Management jako hlavní prostředek aktivizace inovačního potenciálu ..... 20 – 28**

**3. Systém podnikového managementu ..... 30 – 54**

**Závěr ..... 55**

**Literatura ..... 56 – 61**

Odkazy ..... 56 – 57

Další použitá literatura ..... 57 – 61

**Přílohy ..... 66 – 87**

## **A. Schémata**

I. Podnik a okolí ..... 66

II. Struktura podniku (organizace) ..... 67

III. Systém podnikového řízení – managementu ..... 68

IV. Řízení vs. vedení ..... 69

## **B. Další přílohy**

I. Etický kodex AIP ČR ..... 72 – 74

II. Systém inovačního podnikání v ČR  
dle stavu k 30. 6. 2004 ..... 75 – 77

III. Struktura předmětu Základy  
inovačního podnikání ..... 78 – 79

## **C. Základní projekty a činnosti AIP ČR na podporu inovačního podnikání v ČR**

I. Technologický profil ČR ..... 82

II. Cena Inovace roku 2004 ..... 83 – 84

III. Program mezinárodní vědeckotechnické  
spolupráce KONTAKT ..... 85

IV. Referenční list ..... 86 – 87

# ÚVOD

**D**ění ve světě bylo koncem 20. století a je i na počátku 21. století výrazně ovlivňováno procesy, označovanými jako vědeckotechnická a informační revoluce, charakterizované moderními technologiemi, vědeckými objevy, rozmachem vzdělání a vytvářením inovačního prostředí. Důsledkem je rozvoj moderní informační ekonomiky spojené se systematickou inovační politikou a strategií nejen ve výrobě, ale i v ostatních oblastech. V naší zemi se v této době uskutečňují společenské přeměny spojené s transformací národního hospodářství. Důsledkem transformace, silně poznamenané živelností, byla atomizace podniků. V nejednom případě bylo dělení podniků v rozporu s logikou vývoje ve vyspělých zemích, prováděno neorganicky a neúčelně. Projevem byl, mimo jiné, chaotický vznik mnoha podniků s malou životností a schopností uplatnit se na trzích. Například jen ve třetím čtvrtletí 2002 byl vypsán konkurz na 16 048 firem. Obdobná situace byla i v aplikovaném výzkumu, kde zaniklo na 50 % pracovišť. Uvolnění kázně ve společnosti (včetně v podnikání) vede k tomu, že řada podnikatelů nedodržuje platné normy, zaměstnává lidi načerno (zejména služby a stavebnictví), neplní své povinnosti vůči státu (placení daní) i vůči zaměstnancům (zdravotní a důchodové pojištění apod.). Při vstupu do Evropské unie má naše ekonomika výrazně zastaralejší strukturu než je průměr současných zemí EU. V zaměstnanosti v informačně technických službách jsme na 11. místě (v procentech práceschopného obyvatelstva) z 19 sledovaných zemí a 0,4 % za průměrem v EU. Ve firemních investicích do výzkumu, vývoje a nových technologií (v % HDP) jsme na 13. místě (za Rakouskem, Irskem i Slovinskem) a 0,47 % za průměrem v EU. Nejhorší je situace ve vzdělání. Vysokoškolské vzdělání má u nás 9 % populace, ale průměr v EU je 21,2 % a u kandidátských zemí 17,5 % (viz Eurostat, Evropská komise, 2002). Přitom si lidé v moderních ekonomikách, na rozdíl od našich lidí, zvyšují kvalifikaci po celý život. Poznatky ze zemí, v nichž moderní informační ekonomika hraje hlavní roli, ukazují, že jsou nejlépe schopné konkurence a rychle bohatnou. Rovněž životní úroveň roste nejrychleji v zemích, které prodávají objevy a nápady.

Naše republika, nemá-li nadále zaostávat za vývojem v EU i za nejvyspělejšími zeměmi ve světě, je nucena na tuto výzvu účinně reagovat. Razantní opatření je nezbytné provádět na úrovni celospolečenské, regionální, místní i podnikové. Státní politika by měla preferovat rozvoj vzdělanosti, dbát na rozvoj školského systému, podporovat různé formy celoživotního vzdělávání a zvyšování kvalifikace. Investiční a ekonomická politika musí klást důraz na vytváření příznivých podmínek pro investování (infrastruktura, vědeckotechnické parky, transfer technologií apod.), poskytovat různé výhody (daňové, úvěrové i další), dostatečně podporovat investory (domácí

i zahraniční), jejichž podnikání se bude orientovat na progresivní obory, spojené s rozvojem informační ekonomiky. Obdobně je nutno postupovat v regionech i krajích.

V podnicích tůha inovační politiky, zaměřené naznačeným směrem, spočívá na bedrech vedení a managementu. Jeho úkolem je nastínit vizi a dbát, aby s ní byla uvedena do souladu inovační politika a aby úroveň podnikové struktury i potenciálu umožňovala její realizaci.

# 1

## INOVAČNÍ POTENCIÁL JAKO PŘEDPOKLAD ÚSPĚŠNÉ PODNIKOVÉ POLITIKY A STRATEGIE

**I**novace tvoří osu „Lisabonské strategie“, kterou schválila Evropská rada v r. 2000. Na realizaci inovační strategie podniků, firem, jejichž vize a inovační politika se opírá o uvedenou strategii, má mimořádný vliv úroveň jejich potenciálu. Má-li potenciál umožňovat progresivní vývoj a prosperitu podniku, je nezbytné dosáhnout, aby měl důsledně inovační charakter. K tomuto problému hodláme vyslovit svůj názor.

Inovační potenciál\* je v této úvaze pojat komplexně. Představuje **celkovou způsobilost podniku** (včetně jeho útvarů a složek) **k úspěšnému, permanentnímu uskutečňování své vize**. Velice přitom záleží na **úrovni potenciálu**, který vytváří předpoklad a možnost koncipovat a zejména realizovat inovační strategii. Je podmíněna tím, jak se podniku daří absorbovat poznatky vědy a účinně se opírat o špičkovou techniku.

Vedení podniku při hodnocení potenciálu bere v úvahu jeho stav. Hlavní pozornost však věnuje jeho dynamice, rozvoji, aby odpovídal světovým trendům a umožňoval realizovat podnikové cíle, zejména dosáhnout vysoké výkonnosti, prosperity a úspěšnosti na trzích včetně důsledné orientace na zákazníka a jeho potřeby. Tomuto záměru slouží při zkvalitňování potenciálu **pružná organizační struktura**, umožňující operativně reagovat na změny a včas přijímat adekvátní opatření. Důraz se přitom klade na celostné, systémové pojetí potenciálu a na vyvážené zastoupení všech jeho složek, které mají rozhodující význam pro inovační činnost a efektivní fungování podniku. Z časového hlediska se orientuje na budoucnost, na perspektivní a progresivní vývoj. Tento aspekt je pro zaměření potenciálu, na vytváření pozitivních možností a předpokladů pro inovační činnost, závažný. Inovační charakter potenciálu je utvářen dvěma vzájemně se podmiňujícími stránkami. Jednak to je **proinovační podnikové klima**, ovlivňované celým souborem vnitřních i vnějších komponentů, které formují celkovou atmosféru v podniku. Jednak to je **aktuální schopnost a předpoklady podniku** jako celku – managementu, útvarů i zaměstnanců **k provádění soustavné efektivní inovační činnosti**. Svorníkem obou stránek je úroveň a akceschopnost managementu. Dbá na to, aby systematické zdokonalování potenciálu bylo podřízeno potřebám inovační činnosti uskutečňované v oblasti **technické** (výrobky, procesy, služby), **ne-technické** (organizační, podnikatelsko-manažerská činnost) i **sociální**. Za pozitivní považujeme překonání úzkého pojetí, které inovace omezovalo jen na technicko-technologickou oblast a orientaci na komplexní, systémovou koncepci (viz 1, str. 6 i str. 49-53) obsaženou rovněž v „Národní inovační strategii ČR“.

Vzhledem k tomu, že podrobný rozbor všech aspektů, utvářejících potenciál podniku\*\* přesahuje možnost stručného pojednání, zmíníme se jen o ně-

\* Pojem inovační potenciál je složen ze slov latinského původu a označuje možnost a schopnost obnovovat a vytvářet předpoklady k výkonu, k výkonnosti. Tato otázka nabývá nyní na mimořádném významu. P. Drucker doporučuje „vypracovat nová kritéria výkonnosti“ ... „i definovat výkonnost v nefinanční rovině, aby dávala smysl pracovníkům disponujícím znalostmi a zajišťovala jejich angažovanost“ (2, str. 63). K tomuto doporučení je třeba přihlídnout při tvorbě potenciálu, aby jeho struktura odpovídala inovačním potřebám podniku.

\*\* Vycházíme z předpokladu, že potenciál podniku nemusí mít vždy inovační charakter.



kterých, jež považujeme pro kvalitu a celkovou inovační úroveň potenciálu za rozhodující. Patří k nim tyto součásti:

- a) technicko-technologická, včetně výzkumu a vývoje i technické úrovně infrastruktury i nových materiálů
- b) ekonomická, včetně finančních zdrojů
- c) obchodní i marketing
- d) lidské zdroje (personál), podnikové klima, pracovní a kulturní prostředí, sociální, morální aspekty i psychická atmosféra
- e) management

**a) Dosáhnout z technického a technologického hlediska** vysoké inovační úrovně potenciálu vyžaduje důsledně se opírat o vědu a zaměřit se při jeho budování i zkvalitňování, zejména na **špičkovou techniku** (high-tech, know-how) uplatňovanou v dokonalém strojním zařízení, v automatizaci, robotizaci, elektronice, mikroelektronice, mechatronice i v progresivní přístrojové technice. Dále pak na **nové, efektivnější technologie** – nanotechnologie, obráběcí a beztržkové technologie (tvářecí apod.), biotechnologie, bezodpadové technologie i technologie, umožňující recyklaci materiálů. Mimo pozornost by neměly zůstat ani komunikační, informační a síťové technologie, přispívající též ke zvýšení inovační úrovně infrastruktury. K infrastruktuře podniku v dnešní době nutně patří počítače, internet, elektronická pošta, průmyslová televize, video apod. Jedná se tudíž o celý soubor technických a technologických opatření, která šetří práci, ale současně kladou vysoké nároky na její kvalitu, na znalosti a dovednosti pracovníků při realizaci náročných inovačních operací – výrobků, procesů i služeb.

Důležitým předpokladem inovací je rovněž **materiální báze potenciálu**. Patří k ní nové kovové i nekovové materiály, inteligentní multifunkční materiály a systémy, biomateriály, nanomateriály, plasty, polymery, polovodiče, progresivní keramické materiály, recyklovatelné materiály i materiály šetrné k životnímu prostředí, jakož i různé kompozity. Tedy materiály, umožňující využívat kompozitní a skořepinové konstrukce, snižovat materiálovou náročnost i váhu výrobků a dosahovat jejich mimořádné kvality.

K hlavním složkám potenciálu, které mají prvořadý význam pro jeho inovační schopnost, bezesporu patří **výzkum a vývoj (VaV)**. Na hospodářském růstu se podílí od 25–50 %. Dle provedeného šetření vznikaly podněty k inovacím ve sledovaných podnicích ze 73,9 % v oblasti VaV (viz 3, str. 5). Bohužel v našich podmínkách není potřeba a význam VaV doceňován. Potvrzuje to jak jeho státní podpora, která v porovnání s EU, kde již v r. 1997 byla 0,7 HDP (v USA a Japonsku byla vyšší), zatím co u nás dosáhla v r. 2000 0,52 % a v r. 2001 0,55 % HDP, tak i vztah k němu ze strany veřejnosti i podniků. Rovněž fakt, že z celkové finanční kvóty určené na výzkum se jen asi 25 – 30 % poskytuje na aplikovaný výzkum, svědčí o neuspokojivé situaci. Další překážkou, stojící v cestě žádoucím rozvoji VaV u nás je překonávající, přísné tématické i institucionální oddělování badatelského (základního) a aplikovaného výzkumu, což je ke škodě

obou stran i celé společnosti. Rovněž neuvážená transformace pracovišť aplikovaného výzkumu do značné míry oslabila celkovou kapacitu našeho výzkumu. Zachování základní orientace badatelského i aplikovaného výzkumu by nemělo stát v cestě jejich efektivní spolupráci. Převažující soustředění základního výzkumu na badatelské potřeby a zájmy, by nemělo vést k nedocení praktických potřeb společnosti a k jeho odtržení od pracovišť aplikovaného výzkumu. A naopak praktické zaměření aplikovaného výzkumu se nemůže obejít bez nových poznatků, čemuž nepříspívá jeho izolování od vědeckých ústavů a institucí. Zdá se, že v této oblasti se blýská na lepší časy. Svědčí o tom slova prezidenta Asociace výzkumných organizací (AVO) M. Janečka, vyslovená na valném shromáždění AVO dne 25. 4. 2002, „že se podařilo nalézt vůli hlouběji spolupracovat na úrovni: organizace aplikovaného výzkumu – akademická sféra (zejména Akademie věd ČR)“ a že „Existuje reálná možnost využít lidského, znalostního i materiálního potenciálu akademických pracovišť ve prospěch hmatatelných výsledků, dosažených spoluprací s pracovišti aplikovaného výzkumu, znalých potřeb praxe a cest, jak těchto výsledků dosáhnout“ (4, str. 11).

Významné je rovněž přijetí zákona 130/2002 Sb. O podpoře VaV. Dále pak Národní program výzkumu a zahájení programu „Výzkumná centra“, „EU-PRO“\*, program Kontakt (zabezpečovaný MŠMT spolu s AIP ČR – viz odkazy) i příprava zákona o veřejných výzkumných institucích.

Existující stav VaV není však zdaleka uspokojivý. Svědčí o tom nepostačující řízení VaV (navíc nekoordinované) na státní úrovni. Chybí jasně artikulovaný interes i opatření, aby se VaV stal jedním z nejdůležitějších prostředků k dosažení úspěšnosti našeho státu.

Z tematického a obsahového hlediska by zaměření VaV mělo akcentovat řešení otázek, spojených s rozvojem techniky, technologií i nových materiálů, uvedených výše (ale i dalších, které jsou pro rozvoj podnikání neméně důležité – viz dále). Avšak některé z nich, například nanotechnologie, se neobejdou bez dlouhodobého mezioborového výzkumu základních jevů a technologií pro tvorbu materiálů a komponentů na úrovni nanometru (viz 5, str. 2) i nemalých finančních zdrojů. Podniky, zejména malé a střední, ale většinou nedisponují potřebnými výzkumnými kapacitami, finančními zdroji, přístrojovou technikou i jinými prostředky, aby mohly na odpovídající úrovni realizovat VaV. Je tudíž nezbytné, aby sdružovaly prostředky, spojovaly své síly a účinně v této oblasti spolupracovaly. Nemalé šance se jim nabízí v podobě projektů Evropské unie (EU), v jejichž rámci se z prostředků vynaložených na projekty vyčleňuje pro malé a střední podniky 15 %. Z projektů je to především „Evropský výzkumný prostor“ (ERA), který poskytuje pro rozvoj vědy a techniky i pro politiku v oblasti výzkumu nové perspektivy (viz 6, str. 2). Na něj navazuje „Šestý rámcový program evropského výzkumu a technického rozvoje“ (6. RP) včetně jeho specifických

---

\* Cílem je vytvořit informační infrastrukturu pro programy EU, pro 6. RP a připravovaný 7. RP.

programů. Dále pak akční plán inovací EU, podporující výzkum pro malé a střední podniky. Rovněž podpora při zakládání podniku „vědci podnikateli“ či „spin-off firmy“, opírající se důsledně o nové vědecké a technické poznatky, není zanedbatelná. Schůdnou cestou, směřující k rozvoji vědeckotechnického potenciálu malých a středních podniků, je budování vědeckotechnických parků, transfer technologií a spolupráce se zahraničními partnery (podrobněji viz 7, kap. 6, 7, str. 87–113).

**b) K hlavním ekonomickým faktorům**, které výrazně ovlivňují inovační schopnost podnikového potenciálu i jeho orientaci na úspěšné provádění inovační činnosti, patří: disponibilní kapitál, dostupnost a využitelnost úvěrů, cenová hladina a výše dosahovaných zisků, vymahatelnost dluhů, pohledávek, úroveň produktivity a podnikového hospodaření, výše výrobních nákladů, ale i finanční klima ve společnosti – situace na finančních trzích, činnost bankovního sektoru, finanční a daňová politika státu.

**Nedostatek disponibilního kapitálu** (zejména startovního kapitálu u malých a středních podniků) je považován za jednu z největších překážek inovací. 50 % podniků, v nichž bylo provedeno šetření, zastává uvedený názor. Dotací a proexportních úvěrů využilo cca 17 % podniků a 13 % pak pouze dotace. Na příliš malé zisky z inovací pro nejistý vývoj trhů si stěžovalo 34,6 % a na značně dlouhou dobu než začne být inovace efektivní 30,8 % podniků. Při stanovení ceny výrobků se v podnicích používá rozdílná metodika. Z provedeného šetření vyplývá, že u 64,9 % se při kalkulaci vycházelo z vlastních nákladů s připočtením ziskové přírážky, u 56,1 % se při tvorbě ceny vycházelo z dohody se zákazníkem a u 42,1 % se cena tvořila podle průměru konkurenčních cen (viz 3, str. 5). Rovněž **špatná vymahatelnost pohledávek i práva u dlužníků** představuje nemalou překážku, která stojí v cestě inovační aktivitě podniků. **Náklady** patří mezi důležité nástroje ovlivňující inovační činnost. Cílem je snižovat hladinu neproduktivních nákladů, aby bylo možno zvyšovat kvóty na produktivní činnost celého ekonomického řetězce, hlavně pak na inovační aktivitu. Provedené šetření ukazuje, že z průměrných nákladů vynaložených na inovace bylo 82,6 % vynaloženo na přípravu výroby, 78,3 % na podnikový vývoj a 34,8 % na podnikový výzkum. Na celkových nákladech se nejvíce podílely ze 65,1 % podniky s více než 1000 zaměstnanci (tamtéž).

Za efektivní řízení nákladů se považuje **nové aktivní provozní účetnictví**, které integruje hodnotovou analýzu, procesní analýzu, řízení jakosti i řízení nákladů i výsledků v jediný analytický proces. Sleduje se tím podstatné snížení výrobních nákladů, dokonce až o jednu třetinu (viz 2, str. 108).

K nástrojům úspěšné inovační činnosti se řadí i **podnikový rozpočet**. Potřeba rychlé a včasné reakce na změny (vnitřní i vnější) vyžaduje vytvořit dva rozpočty. **Provozní**, který z 80–90 % slouží ke krytí všech výdajů podniku a **samostatný pro budoucnost** v rozsahu 10–12 %, zabezpečující inovační cíle (viz tamtéž).

Na budování inovačního potenciálu v podnicích a na utváření proinovačního klimatu má podstatný, často dominantní vliv **politika státu a činnost státních i veřejných institucí.**

Poznatky z výzkumů mezinárodního významu svědčí o tom, že dochází ke změně v tradiční ekonomické funkci státu. Za jeho hlavní ekonomickou funkci se ve vyspělých zemích považuje přerozdělování 30–50 % národního důchodu. Přerozdělování disponibilních příjmů je označováno za **nové regulační opatření**, které usměrňuje ekonomické zdroje na nové (zejména inovační) cíle (viz 2, str. 56). P. Drucker se domnívá, že „stát je“ ..., při volbě oborové nebo podnikové strategie třeba považovat za **prioritní faktor**“ (tamtéž, str. 57 – podtrženo P. a Š.). Bohužel, této funkci zůstává náš stát i celý veřejný sektor mnoho dlužen. Přetrvává nechuť k jasnému definování priorit kam přednostně směřovat finanční prostředky a současně zvýhodnit směry v nichž se očekává největší pokrok a rychlé využití nových poznatků ve výrobě. Rovněž se lpí na přežívajícím způsobu plošného rozdělování financí (viz 8, str. 29). Kromě toho jsou např. finanční prostředky vyčleňované na sáňování VaV, roztrženy do více než 20 kapitol státního rozpočtu a jejich přidělování je nedostatečně koordinováno.

Stížnosti jsou rovněž na byrokracii. Alexander Kratochvíl se domnívá, že nový podnikatel je nucen vynaložit 80 % času na shánění finančních podpor, na vyplňování úředních dotazníků i na vyřizování daňových záležitostí (viz 9, str. 19). Aleš Brabínek v článku „Projekt interpRise a Regionální inovační strategie Jihomoravského kraje“ připomíná, že „Podle výsledků průzkumu mezi podniky, považuje soukromý sektor za největší překážky podpory inovací nedostatečné garance za půjčky, neexistence daňových pobídek pro oblast výzkumu, vývoje a inovací a absolutní nedostatek (prakticky neexistence) startovního kapitálu pro začínající podnikatele. Jako jeden z hlavních negativních faktorů bylo vyhodnoceno rovněž celkově nepříznivé podnikatelské klima v ČR, které je stále charakterizováno nekvalitními právními podmínkami, nedostatečnou podporou inovací ze strany veřejného sektoru a absencí inovační politiky“ (4, str. 7).

Postupně, i když stále pomalu, se začínají objevovat první vlaštovky, signalizující, že i v této oblasti se otepluje. Potvrzuje to schválení **Národní inovační strategie ČR** vládou republiky, připravovaná Národní inovační politika, učiněná opatření (uvedená výše) i Ministerstvem průmyslu a obchodu pro rozvoj podnikového prostředí (na jeho implementaci se podílí AIP ČR) jakož i **dohoda o regulaci finančních trhů** mezi Českou národní bankou, Ministerstvem financí a Komisí pro cenné papíry. Její součástí je vznik Výboru pro koordinaci dozoru nad finančním trhem, který by měl vyústit ve vyšší, **konsolidovaný dohled**, uskutečňovaný uvedenými subjekty.

**c) Úspěšnost podniku** nespočívá jen ve schopnosti vyrobit kvalitní výrobky, ale v nemalé míře i na tom, zda pro ně dokáže nalézt vhodné trhy

a prodán je za cenu, která mu přináší alespoň minimální zisk. **Obchodní stránka podnikání i marketing** tvoří tudíž nutnou součást podnikového potenciálu a významně též ovlivňuje inovační možnosti podniku. Úkolem obchodního útvaru není pouze úspěšný prodej, ale i nákup komponent nutných k výrobě (materiálů, energie, strojů, nástrojů, technologií, často i know-how), vést jednání a uzavírat dohody se zákazníky a subdodavateli. **Orientace na zákazníka** se v činnosti podniku dostává na první místo. Opírá se o schopnost včas rozpoznat jeho potenciální potřeby a zájmy, a operativně na ně reagovat. Umožňuje to uzavírat oboustranně výhodné dohody. Jednání se zákazníkem o dohodě je nutno vést způsobem z něhož zákazníkovi jasně vyplyne zájem podniku o něj a ochota vyjít mu co nejvíce vstříc. Mělo by to prokázat již seznamování zákazníka s výrobkem, jeho přednostmi, upozornění na co je třeba dbát při používání, ale i s cenou. U ní nutno demonstrovat ochotu přijmout, dle možnosti cenu, kterou je ochoten zaplatit. Rovněž je třeba přihlídnout k platební schopnosti i k dodržování platebního kalendáře zákazníkem. Kvalita poskytovaných služeb, jejich operativní a včasná realizace i záruky s tím spojené, mají nemalý vliv na získání zákazníka. Při podpisu dohody je nutno dbát na její **právní dokonalost** (s uvedením všech nezbytných údajů, včetně sankcí při jejím nedodržení či neplnění některých položek), ale i na **morální stránku**. Morální normy, i když nejsou písemně fixovány, mají na úspěšnost při jednání se zákazníkem často nedocenitelný význam. Je tomu tak v případě, že se utvrdí v přesvědčení, že jednání má seriózní charakter, že se může spolehnout na dobré jméno podniku i na čestné slovo, že uzavřené dohody budou splněny. K tomu je však nezbytný určitý čas, kdy se zákazník na důvěryhodném chování podnikatele ubezpečí, že se jedné o důstojného partnera.

