

MANAGEMENT – OBECNÉ POJETÍ A VEŘEJNÝ SEKTOR

Milan Siegl

Ústav ekonomie, Fakulta ekonomicko-správní, Univerzita Pardubice

Abstract:

At the beginning the management expansion during the 20th century is described. Then the 21st century is shown in agreement with ideas of recognized futurologists and management leaders. Then the public sector's defined more precisely and furthermore the five basic managerial functions (planning, organizing, staffing, leading and controlling) are summarized and completed with their major principles. In the second part of the paper innovations in public sector institutions are analyzed and the parts of innovation implementation and innovation acceleration are emphasized.

1. ÚVOD

Management je dynamicky se rozvíjejícím oborem. Je extrémně důležitý pro podnikání v oblasti průmyslu a služeb, zabezpečování správy a mnoha dalších činností. Posledních dví set let bylo na počátku poznamenáno průmyslovou revolucí, která v průběhu této periody přinesla tovární systém tvorby bohatství v prostředí průmyslové kultury. Tomu odpovídá vznik a vývoj managementu průmyslové éry. Období příslušné vývoji managementu průmyslové éry je vzhledem k rozvoji odpovídajících vedlejších činností a souvisejících publikací definováno na celé 20. století. Počátek 21. století umísťuje management do zcela nových podmínek informační společnosti včetně nástupu procesu globalizace a průniku managementu do souvisejících oblastí např. do veřejného sektoru.

2. MANAGEMENT 20. STOLETÍ

Počátek 20. století je zahájen tzv. klasickým managementem (1900–1925), představovaným zejména H. Fayolem (1841–1925) E. W. Taylorem (1856–1919) a M. Weberem (1864–1920) Taylorovy práce jsou orientovány na řízení výrobního procesu v dílnách a je zdůrazňována intenzifikace fyzické práce a ekonomické stimuly. Fayol formuloval obecné zásady řízení na podnikové úrovni. K nim patří pět funkcí správy a 14 principů úspěšného řízení. Mnohé z nich platí v současnosti. Weber definuje tzv. byrokratické řízení pomocí šesti principů byrokratické organizace (podniku).

Další období (1925–1960) je reprezentováno psychologicko – sociálními přístupy (E. Mayo, M. Folletová), procesními přístupy (L. Gullick, L. F. Urwick, A. Maslow) a posléze systémovými přístupy (Ch. Barnard, H. Simon, D. McGregor). Podle E. Mayo je nutné respektovat sociální podmínky pracovníků a budovat sociální stabilitu pracoviště. Maslow zpracovává tzv. pyramidu potřeb člověka v pracovním procesu, kde v pěti úrovních jsou hierarchicky uspořádány potřeby pracovníka. Maslowova teorie motivace je dosud uznávána. Urwick a Gullick vypracovali procesní systém manažerských funkcí označovaný zkratkou POSDCORB (planning, organizing, staffing, directing, coordinating, reporting, budgeting). Barnard se snaží o vypracování integrované teorie řízení na systémové bázi.

Období šedesátých let znamenalo expanzi kvantitativních přístupů v managementu (představitelé C. W. Churchman, L. Ackoff, T. L. Saaty, atd.) Tyto přístupy se odvozovaly od rozhodování a vedení válečných operací za druhé světové války.

Léta sedmdesátá a osmdesátá dominují pragmatické (empirické) přístupy. Jsou reprezentovány P. F. Druckerem, H. Koontzem, H. Wehrlichem, H. Mintzbergem [1,5,7] a řadou dalších představitelů americké, evropské a japonské manažerské školy. V první části

popisované periody jsou vedeny dikuse mezi zástupci manažerských funkcí (Koontz, Wehrich) a manažerský rolí (Mintzberg). Po mnohaletém zápolení dochází k urèitému názorovému sjednocení a zaèínají pøevažovat pragmatické pøístupy využívající zejména zkušenosti z manažerské praxe. Ke konci 20. století je management posuzován jako integrál vèdy a umìní. Jedná se o umìní øádit. Pøí tom se využije vèdeckých poznatkù odpovídajících vèdeckých disciplin a souèasnì manažerské intuice a zkušenosti.

3. MANAGEMENT 21. STOLETÍ

3.1 Obraz budoucího svìta a dopad na management

Permanentní zmìna je jednou z mála jistot které nás oèekávají pøí nástupu do 21. století. Tato jistota platí pro vètšinu sektorù národního hospodáøství. Období nástupu do nového tisíciletí je nì kterými futurology nazýváno revolucí znalostí.

