

VĚDECKÉ SPISY VYSOKÉHO UČENÍ TECHNICKÉHO V BRNĚ

*Edice Habilitační a inaugurační spisy, sv. 171*

*ISSN 1213-418X*

**Petr Pirožek**

# **MANAGEMENT ZISKOVÝCH A NEZISKOVÝCH ORGANIZACÍ**

VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

Fakulta podnikatelská

Ústav managementu

**Petr Pirožek**

**Management ziskových a neziskových organizací**

Management profit and non for profit organizations

Zkrácená verze habilitační práce



BRNO 2005

Klíčová slova: management, zisková, nezisková, organizace, komponenty, faktory

Key words: management, profit, non for profit, organization, components, factors

Místo uložení práce: VUT Brno, Fakulta podnikatelská

## OBSAH

1	PŘEDSTAVENÍ AUTORA.....	4
2	ÚVOD DO PROBLEMATIKY .....	6
3	SOUČASNÝ STAV ŘEŠENÉ PROBLEMATIKY .....	8
4	KOMPONENTY ORGANIZACE.....	9
4.1	PROSTŘEDÍ ORGANIZACE.....	9
4.2	STRUKTURA ORGANIZACE.....	10
4.3	STRATEGIE ORGANIZACE.....	12
4.4	KULTURA ORGANIZACE.....	13
5	FAKTORY ORGANIZACE.....	14
5.1	FAKTOR ORIENTACE.....	15
5.2	FAKTOR IDENTITY .....	16
5.3	FAKTOR INTERAKCE.....	17
5.4	FAKTOR INTEGRACE.....	18
5.5	FAKTOR ZAMĚŘENÍ.....	20
5.6	FAKTOR SPRÁVY .....	22
6	ZÁVĚR.....	23
7	LITERATURA.....	26
8	ABSTRACT .....	30

## 1 PŘEDSTAVENÍ AUTORA



Ing. Petr Pirožek, PhD. (nar. 1971) pracuje od roku 1996 v oblasti managementu zdravotnických služeb a je spoluzakladatelem Institutu managementu zdravotnických služeb na Fakultě managementu VŠE. Od roku 1999 je proděkanem pro vnější vztahy na Fakultě managementu VŠE Praha se sídlem v Jindřichově Hradci. Aktivně se podílí na činnostech souvisejících se vzděláváním a výzkumem v oblasti managementu organizací se zaměřením na manažerskou ekonomiku a správu a řízení organizací v českém i mezinárodním prostředí. Jeho specializací je oblast managementu ziskových a neziskových organizací. Působí v několika poradních orgánech ve veřejné správě.

Vzdělání: Střední průmyslová škola strojnická Brno,  
(1985 – 1989)  
Strojní fakulta, Vysoké učení technické, Brno  
(1989 - 1993), obor: Ekonomika a řízení strojírenské výroby  
Podnikatelská fakulta, Vysoké učení technické, Brno  
Titul: Ing. (1993 - 1994)  
obor: Ekonomika a řízení průmyslu  
specializace: Ekonomika a právo  
Podnikatelská fakulta, Vysoké učení technické, Brno  
Titul: Ph.D. (1996 – 2000)  
obor: Ekonomika a řízení podniku  
studijní program: Ekonomika a management

Mezioborové studium práva  
Právnická fakulta, MU Brno (1993 – 1994)

Odborné stáže: General management, management kvality  
University of Nevada, Business School,  
Las Vegas, 1996, Business School, Reno, 1997

Jazyky: Anglický jazyk, Ruský jazyk

Dosavadní pracovní praxe: Fakulta Managementu

VŠE, (JČU), Jindřichův Hradec (1994 – nyní)  
1994 - asistent Ústavu podnikohospodářského  
1996 – 2000 koordinátor projektu Health management  
education s UNI Nevada  
1997 – 1999 zástupce vedoucího katedry managementu  
1999 – 2000 proděkan pro ekonomiku, rozvoj a vnější vztahy  
1999 – 2000 vedoucí katedry managementu  
2000 – proděkan pro vnější vztahy

Členství v profesních  
organizacích:

Člen pracovní skupiny pro podnikání Jihočeského kraje  
Člen hodnotitelů MŠMT, MPSV programu ESF OP RLZ  
Člen Steering Committee pro podporu inovací Jihočeského kraje  
Člen pracovní skupiny pro lidské zdroje euroregionu Silva Nortica

Aktuálně zastávaná funkce: zástupce vedoucího katedry managementu podnikatelské sféry FM  
VŠE  
proděkan pro vnější vztahy FM VŠE

## 2 ÚVOD DO PROBLEMATIKY

Problematika managementu ziskových a neziskových organizací je v současné době výzva z pohledu výzkumu managementu. Je to dáno tím, že mnoho organizací neziskového sektoru začalo velmi úspěšně využívat nástroje podnikatelské praxe a tyto nástroje účinně a efektivně podřídilo svým manažerským aktivitám. S tím ovšem vyvstávají otázky, jak je možné, že tyto manažerské nástroje lze úspěšně využívat i v neziskovém sektoru, který byl v nedávné době prohlášen za naprosto specifickou oblast, kam nemohou vstupovat tržní nástroje, či nástroje fungující v podnikatelském prostředí a management nevyjímaje.

Nutnost vzájemné interakce ziskových a neziskových organizací vychází z neustálého střetávání a ovlivňování manažerů ziskových a neziskových organizací v mnoha rovinách.

- V rovině vyjednávací se jedná o oblast veřejné správy či regionálního rozvoje.
- V rovině zákaznické a klientské v podmínkách veřejných služeb (zdravotnictví, školství, kultura).
- V rovině partnerské v organizacích charitativně a voluntaristicky zaměřených.

Práce není zaměřena na popis a fungování neziskového sektoru a podnikatelského prostředí, ale na samotný management těchto organizací z pohledu uplatnění podnikatelských nástrojů.