Prosperita firmy je podmíněna situací na trzích i v oblasti, kde podniká. K tomu potřebuje informace, aby její rozhodování bylo efektivní a umožňovalo realizovat inovační záměry. V současné době se nemůže obejít **bez marketingu**. Jeho úkolem je poskytnout kvalitní informace o tržních vývojových trendech, o poptávce po určitém zboží, o potenciálních zákaznících, o jejich potřebách, aspiracích, preferencích, ale i jejich spolehlivosti (zejména o subdodavatelích). Rozhodujícím faktorem se stává inovace a jakost. Na této bázi marketing usiluje o navázání kontaktů se zákazníky, přesvědčuje je o serióznosti firmy a o její schopnosti dodat jim stejně kvalitní, ne-li kvalitnější, výrobky než konkurence a vyjít jim lépe vstříc v ceně, leasingu, dodacích lhůtách, záruce i servisu. Za tím účelem provádí, pomocí moderních metod, soustavný výzkum trhů, podrobně analyzuje vývoj zájmů i spotřební orientace zákazníků, systematicky sleduje rovněž chování konkurence, což umožňuje poskytnout managementu podrobné informace a připravit mu kvalitní podklady a náměty pro inovace. Souběžně rozvíjí důvěryhodnou propagační, internetovou, inzertní kampaň, aktivně spolupracuje s veřejností s cílem získat spotřebitele. Opírá se přitom o renomé firmy, její image a logo. Dbá rovněž o rozvíjení a upevňování vztahů nejen se zákazníky (existujícími i potenciálními), ale i s představiteli obcí,

rajónů, krajů, s jejich správními orgány, kde provozuje podnikatelskou činnost. Podniky, zejména malé, které zpravidla nemohou vytvořit vlastní obchodní či marketingový útvar, se v této záležitosti zpravidla opírají o specializované dodavatelské firmy anebo několik zejména příbuzných podniků zabezpečuje tuto činnost společně na základě dohody.

**d) Podnikové klima** je nejen podstatnou složkou potenciálu podniku, ale současně vypovídá o jeho inovačním náboji. Pojem klima se používá v přeneseném smyslu. V tomto případě **představuje celkové podnikové prostředí, atmosféru v podniku panující**. Klima je vlastně svého druhu technicko-technologickým a sociálním podhoubím, v němž se daří inovačním podnikům, nápadům a objevují se nové možnosti realizace inovací. Aby tento důležitý zdroj inovační aktivity nevysychal, je nutno o něj pečovat a dbát o jeho systematické zdokonalování pomocí vědy a progresivní techniky. Platí to o všech komponentech podnikového organizmu, zejména pak o **podnikovém personálu, lidských zdrojích**, jejichž činnost v hlavní míře ovlivňuje realizaci podnikové inovační strategie i prosperitu podniku.

O úrovni podnikového klimatu svědčí řada faktorů. Patří k nim **renomé**, které má podnik na veřejnosti i na trhu práce. Od něho se odvíjí jeho přitažlivost pro zákazníky, zájemce, ale i pro personál. **Charakter podniku a celkové podmínky**, které v něm pro práci existují, mají pro osazenstvo i pro utváření klimatu mimořádný význam. Podstatné je, aby zaměstnanci nepovažovali podnik za instituci sice nezbytnou, ale málo přitažlivou, neboť jim poskytuje sice nepřilíš výhodnou příležitost k obstarání obživy, s níž se volky nevolky smiřují, ale zejména **za firmu, ve které rádi pracují**. Vyžaduje to takovou organizaci práce, která umožňuje dosahovat vysoké efektivity a současně pracovníkům přináší uspokojení a do určité míry umožňuje i jejich seberealizaci. K elementárním faktorům patří **pořádek** (organizační, administrativní) **a jeho dodržování**, jakož i snadná dostupnost komponentů nutných k výrobě (materiál, nástroje, plány, informace apod.). Klima rovněž významně ovlivňuje **kvalita a uplatňování norem** – organizačních, technických, bezpečnosti práce, právních i morálních. Například přesvědčení zaměstnanců, že se mohou **spolehnout na dodržování právních norem**, které se vztahují k pracovním smlouvám, platovým podmínkám, dovoleným, zdravotnímu zabezpečení apod. či **norem bezpečnosti práce**, že nedojde k újmě na jejich zdraví, ale i **morálních norem** – zásad slušného chování, lidského jednání vedoucích se zaměstnanci i při jejich nabádání ke spolupráci, při vytváření atmosféry přispívající ke spokojenosti personálu a motivující tvůrčí aktivitu a iniciativu pracovníků, jakož i smysl pro fair play apod. Jedná se vlastně o sociální inovace založené na znalostech, které mohou mít stejný, někdy i větší význam než některé inovace technického rázu (viz 10, str. 112).

Soubor faktorů – vybavení podniku moderní technikou, kvalitními přístroji, pomůckami, službami (včetně sociálního zařízení), péče o zaměstnan-

ce (nejen o jejich kvalifikační růst, ale i o uspokojování mimopracovních zájmů např. budování podnikových klubů apod.), spokojenost personálu s prací i se situací v podniku (psychická pohoda), efektivní organizace, přátelský charakter vztahů, kultura pracovního prostředí – je dle našeho soudu nutnou součástí **celkové kultivovanosti podnikového klimatu** jako významného inovačního zdroje jeho potenciálu.

Podnikové klima je ovlivňováno nejen situací uvnitř podniku, ale i **vnějšími vlivy** (viz schéma č.I.). Patří k nim přírodní podmínky, politika státu (o níž jsme se již zmínili), společenské klima, vzdělanostní, kulturní úroveň obyvatelstva, atmosféra na trzích, ale i vlivy podmíněné charakterem místa – obce, regionu – v němž podnik působí. Jedná se o podmínky pro podnikání – úroveň infrastruktury, sítě, dopravní obslužnost, ale i zdravotnická, vzdělávací, kulturní zařízení, dostupnost ubytování. Dále pak o úroveň samosprávy, její ochotu a schopnost pomoci při zabezpečování potřeb podniku i o jeho podíl na řešení místních problémů.

Provedená analýza inovační podstaty podnikového potenciálu potvrzuje, že kvalita a celková úroveň potenciálu je nezbytným předpokladem jak pro koncipování podnikové vize, politiky a strategie, tak zejména pro realizaci v podniku. Při utváření inovačního potenciálu, aby odpovídal mimořádným nárokům znalostí ekonomiky 21. století a v orientaci jeho aktivity na uskutečňování podnikových cílů, má však hlavní slovo **management**\*.

---

\* Pojem management se u nás rozšířil a běžně se používá jako synonymum pojmu řízení a manažer se pak zaměňuje s pojmem vedoucí. Domníváme se, že ne vždy je ztotožňování těchto pojmů vhodné a někdy může být i matoucí. Například usměrňování některých dílčích procesů provozní, technologické či jiné povahy považujeme za správnější i přesnější označit jako řízení. Současně je účelné zvážit, nakolik je pojem řízení zažitý, a vzít též v úvahu, že např. termín řízení divadla či řízení státních financí apod., máme-li na mysli procesní stránku jevu, přesněji vystihuje podstatu procesu a i lépe lahodí našemu sluchu. Obdobně, pojednáváme-li o funkcích na nižších stupních jako je vedoucí provozu, oddělení, pracovní skupiny apod. Například označit vedoucího týmu, mistra či primáře chirurgického oddělení jako manažera, by bylo nejen za vlasy přitažené, ale i zavádějící. Při specifikaci těchto pojmů považujeme za důležité vycházet z obsahu činnosti, charakteru i poslání vykonávaných funkcí. U pojmu management je nutno též odlišit, že je **lidskou činností**, zabezpečující řízení procesů, ale i **systémem**, tvořeným celou řadou komponentů, a má různé stupně. Funkce ředitele podniku, nemocnice apod. má evidentně manažerský charakter, neboť je spjata s řízením podniku po všech stránkách. Je tudíž naprosto adekvátní použít pro označení funkce jako synonymum pojem manažer na rozdíl od vedoucích na nižších stupních. Management též neztožňujeme s pojmem podnikový management. Shodně s některými autory (např. Druckerem) zastáváme názor, že má obecnější význam. Je tudíž správné použít jej jako identický s pojmem řízení i jiných organizací, institucí, ústavů např. škol, nemocnic, správních úřadů apod. Rovněž pojetí, které management považuje za náhradu přirozené komunikace (viz 11, str. 91) či přeceňuje jeho mocenský charakter, (viz tamtéž, str. 37) nemůžeme akceptovat.





# 2

## MANAGEMENT JAKO HLAVNÍ PROSTŘEDEK AKTIVIZACE INOVAČNÍHO POTENCIÁLU

**S**oudobý podnik se při zabezpečování své prosperity nemůže obejít bez **managementu**, který zaujímá přední místo mezi komponenty, jež v rozhodující míře ovlivňují jeho bytí. Aby se management dokázal úspěšně zhostit svého poslání, je nezbytné, aby byl kompatibilní se strukturou i potenciálem podniku, jeho odborná úroveň umožňovala při koncipování i realizaci inovační strategie plně využít progresivních vědeckých i technických poznatků, aby podnik mohl držet krok s vývojovými trendy ve špičkových podnicích ve světě. Nezastupitelná funkce managementu se uskutečňuje prostřednictvím jeho dvou vzájemně se podmiňujících stránek. Management je jednak organickou součástí podnikového potenciálu a současně je hlavním prostředkem, který zabezpečuje jeho inovační charakter, mobilizuje složky potenciálu a harmonizuje jejich činnost při realizaci inovačních záměrů.

**Management jako organická součást potenciálu** má za úkol dbát, aby inovační náboj všech útvarů a složek, potenciál tvořících, dosahoval kvality, odpovídající podnikové inovační strategii a aby dohromady tvořily vyvážený systém propojený účinnými vazbami. Platí to jak o **obsahové náplni útvarů** (o nichž jsme pojednali na str. 10–17) i o jejich organizační a řídicí stránce, tak o **vlastní identitě managementu** (viz schéma II. i III.). Je tvořena celým souborem komponentů (počínaje informatikou a konče kontrolou), bez nichž se moderní management nemůže obejít. Dále pak jeho regulační a řídicí složkou i schopností vést a absorbovat poznatky vědy, využít špičkovou techniku i nabyté zkušenosti.

Management ke své existenci nutně potřebuje kvalitní **informační a komunikační bázi**. V podmínkách nové informační revoluce (Drucker), informační společnosti (Martin), nyní znalostní společnosti, informace nabývají na váze a jejich obstarávání je mimořádně důležitým, ale i náročným úkolem, neboť se jedná o celé spektrum informací, o **celý informační systém**, odpovídající charakteru a poslání podniku. Patří k němu informace o celém ekonomickém řetězci pro vrcholový management, **potřebné k určení správné strategie i pro rozhodování o celopodnikovém vývoji a jeho řízení**. Člení se na informace **vnitřní** – o provozu, nákladech, o situaci v jednotlivých útvarech i vazbách mezi nimi, a **vnější** – o trzích, zákaznících, dodavatelích, o vývoji v oboru, o špičkové technice, o problémech ve společnosti, regionu apod. Dále to jsou informace **pro operativní řízení**, u nichž kromě obsahu a kvality nabývá na významu jejich včasná dostupnost a rychlost získání, aby management nepromeškal okamžik pro kompetentní rozhodnutí. Rovněž jednotlivé podnikové útvary potřebují informace ke své činnosti (o cílech podniku a své úloze při jejich realizaci, o spolupráci s ostatními útvary i se řízením na různých stupních atd.). **Kvalita managementu je podmíněna úrovní jeho myšlení a schopností jednat**. Umožňuje, aby si manažer osvojil teorii i praxi podnikání, a aby jeho způsob řízení odpovídal vývojovým trendům. K tomu nutně potřebuje adekvátní odborné znalosti (z oboru podnikání i managementu) a **hodnověrné**,

**co nejobjektivnější informace**, u nichž je na minimum sníženo jejich subjektivní zkreslení (zejména, když se na nich podílí řada mezičlánků) i redundance a jsou oproštěny od různých šumů a dezinformačních vlivů. Managementu to otevírá cestu k zákazníkovi a umožňuje operativně reagovat na změny a to tak, že minimalizuje problémy a maximalizuje příležitosti. Přispívá k tomu i odpovídající úroveň **komunikace**, umožněná kvalitními informacemi. A naopak, komunikace je důležitým prostředkem pro získávání informací a ověřování jejich efektivity. Během komunikace se informace rovněž upřeshňují, prohlubují a zejména se s jejich pomocí aktivizují složky podnikového organizmu k realizaci inovačních cílů. Práce s informacemi (včetně jejich ochrany) je jedním z klíčových předpokladů úspěšnosti managementu. Dokáže-li se správně a včas informačně zorientovat a v návaznosti operativně inovovat, získává před konkurencí značnou výhodu. Důraz se proto klade na využívání moderních metod sběru dat i prostředků získávání a zpracování informací, které to umožňují.

Patří k nim **moderní informační a komunikační technologie**, opírající se o počítačově podporované informační systémy a o různé formy, jako jsou pilotní testy, moderní teorie pravděpodobnosti, teorie prahového jevu, ale i schopnost učit se od nejlepších v oboru, tzv. „benchmarking“ (porovnáváním výrobků, služeb i postupů s vůdčími podniky). Mají za úkol odhalit již v zárodku změny a problémy a poskytnout managementu nové příležitosti k inovacím. V literatuře se pojednává o **architektuře informačního systému**. Tvoří ji systémy: datových transakcí, manažerské informační systémy a systémy pro podporu vrcholového vedení. Kromě toho se budují i další informační systémy. Například pro podporu kancelářských činností, pro interní i externí komunikaci apod. Výsledkem by mělo být integrační propojení informačních procesů manažerské činnosti ve všech třech dimenzích – vertikálních, horizontálních i v časových vazbách.

Malé a střední podniky jsou v určité informační nevýhodě v porovnání s velkými, které mají specializované informační útvary. Na druhé straně manažer malého a středního podniku, pokud ovládl umění práce s informacemi, má oproti manažerovi velkého podniku výhodu v tom, že není tolik vystaven nebezpečí subjektivního zkreslování informací i jejich redundanci.

Ovšem i pro tyto manažery platí, že „se musí naučit dvě věci: **eliminovat data**,\* která nijak nesouvisí s potřebnými informacemi, organizovat, analyzovat a interpretovat data, a pak se soustředit na výsledné informace a přijmout potřebná **opatření**. Smyslem informací totiž nejsou znalosti (jedná-li se o řízení – dodatek P. a Š.). Smyslem informací je být schopen přijmout správné opatření“, připomíná P. F. Drucker (2 str. 124).

---

\* Nezabýváme se otázkou co jsou data, ani způsobem jejich sběru, zpracování a významem pro informace, neboť je dostatečně objasněna v literatuře.

Informace v odpovídající kvantitě a kvalitě jsou důležitou podmínkou **prognostické činnosti**. Prognózy se v současné době považují za samozřejmou součást rozhodování o inovacích a jejich efektivního řízení. Při jejich tvorbě se berou v úvahu potřeby celého podniku a na bázi celopodnikové prognózy se koncipují, event. korigují, prognostické výhledy jednotlivých útvarů a složek. A naopak analýza procesů, které se k nim vztahují, pak umožňuje vypracovat přesnější a úplnější celopodnikovou prognózu. Vedení se přitom opírá o nové poznatky o vývojových trendech techniky, technologií, nových materiálů, pohybu na trzích, ale i v dalších oblastech, např. v sociální, ekologické apod.

Vhodná kombinace teoretických i empirických znalostí, životních zkušeností, ale i intuice, umožňuje včas reagovat na změny a vypracovat reálnou prognózu. Důležitými podklady jsou rovněž různé projekty a programy celostátního i mezinárodního významu (např. ERA, GRP apod.). K prognostické činnosti, orientované na inovace, slouží celá řada forem a metod. Jsou to **metody expertizní**, založené na dotazování (delfská metoda, dotazování jednotlivých expertů) či na kolektivní tvorbě názorů (brainstorming, metoda her), ale i **metody formální**, opírající se o matematické postupy, operační a systémovou analýzu o analýzu patentů i kybernetiku (např. metoda extrapolace, morfologická, stromu významnosti) či **heuristické, intuitivní** a další. Většina forem a metod účinně využívá počítačovou techniku, která umožňuje zkvalitnit prognostickou činnost a prohloubit (zreálnit) funkci prognóz. Pro práci na prognóze jsou potřebné odborné znalosti a prostředky (speciální aparát, počítačová a informační báze apod), kterými malý podnik nedisponuje a proto se v této záležitosti obrací na poradenskou firmu. Management se tím nezabývá své aktivní spoluúčasti, která spočívá v zadání, v průběžné kontrole výsledků, v korigování prostupu a v rozhodnutí, zda návrh prognózy (výhledu) přijmout a uplatnit.

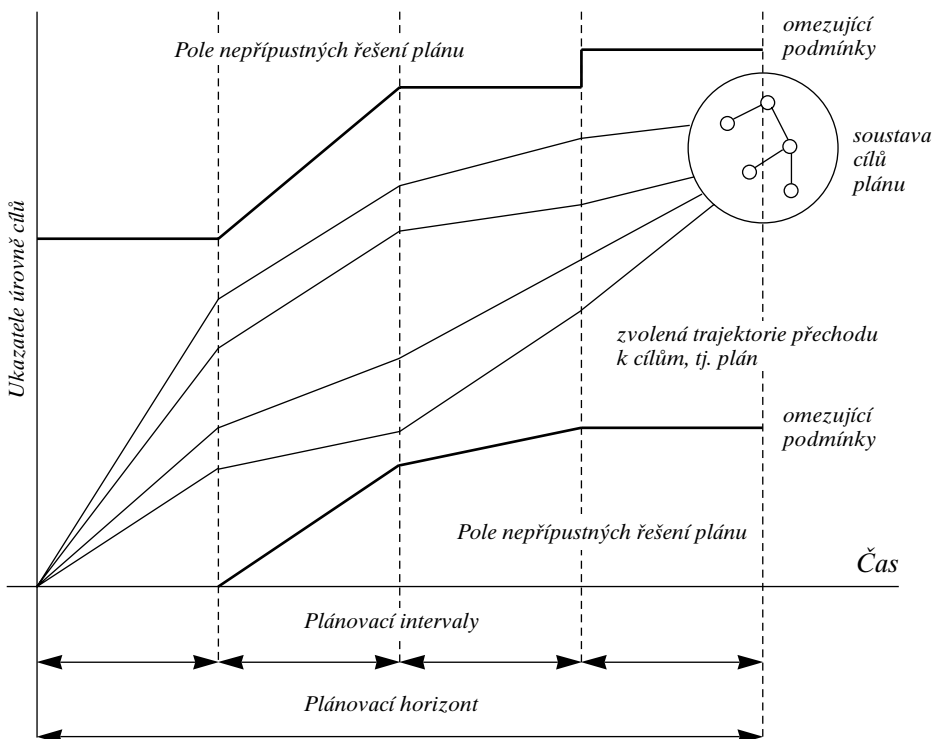
**Rozhodování** tvoří osu firemního řízení. Orientace na úspěch v podnikání vyžaduje důsledně promítnout do veškeré činnosti zaměření na inovace. Rozhodování se uskutečňuje v rovině strategické a taktické. Pro obojí jsou nezbytné odpovídající informace i prognózy (i když různého charakteru a obsahu). V době hluboké transformace, v níž se nacházíme, je **kvalitní a adaptabilní podniková strategie** mimořádně potřebná. Její tvorba i realizace kladě však veliké nároky na tvůrčí podnikatelské myšlení a jednání. Při rozhodování o strategii se berou v úvahu vývojové potřeby podniku i jeho útvarů jako vzájemně se podmiňujícího celku. Práce na strategii se zpravidla člení na několik etap či kroků. V návaznosti na vizi firmy (pokud je formulována) se stanovuje její **poslání, účel**. Jedná se vlastně o vypracování inovační koncepce podniku a formulování jeho rozvojového záměru. Součástí koncepce je **soustava cílů** jak pro podnik jako celek, tak pro hlavní směry rozvoje i organizační složky. Cíle by si neměly navzájem odporovat a měly by být náležitě sladěny. Důležitým předpokladem pro tvorbu reálné strategie je **podrobný rozbor výchozího stavu podniku**, jeho silných a slabých stránek,

aby byla získána výhoda před konkurencí. S tím úzce souvisí **analýza zdrojových možností podnikového rozvoje a nalezení jeho specifických, inovačních předností**. Měla by posílit konkurenční pozici podniku v předpokládaných oblastech pro určité období. K tvorbě celopodnikové strategie slouží různé teorie, procedury a scénáře, umožňující její snazší a vhodnější výběr. Jsou to například diferencované strategie – ofenzivní a defenzivní či strategie funkcionální pro různé oblasti – marketing, finance, výrobu apod. **K prověření účelnosti strategie** i její schopnosti operativně reagovat na měnící se podmínky se používají různé metody, např. tzv. princip navigační změny či počítačové modely. Při **realizaci strategie**, se zvolené cíle uplatňují v podnikatelské praxi, což předpokládá, že umožní účelnou adaptaci na změny. Přispívá k tomu systematické vyhodnocování plnění strategie a dle potřeby iterativní přehodnocování zvolených postupů. **Inovační strategie se pasivně nepřizpůsobuje událostem**. Jejím dominantním znakem je schopnost aktivně reagovat na změny a nacházet nové příležitosti k podnikání. Postup při tvorbě strategie se opírá o invenční, inovační a koncepční způsob uvažování a nelze jej tudíž redukovat na pouhou technicko-technologickou záležitost.

**Rozhodování o konkrétním postupu** při realizaci podnikové strategie v jednotlivých oblastech v daném časovém období spadá do sféry **taktického a operativního řízení**. Jeho úkolem je dbát, aby celopodnikové inovační záměry byly adekvátně promítnuty do činnosti jednotlivých organizačních složek a aby vazby mezi nimi aktivně přispívaly k realizaci záměrů. Zabezpečuje tudíž plynulý chod podniku. Dbá, aby útvary včas reagovaly na změny, přijímá opatření k účinnému řešení problémů a nápravě nedostatků, aby si složky i pracovníci vycházely vstříc a jejich spolupráce směřovala ke splnění podnikových cílů.