Podle Tofflera [4] souèasná revoluce znalostí spustila tzv. tøetí vlnu ekonomických, technických a sociálních zmìn. Podniky a instituce jsou nuceny vést si novým mìnícím se způsobem, který se zásadnì liší od pøístupù pøedchozího období a zasahuje do celého spektra jejich èinností.

Obraz budoucího svìta je zpracován mnoha autory. Uvedeme velmi úspìšnou variantu R. Gibsona [4], které nám umožní pøezkoumat a pøehodnotit spoleènost, ekonomické, podnikatelské a také inovaèní teorie. Gibson uvádí nové pojetí budoucnosti v šesti blocích následovnì :

1. Principy

Jsou pøehodnocovány principy pro øízení spoleènosti, naší organizace a nás osobní život. Dochází se k optimistickému závìru, že jsme schopni budoucnost sami vytváøet, ale musíme vè dì t co chceme a proè.

2. Konkurence

V konkurenci dochází k zásadním zmìnám. Nastupují nové zpùsoby posuzování konkurence v souvislosti s pøípravou globální ekonomiky 21. století.

3. Øízení a organizaèní složitost

Klasické organizaèní modely pøestávají platit v postindustriálním svìtì, nastupuje procesní øízení, uèící se organizace apod.

4. Vedení pracovníkù

Nové pojetí vedoucí práce musí lépe uvolňovat intelektuální kapacity organizace a vytváøení intelektuálního kapitálu. Zdùrazòuje se kultura organizace.

5. Nové pojetí trhù

Bude øešeno ve vazbì na zmìny v charakteru zákazníkù a v důležitých marketingových vztazích.

6. Nové pojetí svìta

Jde o posun v celosvìtové ekonomice a mìnící se roli státu ve smyslu svìtové ekonomiky. Dále pùjde o rostoucí potenciál asijských zemí a o nové vèdecké objevy tohoto období, mnohé pøevratného významu.

V návaznosti na výše uvedených šest blokù nového pojetí svìta lze pøejít k novému paradigmatu discipliny managementu. Podle jednoho z pøedních pøedstavitelù svìtového managementu P. F. Druckera [1] lze z jeho nejnovìjší publikace uvést nì které z nejdùležitìjších zmìn.

1. Poslání managementu

Poslání managementu se mění, bude využíván nejen v podnikatelských organizacích, ale také podstatně intenzivněji ve veřejném sektoru (nemocnice, školy, armáda, policie, veřejná správa, a pod.)

2. Neexistence optimální organizační struktury

Poslání a úkoly organizace mohou zajistit různé organizační struktury. Odlišné struktury mohou spolupracovat.

3. Jediná správná metoda řízení lidí neexistuje

Vedení pracovníků a týmů musí být kompatibilní s jejich specifickými vlastnostmi a dovednostmi.

4. Technologie, trhy a uživatelé produktů nejsou definitivně dani

V současné turbulentní době dochází i k prudkým změnám v oblastech jak naznačeno v průběhu inovačních, marketingových a jiných projektů je nutné uplatnit princip flexibility a navigační změny.

5. Působnost managementu již není definitivně právně vymezena

Organizace se mění co do velikosti, propojují se s jinými, stávající vazby se ruší, apod. Stím se mění působení managementu včetně vazeb na dodavatele a odběratele.

6. Management již není interně orientován uvnitř hranic národního státu

V procesu globalizace některá manažerská působení vyžadují nadnárodní přístupy, které přesahují vnitřní rámec a lokální zájmy organizace.

3.2 Některé příklady změn ve vybraných částech managementu

Výše uvedené změny se promítají do většiny částí managementu (strategický, procesní a projektový management, management změn, management inovací, management znalostí, management veřejného sektoru, atd.)

Uvedeme jeden příklad z evropské sféry managementu – management znalostí.

Znalostní management

Je to disciplína zabývající se vytvářením informačních lůn nebo inkubátorů. Jde o speciální zejména univerzitní prostředí, kde se rodí a pěstují nové myšlenky – informace, které jsou transformovány do forem využitelných v praxi. V oblasti pedagogické se očekává, že absolventi univerzit budou kromě velké sumy obecných a speciálních znalostí schopni samostatným a tvůrčím způsobem myslet. V oblasti vědy a výzkumu lze se podívat na průmyslově vyspělé země. V těchto zemích existují dobře vypracované a dlouhodobě úspěšné působící vazby univerzitních pracovišť a soukromého a veřejného sektoru, které představují velké zdroje nových objevů a inovací jako hlavních impulzů v technického rozvoje.