Důvodem, proč je zaměřena na aplikaci podnikatelských manažerských technik a nástrojů je, že v podnikatelském prostředí se vždy tyto nástroje objevují s předstihem a následně se pokouší tyto nástroje aplikovat neziskový sektor. Odborná diskuse je vedena směrem, s jakou úspěšností lze tyto nástroje implementovat do managementu neziskových organizací. Je nutno ovšem zmínit, že je to univerzálnost managementu, která tyto aplikace s konkrétní implementací umožňuje a v budoucnosti bude stále více využívat.

Cíle práce vychází z pracovní hypotézy „univerzálnosti managementu“ navázaného na standardizované pojetí manažerské práce profesionálního manažera pracujícího v různorodém prostředí s použitím obecných manažerských nástrojů. Tím se myslí, že manažerské nástroje v pojetí obecné manažerské teorie jsou efektivně použitelné pro dosažení požadovaných výstupů v jakémkoliv prostředí - prostředí ziskových a neziskových organizací, tedy směrem, jakým je tato práce zaměřena.

Základní cíle habilitační práce jsou následující:

- a) Analyzovat problematiku managementu v ziskové a neziskové organizaci a popsat fungování managementu ziskové a neziskové organizace z historického, současného a budoucího hlediska

- b) Navrhnout možné manažerské nástroje pro zvýšení efektu managementu neziskových i ziskových organizací v důsledku vzájemného působení.

Pro zpracování habilitační práce je použito základních metod z pohledu přístupu analýzy a syntézy zkoumané problematiky. Práce odráží výsledky výzkumu z předchozích let s důrazem na kvalitativní stránku interpretace, tedy zejména problematiku managementu jako interdisciplinárního společensko-vědního oboru. V práci je použito především metod analýzy, syntézy, dedukce a s tím spojených jevů. V rámci výzkumu bylo použito i kvantitativních dat s možností modelování výstupů v podobě grafů. Pro názornou prezentaci výstupů je využito i metod abstrakce ve formě konkrétních modelů tabulek a grafů.

Práce se opírá o primární zdroje získané řešením grantových záměrů zejména z oblasti zdravotnictví prostřednictvím grantového záměru IGA MZČR – Studie optimalizace neziskové regionální nemocnice se spádovou oblastí pro 100 000 obyvatel NO 5852-3 a z oblasti strategických podnikatelských aktivit zaměřených na akvizice firem prostřednictvím výzkumného záměru FM VŠE – VS 960 63 Multidisciplinární přístupy k podpoře rozhodování v ekonomii a managementu a 18/98:311600001 Multidisciplinární podpora managementu. Sekundární zdroje jsou v práci použity v rámci získané odborné literatury – sborníky, výzkumné zprávy, odborné články a konfrontované se systémovým přístupem pro prezentaci výstupů této práce.



### 3 SOUČASNÝ STAV ŘEŠENÉ PROBLEMATIKY

Základní pojetí organizace lze definovat jako dobrovolné sdružení lidí, jehož cílem je naplnit určitý účel<sup>1</sup>. Organizaci lze definovat v jejím jednoznačně vymezeném účelu a vymezené struktuře složené ze zaměstnanců. Lze se domnívat, a ostatně i někteří autoři to konstatují, že základním úkolem existence managementu je vytvářet fungující organizace, a to zejména v případech, kdy potřeby organizace převyšují její zdroje<sup>2</sup>. Tím management umožňuje existenci organizací a je podmínkou jejich správného fungování.

Problematika ziskových a neziskových organizací je v současné době aktuální z důvodu požadavků kladených na účel spojený se zaměřením organizace. Opodstatněním existence managementu každé organizace je svázáno s důrazem na efektivnost z pozice hospodárnosti a účinnost z pozice využití zdrojů, vzhledem k poskytovanému produktu. S tímto odůvodněním se setkáváme nejen v u ziskových organizací, ale i v neziskovém sektoru, který operuje ve vybraném prostředí se svým produktem v podobě výrobku či služby. Existence některých organizací je založena i na kombinaci poskytování produktu na principu ziskového a neziskového managementu organizace a s tím spojených aktivit.

Komponenty managementu tak, jak jsou v této práci zpracovány – strategie, struktura, kultura a prostředí, vychází z rozpracované problematiky uvedené v publikacích zaměřené na jednotlivé komponenty a působící faktory.

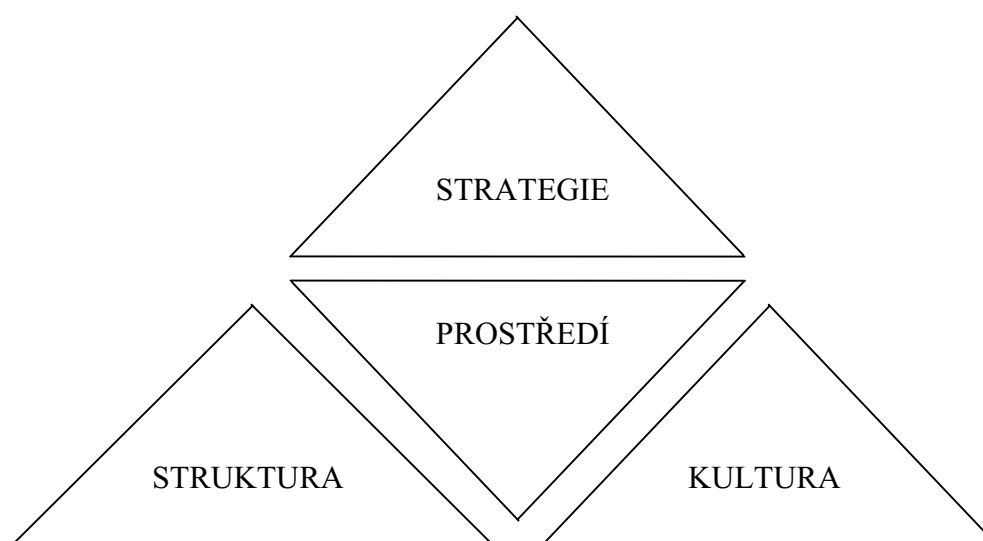
Z pohledu základního pojetí manažerské práce bychom mohli management organizace chápat jako snahu o dosažení absolutní integrace částí a prvků a jejich jednotlivě provázaných vazeb, kdy dochází k vazbovému propojení dílčích částí či prvků v jeden celek. Ve výsledném efektu se multiplikuje efekt jednotlivých částí, který je ovlivněn schopnosti integrace v podobě vazbového propojení částí a prvků, kdy je dosahováno násobku výstupu, než by bylo dosaženo prostým součtem výstupů jednotlivých částí a prvků samotného systému. Uvedený multiplikační efekt integrace vazbového propojení je základním hodnotícím výstupem managementu organizace ziskového i neziskového charakteru. V případě, že nedochází k integraci propojení vazeb jednotlivých částí a prvků nastává tzv. desynergie či desintegrace, která má za následek nefunkčnost organizace. Zajištěním pozitivního působení faktorů jednotlivých komponent managementu ziskové či neziskové organizace a zvládnutím integračních vazeb uvnitř organizace dochází k působení synergického efektu a dosažení efektivní a účinné správy a managementu organizace.