Na strategii bezprostředně navazuje **celopodnikový plán a soustava dílčích plánů** útvarů a složek. V současné době se efektivní podnikové řízení neobejde bez plánování, které patří k jeho základním funkcím. Z teorie i praxe řízení je známo, že správně sestavený plán počítá s rizikem a současně umožňuje jeho snížení na přijatelnou míru. Při tvorbě plánu se bere v úvahu neúplná znalost předpokladů i vývojových tendencí. Proto se počítá, že bude permanentně vyhodnocován, korigován a doplňován. Spíše než nějaké dogma, představuje plán svého druhu „orientační směrník“, podle něhož podniková činnost postupuje k dosažení vytyčených cílů. Těto i dalším funkcím řízení slouží výsledky **soustavného monitorování dění** na trzích, chování konkurence, sledování změn i v ostatních oblastech, které jsou potřebné pro zvýšení účinnosti inovačního potenciálu a k dosažení úspěchu. Plán je důležitým počátečním krokem při implementaci strategie. Proto je důležité, aby volba jeho rozsahu (záběru), oblasti pro níž je určen i časového horizontu jeho působení, odpovídala strategickému záměru. Velmi přitom záleží, aby plány složek byly kompatibilní s celopodnikovým plánem, vzájemně si neodporovaly a v potřebné míře do nich byly promítnuty inovační záměry. Plnění plánu se průběžně

kontroluje a hodnotí podle stanovených kritérií. Získané poznatky a zkušenosti se pak uplatňují jak v další plánovací činnosti, tak i v práci ostatních podnikových útvarů a složek. K názornému vyznačení logiky plánovacího procesu slouží různé grafické postupy (například viz obrázek):



Převzato, viz 12, str. 73

O realizaci inovační strategie a na ní navazujícího plánu, do značné míry, rozhoduje úroveň **organizace podniku a organizační schopnost jeho managementu**. Organizace je jednak objektivní vlastností podniku, mírou jeho uspořádanosti jako celostního systému (včetně jeho úvarů a složek) a jednak je subjektivní činností, která toto uspořádání zabezpečuje a soustavně usměrňuje i koordinuje činnost složek tak, aby cílů bylo dosaženo. Zvláště významná je úloha organizace při zajišťování výkonu manažerských funkcí. Úspěch je podmíněn tím, zda management dokáže včas reagovat na změny objektivních podmínek a zhostit se své organizační role. V případě, že existující organizační struktura neodpovídá inovačním záměrům, je nutno provést její korekci. Při zásazích do organizační struktury je se třeba opírat o podrobný rozbor, který poskytuje podklady pro seriózní rozhodování a umožňuje pečlivě vážit, které útvary (či jejich komponenty) zrušit a jakým

způsobem, které složky a jak přeorganizovat, jaké nové činnosti zavést, jaká zařízení instalovat a co pro to učinit. Zásah do organizační struktury podniku by měl být velice citlivý, aby nebyla překročena nezbytná míra diskontinuity a nevznikly nežádoucí komplikace. Zásada „dvakrát měř a jednou řež“ je zcela na místě. Určitá opatrnost by však neměla vyústit v organizační pasivitu a neochotu podstoupit nutné riziko. „Místo hledání jediné správné organizace se management musí naučit hledat, vyvíjet a testovat organizaci, která odpovídá svému úkolu“, připomíná P. Drucker (2, str. 24). Úprava organizační struktury se provádí tak, aby se zabezpečila **účelná diferenciac**e – dělba práce mezi útvary a současně **i integrace**, umožňující komplexní řízení podniku. Této potřebě je nutno podřídit organizaci vrcholového managementu. Organizační opatření jsou nejen náročnou, ale i velice odpovědnou činností, neboť chybné rozhodnutí může vést k nedozírným škodám a dokonce ohrozit existenci podniku. Moudrý management postupuje obezřetně, ale současně dbá na to, aby organizační struktura byla jednoduchá, dostatečně pružná a umožňovala provádět opatření včas a v rozsahu, slibujícím úspěch. Opírá se přitom o poznatky a doporučení organizační teorie a praxe a to jak při určování obsahové náplně organizačních jednotek (podle funkcí, druhu činnosti apod.), při volbě tvaru struktury (štábní, liniová či kombinovaná) i jejího typu (centralizace či decentralizace, počet řídicích stupňů apod.), tak i při vymezování jejich pravomoci, odpovědnosti i míry samostatnosti (autonomie). Konkrétní organizační opatření jsou podmíněna vnitřními potřebami podniku i vlivy okolí (trh, chování zákazníků, dodavatelů apod.), které jsou často dominantní. Různá organizační schémata (funkcionální, výrozková, maticová apod.) a organizační řády umožňují učinit si celkovou představu o organizační struktuře podniku i o postavení jednotek.

V poslední době se při zkoumání tendencí vývoje organizačních struktur používají různé přístupy, například reengineering (vhodný spíše pro větší podniky), které mají přispět k prohloubení integrace řídicích procesů. Potřeba lépe se prosadit na trzích a získat větší možnosti při inovacích, si vynucuje provádět účelná organizační opatření v podobě tzv. **strategických aliancí** a uvnitř podniků pak ve **využívání pružných, autonomních jednotek** k tzv. vnitropodnikatelství.

Inovační úroveň podnikového potenciálu je v rozhodující míře podmíněna **kvalitou lidských zdrojů**, které má podnikový management k dispozici. Práce s personálem, spočívající ve výběru, rozmisťování, hodnocení, odměňování pracovníků a jejich vedení, proto nutně **zaujímá v manažerských funkcích dominantní pozici**\*. Součástí podrobné analýzy podnikových zdrojových možností by měl být i rozbor personálního stavu. Na něj navazuje rozvaha

---

\* ... „manažeri a podnikatelé ovlivňují rozhodujícím způsobem RLZ (rozvoj lidských zdrojů – P.a. Š.) v jimi řízených organizacích a měli by se osobně angažovat ve zvyšování jeho úrovně“ (13, str. 31).

o potřebách pracovníků konkrétně členěných podle profesí, kvalifikace, organizačních jednotek i času. Výběr a rozmisťování pracovníků se provádí podle plánu a stanovených kritérií. Při výběru se klade důraz, aby pracovník měl odpovídající kvalifikaci, ale i vlastnosti, jako je schopnost ke spolupráci, zájem o nové věci, snaha učit se, ochota překonávat potíže, pomáhat druhým, slušně se chovat a jednat, i další vlastnosti, které jsou nezbytné k úspěšnému výkonu profesní role. Ve velkých podnicích je starost o lidské zdroje svěřena speciálnímu útvaru, který má potřebnou výbavu a používá různé formy a techniky (dotazníkové akce, sociologická šetření, psychologické testy apod.). V malém podniku spočívá tento náročný úkol na bedrech manažera. Opírá se přitom o práci samostatného referenta, nebo tuto činnost přičleňuje k některé funkci (náměstek, vedoucí PAM) a nebo využívá služeb specializované poradenské organizace. Efektivní využití sil a schopností pracovníků firmy k dosažení úspěchu je podmíněno jak systémem jejich hodnocení a odměňování, tak uměním managementu vhodně je vést.

**Kontrola** se při vyjmenování manažerských funkcí uvádí na posledním místě, ale to by nemělo snižovat její význam a úlohu. Nikoliv náhodou se připomíná, že „bez kontroly neexistuje řízení“ a že ten, kdo řídí a vede, je povinen rovněž kontrolovat. Skutečnost, že ostatní manažerské funkce jsou relativně samostatné, vzájemně se podmiňují a prolínají, platí rovněž o kontrole. Úkolem kontroly je zjistit co nejdříve a nejpřesněji odchylky mezi inovačním záměrem (strategií, plánem) a jeho uskutečňováním. Analýza těchto odchylek (ať pozitivních či negativních) umožňuje připravit pro management příslušná doporučení. Hodnocení odchylek se zpravidla provádí dle předem stanovených kritérií. Základními kategoriemi, s nimiž pracuje kontrola, je kvalita a jakost.

**Kvalita** se vztahuje k úrovni a výsledkům činnosti celého podniku, jeho managementu i organizačních jednotek, má tudíž obecnější platnost a manažerské poslání. **Jakost** pak vypovídá zejména o úrovni – technické, technologické, materiální, organizační, estetické apod. – dokonalosti výrobků a služeb, jakož i schopnosti jejich permanentního inovování. Obě kategorie jsou úzce spjaty a patrně proto se někdy zaměňují. Námi uvedené rozlišení považujeme za účelné.

Kontrolní procesy se člení podle **obsahové náplně** (výzkum, vývoj, provoz, prodej, expedice, servis), **úrovně řízení** (strategické a operativní procesy) a **charakteru provádění** (pravidelné, nepravidelné, interní, externí, preventivní, průběžné a následné kontrolní procesy). Má-li kontrola splnit svůj úkol, je nezbytné podřídit ji podnikovým záměrům a zabezpečit její důsledné, efektivní a hospodárné provádění. Vyžaduje to stanovit pro ni jasné cíle, kritéria, zpracovat plán realizace, hodnotit její průběh, výsledky a na základě zjištěných skutečností přijmout adekvátní opatření. Ke zvýšení účinnosti kontroly se v současné době klade důraz na využívání počítačové



podpory informačních systémů, na větší spoluúčasť (participaci) zaměstnanců a na používání metod porovnávání a rychlé reakce (zejména s pomocí monitoringu).

Management se dokáže zhostit role prostředku, aktivizujícího inovační potenciál k realizaci podnikových záměrů, bude-li jeho podnikatelský způsob myšlení i konání odpovídat nejen současným potřebám a dokáže-li včas reagovat na změny a orientovat podnik v souladu s vývojovými trendy. Kromě tohoto je nezbytné, aby management byl kompatibilní s **obsahem podnikání** (je dán charakterem firmy, např. orientující se na výrobu, služby, apod.) a **cíli podniku**. Velice důležité je, aby byla po obsahové stránce (jak z odborného, tak i manažerského hlediska) stanovena správná linie pro inovační rozvoj podniku jako jednotného systému.

V návaznosti je třeba vymezit obsahovou náplň, diferencovanou pro jednotlivé organizační jednotky (počínaje výzkumem a konče obchodem i servisem včetně infrastruktury) i manažerské funkce (od informatiky po kontrolu). Přitom se dbá, aby jak po obsahové, tak i po organizační stránce bylo úsilí útvarů i manažerských funkcí dobře sladěno, vznikající odchylky i rozpory byly operativně odstraňovány a dařilo se realizovat inovační záměry. Na realizaci obsahu i cílů podnikání mají nemalý vliv **formy činnosti** ve všech uvedených oblastech. Formy činnosti jak organizačních jednotek, tak i manažerských funkcí jsou velice pestré. Jejich existence je podmíněna obsahem a cíli. Avšak při jejich realizaci formy nejsou zanedbatelné, neboť vykonávají **aktivní úlohu**, v pozitivním, ale i negativním smyslu (markantně je to patrné zejména při vedení pracovníků). Často se oba aspekty vyskytují současně a jde o to, jak posílit pozitivní a jak modifikovat negativní vlivy, aby se podařilo zachytit trend a udržet dynamiku slibující úspěch.

Efektivnost managementu je rovněž podmíněna jeho pojetím **kontinuity a diskontinuity**. Z určitého hlediska se vlastně jedná o vztah mezi starým a novým, mezi jistotou a rizikem. Nezbytnost držet krok se změnami ve světě a prosadit se na trzích, vyžaduje provádět v odpovídající míře systematické inovování ve všech složkách podnikového organismu. Tento akt, je snad více než ostatní, spojen se schopností managementu, jeho uměním, manažerskou vyzrálostí, odvahou, ale i intuicí. Vyžaduje to permanentně sledovat změny, které vnáší do oboru podnikání věda i praxe, umožňující odhadnout možný směr vývoje. Spolu s tím je nezbytné podstoupit určité riziko při realizaci opatření k dosažení předstihu před konkurencí. Nemělo by to vést k narušení **přípustné míry** mezi kontinuitou a diskontinuitou ve vývoji podniku, což by mohlo oslabit a v horším případě negovat jeho dynamiku. Takový stav by mohl vzniknout, když by se management příliš přidržoval jistoty a bál se podstoupit nutné riziko a nebo naopak, když by příliš riskoval, nedokázal docenit možné nebezpečí a jeho odvaha hraničila s neodpovědností. Podrobná analýza situace, v níž se podnik nachází a reálný prognostický výhled by měly

umožnit navázat na vše pozitivní, co se v praxi osvědčilo a co patří k přednostem podniku, a uskutečnit inovační změny.

Profilující úlohou managementu je (jak jsme již podotkli) **integrace** všech organizačních jednotek v jednotný, harmonicky fungující systém. Její uskutečňování je úzce spjato s otázkou **centralizace a decentralizace** i stupněm autonomie, který management poskytuje nižším složkám. Nutno podotknout, že řízení jen jako centralizace či decentralizace není prakticky možné. Zásadní význam pro účinnost řízení má tudíž vztah mezi nimi. Jedná se o správné **stanovení míry** mezi centralizací a decentralizací, která je jiná pro systém jako celek, jiná pro subsystémy a jednotlivé stupně řízení. Tato **míra má dynamický charakter** a mění se s podmínkami a časem. Dojde-li k vychýlení vztahu mezi nimi ve prospěch centralizace, může to vést k formalizmu, byrokratizmu či manipulačním praktikám. Je-li naopak přeceněna role decentralizace, pak jejím projevem může být nežádoucí (škodlivé) osamostatnění organizačních jednotek a přílišná divergence v jejich zájmech, komplikující a znesnadňující proces integrálního řízení. Reálný poměr mezi centralizmem a decentralizmem vypovídá mimo jiné o úrovni sociálního klimatu v podniku i o stylu řízení a vedení, jemuž dává management přednost. Klade-li důraz spíše na technicko-organizační stránku a v pozadí zůstává sociální aspekt, pak se ke škodě věci uplatňují spíše nedemokratické formy vedení, které působí demotivačně na chování zaměstnanců a oslabují jejich zájem na participaci.

Důležitou podmínkou, aby management dokázal aktivizovat inovační potenciál k realizaci podnikové strategie je, že „**musí být**“, jak připomíná P. Drucker, „**funkční. Musí zahrnovat celý proces. Musí se soustředit na výsledky a na výkonnost v každém článku ekonomického řetězce**“ (2, str. 38). Funkčnost managementu je podmíněna jeho kvalitou a schopností jako prostředku. Aby se této role dokázal zhostit, je nezbytné zabezpečit, aby tomu odpovídal **cílový stav managementu**. Cílem je dosáhnout, aby management absorboval vymoženosti vědy a techniky, aby jeho obsah a formy umožňovaly pružně reagovat na změny, účinně zvládat problémy a uskutečňovat inovační záměry. Úroveň managementu (jak z hlediska cíle, tak i prostředku) determinuje jeho poslání dosahovat co nejlepších výsledků. Vyjadřuje je nové Druckerovo paradigma: „**Do oblasti působnosti a odpovědnosti managementu spadá všechno, co má vliv na výkonnost instituce a na její výsledky – ať se to nachází v jejím interním nebo externím prostředí, ať je to pod kontrolou instituce nebo mimo ni**“ (2, str. 44).

Management dokáže úspěšně splnit svůj úkol při řízení podnikových jednotek i při vedení pracovníků, bude-li se vyvíjet jako jednotný systém. Na jeho fungování má však neopomenutelný vliv regulační a řídicí složka i schopnost zaměstnance vést. Analýze regulace, řízení a vedení je věnována následující kapitola.

# 3

## SYSTÉM PODNIKOVÉHO MANAGEMENTU

**M**anagement našich podniků se dokáže úspěšně zhostit velikých úkolů v podmínkách informační ekonomiky 21. století na vysoké odborné úrovni, když bude schopen držet krok s pokrokem vědy a techniky ve světě. Tímto směrem je nezbytné orientovat jeho výzkum i rozvoj.

**Výzkum managementu** je podmíněn složitostí tohoto systému. Charakteristickým znakem výzkumu je jeho pestrost, nesourodost a roztržiténost přístupů, pramenící ze zaměření výzkumu spíše jen na některé komponenty systému než na jeho celek\*. Důsledkem je značná nejednota a rozmanitost různorodých teorií, poznatků a názorů na obsahové zaměření i klasifikaci managementu. Americký badatel Harold Koontz označil situaci v teorii managementu za „džungli v manažerských poznatcích“ a upozornil na potřebu orientovat se v ní (viz 14, str. 174-188). Bohužel tento stav se od doby, kdy vyslovil uvedený názor, prakticky nezměnil.

V naší studii jsme se již zmínili o členění systému managementu podle funkcí na informace, prognózování, rozhodování, plánování, organizování, lidské zdroje, komunikaci a kontrolu, které patří k jeho relativně samostatným složkám a vykonávají v něm nezastupitelnou úlohu (viz schéma II., III.). Ve výzkumu se jim věnuje nemalá pozornost a nastiňují se cesty k jejich zdokonalování, podmíněné praxí i vývojem vědy a techniky. Avšak až na světlé výjimky se teorie managementu nezabývá jeho **regulační funkcí**. Pokud ano, pak zejména v technických a kybernetických systémech (viz např. 15, str. 97-114). Patrně je tomu tak proto, že se regulace často ztotožňuje s řízením (viz 10, str. 91). V pojetí managementu se již rozšířil názor, že lidé se neřídí, ale nutno je vést (Drucker). Avšak nadále existují na řízení a vedení velice rozmanité pohledy i přístupy. Například V. Němec se domnívá, že „Manažer neřídí podnik či výrobu, ale lidi, kteří s ním mají sdílet poslání firmy“ (16, str. 129). V Malé ekonomické encyklopedii J. Mlčocha pojem vedení není zařazen, patrně proto, že jej ztotožňuje s řízením. Uvádí: „řízení, druh cílového ovlivňování, prováděného na základě nadřazenosti subjektu vůči objektu, též: účelné působení na chování a jednání lidí s úmyslem dosáhnout stanovených cílů“ (17, str. 111-112). Podle J. Vysušila „vedení je využití nenátlakového vlivu, při tvorbě cílů směrem k dosažení těchto cílů a pomoc pro utváření skupinové či organizační kultury“ (18, str. 49). Dále připomíná „Mezi managementem a vedením je vztah, ale i rozdílnost“, což znázorňuje grafem (tamtéž). Avšak osvětlení podstaty vztahu i rozdílu mezi nimi není uvedeno. J. P. Kotter staví řízení do protikladu s vedením (viz schéma č. IV.).

---

\* V teorii managementu vznikly různé směry označované jako školy – vědeckého (průmyslového) řízení (Taylor, Gilbreth, Emerson), lidských vztahů (Mayo, Scott, Wright, Whitehead), správného řízení (Fayol, Gulick, Urwick) či byrokratického řízení (Weber). Zformovaly se též různé přístupy: procesní, psychologické a sociální, systémové, kvantitativní, empirické i jiné. Jejich nemalý přínos do teorie managementu spočívá v podrobné analýze některých aspektů manažerské činnosti. Příznačné však je, že stanoviska a závěry různých směrů či škol si v jednom případě odporují.

Domníváme se, že byt' stručný nástin názorů na řízení a vedení dostatečně ukazuje na aktuální potřebu jejich hlubšího osvětlení. Rovněž i proto, že v ústraní, ke škodě věci, zůstává analýza relativně samostatných složek či úrovní managementu – **regulace, řízení a vedení** – zvláště pak zdůvodnění místa, funkce, jejich vztahů i vzájemné podmíněnosti **v systému managementu**. Odpovídající rozvoj a jednotu těchto složek v systému managementu považujeme za nezbytnou podmínku jeho kvality i schopnosti efektivně vypracovat inovační strategii a uskutečňovat podnikové cíle. Proto se pokusíme analyzovat systém podnikového managementu s cílem ozřejmit podstatu regulace, řízení i vedení, jejich úlohu v tomto systému a zdůvodnit, že **v jejich jednotě uplatňované prostřednictvím funkcí se realizuje výsledné synergické působení managementu**.

## Regulace

Při analýze regulace, řízení i vedení považujeme za účelné vyjít od objektů, které determinují jejich existenci – přírody, společnosti, podniku (viz schéma č. I.). Analýza objektivně existujících systémů\* a procesů v nich probíhajících, umožní vytvořit si vědecký obraz, adekvátní teoretickou představu o těchto jevech. V literatuře je, dle našeho soudu, dostatečně objasněno pojetí systémů jako objektivně existujících dynamických celků i jako modelů (zejména matematických). Proto se zmíníme jen o těch komponentech systémů, které považujeme pro objasnění uvedených kategorií za potřebné.

Složité systém je charakterizován strukturou a organizací. Organizace představuje určitý způsob uspořádání prvků a vztahů v systému. Důležitou vlastností složitěho systému je schopnost reagovat na vnější i vnitřní vlivy, které vedou k jeho změnám. Nenahraditelnou funkci v tomto procesu vykonává pro uchování a vývoj systému **regulace\*\***.

Za regulaci považujeme specifickou schopnost systému **usměrňovat vlivy** (vnější i vnitřní), podmiňující jeho změny takovým způsobem, aby se systém

---

\* Rozlišujeme systém jako objektivní jev, realitu (podnik, společnost, přírodu i jejich součásti) a jako pojem, model, představu (virtuální) o této realitě, jež má subjektivní charakter.

\*\* Podstata, funkce, různé typy a druhy regulace jsou analyzovány v technických, přírodních i společenských vědách. Biologické vědy objasnily regulační faktory, působící v organických systémech. Patří k nim růstové stimulatory, rostlinné hormony, fytohormony-auxiny, hetero-auxiny, cytokininy jako je zeatin apod., vytvářené samotnými rostlinami, které již v nepatrných koncentracích regulují růst rostliny (viz 19). Regulační procesy v lidském těle zkoumají vědy lékařské. Tyto regulatory, usměrňující životní pochody v lidském organismu mají složitou strukturu – tvoří jí geny, hormony, peptidy, neurony, mozkové komponenty např. hypothalamus (reguluje činnost endokrinních žláz) či hypokampus (usměrňující proces zapamatování) i další složky (viz 20).

dokázal přizpůsobovat měnícím podmínkám, uchoval si existenci a fungoval. Regulace, zejména v organických systémech, vykonává stabilizační, adaptivní, homeostatickou, integrační, evoluční (reprodukční) a zpětnovazební funkci. Je objektivní vlastností složitého systému a zabezpečuje jeho dynamickou rovnováhu. Představuje tudíž aktivní, dynamickou složku systému, umožňující jeho vývoj, organizace pak stránku statickou. Charakter a úroveň regulace jsou podmíněny druhem a typem systému, jeho celkovou úrovní, organizační strukturou a specifickými znaky. Má tudíž v různých systémech rozdílnou kvalitu. Avšak společným znakem všech druhů i typů regulace je skutečnost, že regulační funkce se vykonává silami samotného objektu (systému) bez zásahu člověka. Pro systémy organické je příznačné, že se v nich regulace uskutečňuje spontánně, automaticky. Má sice účelný, ale živelný, samoregulační charakter.

Dominantním systémem, který v rozhodující míře ovlivňuje životní pochody je příroda – Země a její vesmírné okolí. Přírodní a vesmírné síly a zákonitosti podmiňují existenci anorganických a organických systémů i procesů v nich probíhajících. V ovlivňování a usměrňování tohoto dění zaujímá důležité místo **regulace**. I tato regulace má však živelný charakter. Její působení není pouze jednosměrné – pozitivní nebo negativní. Střety protikladných sil provází nerovnováha v přírodních oblastech – klimatické, geologické, biologické, ekologické (např. přemnožení některého druhu) či ve společenské sféře (např. krize na trzích). K jejímu překonání a opětovnému nastolení rovnováhy často dochází katastrofickým způsobem. Uvedené jevy jsou podmíněny přírodním koloběhem, probíhajícím na Zemi i vesmírnými vlivy. V jeho průběhu došlo k vydělení člověka z animální sféry a k vytvoření lidského společenství.