Podle P.M. Sengeho [9] musí učící se organizace zvládnout následující:

- *Mistrovství v oboru*: členové organizace jsou mistry jak svého oboru, tak v přístupech ke světu. Být mistrem znamená nikdy nekončící proces učení a přemýšlení.
- *Mentální modely*: členové organizace umí ve svých mentálních modelech světa a svého oboru rozpoznat negativa (chybné předpoklady a kroky) a dále (což je mnohem důležitější) umí se jich zbavit.
- *Sdílení vizí*: organizace povstává ze souboru představ o této organizaci. Učící se organizace nejsou možné bez sdílených vizí.
- *Týmové učení*: organizace neexistuje bez týmu odborníků. Její výkon závisí na výkonu všech členů a na jejich schopnosti pracovat společně. Základ učících se organizací tvoří vynikající jedinci, ale tým jako základní součást organizace.

- *Systémové myšlení*: toto je nejdůležitější. Tím jsou integrovány všechny spolupůsobící faktory, jak uvnitř tak vně organizace.

4. VEŘEJNÝ SEKTOR

Vzhledem k zaměření této práce je vhodné definovat „veřejný sektor“. Při použití tohoto pojmu v publikacích a mediích dochází k nepřesnostem. Převzeme vymezení uvedené v [11], kde je definice a struktura předkládána následovně :

„Veřejný sektor je ta část národního hospodářství, která je financována z veřejných financí, řízená a spravovaná veřejnou správou, rozhoduje se v něm veřejnou volbou a podléhá veřejné kontrole.“

Výše uvedená definice předpokládá majoritu veřejného vlastnictví.

V dalším uvedeme strukturu veřejného sektoru členěného do šesti bloků podle charakteru potřeb, které konkrétní bloky uspokojují

1. Společenské potřeby: veřejná správa, justice, policie, armáda
2. Rozvoje člověka: školství, kultura, tělesná kultura, zdravotnictví, sociální služby
3. Poznávání a informace: věda a výzkum, informační systém, masmédiá
4. Technická infrastruktura: doprava, spoje, energetické a vodní hospodářství
5. Privátní statky: bydlení, zemědělství a lesnictví, ostatní privátní statky
6. Existence jistoty: pracovní příležitosti, sociální zabezpečení

Jako hlavní důvody existence veřejného sektoru a jeho podstatné specifika uvádí S.E. Osborne [8] následující hlavní důvody existence veřejného sektoru:

1. Selhání tržních mechanismů – výrobky a služby jsou pro společnost potřebné i přesto, že zisky jsou malé, nebo dokonce záporné.
2. Nedokonalost trhu – trh v určitých podoblastech veřejného sektoru existuje, ale funguje nedokonale (monopolní situace při malém počtu výrobců či dokonce jednom výrobcu vede k zásadnímu omezení konkurence, nebo platební možnosti různých segmentů trhu- starší lidé, apod. dlouhé časové rozpětí ekologických projektů)
3. Problém důvěry – ně které výrobky a služby veřejného sektoru (speciální nákladné léky, nákladné složité operace) by mohly být ziskově zneužity.

Specifika veřejného sektoru:

1. Větší míra útky, komplexnost a široká společenská báze.
2. Větší řízení pravidly a zákony – menší rozsah individuální tvořivosti a iniciativy.
3. Větší význam politických prvků
4. Neměnitelnost některých činností veřejného sektoru
5. Skládání útě publiku většího rozsahu
6. Hierarchická a byrokratická struktura, pro celoživotní kariéru s nepružnou platovou stupnicí a postupem
7. Podstatně větší vliv dominujících profesí.

5. MANAGEMENT VE VEŘEJNÉM SEKTORU

Management z pohledu veřejného sektoru je ucelený soubor ověřených přístupů, názorů, zkušeností, doporučení a metod, které vedoucí pracovníci (tj. manažerů) užívají ke zvládnutí specifických činností (tj. manažerských funkcí), jež jsou nezbytné k dosažení soustavy cílů veřejného sektoru.