---

<sup>1</sup> Robbins,P.S. – Coulter, M.: Management, Grada, Praha 2004, str. 33

## 4 KOMPONENTY ORGANIZACE

Představují základní kameny tvořící management ziskové či neziskové organizace. Komponenty organizace jsou popsány v odborné literatuře zejména M. Mortonem, či J. Trunečkem a L. Vodáčkem z pohledu standardně orientované firmy v podnikatelském prostředí. Pro pojetí ziskových a neziskových organizací platí základní komponenty ověřené praxí (H. Sekyra) – strategie struktura a kultura rozšířené o pojetí prostředí charakterizované ekonomickým zaměřením na zisk či za jiným účelem – nezisková organizace.



Obr. 1. Základní komponenty managementu ziskových a neziskových organizací

Jak vyplývá z obr.1., komponenty ziskových a neziskových organizací jsou tvořené strategií, strukturou a kulturou organizace. Komponenty prostředí odlišuje organizaci z pohledu svého zaměření a chování na ziskově a neziskově orientovanou. Toto základní členění komponent organizace je rozvedeno z pohledu charakteristiky, kterou v integrovaném modelu managementu ziskové a neziskové organizace plní.

### 4.1 PROSTŘEDÍ ORGANIZACE

Každá organizace působí v prostředí, které ovlivňuje organizaci jako takovou a naopak organizace je ovlivňována prostředím, ve kterém působí. Prostředí organizace je důkladně popsáno ve všech známých knihách věnovaných managementu s tím, že vymezení je koncipováno z pohledu členění na vnitřní a vnější prostředí.

---

<sup>2</sup> Magretta, J.:Co je to management, Management Press, Praha, 2004, str. 12

Z pohledu komponenty ziskové nebo neziskové organizace je prostředí vymezeno chováním organizace z pohledu svého zaměření a ekonomické orientace. V tomto případě lze zavést pojem ekonomické prostředí organizace. Důraz je kladen na interní pohled a popis charakteristického chování ziskové nebo neziskové organizace.

Při srovnání výše uvedených modelů – ziskově a neziskově orientovaných organizací lze charakterizovat následující stanoviska.

Pro ziskově orientovanou organizaci představuje výhodu vzhledem k účinnosti a efektivitě výstupů jasné vymezení vlastnických vztahů. Vlastník je nucen náležitě spravovat svůj vklad z pohledu nejen zcizení, ale navíc i samotného zhodnocení, což vede k rozšiřování bohatství vlastníka při jeho účinném výkonu správy. Ziskově orientovaná organizace je nucena realizovat rozvojovou funkci pro zajištění konkurenceschopnosti, s čím jsou spojené užitky nejen vlastníka, ale i zainteresovaných stran (stakeholdery).

Neziskově orientovaná organizace představuje výhodu z pozice neexistence požadavků vlastníků, tedy „vlastnické daně“. Vytvořený přebytek hospodaření lze alokovat pouze do svého rozvoje a zvyšování konkurenceschopnosti. Navíc může přijímat příspěvky od jiných subjektů na vybrané aktivity související s její činností a splňující charakter organizace financované na příspěvkovém principu. Uvedená výhoda zajišťující směřování zisku do rozvoje organizace se opírá o podmínku implementace efektivní správy a managementu organizace, což v případě její neexistence může znamenat ztrátu výhody oproti ziskově orientovaným organizacím.

V konečném shrnutí lze základní rozdíl mezi ziskově a neziskově orientovanou organizací v tržním prostředí definovat v odlišnosti alokace, respektive užití disponibilního zisku. Výhody a nevýhody obou právních forem se vzájemně překrývají z pohledu struktury hospodaření a účinné správy a řízení organizace. Nezisková organizace může účinněji alokovat své disponibilní zdroje – zisk do svého rozvoje na rozdíl od ziskové organizace. Ta ovšem díky jasně vymezeným vlastníků a intenzivnímu tlaku na dosažení efektivní výkonnosti správy zajišťuje vyšší účinnost využití svěřených zdrojů.

## **4.2 STRUKTURA ORGANIZACE**

Struktura organizace vymezuje pojetí organizace práce v organizacích pracujících jak na ziskovém, tak i neziskovém principu. U obou typů organizací nedochází k podstatným rozdílům při návrhu, realizaci a samotné implementaci organizační struktury.

Struktura organizace vychází z podstaty dělby práce charakterizované u obou organizací. Samotný pojem struktury, představuje vzájemně propojené prvky organizačního systému s tím, že aplikace do organizování je zajištěna definováním pracovních míst. Pracovní místo tvoří základní

prvek organizační struktury s tím, že představuje pomyslný axiom dělby práce zajišťující funkčnost a z toho plynoucí efekt organizování.