Rozhodující roli v tomto procesu sehrála **práce**. Jak si člověk postupně osvojoval pracovní návyky, překonával pasivně spotřebitelský způsob života, začal aktivně zasahovat do dění v přírodě i ve svém společenství a ovlivňovat svůj osud. Potřeba čelit nepříznivým, často i devastujícím vlivům živelných sil, nutila člověka k rozvíjení pracovní a výrobní činnosti a k prohlubování své schopnosti **regulovat, tj. usměrňovat procesy** ku svému prospěchu. Spolu s dělbou práce se zdokonalovaly i formy regulace i schopnost člověka řídit svou činnost. Zprvu to byly jen velice jednoduché nástroje i způsoby zacházení s nimi. Osvojené formy činnosti se opakováním fixovaly ve vědomí v podobě **elementárních návyků chování** a působily jako závazné normy, usměrňující lidské konání. Někteří autoři (např. I. Kratochvíl) označují vznik uvedeného jevu za první prateorii řízení. Regulační vliv vykonávaly a i dosud v některých společenstvích vykonávají, různé obyčeje, tradice, zákazy i rituály často považované za tabu. V průběhu historie se vyvinuly **různé formy regulace i typy regulátorů**. Jestliže se pracovní a výrobní činnost na nižších stupních společenského vývoje neobešla bez regulačních forem i řízení, tím více to platí o současné společnosti a moderní výrobě.

Výrobní komplexy (technické, technologické, chemické, energetické, agrokomplexy) i jiné systémy představují v případě, že by se vymkly kontrole, velké nebezpečí pro společnost. Potřeba regulovat a řídit tyto systémy, tzn. bezpečně kontrolovat a usměrňovat procesy v nich probíhající, si vynutila vytvoření **různých typů regulačních instrumentů**. Patří k nim prostředky povahy:

- **technické** (mechanické, hydraulické, pneumatické, elektrické – různé senzory, procesory, počítače, apod.),
- **chemické** (různé přísady, ale i herbicidy, insekticidy, pesticidy)
- **biologické** (mikrobiální, hormonální preparáty).

Dále k nim patří **normy a závazná pravidla**, usměrňující procesy v uvedených systémech, včetně chování i činnosti lidí při vytváření a udržování těchto systémů v provozu. Zmíněné prostředky vytvořené člověkem představují vlastně **zvěcněné (zhotněné) instrumenty regulace**. Vznikají na základě poznatků o objektivních zákonitostech regulačních procesů. Mají tudíž subjektivní charakter, ale po jejich vytvoření a uvedení do chodu (do života), pak působí jako objektivní síly. Projevují se jak jejich pozitivní vlivy, umožňující realizaci lidských záměrů, tak i nežádoucí důsledky, často zjiitelné až po dlouhé době. Dojde-li k chybám, mohou se vymanit z lidského vlivu a obrátit se proti člověku. Proto je pro člověka i společnost velice důležité, co nejlépe poznat mechanismus objektivních regulačních procesů. Umožňuje mu to vytvořit potřebné regulační instrumenty a předvídat důsledky svých zásahů do činnosti přirozených regulátorů a včas přijímat opatření, paralizující nežádoucí jevy. Vzhledem k tomu, že analyzovaná oblast je mimořádně složitá, pracuje se se značným rizikem, a je reálné nebezpečí zneužití výzkumů k ahumánním cílům (gangy, teroristy apod.) je nezbytné postupovat velice obezřetně a s velkou odpovědností.

Nejsložitější formou regulace je **regulace sociální**. Jejím charakteristickým znakem je usměrňování chování lidí, jejich činnosti i sociálních vztahů. Zprvu prvky sociální regulace vznikaly (jak jsme již podotkli) spontánně. Následně pak, na základě poznání, zcela záměrně. Hlavním důvodem byla situace, v níž při formování lidských potřeb a zájmů, zejména pak při jejich realizaci, docházelo ke střetům a bojům mezi lidmi. Objektivní vývoj si tudíž vynutil vznik norem, pravidel – zákonů i směrnic, které vykonávají regulační funkci.

Existující **soustava norem** – technických, právních, ekonomických, politických, morálních, náboženských, axiologických i ekologických – je výsledkem poznávací činnosti společenského subjektu i jeho schopnosti uplatnit poznatky při tvorbě norem. Vůči složkám systému se soustava norem projevuje jako objektivně působící regulační faktor. Představuje vlastně jakýsi zvláštní „sociální automat“, který usměrňuje chování lidí a pomáhá ho udržovat ve stanovených mezích. Svou regulační funkci normy vykonávají efektivně tehdy, když svým obsahem co nejlépe odpovídají tendencím vývoje, lidé

je akceptují, neboť je považují za účelné, potřebné a dobrovolně je ve své činnosti uplatňují. Osvojení norem a ztotožnění s nimi vede k vytvoření určitých stereotypů, které usměrňují chování pracovníků v pozitivním i negativním smyslu. Je tomu tak proto, že soustava norem je na rozdíl od života společnosti i jejích součástí méně dynamická a má tendenci k setrvačnosti a stabilitě, což platí i o stereotypech. Společenský subjekt stojí před úkolem dbát, aby soustava norem držela krok s vývojovými trendy a aby při změnách, v ní prováděných, byla zachována potřebná míra mezi její dynamikou a stabilitou. Důležité je to proto, že normy, které zastarávají se stávají brzdou vývoje a přestávají plnit svou pozitivní regulační úlohu. A naopak, normy které svým obsahem značně předstihují dobu, ztrácí na účinnosti, neboť je lidé nepovažují za potřebné a neberou na ně náležitý zřetel.

**Fakt zpředmětnění a objektivace regulačních faktorů** (různých instrumentů, norem apod.) se často nedoceňuje, což v praxi může způsobit nemalé problémy a komplikace. Například zastaralé normy spotřeby materiálů, energie, technické normy, které neodpovídají světovým parametrům, způsoby investování nedostatečně stimulační inovační uplatnění vědeckých poznatků a špičkové techniky ve výrobě, mzdová soustava, umožňující nekvalitní a neefektivní práci, působí jako objektivní síly proti záměrům managementu, omezující jeho možnosti i výsledný efekt. K regulování složitých procesů v určité oblasti např. technicko-technologické, ekonomické či ekologické je potřeba celého souboru regulačních prostředků – instrumentů, norem apod., aby se podařilo ovládnout živelný proces anebo jej alespoň usměrnit na přijatelnou míru. Orgány řízení stojí tudíž před závažným úkolem zabezpečit odpovídající kvalitu potřebných regulačních instrumentů i normativní základny jako celku (včetně příslušných druhů norem) a současně dbát na to, aby si normy navzájem neodporovaly, aby jejich působení i ostatních regulačních nástrojů, bylo sladěné a napomáhalo realizaci stanovených cílů.

**Regulační síla norem je podmíněna jejich kvalitou** i charakterem oblasti pro níž jsou určeny. V praxi ovšem nelze spoléhat na to, že všichni lidé budou normy dobrovolně dodržovat, a proto se nutně musí opírat o **sankce**. Jejich účinnost záleží na schopnosti a možnosti příslušných orgánů je uplatnit.

V soustavě norem mají své místo kromě norem **oficiálních i normy neoficiální**, různých profesí, skupin, vrstev apod., opírající se o zvyky a tradice. Jejich regulační vliv může být v některých případech větší než u norem oficiálních, neboť mohou být považovány na závažnější a často se opírají o mimořádné sankce.

Významnou regulační úlohu vykonávají též **nenormativní faktory regulace** jako jsou ideje, cíle, různé hodnotové orientace, ideologické představy apod. Nejsou však zformulovány do souboru přesných, závazných požadavků na hodnocení chování lidí i jejich kontrolu jako je tomu u norem. V normách jsou



požadavky na chování lidí předepisovány s větší určitostí a kategoričností. Nenormativní faktory regulují chování lidí tím, že je lidé akceptují a zasazují se za jejich uskutečnění. Nikoli náhodou se připomíná význam podnikové vize, cílů, značky či loga. Regulační vliv těchto faktorů je nezanedbatelný, neboť jejich motivační síla se může opírat jak o ztotožnění s nimi, tak i o strach a obavy (když by dotyčná osoba nebyla ochotna podílet se na jejich realizaci).

Dělení regulace na normativní a nenormativní je relativní, neboť realizovaný cíl (např. potřeba vytvořit lepší normu po splnění cíle a uvedení normy do života) se pak stává závazným normativním regulačním činitelem.

Život člověka a lidské společnosti se nemůže obejít (jak jsme již poznamenali) bez odpovídajících nástrojů regulace. **Regulace uskutečňovaná člověkem** má na rozdíl od regulace v organických systémech, která je sice účelná, ale živelná, cílevědomý charakter a realizuje se na základě cíle. Dále se odlišuje podstatou, kvalitou i prostředky pomocí nichž se uskutečňuje. Má však s regulací organického charakteru společné základní znaky. Realizuje se rovněž pomocí adaptivní, stabilizační, homeostatické, integrační a zpětnovazební funkce, zabezpečující evoluční vývoj a dynamickou rovnováhu systému.

Stručná analýza regulace (str. 31–35) ukazuje na účelnost rozlišovat **typy a druhy regulace**. K typům řadíme jak regulaci v organických systémech, jež má živelný charakter a uskutečňujeme se silami příslušného systému, tak regulaci realizovanou člověkem v systémech přirozených či umělých. Druhy regulace členíme dle příslušných sfér – flóra, fauna, sociální oblast. Uvnitř těchto oblastí dle jejich komponent – technika, technologie, ekonomika, kultura, ale i ekologie atd.

Během historického vývoje, tak jak se zdokonalovala schopnost člověka pracovat a vyrábět dokonalejší věci a prostředky, jakož i zasahovat do dění v přírodě i ve společnosti ve větším rozsahu, vznikaly vyšší nároky a požadavky na kvalitu i způsoby usměrňování\* procesů s tím spojených. Dosavadní instrumenty regulace nepostačovaly a bylo nutné nelézt účinnější prostředky. Cesta, která vedla k jejich hledání a vytváření vyústila ve vznik **řízení**.

## Řízení

**Řízení je zvláštním druhem lidské činnosti a zároveň je specifickým vztahem.** Tvoří nedílnou součást souhrnné společenské práce. Bez něj se nemůže obejít žádná složitá lidská činnost, ať individuální (pak se jedná o sebeřízení)

---

\* V literatuře se rozlišují různé způsoby usměrňování činnosti kybernetického systému – **řízení**, označované za cílové usměrňování, **regulace**, považované za méně dokonalý a **ovládání** za nejméně dokonalý způsob (viz 15, str. 97).

či společenská, kolektivní – výzkumná, výrobní, správní, kulturní atd. Jak jsme již naznačili, s prohlubující se dělbou práce a výrobní kooperací, vznikla historická nutnost na relativní **osamostatnění řízení** jako specifické profese. Funkce řízení se začala výrazně rozvíjet spolu s moderní kapitalistickou strojovou velkovýrobou, naplno pak po zkušenostech z první světové války. Základním znakem této sociální aktivity je vyšší stupeň usměrňování procesů, než je regulace zabezpečovaná subjektem – člověkem (zpravidla pomocí různých regulačních instrumentů). Obojí, jak uvedený typ regulace, tak i řízení, je **vztahem** mezi objektivně existujícím systémem a subjektem. Vztah se realizuje **aktivitou subjektu**, která má však rozdílnou kvalitu a úroveň. Je determinována podmínkami, za nichž se činnost (regulační či řídicí) uskutečňuje. Je-li lidské společenství vystaveno škodlivým vlivům živelných, přírodních sil, které nemůže ovládnout, řídit (např. povodně), pak se uchyluje k takovým regulačním opatřením (regulování toků, úpravě hrází, výstavbě přehrad), aby usměrnilo tyto síly a zabránilo katastrofám či alespoň snížilo na přijatelnou mez jejich negativní následky. Obdobně je tomu u umělých soustav, jejichž součástí jsou regulační systémy, vytvořené člověkem, které udržují jejich chod ve stanovených parametrech a rovnovážném stavu.

Řízení poskytuje člověku (subjektu) zpravidla větší možnosti, než které má při regulaci. Nezanedbatelný rozdíl mezi nimi spočívá i v tom, že zatím co regulace je spjata hlavně s evoluční, kvantitativní stránkou procesu, řízení se naopak orientuje na progresivní rozvoj systému a jeho kvalitativní změnu, která se uskutečňuje pomocí **inovační funkce, tvořící jeho páteř**. K podstatě a hlavnímu poslání řízení patří zabezpečení tvorby nových věcí, prostředků, služeb, systémů. **Smyslem řízení** je tudíž **tvořit** nikoli „deformovat“ ... „přirozený vývoj“, jak se patrně při stručném vyjádření, chybně vyslovil J. Vlček (viz 11, str. 91). Vytvoření podmínek pro inovace často vyžaduje náhradu („destrukci“) nevyhovujících, zastaralých zařízení či organizace apod., za technicky dokonalejší, aby se inovace podařilo uskutečnit. Tvořivost a inovační aktivita subjektu (člověka – manažera, výzkumníka apod.) se v tomto případě opírá o hlubší poznání objektivních podmínek i vývojových tendencí systému, což mu rozšiřuje okruh možností. Na tomto základě si může vytyčit a uskutečnit **náročnější cíle**, než které může realizovat pomocí regulačních nástrojů.

Relativní samostatnost a schopnost regulačních prostředků fungovat nezávisle na člověku by se neměla přeceňovat. Orgán (instrument) regulace může vykonávat jen určitou činnost, kterou mu svěřil člověk a zakotvil ji do programu. Důsledná specializace je základem mechanismu automatické regulace příslušného systému. Zabezpečuje prakticky stejnou reakci na určité podněty. V této regulaci není zpředmětněna veškerá řídicí činnost (jak se někteří domnívají), ale jen ta její část, která je algoritmizovatelná a je spjata s regulací. Tedy činnost opakovatelná, rutinní, která netvoří vlastní podstatu řízení. **Řízení se nemůže obejít bez regulace, která tvoří jeho relativně**

**samostatnou složku, nutnou komponentu, rodový znak.** Avšak řízení nelze redukovat na regulaci, neboť jeho celková úroveň přesahuje možnosti regulace. Kromě toho zejména jeho **tvořivá a progresivně inovační stránka byla a vždy zůstane doménou člověka.** Lidská schopnost řídit má určující vliv při tvorbě umělých systémů, na zabezpečení jejich adekvátní regulační složky. Z uvedených důvodů nemůžeme akceptovat odtrhování řízení od lidské činnosti a ani ztotožňování regulace včetně sociální s řízením.

Společenský systém (podnik, ústav) tvoří ucelený komplex různých složek, procesů a vztahů – materiálně technických, sociálně ekonomických, kulturních i dalších. Jeho řízení je velice náročnou specificky lidskou činností. Management je nucen dbát, aby systém řízení podniku (jeho struktura, rozmanitost i složitost) odpovídal struktuře, rozmanitosti i složitosti řízeného objektu (viz schéma č. II.). To je první předpoklad, aby inovační strategie, tvořená souborem splnitelných cílů, mohla být úspěšná.

**Cíl** zaujímá mezi atributy řízení dominantní místo. Vyjadřuje společné zájmy lidí (řídících i řízených), kteří se podílejí na výrobní či jiné společné činnosti a orientuje jejich úsilí tak, aby cíle bylo dosaženo. K tomu řízení vytváří organizační i další potřebné předpoklady, zabezpečuje uspořádání a dynamiku systému, aktivizuje jeho potenciál, koordinuje a slaďuje činnost jeho složek. Úspěšnost řízení je podmíněna schopností managementu nalézt a vytyčit cíle, které mají **inovační náboj**, jsou reálné a odpovídají vývojovým tendencím. Jedná se o celý komplex cílů – obecných (víze), strategických (ovládnutí trhu, rozvoj firmy apod.) i dílčích (jednotlivých organizačních jednotek i pracovně diferencovaných skupin personálu). K tomuto účelu se používají různé metody (např. metoda stromu významnosti a jiné, využívající počítačovou techniku). Management je nucen při stanovování cílů vzít v úvahu celkovou úroveň podniku i možnosti jeho potenciálu – výzkumu, vývoje, provozu, materiálně-surovinové báze, infrastruktury, finanční, obchodní i marketingu. Další podmínkou jsou informace o vlastním podniku, oboru, trzích atd. K umění managementu patří schopnost zainteresovat osazenstvo podniku na vypracování splnitelných cílů. Napomáhá to k tomu, aby se zaměstnanci dokázali s podnikovými cíli ztotožnit, což má pozitivní vliv na jejich aktivitu při realizaci cílů.

Po vypracování reálných cílů, které vyjadřují strategii a inovační orientaci podniku, nastupuje etapa spojená s jejich dosažením, s realizací. Hlavní úlohu v ní vykonávají **prostředky**, neboť ony to jsou, kdo rozhoduje o tom, zda se podaří cíle uskutečnit či budou realizovány jen zčásti anebo nebudou dosaženy. Velice tudíž záleží, aby **management našel prostředky adekvátní cíli**, umožňující aktivizaci všech složek podnikového potenciálu k realizaci cíle. Složitost podnikových procesů vyžaduje sáhnout k pestré škále prostředků. Při jejich volbě a účelném kombinování, aby cíle bylo dosaženo, se manažer opírá o vědu, zkušenost, ale i o invenci a intuici. Jeho postup je

determinován objektivně existujícím stavem v technické i ostatních sférách, které mu poskytují prostředky. Neodpovídají-li jeho potřebě, pak záleží na možnostech a jeho schopnosti vytvořit prostředky nové. Rovněž situace v oblasti finanční, obchodní, personální, v marketingu i dalších, má nemalý vliv na volbu prostředků a realizaci cílů. Stav normativní základny – kvalita celé palety norem – patří též k faktorům, determinujícím použití určitých prostředků. Dostávají-li se některé normy, zákony, pravidla do rozporu s tendencemi pokroku a stojí v cestě použití určitých prostředků, pak je management nucen usilovat o jejich korigování. Často je třeba provést i úpravu prostředků, aby jejich použití nebylo provázáno nežádoucími důsledky a byla nalezena účelná shoda v zájmech mezi zainteresovanými stranami (podnikem, regionem, státní sférou apod.).

Inovační podstata řízení je spojena s jeho racionálním charakterem, spočívajícím na racionalitě cílů, které se opírají o poznání objektivních zákonitostí a vyjadřují potřeby progresivního vývoje. Dále je založena na racionalitě prostředků, zdrojů, norem i pravidel (vlastně celého potenciálu) a promítá se do racionální činnosti, v níž se uvedené komponenty sjednocují a směřují k dosažení cílů. Efektivní management se bez cílů, orientujících činnost podniku na inovace, a adekvátních prostředků, umožňujících realizaci cílů, nemůže obejít. Úloha jedněch i druhých je pro jeho činnost nezbytná. Někteří autoři, například Peters a Waterman, upozorňují na chybnou, silnou tendenci projevující se v oddělování prostředků od cílů a nadměrném zdůrazňování jedněch či druhých.

K mistrovství managementu patří schopnost udržet potřebnou míru ve vztazích mezi těmito komponenty v dynamickém vývoji podniku. Přitom záleží, aby dokázal dostát požadavku kybernetického zákona a síla pozitivně působících faktorů na řízený objekt (podnik, ústav) převyšovala negativní vlivy. Toho lze dosáhnout odstraněním či snížením vlivu negativních faktorů, posílením role pozitivně působících činitelů nebo oběma způsoby zároveň. Poměr mezi nimi je determinován charakterem řízeného systému. Například v dané době nelze zcela odstranit škodlivé důsledky některých druhů práce na člověka, na okolí či redukovat klimatické vlivy pod. Management pak stojí před úkolem nelézt takové prostředky, jejichž stimulační vliv je silnější než vliv negativních jevů. Neméně důležitým předpokladem úspěchu je schopnost managementu sladit vnější regulační a řídicí působení na podnik s jeho vnitřními samoregulačními a sebeřídicími mechanismy tak, aby se objekt (podnik, ústav) vyvíjel v souladu se strategickými cíli jako jednotný, dynamický systém.

Aby se v praxi dokázal management úspěšně zhostit svého úkolu, plně se mohla projevít jeho kvalita, prostřednictvím sladěného působení **rozvojové, iniciační, inovační a systémotvorné funkce**, je nezbytné, aby se důsledně opíral o poznatky soudobé vědy. Praxe je však složitým, celostným, totálním

procesem. K jejímu řízení je potřeba poznatků celé soustavy věd – přírodních, technických i společenských – včetně vědy o řízení. Na základě poznatků těchto věd může management seriózně předvídat vývoj ve své oblasti, stanovovat si splnitelné cíle, plánovat úkoly a činit opatření k jejich realizaci. Kromě obecných poznatků poskytovaných vědou, jsou pro řízení i pro praktickou činnost důležité vlastnosti a schopnosti manažerů i pracovníků, které jim umožňují úkoly uskutečnit. Spolu s vysokou odbornou úrovní je to všeobecná a kulturní úroveň i umění uplatnit obecné principy ve specifických podnikových podmínkách. Dále pak pracovní schopnost, dovednost, zručnost i pracovní a řídicí návyky. **Vědeckost řízení a umění uplatnit poznatky vědy v řídicí praxi, náleží k hlavním kritériím celkové úrovně managementu v současnosti.**

Věda o řízení je nezastupitelným teoretickým předpokladem kvality managementu, ale sama o sobě není dostatečnou zárukou, že se podaří zvládnout rozmanité vlivy, jimž je podnik vystaven. Management, byť by byl sebedokonalejší, nemůže v dané době poznat všechny jevy působící na podnik a ani dosáhnout úrovně znalostí a dovedností, které by mu umožnily regulovat a řídit podnikový organizmus s **naprostou jistotou**. Dále nutno mít na zřeteli, že v praxi se použité prostředky projeví nejen tak, jak byl předpokládán jejich vztah k cílům, ale v celé své mohutnosti, totalitě. Budou tedy působit i ty vlastnosti prostředků v negativním či pozitivním smyslu s nimiž management při jejich volbě nepočítal nebo je v dané době nebyl s to docenit. Při realizaci cílů se projeví rovněž zájmy, schopnosti, vlastnosti, ochota či neochota zaměstnanců angažovat se, aby cíle byly dosaženy. Své vykonají i náhody a jiné vlivy jako doprovodné jevy regulace a řízení podnikových procesů.

Celý komplex naznačených, často protikladných, chaoticky působících vlivů (zejména vnějších, ale i vnitřních), kterým je podnik vystaven, kladou enormní nároky na schopnost managementu a na jeho umění řídit. Projevuje se mimo jiné i v tom, zda dokáže náležitě **využívat získané poznatky, nabyté zkušenosti, intuici, fantazii a je-li to nutné i improvizovat**. Má-li rovněž nezbytný nadhled a chápe vzájemnou podmíněnost technických, finančních, lidských, společenských, historických procesů, ovlivňujících chod jeho podniku a dokáže-li podstoupit riziko (a v jaké míře) s nímž je podnikání nutně spojeno (viz 7, str. 124). K otázce „chaosu“ jako podnikatelské výzvy se v osmdesátých letech 20. století vyjádřila řada autorů (viz např. 12, str. 214–223).