Manažer je především profesí vedoucího pracovníka. Její nositel je zodpovědný za dosahování cílů organizačních jednotek, které mu byly svěřeny, včetně účasti na jejich tvorbě a zajištění. Využívá při tom kolektiv spolupracovníků.

Typické činnosti manažerů jsou zpravidla nazývány manažerskými funkcemi. Podle Druckera [3] lze pracovat s jejich následným dělením.

Manažerské funkce sekvence:

1. Plánování
2. Organizování
3. Výběr a rozmístění spolupracovníků
4. Vedení lidí
5. Kontrola

Manažerské funkce průběžné (paralelní):

1. Analyzování řešených problémů
2. Rozhodování
3. Realizace, resp. implementace rozhodnutí

Dosažení cílů organizace může být nejlépe zajištěno dobrou vzájemnou harmonií manažerských funkcí. Otázka je, zda výše uvedené manažerské funkce platí obecně, nebo zda například pro veřejnou správu musí být tyto funkce podrobeny modifikaci. Podle autora této práce platí principy manažerských funkcí [5] obecně a tedy i pro veřejný sektor.

5.1. Principy manažerských funkcí

Zaměříme se na manažerské funkce sekvence.

5.1.1 Plánování

Plánování je procesem stanovení cílů organizace a zpracování postupů a zajištění prostředků k dosažení těchto cílů v postupných časových horizontech. Cíle jsou stanovovány z hlediska prostorového hierarchického a časového uspořádání včetně vzájemných vazeb cílů. Důležité je stanovení postupu realizace zvoleného plánu včetně možnosti flexibilní adaptace při změnách se podmínkách. Charakter plánování se liší u plánů strategických, taktických a operativních.

Nejdůležitější principy, které je možné při plánování použít, jsou tyto [5]:

1. Princip cílů a přispívání k cílům
2. Princip prvenství plánování
3. Princip plánovacích předpokladů
4. Princip strategického a taktického rámce
5. Princip omezujícího faktoru
6. Princip omezujícího faktoru
7. Princip pružnosti a navigace změny

5.1.2 Organizování

Organizování je procesem stanovujícím časoprostorové uspořádání pracovníků a pracovních kolektivů pro optimální realizaci plánů.

Nejdůležitější principy, které je možné aplikovat při organizování [5] jsou následující:

1. Princip jednoty cílů
2. Princip organizace efektivnosti
3. Princip rozptýlení managementu
4. Princip jednoznačného přikázání a jednoty vedení

5. Princip rovnosti pravomoci a odpovědnosti
6. Princip vyváženosti a pružnosti

5.1.3 Výběr a rozmístění spolupracovníků

Tato funkce zajišťuje profesní požadavky, vyplývající z vytvořených organizačních struktur, včetně počtu pracovníků v požadovaných termínech.

Nejdůležitější principy pro tuto oblast [5] jsou tyto:

1. Princip cíle personalistiky
2. Princip definice práce
3. Princip manažerského hodnocení
4. Princip otevřené konkurence
5. Princip školení či nepřetržitému rozvoje managementu

5.1.4 Vedení spolupracovníků

Zahrnuje způsoby přímého a nepřímého usměrňování pracovníků a kolektivů, aby plnili potřeby úkoly.

Nejdůležitější principy pro tuto oblast [5]:

1. Princip souladu cílů
2. Princip motivace
3. Princip vůdcovství
4. Princip jasné komunikace a komunikační integrity
5. Princip podřídného použití neformální organizace

5.1.5 Kontrola

Měří či vyhodnocuje kvantitu nebo kvalitu průběžných a konečných výsledků manažerské činnosti (cíle, parametry, apod.)

Nejdůležitější principy [5]:

1. Princip účelů kontroly
2. Princip odpovědnosti za kontrolu
3. Princip efektivnosti kontroly
4. Princip preventivní kontroly
5. Princip souvislostí plánů a kontroly
6. Princip standardů
7. Princip kritických kontrolních bodů
8. Princip výjimky
9. Princip pružnosti
10. Princip akce

5.2 Management inovací

Současná dynamika vědeckotechnického rozvoje se mimo jiné prosazuje přes inovační procesy jak malých tak nejvyšších řádů. Jedná se zejména o strategickou a taktickou úroveň činností veřejného sektoru.

Obecné pojetí inovačních procesů je sumarizováno v práci [10], kde je předložena inovační teorie prof. Valenty [6], klasifikace inovací podle prof. Vlčka [12] a inovační teorie vybrané anglické školy [8].