Organizační struktura ziskové a neziskové organizace vychází ze základní koncepce organizační teorie založené na klasickém organizačním projektování s důrazem na formální vymezení vztahů a celé organizace. Vlivem prostředí dochází ke směřování pojetí struktury organizace do podoby pružných organizačních forem u obou typů organizací. Tato aktivita je uplatňována především v ziskových organizacích z důvodu tlaku vnějšího prostředí. Nezisková forma přebírá v současné době tento koncept z důvodu narůstajícího tržního prostředí vznikajícího vzájemnou interakcí se ziskovými organizacemi při poskytování podobných produktů. Dalším důvodem je příklon k pružným organizačním formám obou organizací v důsledku zvyšující se internacionalizace prostředí a v něm působících jevů.

U ziskového typu struktury je to především reakce na požadavky zákazníka jako přímý vliv projevující se flexibility struktury organizace. Nepřímým vlivem přechodu do pružných forem organizace je sdílení poznatků z pohledu úspěšné aplikace organizací v oboru či v rámci vlastnického propojení se zahraniční organizací.

Struktura organizace neziskového typu se průběžně přizpůsobuje poznatkům, které jsou odzkoušené u ziskově orientovaných organizací. Lze taktéž zaznamenat přímý vliv použití flexibilnější struktury vynucený určitou rivalitou neziskových organizací či produktů. Výraznější dopad představuje i nepřímý vliv internacionalizace, který se poměrně významně přenáší do oblasti neziskových organizačních struktur. Tento vliv lze především zaznamenat z pohledu implementace podpory EU či komparaci s mezinárodním prostředím při poskytování produktů, pokud zde neziskové organizace působí.

Ziskově orientovaná struktura organizace má určitou výhodu při aplikaci pružných organizačních struktur s tím, že není striktně vázána na řád organizace s dodržováním organizačních norem a předpisů. V konečném důsledku to může vést i k určité vyšší nestabilitě a zvýšené „chaotizaci“<sup>3</sup> struktury, pokud je organizační systém nastaven velmi volně, bez konkrétně vymezeného souboru pravidel.

Struktura neziskové organizace se více opírá o formální vymezení s jasným uspořádáním organizačních vztahů na základě požadovaných směrnic a organizačního řádu. Tím dochází k jasnému vymezení popisu aktivit organizace a omezení neurčitosti organizačních vztahů při realizaci činnosti organizace. Možná nevýhoda s tím spojená spočívá v určité strnulosti struktury

---

<sup>3</sup> Organizační chaos se týká značně neuspořádané struktury organizace bez jasně vymezených organizačních aktů s příklonem k liberálnímu (pasivnímu) stylu vedení. V souvislosti s použitím tohoto významového spojení je nutno důrazně odmítnout matematickou formulaci teorie chaosu.

při reakci na požadavky jak interního, tak i externího prostředí. Tím do určité míry vzniká horší pozice v tržním prostředí při interakci se ziskovými organizacemi.

Odlišnost struktury ziskově a neziskově orientované organizace lze popsat v podobě míry závaznosti organizačních norem a flexibility struktury. Výhody a nevýhody obou struktur se vzájemně překrývají z výše uvedeného pohledu a je na umění manažerů či samotných vlastníků optimálně zvolit tuto kombinaci. Nezisková organizace má stabilnější strukturu. Ta se ovšem velmi často nedostatečně přizpůsobuje a na rozdíl od struktury ziskových organizací je následně vůči svému prostředí rigidní.

### **4.3 STRATEGIE ORGANIZACE**

Strategie organizace určuje, jakým způsobem budou naplňovány cíle organizace, jak budou v souladu s jejím posláním a vizí a jakého efektu bude při implementaci strategie dosaženo. Jedná se o převedení manažerských rozhodnutí a aktivit do procesu plánování, realizace a hodnocení, kdy výsledek jednotlivých rozhodnutí a k tomu provedených aktivit ovlivňuje výslednou výkonnost organizace. Proces stanovení strategie organizace je definován několika činnostmi, které lze shrnout do fáze analytické, iniciační a formulační, implementační a hodnotící.

Tvorba strategie organizace ziskového či neziskového zaměření je provázána z pohledu typu strategií a procesu její tvorby. Obě strategie vychází z předností organizace za předpokladu, že odpovědně aplikují strategický management.

U ziskového organizace vychází pojetí strategie z proměnného prostředí, které se vyznačuje značnou dynamikou změn s vysokou mírou neurčitosti. Přednost organizace je vymezena konkurenční výhodou, kterou organizace získává. Při rezignaci na udržování a rozvoj o tuto výhodu přichází. Parametr času hraje významnou roli ve strategii ziskových organizací. Ten se projevuje zejména v pojetí procesu volby strategie, kdy je nutno strategii vymezovat z pohledu perspektivy ziskové organizace.

Strategie neziskové organizace se opírá o relativně stabilní prostředí, kdy definuje svoji přednost na základě svých silných stránek. Proces volby strategie se opírá o retrospektivní pohled a požadavky prostředí přenesené do poslání organizace. Předpoklad úspěšnosti strategie spočívá v adekvátní reakci na proces strategického managementu.

Strategie organizace neziskového typu se přizpůsobuje poznatkům, které jsou odzkoušené v ziskových organizacích. Ziskově orientovaná organizace má výhodu pružného přizpůsobení se strategii současným požadavkům prostředí s možností experimentu do budoucna při zachování bezpečné míry rizika. Nezisková organizace při implementaci strategie může vycházet z určitých

znalostí a zkušeností, které jsou již odzkoušené. Výhody a nevýhody obou struktur se vzájemně překrývají z pohledu flexibility strategie a rizikovosti dopadů na organizaci.