Dosud jsme se zabývali řízením jako specifickou lidskou činností. Nemenší význam má i jeho další rozměr. Projevuje se jeho **systémotvornou funkcí**. Management organizuje, řídí rozvoj podniku jako celostního systému, včetně útvarů a složek, koordinuje jejich činnost, aby podnik harmonicky fungoval a byla zabezpečena jeho inovační dynamika. Management

vlastně tvoří v organizačním smyslu ústřední, profilující komponentu podniku, jeho specifické „nervové centrum a předitivo“. **Hlavním posláním managementu je hájit a prosazovat zájmy podniku jako celku.** Z tohoto hlediska integruje činnost všech složek i procesů, aby stanovené cíle byly uskutečněny. Souběžně upevňuje a prohlubuje svou usměrňující a koordinující činnost. Dbá přitom na to, aby kvalita jednotlivých útvarů dosahovala špičkové úrovně, dobře fungovaly jejich vzájemné vazby a podřizovaly svou činnost potřebám a zájmům podniku. Integrovanou úlohu management vykonává pomocí cíle a plánu, jež mu umožňuje soustavně zvyšovat kvalitu a efektivitu produktivní činnosti a současně paralyzovat destruktivní vlivy, ohrožující stabilitu a fungování firmy.

Management vlastně stojí před **dvojjediným úkolem**. Jednak zabezpečuje rozvoj organických útvarů – výzkumu, vývoje, výroby, technické, technologické a materiálově-surovinové a energetické báze, finančního, obchodního útvaru, marketingu i infrastruktury, aby systém podniku byl komplexní a jednak zajišťuje svůj vlastní rozvoj – informační, prognostické, rozhodovací, plánovací, organizační, personální, komunikační i kontrolní funkce (viz schéma č. II.). Přitom dbá, aby funkce odpovídaly strategickým a inovačním záměrům. Vzájemná podmíněnost tohoto dvojjediného souboru úkolů je zcela evidentní, neboť bez náležité úrovně (vědeckotechnické, organizační apod.) útvarů i manažerských funkcí se podnik nemůže úspěšně zhostit své vize. Velice přitom záleží na schopnosti managementu, zda dokáže správně a včas aplikovat obecné poznatky a principy poskytované vědou a technikou na podmínky svého podniku. Tato zásada je aktuální zejména pro malé a střední podniky, které zpravidla nemají dostatečně strukturovaný potenciál a ani nedisponují potřebnými prostředky, aby zabezpečily uskutečnění uvedeného dvojjediného úkolů v celé komplexnosti. Potom se management, podle konkrétní situace, uchyluje k zajištění některé z podnikových činností, například technického, technologického či jiného rozvoje, ke spolupráci s příbuznou organizací, s vědeckotechnickým parkem nebo se opírá o transfer technologií, o součinnost s různými poradenskými, marketingovými firmami apod.

## Vedení\*

Nejdůležitější komponentu podniku i jeho managementu tvoří lidé, vykonávající funkci řídicích (manažeři) i řízených (provozní a ostatní výkonní

---

\* U tohoto pojmu považujeme za důležité rozlišit dva aspekty. Jednak vedení jako institucionální (dominantní, vrcholovou) složku podniku (top management), tvořenou vlastníkem (často správní a dozorčí radou) a manažery, kteří vrcholové řízení firmy uskutečňují a jednak jako činnost, praktické vedení lidí při realizaci podnikových záměrů. Záměna těchto aspektů vede k nedorozuměním, ba i chybám. Přitom oba aspekty, má-li být vedení funkční, musí být nutně zastoupeny. Jejich vzájemná podmíněnost a jednota má značný, ne-li rozhodující vliv na kvalitu uvedeného fenoménu.

pracovníci)\*. **Vztah mezi řídicími a řízenými se utváří jako specifický sociální jev.** Podstata této specifiky spočívá v tom, že jak řízený objekt (výkonní pracovníci), tak řídicí subjekt (manažeři, vedoucí), má **subjektivní charakter.** Tento vztah má rozdílnou kvalitu v porovnání se vztahem, když řízený objekt má materiální podobu (např. při řízení technických, chemických procesů apod.) a jeho chování má inertní povahu.

**Charakteristickým znakem subjektivity je schopnost člověka uvědomit si své JÁ,** patřící k podstatě lidské bytosti, jakož i schopnost utvářet se jako osobnost – individuum. Dále pak vědomé vyčlenění sebe jako jedince vůči okolí a schopnost cílevědomě usměrňovat své vztahy k němu. Lidská bytost (manažer, výkonný pracovník) navenek se projevující svou subjektivitou, je však celostnou, totální bytostí, která se realizuje jeho aktivitou – celým souborem činností a rolí.\*\* Je nejen manažerem či zaměstnancem podniku, ústavu nebo jiné instituce, kde vykonává určitou činnost, spojenou s jeho pracovní rolí (funkcí), ale současně je například manželem, otcem, bratrem, tchánem, členem nějaké organizace (zájmové, politické apod.), rád cestuje, má různé koníčky, krédo včetně morálního atd. Tyto činnosti i role jsou ve svém celku spojeny s pestrá strukturou potřeb a zájmů lidské bytosti, s její představou a možnostmi o naplnění svého života. **Pracovní (funkční) role, je sice velice významná, ale je jen jednou z celého souboru rolí, utvářejících lidskou bytost.** Moudrý management s touto skutečností při vedení lidí počítá.

**Možnost projevit svou subjektivitu (v podniku, různé instituci) je podmíněna jak u manažerů, tak i u podřízených pracovníků, zejména:**

- ◆ jejich místem a úlohou v podniku i v systému managementu
- ◆ typem a formami řízení i vedení ve firmě uplatňovaných
- ◆ jejich potřebami a zájmy i možnostmi, které práce pro podnik skýtá pro jejich dosažení
- ◆ podnikovými cíli, podílem na jejich tvorbě a realizaci
- ◆ zvolenými prostředky i formami jejich používání k naplnění cílů
- ◆ vztahem k podniku, k jeho hodnotám, tradicím, normám
- ◆ odměnami, jejich formami, výší a dostupností

Uvedené aspekty ve svém celku podmiňují nejen možnost uplatnění pracovníka, ale i kvalitu řídicího vztahu.

---

\* V literatuře o řízení se všeobecně uznává, že řízení se uskutečňuje prostřednictvím lidí. „Významnou součástí řízení je však také vazba – člověk – člověk. Tato vazba je dominantní a to přes neustále rostoucí význam technických součástí řízených systémů“ (11, str. 32). „Řízení – výraz vztahů mezi lidmi – vztahů řízení – je projevem kultury“ (tamtéž, str. 34). Někteří autoři uvedený aspekt natolik přeceňují, že nakonec redukuje celý systém řízení jen na vedení lidí.

\*\* Podrobně je tato problematika analyzována sociologií, psychologií, etikou i jinými společenskými vědami.

Nastíněná charakteristika řídicího vztahu se dotýká všech stupňů řídicí hierarchie po celé ose řízení. Manažer většího podniku (např. v rámci trustu) se nachází **ve dvojjediné pozici**. Jednak je subjektem řízení vůči svým podřízeným, kteří jsou objektem jeho řídicího působení a současně je v pozici podřízeného – je objektem řízení z vyššího stupně (generálního ředitele trustu, správní rady apod.). V modifikované podobě to platí i o nižších stupních podnikové hierarchie, o náměstcích generálního ředitele či ředitelích jednotlivých útvarů (úseků) – ekonomického, technického, výrobního, obchodního apod., ale i o vedoucích provozu včetně mistrů a jejich podřízených. Sladěné, vyvážené zvládnutí této **dvojjediné role** – řídicího i řízeného – je velice složitým a náročným úkolem, a ne vždy se to daří, neboť obě strany vztahu nejsou ve stejné pozici a i z osobnostního hlediska mezi nimi existují rozdíly, často značné. Týkají se typu osobnosti (má-li charisma), znalostí, zkušeností, morálního profilu, pojetí autority (i způsobů jejího uplatňování), schopností respektovat při jednání s pracovníky individualitu podřízeného a citlivě modifikovat jeho nežádoucí chování, umění vcítit se do jeho pocitů, které vyvolává určitý způsob chování vedoucího i styl jeho vedení. Aby se manažer dokázal úspěšně zhostit své role, „musí umět a znát, jak s lidmi komunikovat, i jak dobře a kvalitně lidi vést, mít schopnost vnímat souvislosti, tj. mít určitý stupeň inteligence, pochopit i to, co se nedá popsat, musí mít schopnost intuice, předvídatost a tedy – při určitém pohledu – musí být umělcem ve smyslu tvoření, tvorby“ (11, str. 154). Někteří vedoucí na různých stupních řízení se však dokáží lépe vyrovnat s pozicí podřízeného a obtížně zvládají úlohu nadřízeného a naopak. Vyslovená úvaha by měla v praxi manažerů i vedoucích přispět k dodržování osvědčené zásady „co nechceš, aby nadřízení činili tobě, nečini svým podřízeným“. Daří-li se manažerům být pro podřízené dobrým příkladem a jednat s nimi jako se spolupracovníky a partnery, tzn. že nezneužívají svou ekonomickou moc a na místo různých forem nátlaku a donucení, kladou důraz na jejich dobrovolnou účast, na dohodu a na získání souhlasu (konsensu) s prováděnými opatřeními, potom se řídicí působení realizuje jako **vedení v pravém smyslu**.

Manažer malého podniku nemá nad sebou přímého nadřízeného, což by mohlo vést k domněnce, že má snazší pozici, než manažer trustového podniku. V určitém smyslu tím, že v rozhodování má větší volnost a svobodu, tomu tak zřejmě je. Avšak i on je plně vystaven silným vnějším vlivům, které determinují jeho rozhodování i jednání. Jeho nezávislost a svoboda v rozhodování je tudíž pouze relativní.\* (viz schéma č. III.). Jsou to zejména vývojové tendence na trzích (světových i domácích) a změny, k nimž dochází v oboru jeho podnikání. Dále je nucen vzít v úvahu zákony a normy (oborové, státní i nadstátní), determinující a usměrňující jeho činnost z právního, finančního, sociálního i dalších hledisek, ale i potřeby a zájmy zákazníků i kooperujících firem. Rovněž by neměl opomenout existující programy (napří-

---

\* „Management moderní doby může zvažovat možnosti jen v rámci určitých parametrů s tím, že existuje diktát vývoje techniky a vědy“. (11, str. 208)



klad Národní program výzkumu, Národní inovační strategii ČR a Akční plán ČR pro inovační politiku a strategii, vypracovaný AIP ČR, Šestý rámcový program evropského výzkumu a další) a převzít odpovědnost za svá rozhodnutí. Pozice manažera malého podniku je složitá (i když je jeho vlastníkem), klade na něj enormní nároky, mimo jiné i proto, že tíže důsledků z jeho rozhodování a jednání spočívá zcela na jeho bedrech. Přitom nedisponuje aparátem, odbornými útvary apod., o něž se opírá manažer velkého podniku a které mu připravují podklady a doporučení, nezbytná pro rozhodování. Manažer malého podniku si je zpravidla obstarává sám. Často je nucen uchýlit se ke spolupráci s poradenskými firmami. Jeho samostatnost a svoboda, již disponuje, by neměla vyústit v představu, že se nepotřebuje s nikým radit a že o svém stylu řízení a formách jednání se zaměstnanci rozhoduje výhradně sám. Praktikuje-li řízení a vedení, které nebere náležitě v úvahu zájmy a individualitu spolupracovníků, pak je evidentní, že takový způsob je neadekvátní inovačním potřebám a ohrožuje prosperitu podniku.

**Rídící vztah se neuskutečňuje jenom po řídicí ose (po vertikále), ale i v horizontální rovině** jak uvnitř podniku, tak i mimo jeho rámec, při spolupráci s kooperujícími podniky, dodavateli, poradenskými, obchodními firmami apod. **Podstata tohoto vztahu není založena na podřízenosti, ale má partner-  
ský charakter.** Vzájemná závislost kooperujících partnerů je podmíněna jejich zájmem realizovat svůj podíl na společném cíli. Mezi spolupracujícími firmami a nyní, stále častěji, i mezi podnikovými středisky (útvary) se součinnost uskutečňuje zpravidla na základě dohod (slovních, právních, finančních apod.), zakotvujících závazky a podíly na výsledcích, včetně úhrad eventuálních ztrát, účastníků. V adekvátní aplikaci uvedeného pojetí, spatřujeme reálnou možnost pro rozvinutí řídicího vztahu, ve vertikální i horizontální poloze, v jeho plné dynamice a účinnosti.

**Projevem subjektivity manažerů i podřízených pracovníků** (jak jsme již podotkli) **je jejich aktivita.** Management ovšem nemá zájem o jakoukoli aktivitu pracovníků podniku, ale zejména o takovou, která je spojena s efektivním vykonáváním jejich pracovních rolí a pokud je přesahuje, pak o aktivitu účelně přispívající k realizaci podnikových cílů. V případě, kdy management klade enormní akcent jen na pracovní roli a nedoceňuje, že osobnost člověka tuto roli (v pozitivním či negativním smyslu) přesahuje, potom existuje nebezpečí, že subjektivita pracovníka bude redukována a dojde k jeho degradaci na pouhou částičku, „šroubeček“ či dodatek podnikového mechanismu. Projevem takového přístupu je, považování pracovníka za neaktivní (inertní) objekt řídicího působení. Důsledkem je, že škodě věci, podvazování jeho činného úsilí, což odporuje jeho lidské podstatě.\*

---

\* Pak „management nejen prohlubuje odlidštění řízených, vedených, ale navíc vede také k frustracím manažerů, vede k absurditám. Manažer i řízený ztrácí rovnováhu, protože jsou jednostranně zatíženi“ (11, str. 38).

Takové znaky měly některé koncepce řízení, opírající se o důsledné oddělení řídicí složky od práce. Projevovalo se to např. v osamostatnění a v absolutizaci role nadřízených a podřízených uplatňované v požadavku, aby dělník nemyslel a hleděl si práce (Taylor), vyúsťující v princip „ty řiď a ty pracuj“. V praxi to vedlo k odlišťování a ochuzování práce o její tvořivou, aktivní a iniciativní složku, která patří k její podstatě, a odcizení práce od managementu. Je pochopitelné, že se oslaboval dělníkův zájem o dobrovolný výkon takové bezduché a často enormně vysilující práce. Potom se hledaly způsoby a prostředky, jak jej k práci přimět. Důraz se kladl na ekonomické formy nátlaku a donucení (například Taylorův akordní systém a měření). Na slabá místa a nedostatky uvedených přístupů k řízení upozorňovaly pozdější teorie, například Mayova. Změny, ke kterým od 2. poloviny 20. století v praxi dochází – rozvoj průmyslu i dalších odvětví, pokrok ve vědě, technice, technologiích atd. – kladou zvýšené nároky na úlohu managementu, na kvalitu jeho činnosti i výkonných pracovníků.

V současné době dřívější praktiky řízení lidí již neodpovídají novým podmínkám a oprávněně se považují za zastaralé. Postupně se prosazuje pojetí, které se důsledněji **opírá o poznatky vědy** (včetně sociologie, psychologie, etiky) uplatňované v moderním managementu. Vychází se ze zásady, že **lidí** (podřízené, výkonné pracovníky) **nelze řídit jako jakési netvořivé, laxní komponenty systému, ale nutno je vést**. Úspěch managementu závisí mimo jiné na tom, v jaké míře se mu daří tuto zásadu v praxi uplatnit a zda dokáže zvolit adekvátní formy vedení. Pomocí nich management je sto usměrnit aktivitu veškerého osazenstva podniku tak, aby její integrované působení bylo ku prospěchu podniku. Vzhledem k tomu, že ve všech zmíněných aspektech, podmiňujících individualitu manažerů i výkonných pracovníků, existují pro jejich uplatnění v podniku rozdílné podmínky i možnosti (z hlediska zájmů, znalostí, schopností), je velice obtížné úkol splnit. Kromě tohoto i proto, že při vývoji podnikového systému zcela přirozeně dochází **k rozporům mezi manažery a podřízenými**.

Management, jeho kvalita, vyspělost i schopnost nacházet lidsky přijatelné způsoby řešení rozporů, jakož i umění **uplatňovat při vedení lidí vhodné formy diferencované podle profesních skupin**, rovněž přihlížející k individualitě pracovníků, má rozhodující vliv na koncipování a realizaci podnikové strategie.

Hluboké transformační změny ve výrobě i ostatních oblastech jsou provázeny nutností vytvářet odpovídající **strukturu**. V podnicích se budují nové útvary či se reorganizují stávající a přijímají se opatření ke zkvalitnění organizace i systému řízení v komplexnosti. Zcela legitimní se stává požadavek na snížení stupňů řízení i pracovníků v provozu a dotýká se rovněž i jejich postavení v podnikové hierarchii. Avšak jejich základní funkce musí být zachovány. Vrcholový management je na špičce řídicí hierarchie a má za povinnost přijmout definitivní rozhodnutí a prosadit jej do činnosti všech složek. S tím je spojena

i příslušná odpovědnost. Zkušený management se přitom opírá o takové formy vedení, které rozvíjejí aktivitu a iniciativu vedoucích na nižších stupních i provozních pracovníků, vítá, využívá a oceňuje jejich náměty, doporučení jak při tvorbě inovační politiky, tak při hledání prostředků k její realizaci. Počítá též s ním, že situace, v níž se podnik nachází – například ekonomické i jiné potíže, hrozba propouštění zaměstnanců apod. – má vliv na sociální atmosféru v podniku. Může vést k tomu, že někteří pracovníci se spíše než k aktivitě uchylují k trpnému odporu. Nalézt přijatelné způsoby zvládnání situací, aby byly ku prospěchu podniku a opatření se nerealizovala na úkor personálu, patří k mistrovství managementu včetně jeho umění vést lidi.

Management potřebuje mít, pro účinné řízení podnikového organizmu i pro vedení lidí, dostatečný přehled o problémech výrobního procesu i o potřebách a postojích pracovníků. K tomu mu slouží **informace** o vlastním podniku, dodavatelích, i o situaci na trzích, které mu poskytují příslušné útvary. Kromě toho si manažer obstarává informace sám **osobním kontaktem**. Umožňuje mu to **prohloubit komunikaci** s personálem firmy i s dodavateli, lépe se v situacích orientovat, upřesnit si své názory a přijmout adekvátní opatření. Osobní, přímá účast manažera na dění v podniku i mimo něj nabývá na váze.\* A to proto, že obecná znalost (na bázi informací) obohacená osobní zkušeností, manažerovi umožňuje zkvalitnit styl řízení i vedení a pozvednout jej na **vyšší úroveň**, odpovídající inovačním záměrům.

Určitou výhodu mají v tomto případě manažeři menších podniků, neboť v jejich osobě se personifikuje jak činnost řídící, tak do určité míry i realizační při uskutečňování přijatých opatření.

**Dalším důvodem pro hledání nových, účinnějších forem vedení lidí, jsou změny v personálním složení osazenstva podniku.** Snižují se počty tradičních dělnických profesí a narůstá potřeba pracovníků, kteří mají bohaté znalosti a zkušenosti ve svém oboru a jejichž profesní zdatnost dosahuje úrovně provozních inženýrů. **Pracovníci disponující znalostmi** – různí specialisté, experti apod. – jsou tím nejcennějším, co podnik má a co tvoří jeho profilující složku.\*\* Bezpodmínečně nutné je si těchto i ostatních pracovníků vážít, opatrovat, rozvíjet a co nejlépe využívat. **Tomu je nutno podřídit prostředky i formy jejich vedení.** Tito pracovníci, pro něž je práce spíše koníčkem, než jen nutnou a nepřijemnou povinností, vyžadují **odpovídající zacházení**

---

\* Například manažeři některých firem tráví dva dny v týdnu mimo své kanceláře v provozu, u dodavatelů či v konkurenčních podnicích (viz 2, str. 124-126).

\*\* Někteří autoři označují pracovníky (zejména disponující znalostmi) za lidský, intelektuální či sociální kapitál. Nesporné je, že podnik, má-li prosperovat, se bez jejich aktivity nemůže obejít. Avšak termín lidský, sociální kapitál nepovažujeme za výstižný ani vhodný, neboť v sobě skrývá nebezpečí depersonifikace a degradace člověka jen na nástroj, na pouhý prostředek k rozmnožování kapitálu.

**a uznání.** Mimo jiné se i proto upouští od neadekvátních, zastaralých forem, které se opírají hlavně o administrativně byrokratický nátlak a ekonomické přinucení, které jsou příznačné pro panování a nikoli pro vedení a které působí antistimulačně. Moudrý management volí formy založené na partnerství, dobrovolnosti a ochotě, charakterizující humánní, demokratické pojetí stylu řízení i vedení, umožňující rozvíjet vztahy aktivní spolupráce.

**Partnerské prostředí** přispívá k rozvoji spolupráce založené na vzájemném pozitivním ovlivňování personálu i manažerů. Zejména vedoucí nižších stupňů i pracovníci disponující znalostmi mají za povinnost upozorňovat manažery na vznikající problémy a na možnosti jejich řešení. Manažer přitom uplatňuje zásadu, že „nemá patent na rozum“ a že „intelektuální arogance vede k ochromující neznalosti“ (2, str. 158). Svou vedoucí pozici proto opírá zejména o slušné chování, které je, jak připomíná Drucker, „mazacím olejem organizace“ (tamtéž, str. 159), dále o umění naslouchat a o neformální autoritu – o uznání svých odborných a lidských kvalit pracovníky podniku i dodavateli. Umožňuje mu to získat jejich důvěru a účinněji je vést. Nastíněný styl řízení a vedení má obdobné znaky jako u orchestru, s nímž se často srovnává. Dirigent i členové orchestru dobrovolně akceptují své postavení a úlohu v něm. U členů je spojeno s mistrovským ovládním nástroje. U dirigenta se opírá o jeho schopnost vybrat členy orchestru a vést je tak, aby dokonalé ovládním nástroje podřídili potřebě vytvořit harmonicky fungující těleso, produkcující hudbu na vysoké estetické úrovni.

Obdobně manažeri i personál podniku mají společný zájem na jeho efektivním fungování a úspěších na trzích. Avšak často mají rozdílný názor na cíle i na způsoby jak je dosáhnout i na svůj podíl při jejich uskutečňování. Manažerův demokratický způsob vedení, spojený s individuálním přístupem ke spolupracovníkům i jeho umění motivovat je k vynikajícím výkonům, má pak obdobně jako u dirigenta orchestru rozhodující vliv na výsledný efekt. V našem případě na prosperitu podniku. Avšak v některých, zejména nově vznikajících menších podnicích se to ne vždy daří. Záleží i na tom, jaký má manažer názor na řízení a vedení a jaký styl v praxi uplatňuje. Přidrží-li se spíše aristokratického pojetí a podle tohoto s pracovníky jedná, pak se obtížněji navazují partnerské vztahy a má to negativní vliv na jejich ochotu a dobrovolnou aktivitu.

**Efektivnost forem manažerova vedení blízkých spolupracovníků i ostatního personálu podniku** (včetně kooperujících firem) je spojena s tím, jak se mu daří respektovat jejich potřeby a zájmy, vyjádřené v **hodnotovém rejstříku** i jak dokáže vytvářet podmínky, aby je mohli, v souladu s podnikovou strategií, realizovat. Platí to zejména o pracovnících, bez jejichž činnosti se podnik nemůže obejít – celé řady odborníků disponujících potřebnými znalostmi. Tento typ pracovníků má zpravidla eminentní zájem uplatnit svou profesi co nejlépe a často ji vykonává bez ohledu na stanovenou pracovní

dobu. Patří k pracovním nadšencům, kteří mají silnou vnitřní motivaci k práci. Práce je pro ně spíše potěšením, než jen pouhým prostředkem k obživě. Jejich adaptační schopnost, invenční myšlení, tvořivé, flexibilní přístupy k problémům ústí v inovační chování. Věnují se svému sebevzdělání a zvyšování kvalifikace. Sledují odbornou literaturu i novinky, nejen ve svém oboru, ale i v oblastech, z nichž mohou načerpat nové podněty pro svou práci. Efektivní využití jejich bohaté potence v zájmu podniku vyžaduje, aby měli odpovídající podmínky pro práci v podobě větší volnosti, možnosti uplatnit své nápady, projevit svou aktivitu i vůli při realizaci představ. Management s tím počítá a poskytuje jim **větší autonomii**, např. zavedením pružné pracovní doby nebo že povoluje, aby určitou část pracovního času (např. 10–15 %) věnovali řešení problémů podle svých představ, bez jeho výslovného souhlasu.