Uvedeme jednak definici Druckera [2] a jednak S.E. Osborného [8].

P.F. Drucker:

„Podnikatelé inovují. Inovace jsou specifickým nástrojem podnikání. Je to umění spojit zdroje a nové možnosti s cílem vytvořit hodnoty. Inovace vskutku vytvářejí zdroj“

S.E. Osborne:

„Zavedení nového do stávajícího systému při využití nových myšlenky“.

Velká část inovací ve veřejném sektoru je zaměřena na oblast služeb. Uvedeme některé příklady:

- Podstatné zlepšení zdravotnické služby
- Zavedení informačních systémů
- Zlepšení městské či místní dopravy
- Důkladnější strážení policí v určité oblasti atd.

Při porovnání inovačních procesů v soukromém a veřejném sektoru lze pro veřejnou správu tvrdit:

1. Inovační procesy jsou převážně orientovány na oblast služeb, existuje odlišné spektrum zákazníků (občané, občanské skupiny a sdružení)
2. Motivátorem inovačních procesů není zisk, ale jiné motivátory.
3. Rozdíl se projevuje v oblasti finančních zdrojů, v inovačních dobách, v implementačních ústupech a v manažerském řízení.

Typy inovací ve veřejném sektoru

1. Inovace na základě nové znalosti nebo potřeby.
Zpravidla inovace bývá spuštěna jak novou znalostí, tak tlakem vytvářející se potřeby.
2. Inovace způsobená přebytkem finančních zdrojů nebo hrozbou úpadku.
3. Inovace vyžadované uživateli (občany, skupinami, apod.)
4. Výrobní a technologické inovace.
Je velmi běžná v soukromém sektoru. Ve veřejném sektoru se jedná hlavně o služby, představující technologické, ale částečně i netechnologické procesy.
5. Inovace v oblasti služeb a uživatelů.
Jedná se buď o zlepšení služeb nebo splnění požadavků nové skupiny klientů. Tento typ inovace lze dále dělit následovně:
 - 5.1 Komplexní inovace (kompletně nová služba)
 - 5.2 Inovace expanze (jedná se o rozšíření služeb)
 - 5.3 Vývojová inovace (zlepšení stávající služby)

Inovační etapy

Inovační proces se zaměřením na oblast veřejné správy má zpravidla následující etapy (stupně):

1. Identifikace potřeby nové služby
2. Vytvoření variant projektu nové služby
3. Vyhodnocení variant projektu nové služby
4. Implementace nové služby ve čtyřech stupních:
 - 4.1 Zabezpečení finančních zdrojů
 - 4.2 Vyzkoušení nové služby v malém měřítku
 - 4.3 Zpracování plánu zavedení nové služby v plném měřítku a realizace tohoto plánu
 - 4.4 Vyhodnocení celé akce

Velmi důležitou etapou je implementace inovace, kde významnou roli hrají následující faktory:

Prvním faktorem je samotná organizace. Pro různé stupně inovačního procesu jsou vhodné různé varianty organizace. Pro vytvoření nové myšlenky je vhodnější otevřená decentralizovaná struktura a naopak pro samotnou implementaci je vhodnější struktura centralizovaná.

Druhým faktorem je důležitost organizačního prostředí vzhledem k inovaci změny.

Třetím faktorem je role individuálních pracovníků v procesu implementace inovace.

Čtvrtým faktorem implementační etapy jsou tzv. mikroprocesy uvnitř organizace včetně názorů diskusních center na různých úrovních. Pro určité díle organizační jednotky může zavedení inovace působit vysoce pozitivně (zvýší důležitost, prestiž, zlepší činnost, atd.), pro jiné skupiny může inovace působit negativně a tyto skupiny budou pochopitelně klást zavedení inovace překážky.

Posledním stupněm inovace, který má samostatný charakter, je proces difúze. Tento proces znamená přenos inovace z jednoho uživatele na dalšího.