#### 4.4 KULTURA ORGANIZACE

Kultura organizace představuje určité chování člena skupiny jak z externího, tak i interního pohledu. Vzhledem k velkému zájmu o tuto oblast v současné době a poznání, že se jedná o jeden ze základních atributů úspěšnosti organizace, existuje mnoho vymezení týkající se pojmu kultura. Kultura organizace patří mezi základní oblasti managementu s tím, že se řadí mezi behaviorální přístup k managementu<sup>4</sup>.

Kulturu ziskové i neziskové organizace je možné popsat dimenzí, prvky a zaměřením. Kultura, tak jak je vymezena se objevuje v obou typech organizací s tím, že jsou patrné určité charakteristiky.

U ziskové organizace dochází k většímu extrému chápání významu kultury organizace, kdy je kultura buď profesionálně budována nebo se na pojem kultura organizace rezignuje. Prvky kultury ziskové organizace jsou charakteristické k cílům organizace a obecně převažuje neformální pojetí kultury organizace spojené se zaměřením kultury na moc a výsledky.

Nezisková organizace má nevyhraněné chápání významu kultury organizace s akceptací potřebnosti kultury pro organizaci. Silné postavení v kultuře neziskové organizace představuje odbornost zaměstnanců. Prvky kultury neziskové organizace jsou charakteristické k poslání organizace a obecně převažuje formální pojetí kultury organizace spojené se zaměřením kultury na role.

Současná důležitost kultury v obou typech organizací má rostoucí tendenci s akceptací významu pro úspěšnost organizace. Kultura organizace je více vnímána v organizacích s vyšší kvalifikací, kde více dochází k propojení kultury s ostatními komponentami organizace ve vztahu k synergickému efektu. Větší důraz na tvorbu a implementaci kultury v organizaci je dán i interakcí s vysokou proměnlivostí a požadavky externího prostředí jak ziskové, tak i neziskové organizace.

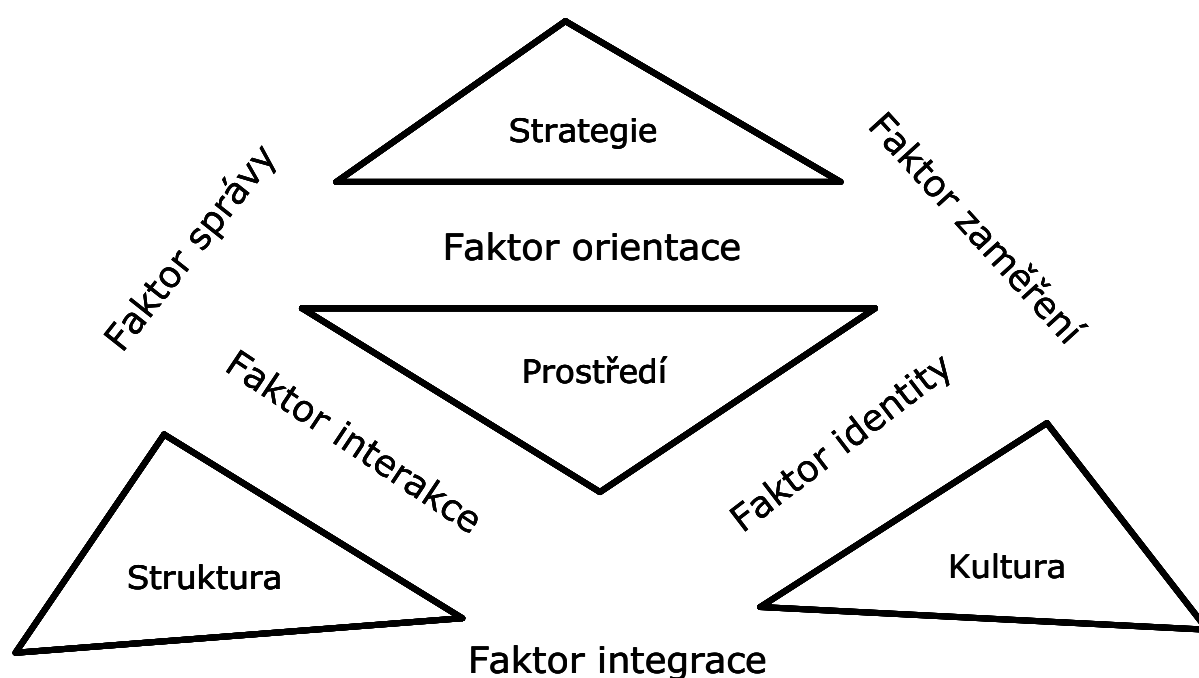
---

<sup>4</sup> Donnelly, J.H. – Gibson, J.L. – Ivancevich, J.M.: Management, Grada, Praha, 1997, str. 46 – 48.

## 5 FAKTORY ORGANIZACE

Popsané komponenty organizace představují základní „kameny“ tvořící management ziskové či neziskové organizace. K nim je nutno dodat působící faktory tak aby abstraktní model organizace mohl propojit jednotlivé komponenty do podoby trojbokého jehlanu.

Model trojbokého jehlanu popisuje systém působících faktorů a komponent efektivní správy a managementu ziskové a neziskové organizace. Popsané komponenty jsou integrálně propojeny působícími faktory, které nejvýznamněji charakterizují působení v modelu ziskově či neziskově zaměřené organizaci



Obr. 2. Faktory a komponenty managementu ziskových a neziskových organizací

Jak vyplývá z obr.2., faktory jednotlivých komponent ziskových a neziskových organizací jsou tvořené vzájemnou interakcí dílčích komponent prostředí, strategií, struktury a kultury organizace mezi sebou. Faktory svým propojením komponent představují pomyslnou tvorbu synergického efektu organizace, případně jsou předpokladem vzniku synergického managementu.