Novátorský přístup k pojetí pracovní doby, zejména pro pracovníky disponující znalostmi, umožňuje překlenout její strohé dělení na pracovní a mimo-pracovní část, což má pozitivní vliv na inovační motivaci a přispívá k jejich seberealizaci. Spolu s tím je řešena i **funkce kontroly**. V ní se neklade důraz na přísný dohled na činnost pracovníka a sledování „jeho každého kroku“, ale na kvalitní výsledky. Důvěra projevená pracovníkovi je spojena s vyšší mírou kompetence i odpovědnosti, kterou za svou činnost přebírá. Umožňuje to prohloubit obapólnou aktivní komunikaci mezi manažery a personálem.

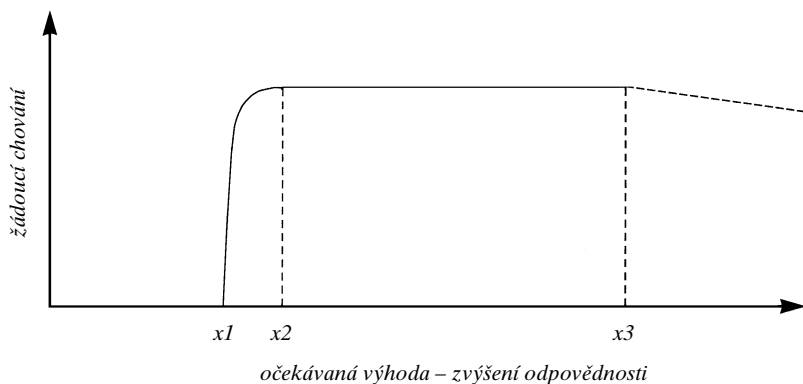
Všichni zaměstnanci podniku nemají, z pochopitelných důvodů, stejný zájem o práci. K tomu je management nucen přihlížet a **citlivě modifikovat uvedený model vedení**, podle profesních skupin zaměstnanců tak, aby diferencovaně uplatňované formy, podněcovaly jejich pracovní aktivitu.

Nutno však podotknout, že řízení i vedení není nějakým idylickým vztahem, ale zcela reálným aktem. Jeho posláním je bezpečné a efektivní fungování podniku. Za normální situace při běžném provozu se opírá o dobrovolnost a ochotu lidí. Vznikne-li aktuální nebezpečí katastrof (ohrožujících podnik i jeho personál), pak přesvědčování lidí o nutnosti zásahu, by mohlo vést k prodlení. Nezbytnost učinit rozhodnutí včas a dosáhnout, aby bylo co nejrychleji uskutečněno, vyžaduje (nejde-li to po dobrém), uchýlit se k velení, použít různé formy nátlaku, ba i krajního donucení. V běžném životě (včetně managementu) vývoj zpravidla osciluje mezi polohami, které nedosahují krajních hodnot. Pak záleží na umění manažerů zda dokáží, podle situace, operativně jednat a kombinovat používání různých forem i prostředků.

**K hlavním prostředkům pomoci nichž je manažerův způsob vedení uváděn do života, patří systém odměňování.** V přístupu k odměňování a ve formách, které management používá se konkrétně projevuje jeho vztah k zaměstnancům, kteří si z něho odvozují jak si jich váží a jak oceňuje jejich

práci pro podnik. Manažer, i z těchto důvodů, by měl důsledně dodržovat zásadu, že kvalitní, efektivní práce je nezbytně dobře zaplatit. Umožňuje to adresný způsob odměňování, který bere v úvahu odbornost, pracovní výkonnost, inovační přístup k úkolům i schopnost spolupracovat při jejich realizaci, hospodárné a šetrné zacházení se svěřenými prostředky i včasné plnění úkolů. Správně pojatý a pružně uplatňovaný adresný způsob odměňování vykonává důležitou stimulační a motivační úlohu. Pro její zvýšení se volí účinnější pobídkové formy. Patří k nim různé prémiové způsoby, vypsování cílových odměn za splněné úkoly, hledá se vyvážený vztah mezi pevnou a pohyblivou složkou odměny apod., aktivizující tvořivou, inovační činnost pracovníků. Přitom se vychází z toho, že prohlubovat stimulační funkci prémie lze jednak jejím zvyšováním a jednak i tím, že poroste pravděpodobnost jejího získání. V literatuře se uvádí, že tímto způsobem lze zvýšit sílu stimulu o 30–40 %. Úkolem managementu je zvolit takové formy pozitivní i negativní stimulace i motivace, které účinně vykonávají svou funkci – optimálně ovlivňují zájmy i chování pracovníků a usměrňují jejich činnost k realizaci podnikových cílů.\* Bere rovněž v úvahu, že kladná stimulace, která pro pracovníka nepředstavuje skutečnou hodnotu a naopak negativní stimulace, jejíž síla je zanedbatelná, ztrácí na významu. Poznatky potvrzují, že síla stimulu roste až k mezní hranici – efektu nasycení ( $x_1 - x_2$ , viz graf), kdy stimul představuje pro pracovníka určitou hodnotu. Další zvyšování stimulu pak ztrácí na síle a významu, začíná být neefektivní ( $x_2 - x_3$ ) a může mít i antistimulační vliv.

### Graf



Převzato: viz 21, str. 98

\* „Úkolem managementu je zesilovat přirozený zájem spolupracovníků a postavit ho proti negaci zájmu, tj. nezájmu, pasivitě“ (11, str. 92), „Management neustále inspiruje a motivuje k vyšším výkonům“ (tamtéž, str. 37).

Efektivní systém odměňování má kromě složky hmotné (finanční) i složku morální.\* Management dbá, aby obě byly v adekvátní míře v systému zastoupeny. Jejich váha není však stabilní, ale kolísá podle konkrétních podmínek. Nejen výše platů, ale i morální aspekty hodnocení a ocenění chování i pracovní činnosti zaměstnanců, jakož i formy jejich vedení, jsou podmíněny **celkovou sociální úrovní podnikového organizmu**. Patří k němu:

– **partnerské prostředí**, založené na vztazích vzájemné důvěry, mezi manažery a pracovníky i na schopnosti managementu dát při jednání zaměstnancům najevo, že si jich jako spolupracovníků a partnerů váží a že jsou pro podnik mimořádně důležití. Atmosféra důvěry má pozitivní vliv na vztah zaměstnanců k firmě, na identifikaci s ní, na akceptování její koncepce, na přijetí a propagování jejího loga, na jejich aktivitu a iniciativu při práci, jakož i na ochotu angažovat se za její zájmy;

– **personální složka**, spočívající v systematické práci s lidmi. Její součástí je pravidelné informování zaměstnanců o cílech, problémech i výsledcích podniku. Dále pak péče o potřeby zaměstnanců, o jejich zdravotní stav, o kvalifikační růst, pořádáním různých bezplatných rekvalifikačních či doškolovacích kurzů pro kmenové pracovníky i zájem o práci s mladými adepty. Například poskytování podnikových stipendií, vypisování tematických úkolů pro studenty v oboru apod. Rovněž i poskytování různých doplňkových výhod (dle preferencí některých profesních skupin pracovníků), například delších dovolených, půjčkách, příspěvcích na podnikové spoření, na zdravotní a důchodové zabezpečení. Při nutnosti propouštět pak v pomoci nalézt nové zaměstnání apod.;

– **morální situace** založená na podnikových tradicích, umožňujících inovační vývoj podniku. Patří k nim dobrovolné dodržování morálních norem, zejména zásad slušného chování, pracovní kázně a bezpečnosti v práci, pořádku, svědomitosti a odpovědnosti i iniciativní plnění úkolů. Dodržování a uplatňování norem, včetně morálních, například principu spravedlivosti při jednání se zaměstnanci i při udělování odměn, má mimořádný stimulační a motivační význam i nezanedbatelný vliv na morální klima v podniku;

– **psychická atmosféra** je podmíněna rozmanitostí a charakterem prostředků, včetně psychologických, které management používá, aby dokázal usměrňovat chování a jednání spolupracovníků v souladu s podnikovými záměry. Proto volí formy, které neuráží jejich lidskou důstojnost a přispívají

---

\* Úlohou morálky, která tvoří neoddelitelnou součást lidského jednání – jednotlivce, pracovní skupiny i podniku – se podrobně nezabýváme. Morální krédo podniku (instituce) bývá vyjádřeno v kodexu. Jako příklad upozorňujeme na Etický kodex AIP ČR (viz příloha BI.). Morálka se často ztotožňuje s etikou. Přikláníme se k obecně přijatému humanistickému pojetí, označující etikou za teoretickou bázi morálky.

k tomu, aby se cítili jako skuteční partneři. **Komunikace** mezi manažery a podřízeným personálem tvoří z psychologického hlediska významnou složku vedení. Její charakter podstatně ovlivňuje účinnost vedení, ale má rovněž nemalý vliv na vytváření pocitu sebeuspokojení a seberealizace u zaměstnanců. Komunikace se uskutečňuje pomocí **jazyka, řeči**, která by měla být pro podřízené srozumitelná. Dále pak na bázi **mimoverbální**. V některých případech pohled, gesto, postoj je výmluvnější a účinnější než dlouhý proslov. Může však působit i proti záměrům vedoucího. Na účinnost komunikace má nemalý vliv ochota i schopnost vnímat a vzájemně si naslouchat mezi vedoucími a personálem. Záleží tudíž na schopnosti managementu zda dokáže, podle konkrétní situace, zvolit prostředky, které pozitivně působí nejen na rozum, ale i emoce pracovníků, podněcují jejich intuici a posilují jejich ochotu i vůli ke konsensu, k dosažení dohody mezi vedením a zaměstnanci. Používané prostředky pak v rozhodující míře ovlivňují, nakolik se management realizuje jako skutečné vedení či manipulace;

– **kulturní, zdravotní, ekologické aspekty, ale i administrativní a regulační prostředí** (viz např. 22, str. 41) vlastně dotváří podnikový systém i jeho klima. V celku svědčí o stavu potenciálu i o schopnosti managementu inovovat a mobilizovat potenciál ku prospěchu podniku. Existence podniku není ovšem podmíněna jen jeho vlastní úrovní, ale je rovněž determinována situací na trzích, podmínkami v regionu, kde působí i v oboru podnikání, ale též státními a nadstátními vlivy. Podnik, má-li prosperovat, je nutno orientovat tak, aby odpovídal požadavkům informační ekonomiky 21. století. Avšak situace v naší republice tomu v řadě faktorů neodpovídá.

Analýza regulace, řízení i vedení potvrzuje, že tvoří organické součásti – **tři relativně samostatné úrovně managementu**. Bez jejich adekvátní úlohy se systém managementu, má-li dobře fungovat, nemůže obejít. Jejich místo je v systému nezastupitelné, ale mělo by odpovídat jejich podstatě a poslání. Přitom je nutné, aby obecné poznatky o regulaci, řízení i vedení byly konkretizovány pro příslušný podnik a jeho útvary tak, aby si vzájemně neodporovaly a spolupůsobily v jeho zájmu. Dosažení optimálního vyváženého vztahu mezi nimi pro podnik jako celek, pro útvary i funkce podnikového řízení, je pro management velice náročným úkolem, neboť rozsah a síla jejich působení není stejná. Účinnost působení regulace, řízení a vedení spočívá jak v jejich relativní samostatnosti, ale hlavně v odpovídající kvalitě, vyváženosti a sladěnosti, aby systém podnikového managementu byl **komplexní** a mohl dostát svým úkolům. Tento požadavek má obecnou platnost, ale mimořádně důležité je jeho uplatnění při koncipování managementu chemických, atomových i jiných průmyslových gigantů, aby disharmonie mezi nimi nevedla k haváriím. Regulace, řízení i vedení spolupůsobí na podnikové útvary i jejich pracovníky **jednak přímo, bezprostředně a jednanak zprostředkovaně** (viz schéma č. III.). Management se o ně opírá při budování a řízení útvarů podnikového organizmu, počínaje výzkumem, vývo-



jem po marketing i komponent (funkcí) systému řízení – od informační po kontrolu i infrastrukturu.

Management beru v úvahu, že přírodní faktory, podmiňují činnost průmyslových, zemědělských, obchodních i ostatních podniků i když nestejným způsobem. Obdobně tomu je s regulačními vlivy trhů, světových i domácích. Rovněž obecně lidské normy, principy a pravidla chování se uplatňují spolu s podnikovými normami a zvyky, které jsou pro podnik i profesi specifické. Struktura uvedených faktorů je velice pestrá. Má objektivní charakter a její determinující vliv na fungování podnikových útvarů i na činnost personálu není jednosměrný a pouze pozitivní. Proto je nutno dbát, aby se při tvorbě norem i ostatních regulačních instrumentů důsledně uplatňovaly poznatky vědy a opíraly se o špičkovou techniku, aby dokázaly pružně a včas reagovat na vznikající problémy, zejména paralyzovat negativní vlivy a aby umožňovaly budování, rozvoj i řízení podnikových útvarů v souladu se světovými trendy. Obdobně tomu je rovněž při působení norem na chování a činnost lidí. Jejich existence managementu zpravidla usnadňuje vedení spolupracovníků a to tím, že tyto faktory pomáhají „automatizovat“ jednoduché, často se opakující pracovní operace. Management se potom může soustředit při vedení zaměstnanců na řešení náročných inovačních úkolů. Důležité přitom je, aby regulační instrumenty nestály v cestě progresivnímu vývoji. Dostávají-li se do rozporu s cíli podniku, pak je nezbytné sáhnout k jejich korekci.

**Složitost managementu jako systému spočívá ve vzájemné provázanosti a podmíněnosti jeho úrovní** – regulace, řízení, vedení **i funkcí** – informatiky, prognostiky, rozhodovací, plánovací, organizační činnosti, práce s lidskými zdroji, komunikace i kontroly. Nejen regulační faktory podmiňují kvalitu i účinnost ostatních složek, do nichž se specificky promítají, ale i naopak. Při tvorbě norem i regulačních instrumentů se nelze obejít bez adekvátní úlohy řízení, které má za úkol zabezpečit, aby stránka teoretická i praktická umožňovala dosáhnout odpovídající kvality a mohly tak úspěšně vykonávat svou funkci. Platí to rovněž o vedení pro něž adekvátní regulace, řízení i vědeckoteoretická a technickotechnologická báze, jsou nezbytnou podmínkou jeho existence a účinnosti.

**Hlavní role v systému managementu** ovšem náleží **vedení** (zejména vrcholovému řízení), které do značné míry rozhoduje o kvalitě všech složek – regulační, řídicí i své schopnosti vést i funkcí – ale zejména o jejich uplatnění k akceschopnosti podnikového řízení v jeho celostnosti a komplexnosti. Na umění managementu záleží jaký bude dopad celého spektra rozmanitých, často si odporujících regulačních vlivů a faktorů na podnik jako celek i na jednotlivé útvary. Přitom je nutno, aby pozitivní vlivy akceptoval a co nejlépe využíval a před negativními dokázal podnik ochránit, není-li to možné, pak usiloval o jejich snížení. Náročnost úkolu, před nímž stojí, je dána tím, že regulační vlivy mají zpravidla objektivní charakter a jejich determinující

síla je značná. Platí to zejména o přírodních faktorech, o regulační úloze trhů (světových i domácích) i o závazných normách, zákonech (nadstátních, státních, oborových, regionálních). Na obtížnost situace, hlavně malých a středních podniků, ukazuje stav, v němž se nachází celá naše normativní základna. Je zatížena velkým (nadbytečným) množstvím všeobecných zákonů a směrnic. K regulování a usměrňování restitučních procesů i jejich následků bylo vydáno 12 normativních dokumentů (v jejich rámci 27 opatření pro oceňárství a 6 pro uhelné doly), 13 pro sociální oblast (včetně zaměstnanosti), 17 zákonných aktů vlády pro regionální oblast. Existuje na 80 programů pro podporu malého a středního podnikání. K aplikaci legislativy EU na naše podmínky bylo přijato 19 vládních usnesení. Jen pro technickou oblast bylo nutno akceptovat na 10 tisíc norem. Na tomto příkladě chceme ukázat, že nesporně správný záměr, čelit normativními akty při transformaci národního hospodářství, při vstupu do EU, nežádoucím jevům a podporovat progresivní tendence se nedaří zcela realizovat. Určité množství zákonů, směrnic a norem je pro udržení pořádku a pro regulování uvedených procesů i jakékoli podnikatelské činnosti, nezbytné. Avšak překročili-li se **přípustná míra** v jejich počtu, v nadměrné podrobnosti a závaznosti, může to oslabit jejich pozitivní regulační funkci, v horším případě se pak mohou stát brzdou inovačního procesu (viz 1, str. 25 i str. 60–61).

Management (zejména vrcholový) má určitý vliv (i když zpravidla nepřímý) na formování některých regulačních instrumentů, například zákonů, norem – státních, oborových, regionálních – i činitelů, usměrňujících tržní (domácí) procesy. Dominantní úloha mu však náleží při koncipování podnikových cílů, loga, norem, pravidel i při dodržování a rozvíjení podnikových tradic, které rovněž vykonávají nezanedbatelnou regulační funkci. Avšak ani podíl nižších vedoucích i ostatního personálu na tomto dění, by neměl být podceňován (viz schéma č. III.).

Management má též rozhodující slovo při řízení procesů spojených se zabezpečením podnikových útvarů i složek vlastního (řídícího) systému včetně infrastruktury, špičkovou technikou, technologií i s vytvořením předpokladů pro rozvíjení kontaktů s výzkumnými pracovišti a s přístupem k vědeckým poznatkům.

Z uvedené úvahy o regulaci, řízení a vedení je patrné, že jejich **podstatou**, společným dominantním znakem je **usměrňování procesů** v daném systému. Avšak u každé z těchto kategorií má usměrňování jinou **kvalitu** a projevuje se specifickým způsobem. Tvoří nutnou relativně samostatnou úroveň systému podnikového managementu. **V kvalitě každé z nich, zejména spolu dohromady, ve vzájemně podmíněné jednotě se projevuje jejich synergické působení, umocňující účinnost managementu jako systému i specifické činnosti.** Jejich existence a součinnost ovlivňuje rovněž fungování všech součástí (funkcí) managementu – informatiky, prognostiky, rozhodovací, pláno-

vací, organizační, personální, komunikační i kontrolní. A naopak tyto funkce umožňují, aby jejich prostřednictvím, regulační instrumenty, formy řízení i styl vedení, mohly splnit své poslání – zabezpečit plynulý chod podniku v souladu s jeho strategií.

Z provedené analýzy je zřejmé, proč nemůžeme akceptovat názor na řízení a vedení Johna P. Kottery, prezentovaný v knize „Vedení změny“ (viz schéma č. IV.). Chyba v jeho pojetí patrně vyplývá z nedocení faktů, že management je jednak relativně samostatným systémem a jednak se realizuje specifickou činností. Dále pak z toho, že jeho pohled na uvedené kategorie je zjednodušený a že regulaci nebere vůbec v úvahu. Hlavní nedostatek spočívá v tom, že řízení (které redukuje na plánování a tvorbu rozpočtů, organizování a výběr pracovníků, kontrolu a řešení problémů) staví proti vedení (tj. stanovení směru, zapojení lidí, motivace a inspirace) a nechápe, že plánování, organizace, kontrola či vedení se nemohou plnohodnotně realizovat, není-li v nich adekvátně zastoupena jak regulační a řídicí složka, tak vedení a není zabezpečena jejich součinnost.

**Úloha regulace, řízení, vedení se v systému podnikového řízení realizuje jak činností jeho vrcholového managementu, tak i všech vedoucích po celé ose řízení.** Úspěšnost manažera, ale i nižších vedoucích včetně mistrů, vedoucích čet, týmů apod. je spojena s jejich schopností nalézt pro svou funkci odpovídající míru ve vztazích mezi regulací, řízením i vedením. Například mistr se rovněž opírá o regulační funkci norem – technických, pracovních, bezpečnosti práce apod. (státních, oborových i podnikových), které členové jeho kolektivu znají a ve své činnosti uplatňují. Svoji pozornost však orientuje na řízení materiálních, technických i ostatních procesů, aby pracovníci měli včas potřebný materiál, polotovary, pomůcky, nářadí apod. a mohli se plně soustředit na práci. Pro dobrého mistra je samozřejmostí, že těžiště jeho činnosti spočívá v práci s lidmi, ve vedení svých spolupracovníků. V jeho umění jak operativně reaguje na nedodržování některých norem (např. jakosti, kontroly, ale i morálky apod.), tak na obtíže materiálního či technického rázu, zejména na potřeby, názory, požadavky spolupracovníků, dokáže-li se jich zastat a přesvědčit je o správnosti zvoleného postupu a důsledně trvat na jeho realizaci, se projevuje účinnost jeho řízení i vedení. Obdobně je tomu u manažera, u něhož nutno připomenout mimořádný význam jeho **odpovědnosti**, neboť často mu jsou svěřeny značné hodnoty a jeho rozhodnutí může mít nedozírné následky nejen pro podnik, ale i pro okolí i celou společnost.

*„Manažer, když chce dělat svou práci skutečně odpovědně, musí být především odpovědný vůči vlastnímu svědomí“ ... „a musí být příkladem pro ty ostatní. To je základ odpovědnosti“ ... „pro manažera na nějaké vyšší úrovni platí především princip pracovitosti, vztahu k podniku – to musí z manažera vyzářovat“ (11, str. 208).*

Management, jeho celková úroveň – vědeckoteoretická, technickotechnologická, organizační, bohatá zkušenost z práce v oboru, ale i humánní a morální, včetně lidské, osobnostní vyzrálosti manažerů i vedoucích na jednotlivých stupních – je nezbytná, aby jako systém efektivně fungoval a realizoval se specifickou činností. Ve sladěném, harmonickém působení celého souboru funkcí, komponentů i složek podnikového managementu (viz schéma č. II. i III.), spatřujeme důležitý, ne-li nejdůležitější předpoklad prosperity podniku.

## ZÁVĚR

**V** inovačním podnikání na počátku 21. století hraje hlavní roli management, jehož kvalita, rozhodovací i akční schopnost má bezprostřední vliv na dosažení úspěchu.