Ve většině výše uvedených faktorů ovlivňujících proces implementace hraje významnou roli lidský faktor, vytvářející mnohdy velký odpor proti inovaci. Důvody odporu mohou být následující:

1. Určení oběané nebo pracovníci a jejich skupiny mohou mít obavy, že nebudou schopni nebo nebude pro ně snadné zvládnout profesní nové postupy a novou situaci.
2. Oběané nebo pracovníci i týmy mohou operovat mylně s utkvělými představami o právech na určité služby, činnosti, výhody apod. které inovace mění.
3. Oběané nebo pracovníci a skupiny se mohou stavět proti inovaci v důsledku špatného chápání inovace, zejména jejich cílů, přínosů a souvislostí.
4. Lze předpokládat, že část oběanů nebo pracovníků i manažerů by problém řešený inovací řešila jinak.
5. Inovace může být v rozporu s dohodami o službách nebo s pracovními smlouvami, což se zpravidla řeší dodatky k pracovním smlouvám nebo smlouvami novými.

S odporem proti inovacím je nutné vždy počítat a dle možností odporu předcházet. K hlavním přístupům náleží instruktáže a jiné vhodné komunikační postupy, zahrnutí oběanů, pracovníků a týmů do přípravy a realizace inovačních projektů, vyjednávání s oběany, pracovníky a týmy s inovací nesouhlasícími. Výše uvedené postupy by bylo možné rozpracovat podrobněji, není to však cílem této práce.

Akcelerace inovací

V některých případech může být maximálně žádoucí zavést inovaci ve velmi krátkém čase. Není vhodné takovou inovaci zavést pomocí odpovídajících článků organizační struktury. Podle názorů a zkušeností autora musí být splněno následující:

1. Inovační záměr musí být perfektně promyšlen a musí být ve shodě se strategií rozvoje organizace.
2. Pro řešení inovací (včetně implementace) musí být vytvořen inovační tým špičkových odborníků organizace i mimo ni, schopný úspěšně řešit následující problémy s inovací související:
 - koncepční otázky
 - analýzy

- syntézy koncepcí a analýz
- implementaci

Inovační tým musí být uvolněn v maximální míře od standardních povinností organizace. Optimální je umístění týmu na potřebnou přechodnou dobu mimo lokalitu vlastní organizace. (Pozn.: Akcelerace inovací bude náplní další práce autora).

6. ZÁVĚR

V článku je nejprve uveden dynamický rozvoj managementu v průběhu 20. století. Nástup 21. století je definován obrazem budoucnosti podle předních světových futurologů, na kterém je stavěno nové paradigma managementu. Očekávané změny jsou dokladovány na znalostním managementu v souvislosti s posláním univerzitních pracovišť.

Druhá část práce se zaměřuje na specifikaci managementu a inovačních procesů ve veřejném sektoru, který se vyznačuje zejména velkou komplexností, širokou společenskouází, uplatněním politických prvků a jinou organizační strukturou, motivačními momenty a profesní dominantou. Jsou uvedeny principy manažerských funkcí a dále kategorizace inovačních procesů včetně jejich inovačních etap doplněná úvahou o možnostech akcelerace inovací.

Literatura

- [1] Drucker, P. F.: *Výzvy managementu pro 21. století*. Praha: Management Press, 2001
- [2] Drucker, P. F.: *Innovation and Entrepreneurship*. New York: Harper and Row, 1985.
- [3] Drucker, P.F.: *The Practice of Management*. New York, Harper and Row, 1952
- [4] Gibson, R.: *Nový obraz budoucnosti*. Praha: Management Press, 1998.
- [5] Koontz, H., Weihrich, H.: *Management*. Victoria Publishing, Praha, 1993
- [6] Knapová, B.: *Klasifikace inovací*. Předpoklady rozvoje techniky, č. 10, 1985.
- [7] Mintzberg, H. *Mintzberg on Management*. The Free Press, New York, 1989
- [8] Osborne, S.E. *Voluntary Organizations and Innovation in Public Services*. London and New York: Routledge, 1998.
- [9] Senge, P. M. *The Art and Practise of the Learning Organization*. Double Day, New York, 1990
- [10] Siegl, M. *Inovace – obecné pojetí*. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2000.
- [11] Strecková, Y. *Teorie veřejného sektoru*. Brno: Masarykova univerzita, 1998.
- [12] Vlček, R. *Hodnotový management*. Praha: Management Press, 1992.

Kontaktní adresa:

doc. Dr. Ing. Milan Siegl, CSc.

Ústav ekonomie, Fakulta ekonomicko-správní, Univerzita Pardubice,

Studentská 84, 532 10 Pardubice

tel. 466 036 163

Recenzoval: prof. PhDr. Karel Lacina, DrSc., vedoucí Ústavu veřejné správy a práva, FES,
Univerzita Pardubice