Faktory v představeném modelu mají dynamický charakter projevujícím se v kladném, neutrálním či záporném smyslu. Charakter vlivu je popsán působícími parametry faktorů. Faktory univerzálně působí v obou typech organizací a v integrovaném modelu provázání komponent s výsledným působením, které zajišťuje synergický efekt organizace.

Zde rozeznáváme: faktor orientace, faktor interakce, faktor identity, faktor zaměření, faktor integrace a faktor správy.

## 5.1 FAKTOR ORIENTACE

Faktor orientace propojuje komponenty prostředí a strategie organizace. Odráží významnost prostředí vzhledem ke směřování organizace. Faktor orientace popisuje a analyzuje chování prostředí organizace vzhledem k budoucímu vývoji organizace vzhledem k navrženým způsobům dosažení vize a cílů při naplnění poslání organizace.

Obecným parametrem pro popis faktoru orientace představuje technika SWOT analýzy odrážející obě komponenty a sloužící jako základní nástroj orientace ziskových a neziskových organizací.

SWOT analýzu lze vyjádřit i v grafickém prostředí a to v následující formě:

<b>S.W.O.T. analýza</b>		<b>DOPADY</b>	
		<b>POZITIVNÍ</b>	<b>NEGATIVNÍ</b>
<b>VLIVY</b>	<b>INTERNÍ</b>	SILNÉ STRÁNKY	SLABÉ STRÁNKY
	<b>EXTERNÍ</b>	PŘÍLEŽITOSTI	HROZBY

Tab. č. 1. grafické znázornění SWOT analýzy

Uvedené grafické znázornění SWOT analýzy naznačuje možnost relevantního zpracování. Základní přístup při zpracování se odvíjí do správné interpretace vlivů prostředí a jejich dopadů na organizaci, tak jak je v obrázku naznačeno.

Současný stav využití metodiky SWOT analýzy v organizacích je diskutabilní. V organizacích s profesionální správou a managementem je relevantně zpracovaná strategie i s využitím metody SWOT analýzy. Jedná se zejména o ziskové organizace, ale výjimku netvoří ani neziskové organizace s profesionálně vyškoleným managementem. Bohužel existují případy ziskových i neziskových organizací s odmítavým postojem či nepochopením využití metody SWOT analýzy pro stanovení orientace organizace, jak v rovině významové, tak i rovině věcné. Výsledek tohoto postoje je znát v konečné podobě rozporuplnosti orientace a nevyhraněném až apatickém postoji managementu organizace se všemi negativními důsledky pro organizaci z toho plynoucími.



Prvek synergie v oblasti faktoru orientace se projevuje ve směřování organizace, kde se odrážejí vlivy prostředí a dopady na strategii. Vazba obou komponent na působení synergického efektu vychází ze souladu vlivů a dopadů prostředí, které se promítají do strategie organizace. Pokud neexistuje prvek harmonie zajišťující soulad faktoru orientace obou komponent, dochází k negativnímu projevu synergie v podobě hledání směru organizace v prostředí, ve kterém působí.

## 5.2 FAKTOR IDENTITY

Faktor identity propojuje komponenty prostředí a kultury organizace. Prezentuje působení prostředí vzhledem k pojetí kultury organizace. Faktor identity popisuje a analyzuje skupinové chování organizace vzhledem k internímu i externímu prostředí organizace. Základním parametrem popisu faktoru identity představuje týmová práce a typy chování zaměstnanců ovlivněné oběmi komponenty a sloužící jako základní nástroj orientace ziskových a neziskových organizací.

Jednoduchý popis funkce faktoru identity lze provést grafickým znázorněním následovně:

FAKTOR IDENTITY		ZÁJMY	
		osobní	celku
<i>CHOVÁNÍ skupiny</i>	svobodné	individuální	týmové
	vynucené příkazy	kolektivní	pracovní skupiny

Tab.č.2. grafické znázornění faktoru identity

Výsledky skupinové chování v podobě týmu nebo kolektivním způsobu fungování se projevují charakterem osobnosti vedoucího a jeho pojetí moci. Pokud je moc a individuální zájem osoby v souladu se zájmem celku, jedná se o týmově pojatý faktor identity.

Formálně projevovaný osobní zájem, který se podílí na výsledcích skupinového chování nelze odsuzovat, pokud není vztažen k dosahovaným výsledkům skupiny. Mnoho zaměstnanců patří k silně vyhraněným individualitám a sami nepopírají, někdy dokonce deklarují svoji roli v chování skupiny jako silně individualistickou. Ovšem vždy se zde projevuje aspekt vztažený k výsledkům

celku. To znamená že celek (pracovní skupina, tým) a individuálně chovající se zaměstnanec se bez sebe při dosahování výsledků neobejdou.

Naopak kolektivní faktor identity patří k nejhůře projevujícím se aspektům vzájemného působení skupinového chování a zájmů zaměstnanců v organizaci. Je to dáno především prosazováním osobních zájmů do chování a výsledků skupinového chování s tím, že se jedná o zájem celku. Svým způsobem toto organizační pokrytectví<sup>5</sup> vede v konečném důsledku k direktivnímu stylu vedení skupiny, kterou lze nazvat kolektivem. Důsledkem je pasivní chování členů kolektivu, fungujícího na principu vzájemné angažovanosti a zainteresovanosti mezi členy, kde dochází k prosazování jejich osobních zájmů. Kultura a prostředí organizace je následně charakterizována střetem parciálních osobních zájmů a silou prosazování zájmů jednotlivými členy organizace. Výsledné působení kolektivního faktoru identity se projevuje čistě formálně bez vnitřní odezvy v podobě sdílení a vnímání nejen členy kolektivu, ale i organizací samotnou.