Provedená analýza managementu ukazuje, že jeho tradiční pojetí orientované na rozbor a zdůvodnění funkcí – informační, prognostické, rozhodovací, plánovací, organizační, komunikační, práci s lidskými zdroji i kontrolní – má samo o sobě nemalý význam. Avšak omezené pojetí redukující management jen na tyto funkce, již neodpovídá velkým nárokům kladeným na moderní management. Management se jich dokáže úspěšně zhodnotit, bude-li kompatibilní s charakterem, strukturou a inovační strategií řízeného podniku. Předpokládá to, aby tvořil, sice relativně samostatný, ale ucelený, harmonicky se vyvíjející systém, který dokáže efektivně absorbovat výsledky vědy a progresivní techniky. Podnik je těsně spojen se svým blízkým i vzdáleným okolím – přírodou a společností. Celý soubor věd – přírodních, technických i společenských – podrobně analyzuje přírodní jevy i společenské procesy, které se úzce dotýkají postavení podniku, jeho existence i činnosti. Celá řada vědeckých poznatků již byla a průběžně je v činnosti podniků, firem i různých institucí i v jejich řízení uplatňována. Jedná se o poznatky objasňující různé aspekty regulačních procesů, úlohu regulačních instrumentů i prostředků uplatňovaných při řízení výrobních provozů, dopravních systémů, technických zařízení, ale i o styl a formy vedení lidí. Avšak pro současný stav je příznačné, že některé druhy, typy i formy regulace jsou vytrhávány ze souvislostí, jejich relativní samostatnost je absolutizována, což vede k nedoceňování jejich místa i úlohy v konkrétním systému managementu. Obdobně je tomu s různými formami řízení materiálních a technologických procesů i s formami vedení lidí.

Předložená analýza dokazuje, že management je složitý systém tvořený kromě funkcí i třemi relativně samostatnými úrovněmi – **regulační, řídicí a vedením**. Tyto úrovně se úzce vztahují jak k funkcím (např. informační, rozhodovací i k ostatním), tak k jednotlivým stupňům řízení i k systému jako celku. V jejich jednotě a prostřednictvím funkcí se realizuje synergetické působení managementu. Mistrovství, umění managementu se projevuje v jeho schopnosti vytvořit svůj vlastní podnikový systém, akceptující uvedené poznatky, umožňující vypracovat inovační strategii, vytvořit kvalitní potenciál (včetně infrastruktury), ale i v moudrém vedení lidí.

Management, jehož kvalita se opírá o uvedené pojetí, má dobré předpoklady stanovit správnou inovační strategii, vytvořit v souladu s ní potenciál a aktivizovat jej k dosažení vytyčených cílů.

# LITERATURA

## Odkazy:

1. Inovace v Evropské unii, Evropská unie a inovace, řada III, č. 4 (rovněž i č. 1–3), T. Prnka, F. Hronek, K. Šperlink, Česká společnost pro nové materiály a technologie, 2003 (2002)
2. Drucker, P. F.: Výzvy managementu pro 21. století, Management Press, Praha 2000
3. Turek, L.: Inovační chování podniků. Výsledky šetření o inovacích v roce 2001, Inovační podnikání a transfer technologií, Asociace inovačního podnikání ČR, č. 3, Praha 2002
4. Inovační podnikání a transfer technologií, Asociace inovačního podnikání ČR, č. 2, Praha 2002
5. Chvojka, M., Křenek, P.: Nový rámcový program výzkumu a vývoje EU, Inovační podnikání a transfer technologií, Asociace inovačního podnikání ČR, č. 3, Praha 2001
6. Šperlink, K.: Evropský výzkumný prostor a Česká republika, Inovační podnikání a transfer technologií, Asociace inovačního podnikání ČR, č. 4, Praha 2001
7. Švejda, P. a kolektiv: Základy inovačního podnikání, Asociace inovačního podnikání ČR, Praha 2002
8. Viklický, V.: Ještě k diskusi o inovacích, Inovační podnikání a transfer technologií, Asociace inovačního podnikání ČR, č. 1, Praha 2003
9. Sborník Mezisektorová spolupráce při rozvoji malých a středních podniků, Vydavatelství Dům, s.r.o., Praha 2001
10. Drucker, P. F.: Inovace a podnikavost, Praxe a principy, Management Press, Praha 1993
11. Rozpory a řízení (Fischel, Goldstücker, Kosík, Kratochvíl, Maler, Ráž, Vlček), Naše vojsko, Praha 1996
12. Leo Vodáček – Olga Vodáčková: Management, teorie a praxe v informační společnosti, 3. vydání, Management Press, Praha 1999

13. Strategie rozvoje lidských zdrojů pro Českou republiku, Úřad vlády České republiky, Ministerstvo práce a sociálních věcí České republiky, Praha 2003
14. Koontz, H.: The Management Theory Jungle, Journal of the Academy of Management, December 1961
15. Ter-Manvelianc, A.: Moderní technologie řízení I., Řízení a moderní metodologické disciplíny, Institut řízení, Praha 1990
16. Vladimír Němec: Řízení a ekonomika firmy, Grada Publishing 1998
17. Jan Mlčoch: Malá ekonomická encyklopedie, Linde, a.s., Praha 1994
18. Jiří Vysužil: Základy managementu, HZ, Praha 1996
19. Tukey, H. B.: Regulators in Agriculture, New York 1954
20. Damasio, A. R.: Descartesův omyl, Mladá fronta, 2000
21. Efektivnost pravových norm, Moskva 1980
22. Šestý rámcový program evropského výzkumu 1, Základní informace, Česká společnost pro nové materiály a technologie, 2001 (rovněž i č. 5, 2003)

### **Další použitá literatura:**

- Adair, J.: Jak efektivně vést druhé, Management Press, Praha 1993
- Argyris, Ch.: Strategy, Change and Defensive Routines, Pitman, London 1985
- Bartes, F.: Konkurenční strategie firmy, Management Press, Praha 1997
- Bauman, Z.: Vize lidského sveta, Bratislava 1967
- Bayer, A., Hronová, S., Machková, H.: Stručný výkladový slovník managementu, HZ, Praha 1995
- Bedrnová, E., Nový, I. a kol.: Psychologie a sociologie řízení, Management Press, Praha 1998

- Beer, S.: Kybernetika a řízení, Praha 1966
- Bureš, I.: Marketingově řízená firma: filosofie, organizace, strategie, Management Press, Praha 1992
- Dale, E.: Organizace, Institut řízení, Praha 1972
- De Pree, M.: Umění vést, Management Press, Praha 1995
- Dobrov, G. M.: Potenciál vědy, Praha 1972
- Dráb, Z.: Systémové inženýrství, Praha 1981
- Drucker, P. F.: Efektivní vedoucí, Management Press, Praha 1992
- Drucker, P. F.: Management – Budoucnost začíná dnes, Management Press, Praha 1992
- Drucker, P. F.: Cestou k zítřku – Management pro 21. století, Management Press, Praha 1993
- Drucker, P. F.: Věk diskontinuity, Management Press, Praha 1994
- Drucker, P. F.: Řízení v době velkých změn, Management Press, Praha 1998
- Eurostat: Evropská komise – European Innovation Scoreboard 2002
- Fotr, J.: Jak hodnotit a snižovat podnikatelské riziko, Management Press, Praha 1992
- Fayol, H.: Zásady správy všeobecné a správy podniků, Praha 1931
- Friedman, G.: Rozdrobená práce, Praha 1970
- Fromm, E.: Lidské srdce, jeho nadání k dobru a zlu, Praha 1969
- Gates, B. with Myhrvold, N., Rinearson, P.: Informační dálnice, Management Press, Praha 1996
- Grove, A. S.: Řízení orientované na výkon, Management Press, Praha 1998
- Jirásek, J.: Transformační řízení, Grada, Praha 1993
- Khol, J.: Psychologie řízení, Praha 1982



- Koontz, H., Weihrich, H.: Management, Victoria Publishing, Praha 1993
- Košturvak, J., Gregor, M.: Podnik v roce 2001 – Revoluce v podnikové kultuře, Grada, Praha 1993
- Kotter, J. P.: Vedení procesu změny, Management Press, Praha 2000
- Krejčí, O.: Povaha dnešní krize, East Publishing, Praha 1998
- Kuhn, T. S.: Štruktúra vedeckých revolúcií, Pravda, Bratislava 1982
- Lilley, S.: Stroje a lidé v dějinách, Praha 1973
- Malý, M., Dědina, J.: Organizační architektura, Victoria Publishing, Praha 1996
- Mayo, E.: The Humen Problems of an Industrial Civilization, New York 1933
- Mezinárodní vědeckotechnická spolupráce České republiky v rámci programu KONTAKT, Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy, Asociace inovačního podnikání ČR, Praha 2004
- Národní inovační strategie ČR, Úřad vlády České republiky, Praha 2004
- Národní program podpory jakosti 2003, Národní informační středisko pro podporu jakosti, Praha 2003
- Návrh Národního programu výzkumu, Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy ČR, Praha 2002
- Novák, M.: Strategické myšlení v podmínkách malých a středních firem, Institut řízení, Praha 1992
- Owen, W. V.: Modern Management, New York 1957
- Peccei, A.: Čelovečeskije kačestva, Moskva 1980
- Penkov, M.: Socialnyje normy – regulatory povedenija ličnosti, Moskva 1972
- Peters, T. J., Waterman, R. H. Jr.: Hledání dokonalosti, Svoboda – Libertas, Praha 1993
- Pittner, M.: Člověk a automatizované systémy řízení, Teorie a metoda, 8, 1976

- Pittner, M.: Regulace – řízení – vedení, Podniková organizace, 9, 1978
- Pittner, M.: Řízení jako sociální jev, Filozofický časopis, 2, 1979
- Pittner, M.: K problematice sociálních aspektů řízení, Teorie rozvoje vědy, 1, 1980
- Pittner, M.: Sociální podstata řízení, ÚFS ČSAV, Praha 1981
- Pittner, M.: Upravlenije kak socialnoje javlenije, Voprosy filosofii, 12, 1981
- Pittner, M.: Regulace – řízení – vedení, Academia, Praha 1984
- Podpora podnikání v České republice, Ministerstvo průmyslu a obchodu, 2004
- Porter, M. E.: Konkurenční strategie, Victoria Publishing, Praha 1992
- Prnka, T., Šperlink, K., Křenek, P.: Průvodce systémem státní podpory výzkumu a vývoje v České republice, Repronis, Ostrava 2002
- Richta, R. a kol.: Civilizace na rozcestí, Praha 1966
- Ročenka hospodářských novin, VII. ročník, Economia 2003
- Setkání manažerů, techniků a auditorů jakosti, manažerů a auditorů EMS a HACCP, držitelů certifikátů a absolventů kurzů, 28. – 29. 4. 2003, Nymburk, Sborník, Česká společnost pro jakost, Praha 2003
- Sorcher, M.: Tajemství úspěchu manažera, Victoria Publishing 1992
- Souček, Z.: Strategické myšlení, Economia, Praha 1991
- Souček, Z.: Jak připravit a prosadit efektivní strategii podniku, Eurovia, Praha 1992
- Struck, U.: Přesvědčivý podnikatelský plán – předpoklad získání potřebného kapitálu, Management Press, Praha 1992
- Stýblo, J.: Efektivní manažer, Praha 1993
- Šuler, O.: Manažerské techniky, Olomouc 1995
- Šuler, O.: Manažerské techniky II., Olomouc 1997
- Švejda, P. (spoluautor): Příprava a řízení výstavby, Mladá fronta, Praha 1981

Švejda, P.: Systém inovačního podnikání v ČR, Technik č. 1/93, Praha 1993

Švejda, P.: Technologická ofenzíva 2001, ip tt 5/1994, Praha 1994

Švejda, P.: Obor inovační podnikání, Andragogika 4/97, Praha 1997

Švejda, P. (spoluautor): Tvorba a řešení inovačních zadání, AIP ČR, Praha 1997

Švejda, P. (spoluautor): New Approaches to Science and Technology Cooperation and Capacity Building, Bulletin of the Advanced Technology Assessment System – ATAX XI, United National, New York and Geneva, 1998

Švejda, P.: Inovace roku – inovace a kvalita, ip tt 3/2000, Praha 2000

Švejda, P.: Aktuální úkol: Program inovace XXI (10 let systému inovačního podnikání v ČR), Technik 6–7, 2003

Švejda, P.: Vědeckotechnické parky v ČR, ip tt 4/2003, Praha 2003

Taylor, F. W.: Základy vědeckého řízení, Praha 1947

Tepper, B. B.: Manažerské znalosti a dovednosti, Grada Publishing 1996

Toffler, A.: The Third Wave, William Morrow, New York 1980

Tomek, J. a kol.: Marketingová strategie podniku, Management Press, Praha 1992

Valenta, F.: Tvůrčí aktivita, inovace, efekty, Praha 1969

Vlček, R.: Hodnotový management, Management Press, Praha 1992

Zieleniniewski, J.: Teorie a organizace řízení, Praha 1967



# PŘÍLOHY



# **A. Schémata**

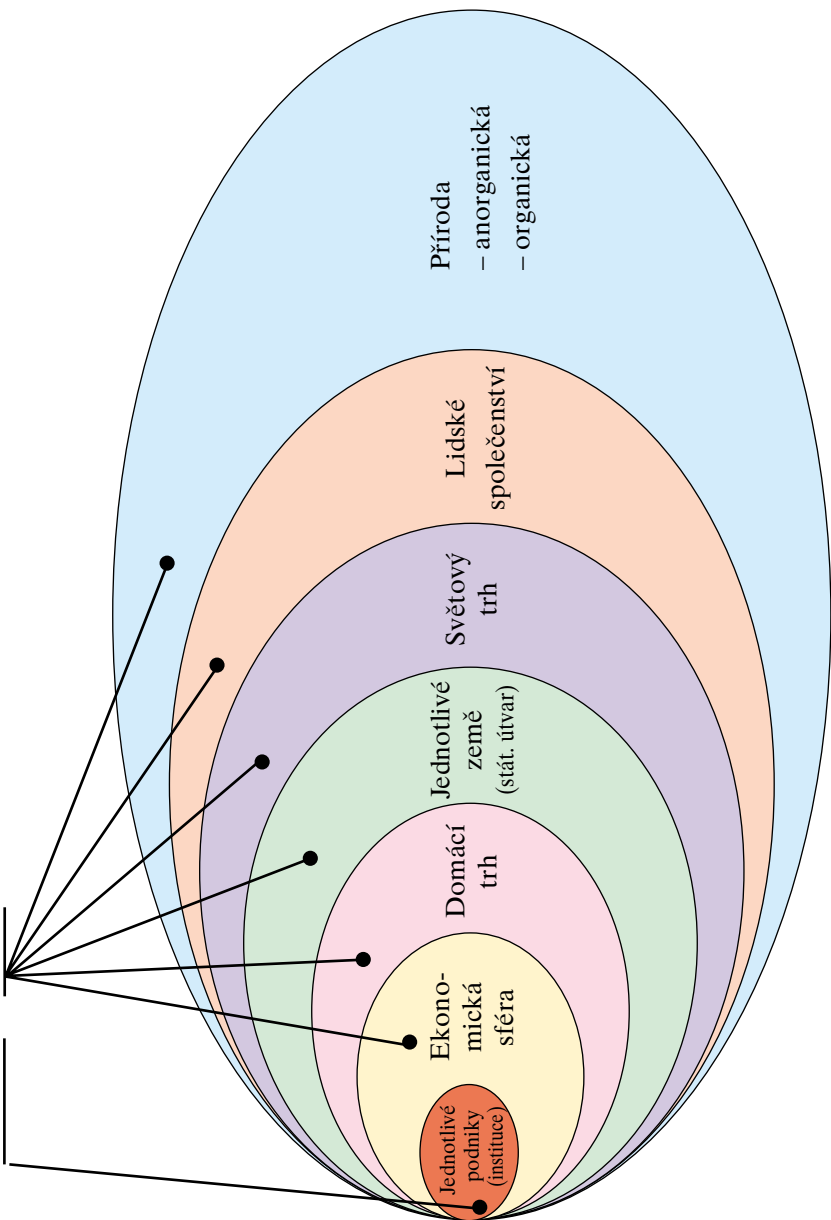
**I. Podnik a okolí**

**II. Struktura podniku (organizace)**

**III. Systém podnikového řízení – managementu**

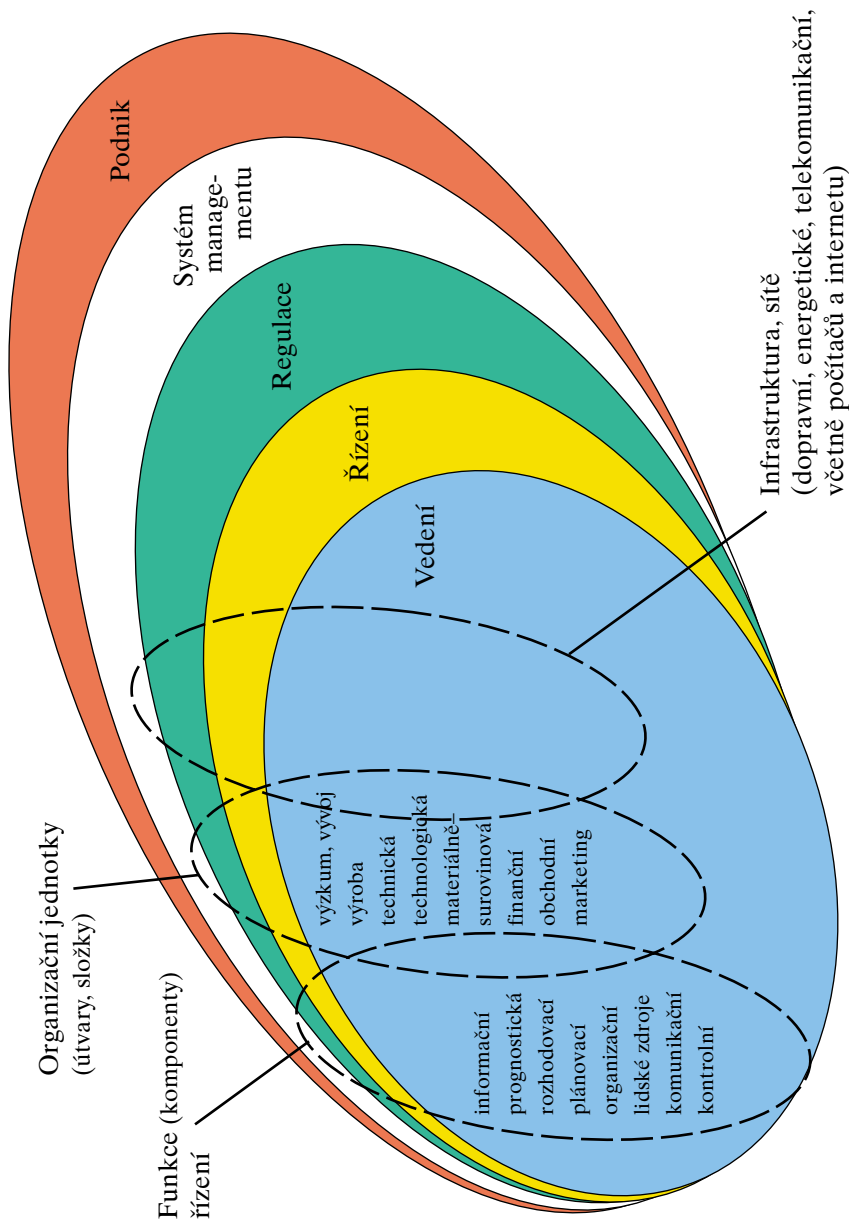
**IV. Řízení vs. vedení**

# I. Podnik a okolí

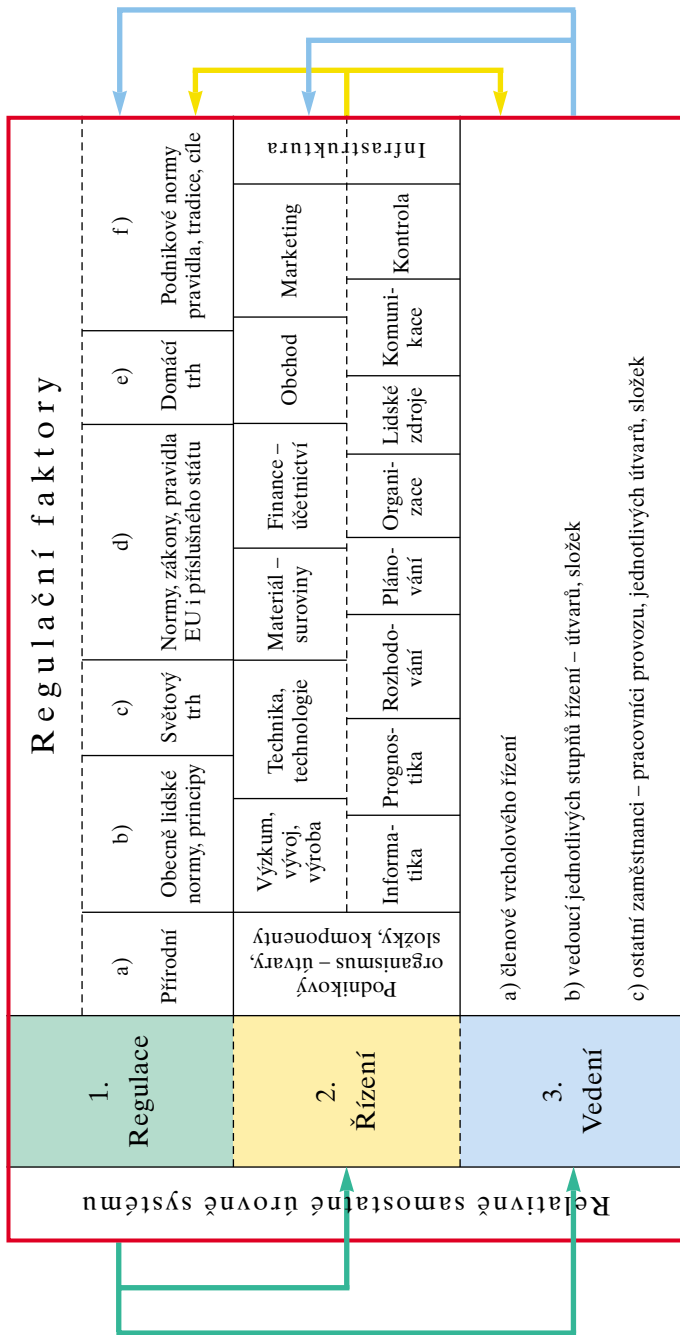




## II. Struktura podniku (organizace)



### III. System podnikového řízení – managementu



Legenda:  
**působení přímé** – např. regulační faktory působí na všechny útvary a složky v 2.) i na 3a.), 1f.) pak na 3a-c.), 3a.) na 1f.)  
**působení nepřímé** – 1a.-e.) na 3b. i c.), 3a.) na 1d.) i e.) 3b.) i c.) na 1f.) a pod.  
 obě naznačené formy vzájemného působení se uskutečňují s rozdílnou silou, v různém rozsahu a zpravidla současně; jejich rozdělení je relativní.

## IV. Řízení vs. vedení

### ŘÍZENÍ

- *Plánování a tvorba rozpočtů:* stanovení podrobných kroků a časových plánů k dosažení potřebných výsledků a alokace zdrojů nezbytných pro jejich uskutečnění
- *Organizování a výběr pracovníků:* vytvoření určité struktury pro splnění plánovaných požadavků, výběr pracovníků na daná místa v této struktuře, delegování pravomocí a odpovědností, vytváření pravidel a postupů, které lidem pomáhají udržovat směr, vývoj metod nebo systémů ke sledování dosažených výsledků
- *Kontrola a řešení problémů:* sledování výsledků a odchylek od plánu, plánování a organizace postupů řešících tyto problémy



- Vytváří určitý řád a míru předvídatelnosti a v souladu s tím má potenciál dosahovat krátkodobých výsledků, které očekávají různé zájmové skupiny (např. zákazníci: vždy dodržet časový termín, akcionáři: nepřekročit rozpočet)

### VEDENÍ

- *Stanovení směru:* vytvoření vize budoucnosti (často velmi vzdálené) a strategií k dosažení změn potřebných pro uskutečnění této vize
- *Zapojení lidí:* komunikace vytyčeného směru slovy i činy vůči všem, jejichž spolupráce může být potřebná pro vytváření týmů a koalic, které vizi i strategie chápou a věří v ně
- *Motivace a inspirace:* podnítit lidi k překonání zásadních bariér tvořených pravidly, byrokracií a zdroji tím, že uspokojíme jejich základní (často opomíjené) potřeby



- Vytváří změny, často značně rozsáhlé, a má potenciál vést k mimořádně užitečným změnám (např. vývoj nových produktů požadovaných zákazníky, nový přístup k řízení lidských zdrojů, který firmě pomůže zvýšit konkurenceschopnost)



## **B. Další přílohy**

**I. Etický kodex AIP ČR**

**II. Systém inovačního podnikání v ČR  
dle stavu k 30. 6. 2004**

**III. Struktura předmětu  
Základy inovačního podnikání**

# I. Etický kodex Asociace inovačního podnikání ČR

## A. Úvodní ustanovení

Účelem Etického kodexu (dále jen „EK“) Asociace inovačního podnikání ČR (dále jen AIP ČR) je:

- a) naplňovat poslání AIP ČR v oblasti, která se soustřeďuje na kultivaci chování jejích členů;
- b) zavázat členy AIP ČR k tomu, aby se pravidla chování zakotvená v EK stala součástí činnosti všech členů AIP ČR a jejich subjektů, fyzických a právnických osob; EK tvoří výčet pravidel, jimiž se řídí chování jednotlivých členů AIP ČR navzájem, vůči partnerům i svým členům – fyzickým a právnickým osobám a jejich zaměstnancům, vůči státním orgánům a veřejným institucím. Výčet pravidel přitom nesmí a nemůže být vyčerpávající, protože je vyloučeno, aby EK obsahoval veškeré možné situace. Za samozřejmé se považuje, že každý subjekt – člen AIP ČR a jeho pracovníci se řídí běžnými zásadami slušného a kolegiálního chování;
- c) EK není legislativním dokumentem ve smyslu zákonné normy a nenahrazuje zákon. V rámci AIP ČR je však jeho přijetí a dodržování podmínkou členství v AIP ČR;
- d) EK není postaven na principu, podle něhož je etické pouze to, co odpovídá zákonným normám. V tomto smyslu EK překračuje rámec legislativních pravidel, není však jejich pouhým doplněním nebo nadstavbou. Připouští, že to, co přesně odpovídá zákonné normě, nemusí být vždy etické.

## B. Pravidla EK

### 1. Společná (obecná)

- 1.1. Členové AIP ČR dodržují zásadu, že jsou vyloučené jakékoliv akce, které by omezovaly volnost v získávání konkurenčních příležitostí, to znamená, že čestnou konkurenci považují za základ svobodného tržního podnikání v oblasti inovačního podnikání, transferu technologií a vědeckotechnických parků. Přitom je základem důsledná ochrana duševního vlastnictví.

V rámci průmyslový práv k výsledkům technické tvůrčí činnosti jde zejména o právo:

- ❖ k vynálezu (patent)
- ❖ k užitému vzoru
- ❖ k průmyslovému vzoru
- ❖ ke zlepšovacímu návrhu,

spolu s právem k ochranné známce a právem na označení původu výrobku.

- 1.2. Pro členy AIP ČR nejsou důležité pouze výsledky, ale také způsob, jakým bylo těchto výsledků dosaženo.

- 1.3. Členové AIP ČR se ani aktivně ani pasivně nezapojují do jakékoliv zakrývání nesprávného chování odporujícího pravidlům EK.
- 1.4. Členové AIP ČR provádějí veškeré smluvní vztahy týkající se předmětu jejich činnosti s úsilím o maximální transparentnost jednotlivých etap s výjimkou zachování obchodního tajemství.
- 1.5. Členové AIP ČR formulují vůči orgánům státní správy, sdělovacím prostředkům a svým tuzemským i zahraničním partnerům své stanoviska k zásadním otázkám inovačního podnikání, transferu technologií a vědeckotechnických parků vždy tak, aby bylo patrné, kdy se jedná o stanovisko AIP ČR (společný projekt AIP ČR) a kdy o stanovisko jednotlivého člena AIP ČR. Vystupování jménem AIP ČR nesmí být využito ve prospěch jednotlivého člena AIP ČR.
- 1.6. Členové AIP ČR se zdrží a vyvarují výroků, tvrzení či jiných způsobů veřejné prezentace, negativně zaměřených na kteréhokoliv jiného člena AIP ČR, popřípadě tohoto člena byť i nepřímo poškozujících.

## **2. Vztahy mezi členy AIP ČR i vůči klientům**

- 2.1. Při informování veřejnosti o nabídce svých produktů (výrobků, technologií a služeb)
  - a) členové AIP ČR nezatajují rizika jednotlivých projektů;
  - b) při publikování informací o své činnosti musí členové AIP ČR uvádět bez jakéhokoliv zkreslení veškeré podstatné údaje významné pro svoje partnery vždy s ohledem na důslednou ochranu duševního vlastnictví.
- 2.2. Pro členy AIP ČR platí bez jakýchkoliv výjimek, že každý zákazník je rovnocenný, má právo na stejný způsob zacházení a musí mu být zajištěna stejná úroveň, rozsah a kvalita služeb.

## **3. Vztahy k zaměstnancům**

- 3.1. Vůči svým zaměstnancům dodržují subjekty AIP ČR a jejich členové – fyzické a právnické osoby – zásadu individuálního přístupu, zejména z hlediska odměny přiměřené odvedenému pracovnímu výkonu. Za žádné okolnosti se nedotýkají jejich lidské důstojnosti. Vycházejí přitom z toho, že vysoce kvalifikovaný zaměstnanecký potenciál je zárukou dobrých služeb poskytovaných klientům a jejich největší hodnotou.
- 3.2. Členové AIP ČR nezavádějí žádné pracovní postupy, které by v jejich působnosti motivovaly k tomu, aby klientům poskytovaly neúplné, nesprávně nebo zavádějící informace o svých produktech – výrobcích, technologiích a službách.
- 3.3. Členové AIP ČR dbají o důslednou ochranu duševního vlastnictví, zejména v oblasti patentů, licencí, průmyslových vzorů atd.

## **4. Vztahy vůči státním orgánům a veřejným institucím**

- 4.1. Členové AIP ČR považují za potřebné a účelné obhajovat a prosazovat společné i individuální zájmy všech subjektů AIP ČR, opírají se

o koordinovaný postup a o odpovídající informační podporu především při přípravě legislativních norem a řešení společných projektů.

- 4.2. Pracovníci subjektů AIP ČR mohou spolupracovat bezplatně nebo za úplatu s pracovníky státních orgánů jako poradci v oblasti inovačního podnikání, transferu technologií a vědeckotechnických parků.
- 4.3. Členové AIP ČR nepřipouštějí úplatky a netolerují konflikty zájmů. Ani zprostředkovatelé je nevyužívají k získávání neoprávněných výhod nebo k usnadňování svých pracovních postupů.

## **C. Kontrola dodržování EK**

1. Na dodržení EK dbá každý člen AIP ČR. Jeho povinností je upozornit kontrolní komisi AIP ČR bez zbytečného prodlení na porušení EK ze strany některého člena AIP ČR nebo na případy, které nejsou v souladu s EK, byť by se proti pravidlům EK choval subjekt, který není členem AIP ČR.
2. V případě, že chybou člena AIP ČR dojde k porušení povinností, které pro něho vyplývají z EK, je člen povinen informovat ostatní členy AIP ČR, že k takovému porušení došlo, s uvedením kroků, které povedou v jím určením termínu k nápravě. Způsob a rozsah takové informace musí odpovídat míře porušení pravidel EK. Jednotlivé podněty posuzuje kontrolní komise AIP ČR. Podněty vydávají zpravidla jednotliví členové nebo vedení AIP ČR. Kontrolní komise AIP ČR sama sleduje dodržování EK, například na základě zpráv ve sdělovacích prostředcích. V případě porušení EK doporučuje zasedání AIP ČR nebo vedení AIP ČR některé z nápravných opatření, jimiž jsou:
  - a) výtka členu AIP ČR vyslovená na vedení AIP ČR;
  - b) výtka členu AIP ČR vyslovená na zasedání AIP ČR s tím, že text této výtky je publikován v tisku, což rovněž představuje vyloučení člena z AIP ČR.

Při projednávání případů porušení EK postupuje kontrolní komise v souladu se stanovami AIP ČR a uplatňuje při tom přiměřeně pravidla vztahující se k řešení sporů.



## **II. Systém inovačního podnikání v ČR**

Inovace představují sérii vědeckých, technických, organizačních, finančních, obchodních i jiných činností, jejichž cílem je vznik nového nebo podstatně zdokonaleného produktu (výrobku, technologie nebo služby) efektivně umístěného na trh.

Výzkum a vývoj jsou jednou z těchto činností.

([www.aipcr.cz](http://www.aipcr.cz))

# SYSTÉM INOVAČNÍHO PODNIKÁNÍ v ČR dle stavu k 30. 6. 2004

## HLAVNÍ PARTNEŘI

Regionální orgány	Vláda ČR	Parlament ČR	Úřad průmyslového vlastnictví
Komory			Pracoviště VaV
Banky			Nadace
Tuzemští partneři			Zahraniční partneři

## VYBRANÉ ÚSTŘEDNÍ ORGÁNY STÁTNÍ SPRÁVY

Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy	Ministerstvo práce a sociálních věcí
Ministerstvo průmyslu a obchodu	Ministerstvo pro místní rozvoj
Ministerstvo životního prostředí	

## SDRUŽENÍ DLE ZÁKONA 83/90 Sb. A DALŠÍ PARTNEŘI – ČLENOVÉ AIP ČR

Společnost vědeckotechnických parků ČR	Společnost pro podporu transferu technologií
Česká společnost pro nové materiály a technologie	Český svaz stavebních inženýrů
Rada vědeckých společností ČR	Fakulta strojní ČVUT Praha

Fakulta stavební ČVUT Praha
Asociace výzkumných organizací ČR
Asociace pro mládež, vědu a techniku
Univerzita Karlova Praha
Západočeská univerzita Plzeň
Česká asociace pro obnovitelné energie Brno
České centrum IEE
Český komitét pro vědecké řízení
Český svaz vynálezců a zlepšovatelů
Česká asociace rozvojových agentur

**Asociace inovačního podnikání  
České republiky**

Vysoké učení technické Brno
Asociace strojních inženýrů
Česká zemědělská univerzita Praha
Vysoká škola ekonomická Praha
Vysoká škola chemicko- technologická Praha
VŠB - Technická univerzita Ostrava
RINKCE Ruská federace
Česká společnost pro jakost
Brücke – Osteuropa e. V. SRN
Technická univerzita Liberec

**PODNIKATELSKÉ SUBJEKTY**

Pracoviště transferu technologií
Vědeckotechnické parky
Inovační firmy
Další podnikatelské subjekty

# III. Struktura předmětu

## Základy inovačního podnikání

### 1. Základní pojmy

- kreativita, inovace, invence, inovační potenciál, inovační podnikání, transfer technologií, vědeckotechnický park, inovační firma, inovace ve stavebnictví

### 2. Základní dokumenty ČR pro oblast inovačního podnikání

- Národní inovační strategie, politika inovací, Zákon o inovacích

### 3. Systém inovačního podnikání v ČR

- funkce systému a dosavadní tři etapy vývoje, subjekty vytvářející systém, úloha AIP ČR, inovační infrastruktura ČR, úkoly Rady výstavby SIA

### 4. Pojetí inovačního potenciálu – Technologický profil ČR

- databáze Technologický profil ČR, garanti, CD-ROM TP ČR, význam stavebnictví

### 5. Systém podnikového řízení – managementu

- relativně samostatné úrovně systému – regulace, řízení a vedení, a jejich vztah k funkcím

### 6. Přehled teorie inovace

- řády, rody, typy a druhy inovací, inkrementální a radikální inovace, schéma klasifikace řádů inovace, frekvence a hospodářské cykly

### 7. Inovační podnikání

- poslání, cíle a prostředky, Akční plán EU, Akční plán ČR, priority, financování, nepřímé nástroje, právní, personální a etické aspekty, podmínky ve stavebnictví

## **8. Podpora inovačního podnikání**

- cíle podpory a její druhy – účelová a institucionální, přímá a nepřímá podpora inovačního procesu

## **9. Ochrana duševního a průmyslového vlastnictví**

- patenty, užitné vzory, ochranné známky, patentové informace a jejich využívání

## **10. Transfer technologií**

- organizační formy s důrazem na high-tech, pracoviště, sítě, technologické poradenství ve stavebnictví

## **11. Mezinárodní vědeckotechnická spolupráce**

- multilaterální a bilaterální spolupráce, rámcové programy EU, programy KONTAKT, COST, EUREKA aj., cíle a formy spolupráce, podpora mobility

## **12. Vědeckotechnické parky v ČR**

- základní druhy a typy, zakladatelé, kritéria pro přijetí inovačních firem do VTP, Národní síť VTP v ČR, akreditace VTP, spolupráce se zahraničními partnery

## **13. Základní projekty a činnosti na podporu inovačního podnikání v ČR**

- časopis Inovační podnikání a transfer technologií, soutěž o Cenu Inovace roku, mezinárodní sympozium s výstavou INOVACE, technologický profil ČR, regionální inovační infrastruktura, systém inovačního podnikání v ČR

## **14. Projektování inovačního podnikání**

- projektové řízení, metoda LOG FRAME, podnikatelský záměr inovační firmy, projekt vědeckotechnického parku



# **C. Základní projekty a činnosti AIP ČR na podporu inovačního podnikání v ČR**

**I. Technologický profil ČR**

**II. Cena Inovace roku 2004**

**III. Program mezinárodní vědeckotechnické  
spolupráce KONTAKT**

**IV. Referenční list**

# Technologický profil ČR

The image shows a screenshot of the website for the Technological Profile of the Czech Republic. The background is a light blue grid with a faint map of the Czech Republic. The main title is in a blue box at the top. Below it, the version number is shown. A list of menu items is on the left, with the first two highlighted in a darker blue. To the right of the menu, there are two flags: the Czech Republic flag and the United Kingdom flag. At the bottom right, the website URL is displayed in a blue box.

Technologický profil České republiky  
*Technological Profile of the Czech Republic*

verze 05 / version 05

O inovačním potenciálu ČR

Scénář inovací a investic

Databáze inovačního potenciálu

Základy inovačního podnikání - recenze publikace

Dokumenty o Inovacích v Evropské unii

Spolupřítelé projektu

About Innovation Potential of the CR

Database of Innovation Potential of the CR

Participants of the Project

<http://www.techprofil.cz>



# Asociace inovačního podnikání ČR

vyhlašuje

## 9. ročník soutěže o Cenu

# Inovace roku 2004

### Podmínky soutěže

- soutěže se může zúčastnit každý subjekt se sídlem v ČR;
- do soutěže se přihlašuje nový nebo významně zdokonalený produkt (výrobek, technologický postup, ostatní);
- přihlášený produkt musí být již průkazně úspěšně využíván (výrobek je uveden na trh, technologický postup je zaveden v praxi)

### Hodnotící kritéria:

- A – Technická úroveň produktu <sup>obnější</sup>
- B – Původnost řešení
- C – Postavení na trhu
- D – Vliv na životní prostředí

Přihlášené produkty mohou autoři i prezentovat ve výstavní části INOVACE 2004, Týden výzkumu, vývoje a inovací v ČR v Praze ve dnech 30. 11. – 3. 12. 2004.

Produkty přijaté komisí Inovace roku budou zveřejněny v odborném časopisu **ip&tt** vydávaném AIP ČR, dalších médiích a na www stránkách AIP ČR.

Účastníci, kteří získají ocenění v rámci soutěže o Cenu „INO VACE ROKU 2004“, mohou využít výhod členů

*Klubu inovačních firem AIP ČR.*

### Přihlášky:

K účasti v soutěži o Cenu **INOVACE ROKU 2004** je možno získat podrobné informace spolu s přihláškou (**uzávěrka přihlášek 29. října 2004**) na adrese:

**Asociace inovačního podnikání ČR**

Novotného lávka 5, 116 68 Praha 1

tel.: 221 082 275, fax: 221 082 276, e-mail: svejda@aipcr.cz

[www.aipcr.cz](http://www.aipcr.cz)

# INOVACE ROKU 2004

Registrační poplatek: 3000 Kč (variabilní symbol: 122004)  
IČO 49368842, č.ú.: 42938-021/0100 KB Praha-město

1. **Název přihlašovatele** ..... **Právní forma** .....

2. **Adresa** .....

IČO..... DIČ..... **Počet zaměstnanců** .....

3. **Kontaktní osoba** ..... **Funkce** .....

4. **Telefon** ..... / ..... **Fax** ..... / ..... **E-mail:**.....

5. **Charakteristika produktu** (max. 30 slov – pro zveřejnění v katalogu):

česky .....

.....

anglicky .....

.....

6. **Do soutěže přihlašujeme**  – výrobek  – technologický postup

**Název** česky .....

anglicky .....

**Obor** .....

**Číslo přihlášky a druh ochranného dokumentu:** .....

7. **Přílohy k přihlášce do soutěže o Cenu INOVACE ROKU 2004:**

- **podnikatelský titul:** a) právnické osoby – kopie výpisu z obchodního rejstříku, jiného zřizovacího dokumentu, apod.  
b) fyzické osoby – kopie živnostenského listu

- **popis produktu** v rozsahu max. 3 strany strojopisu obsahující
  - charakteristiku produktu a jeho porovnání se stávajícím vlastním nebo konkurenčním řešením v tuzemsku a v zahraničí
  - patentovou situaci, právní ochranu nebo jiné průkazné doložení původnosti řešení
  - velikost a míra nasycenosti potenciálních trhů, výše a dynamika dosavadního, resp. perspektivního uplatnění na trhu
  - údaje o vlivu produktu na životní prostředí (příznivě ovlivňuje, bez vlivu, škodlivý) a na zaměstnanost

- **fotografie produktu** (k doložení jeho charakteristiky)

**Uzávěrka přihlášek: 29. října 2004, nutno odevzdat ve dvou vyhotoveních**

**Datum** .....

**Podpis, razítko** .....

**MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ, MLÁDEŽE  
A TĚLOVÝCHOVY**

**Ministry of Education, Youth and Sports**

**ASOCIACE INOVAČNÍHO PODNIKÁNÍ ČR  
Association of Innovative Entrepreneurship  
of the Czech Republic**

---

---

## **Mezinárodní vědeckotechnická spolupráce České republiky v rámci programu KONTAKT**

**International Scientific and Technological Cooperation  
of the Czech Republic within the KONTAKT Programme**



**Praha, 2004**

## IV. Referenční list

Od svého vzniku dne 23. 6. 1993 se AIP ČR podílí na vytváření systému inovačního podnikání v ČR jako nevládní organizace pro tuto oblast. Dosud řešila tyto nejvýznamnější projekty:

### VÝZKUM

- Systém inovačního podnikání v ČR (od roku 1993)
- Informační systém pro inovační podnikání (od roku 1993)
- Transformace výzkumu a vývoje (od roku 1995)
- Inovační politika ČR (od roku 1998)
- Regionální inovační strategie a regionální inovační infrastruktura (od roku 2002)

### VZDĚLÁVÁNÍ

- Nástavbové studium Inovační podnikání (1993 – 95)
- Specializace, obor Inovační podnikání (od roku 1996)

### TRANSFER TECHNOLOGIÍ

- Transferové dny AIP ČR (od roku 1995)
- Klub inovačních firem AIP ČR (od roku 1995)
- Transferové dny TII (od roku 1995)

### KONFERENCE, SEMINÁŘE

- METAL Ostrava (od roku 1995)
- INOVACE Praha (od roku 1994)
- Ochrana průmyslového vlastnictví (od roku 2000)
- Inovace a technologie v rozvoji regionů (od roku 2002)
- Inovační potenciál ČR (od roku 2002)

### VÝSTAVY

- URBIS Brno (od roku 1994)
- Inovační pavilon Brno (1994)
- Podnikatelský inkubátor Brno (1995 – 1996)
- TOP INOVACE Brno (1997)
- INOVACE Praha (od roku 1994)
- CZECH CONTRACT (1998)
- Inovační veletrh Lipsko (1995 – 1998)
- BiK Lipsko (1999)
- EUREGIA Lipsko (2000, 2002)
- Baufach Lipsko (2001 – 2003)
- FOR ARCH Praha (od roku 2003)
- Salon inovací a investic Moskva (od roku 2001)

### VYDAVATELSKÁ ČINNOST

- Časopis ip & tt (od roku 1993)
- Nabídky a poptávky technologií (od roku 1993)

- Katalog Inovace roku (od roku 1996)
- Publikace Základy inovačního podnikání (2002)
- Příručky EUREKA (od roku 2001)
- CD-ROM Technologický profil ČR (od roku 1999)
- INFO KONTAKT (od roku 2002)

#### SPECIFICKÉ PROJEKTY

- Soutěž o Cenu Inovace roku (od roku 1996)
- TOP INOVACE CZ (od roku 2001)
- Národní transferová síť (od roku 1996)
- Národní síť vědeckotechnických parků (od roku 1995)
- Technologický region Severní Morava (1995)
- Technologický profil ČR (od roku 1998)
- Public relations programu EUREKA (od roku 1996 – 2000)
- Podpora programu EUREKA v ČR (od roku 2000)
- Příprava předsednictví ČR programu EUREKA (od roku 2004)
- Mezinárodní inovační centrum (od roku 2000)
- Oborové kontaktní centrum (od roku 2000)
- KONTAKT SRN (1997-2003)
- KONTAKT se zeměmi SEI a Řeckem (1999 – 2002)
- KONTAKT Francie (2000-2002)
- KONTAKT SRN, Francie, země Beneluxu, země SEI a Švecko (od roku 2003)
- Projekty INGO – TII, UNCTAD, ICC (od roku 1999)
- Odborné poradenství (technologické projekty, inovační projekty, od roku 1993)
- Etický kodex (od roku 1996)

Jednotlivé projekty uskutečňuje AIP ČR v rámci svého programu INOVACE XXI.

Členská základna AIP ČR v letech 1993 – 2003 s výhledem do roku 2004			
rok	počet členů (subjektů)	počet fyzických osob v působnosti AIP ČR	Počet právnických osob v působnosti AIP ČR
1993	3	320	220
1994	6	14 800	415
1995	9	27 000	450
1996	12	39 000	470
1997	14	50 000	485
1998	16	60 000	500
1999	19	70 000	700
2000	21	72 000	780
2001	24	78 000	800
2002	25	80 000	850
2003	25	81 000	880
předp. 2004	26	82 000	900

MIROSLAV PITTNER, PAVEL ŠVEJDA  
ŘÍZENÍ INOVACÍ V PODNIKU

Redakce: Iveta Němečková

Návrh obálky: Katarína Houžvičková

Vydala Asociace inovačního podnikání ČR  
Novotného lávka 5 116 68 Praha 1

Tisk: Sdružení MAC, spol. s r.o.  
U Plynárny 85, 101 00 Praha 10

Praha 2004

1. vydání

**ISBN 80-903153-2-1**

**Doporučená cena včetně DPH 265,- Kč**