### 5.3 FAKTOR INTERAKCE

Faktor interakce propojuje komponenty prostředí a struktury organizace. Popisuje a analyzuje vliv prostředí vzhledem ke struktuře organizace. Při vzájemném působení, prostředí ovlivňuje strukturu organizace a naopak struktura reaguje na vztah s prostředím. Důsledek faktoru interakce spočívá v míře pružnosti struktury spojené s prostředím organizace. V odborné literatuře je možné se setkat s pojetím faktoru interakce z pozice míry nejistoty vzájemného působení prostředí a struktury charakterizovaného určitou mírou změn<sup>6</sup>. Nejistota prostředí je zde popsána mírou změn a mírou složitosti.

To lze naznačit následovně:

FAKTOR INTERAKCE		STRUKTURA	
		mechanická	organická
PROSTŘEDÍ	stabilní	Klasická forma	Týmová forma
	dynamické	Moderní forma	Pružná forma

Tab. č.3. grafické znázornění faktoru interakce

<sup>5</sup> Organizační pokrytectví ve smyslu pokrývání zájmů celku individuálními zájmy mocensky postavené osoby.

<sup>6</sup> Robbins, P.S. – Coulter, M.: Management, Grada, Praha, 2004, str. 85.

S vývojem tržního prostředí a vyššímu počtu vzájemných střetů ziskových a neziskových organizací, lze předpokládat větší důraz na význam faktoru interakce s promítnutím jeho vlivů do organizace. Nepochopení faktoru interakce vede ke snížení výkonnosti organizace s negativními následky, které s sebou nepružná struktura fungující v dynamickém prostředí přináší. V konečném důsledku dochází ke strnulosti struktury na požadavky prostředí, zejména externího vlivu zákazníků. To s sebou nese ztrátu zájmu a důvěry o organizaci jak v ziskovém, tak i neziskovém sektoru organizací<sup>7</sup>.

Prvek synergie v oblasti faktoru interakce se odráží v akceschopnosti organizace, odrážející vliv prostředí a tomu přizpůsobené struktury. Vazba obou komponent na působení synergického efektu je zajištěna souladem vlivů prostředí, na které pružně reaguje struktura organizace. Pokud neexistuje harmonie komponent, kde působí faktor interakce, dochází k negativnímu projevu synergie v podobě strnulosti struktury na požadavky prostředí organizace, ve kterém působí.

#### **5.4 FAKTOR INTEGRACE**

Faktor integrace propojuje komponenty struktury a kultury organizace. Prezentuje strukturu z pohledu vzájemně propojených pracovních míst vzhledem k výsledku chování zaměstnanců organizace. Faktor integrace lze pojmut charakterovými vlastnostmi pracovních míst a tím ovlivněné kultury organizace.

Mezi základní parametry naplňující cíle organizace patří parametr výkonnosti, který je vyžadován od manažerů a potažmo i vlastníků organizace. V mnoha výzkumech provedených v managementu i mezi samými manažery se setkáváme s požadavkem na vlastnost zaměstnance týkající se oddanosti k organizaci. Tato vlastnost se odráží v odborné terminologii v parametru loajality, který je poměrně dobře zpracován v psychologicko-sociologické literatuře<sup>8</sup>, ovšem bez výrazného vymezení pro aplikaci v managementu.

Výsledné pojetí obou parametrů ve faktoru integrace:

---

<sup>7</sup> konkrétní příklad představují organizace s koupěschopným produktem a přijatelnou cenou s tím, že nedokáží reagovat z pozice struktury organizace na požadavky zákazníků

<sup>8</sup> v některých případech hovoříme o konformismu jako znaku osobnosti ve smyslu povahového rysu, který se vyznačuje poslušností, zdvořilostí a sebekázní

FAKTOR INTEGRACE		LOAJALITA	
		nízká	vysoká
VÝKONNOST	nízká	Zaměstnanec „53“	Rutinní zaměstnanec
	vysoká	Ochuzený zaměstnanec	Klíčový zaměstnanec

Tab. č. 4. grafické znázornění faktoru integrace

Jednotlivé části hodnotící tabulky faktoru integrace lze následně popsat:

- pracovník „53“ – nepoužitelný pracovník z krátkodobého pohledu s následkem okamžitého zrušení pracovního poměru
- ochuzený zaměstnanec – problém může být na straně jak zaměstnance, tak i na straně organizace – nepochopení hodnot zaměstnance, špatná komunikace, motivace
- rutinní zaměstnanec - zaměstnanec, který se snaží organizaci vycházet maximálně vstříc, nicméně má své pracovní tempo a čas pro kvalitně odvedenou práci nebo může pouze „podlézat“ svému nadřízenému z titulu servility.
- klíčový pracovník – optimální zaměstnanec z obou definovaných parametrů pro organizaci.

Modelová tabulka faktoru integrace jednoznačně vymezuje klíčové zaměstnance a nepoužitelné zaměstnance (53) z krátkodobého pohledu. Vzhledem k tomu, že okamžité hodnocení nepředstavuje častý problém v praxi managementu organizace, je nutno převést faktor integrace do dlouhodobého pohledu a pracovat s jednotlivými parametry. Z dlouhodobého pohledu se snažíme vytvořit optimální strukturu složenou z klíčových zaměstnanců.

Výsledné schéma naznačuje přístup managementu, který je využitelný pro hodnocení zaměstnanců z pohledu faktoru integrace s tím, že obava z neznalosti „jak najít ty dobré s nimiž je organizace spokojena“ se omezuje. Při správném pochopení a aplikaci může sloužit jako významný nástroj managementu.

Prvek synergie v oblasti faktoru integrace v hodnocení výkonnosti a loajality odrážející vliv struktury a kultury organizace. Vazba obou komponent na působení synergického efektu vychází ze souladu struktury zaměstnanců, která se promítá do kultury organizace. Pokud neexistuje prvek harmonie zajišťující soulad faktoru integrace obou komponent, dochází k negativnímu projevu synergie v podobě pasivity zaměstnanců, která se odráží ve výkonnosti

organizace. Konkrétním výstupem je organizace s vysokou mírou fluktuace a nízkou produktivitou práce na zaměstnance.

## 5.5 FAKTOR ZAMĚŘENÍ

Faktor zaměření propojuje komponenty strategie a kultury organizace. Popisuje vztah strategie a kultury s jeho dopady na organizaci. V odborné literatuře je možné se setkat s poznatkem, že mezi kulturou a strategií existuje oboustranně determinující vztah. Obsah kultury ovlivňuje tvorbu, obsah a realizaci strategie a na druhou stranu obsah strategie vede k formování určitého typu kultury<sup>9</sup>. Základním parametrem pro vymezení vztahu mezi kulturou a strategií organizace představuje pojetí zaměření organizace v dosažení budoucích stavů. Mezi tyto parametry patří vize, poslání a cíle organizace.

Důležitou částí faktoru zaměření je vnímání a sdílení hodnot přenášených z parametrů vize, poslání a cílů organizace na zaměstnance organizace. Vnímáním hodnoty parametrů máme na mysli soulad či nesoulad přenášených informací, signálů, podnětů a gest na zaměstnance. To znamená porozumění tomu, co vysílající strana chce přenést a co přijímající strana obdrží či akceptuje.

Pokud nastává soulad mezi vysílající stranou a stranou přijímající na takové úrovni, že dochází k akceptaci hodnot mezi oběmi stranami, hovoříme o sdílení hodnot přenášených parametrů. V případě, že k přenosu mezi vysílající a přijímající stranou dochází, ale k akceptaci hodnot nedochází, potom nastává pouhé vnímání hodnot parametrů bez chtěné odezvy.

Vnímání a sdílení hodnot může být pojímáno subjektivně a objektivně. Stav, kdy dochází ke společnému vnímání a sdílení hodnot lze nazvat subjektivním stavem. To znamená, že hodnoty parametrů jsou přenášeny na zaměstnance a jejich myšlení je v souladu s parametry celé organizace. K tomu dochází především u organizací s profesionálním managementem, kde se nelze setkat s rozporův chování celé organizace ani u samotných zaměstnanců organizace<sup>10</sup>. Tento aspekt je vyžadován především u neziskových organizací, ale je možné se s ním setkat i u organizací ziskového sektoru se silnou a odborně zpracovanou kulturou organizace.

Objektivní vnímání hodnot<sup>11</sup> znamená, že zaměstnanci přijímají hodnoty parametrů bez akceptace do jejich myšlení. Sdílení hodnot ze strany jejich myšlení je ignorováno a nedochází k souladu při naplňování parametrů organizace. To znamená, že dochází k častým rozporům mezi

---

<sup>9</sup> Lukášová, R. – Nový, L.: Organizační kultura, Grada, Praha 2004, str. 50.

<sup>10</sup> Konkrétní příklad lze uvést u organizace Transparency International ČR, která mapuje, analyzuje a provádí změny v oblasti korupce, přičemž připouští jiná než formálně vymezená pravidla, což lze považovat jako rozpor mezi zaměřením a samotným odůvodněním existence této NNO.

strategií a kulturou organizace, která je velmi slabá. Výsledkem je velmi často značná fluktuace zaměstnanců a omezená výkonnost organizace, která se pohybuje mimo svůj potenciál a nefunkčnost samotného faktoru zaměření.

To lze znázornit graficky následovně:

<b>FAKTOR ZAMĚŘENÍ</b>		<b>KULTURA</b>	
		<b>soulad</b>	<b>nesoulad</b>
<b>STRATEGIE</b>	<b>soulad</b>	Úspěšně působící	Strategie suplující kulturu
	<b>nesoulad</b>	Kultura suplující strategii	Neúspěšně působící - rizikový

Tab. č.5. grafické znázornění působení Faktoru zaměření v organizace

Pro ziskové a neziskové organizace platí, že pokud dochází k souladu mezi strategií a kulturou, dostavuje se bezriziková implementace strategie s působícím faktorem zaměření a ověřením s výsledným silným charakter kultury organizace. V případě nesouladu vzniká již od počátku rozporuplná strategie s konflikty v kultuře organizace.

Soulad mezi strategií a kulturou i aktivní působení faktoru zaměření je podmínkou úspěšnosti organizace. Nutná míra konfliktnosti je ovšem nutná z důvodu výkonového tlaku na účinnost zdrojů a efektivnost organizace nejen z pohledu přítomnosti, ale i budoucího vývoje.

Prvek synergie v oblasti faktoru zaměření se projevuje jasným vymezením vize, poslání a cílem, odrážející vliv strategie do kultury organizace. Vazba obou komponent na působení synergického efektu vychází z působícího souladu kultury a strategie organizace, který se odráží v pojetí pracovního výkonu, ke kterému je organizace i samotný zaměstnanec povolán. Pokud neexistuje soulad faktoru zaměření komponent, dochází k negativnímu projevu synergie v podobě, čím chce organizace být a jak se mají chovat její zaměstnanci. Výsledkem je tápání zaměstnanců v organizaci, kdy se ztotožňují se zaměřením pracovního výkonu z pozice zaměstnání a nikoliv povolání.

<sup>11</sup> záměrně je zdůvodněno pouze vnímání hodnot

## 5.6 FAKTOR SPRÁVY

Faktor správy propojuje komponenty strategie a struktury organizace. Popisuje vztah strategie a struktury s jejich dopady na organizaci. V současné době je to jeden z nejvýznamnějších působících faktorů, které ovlivňují „životní“ funkce organizace. Faktor správy je koncepčně propojen s výkonností organizace.

Správa a řízení organizace (Corporate Governance) vystupuje jako základní problematika managementu a s ním spojené chování vlastníků u všech ziskově a neziskově zaměřených organizací.

<b>SPRÁVA ORGANIZACE</b>			
Kroky manažerského rozhodování při počtu vlastníků = 1 (kompetentní přístup)		Kroky manažerského rozhodování při počtu vlastníků = ∞ (nekompetentní přístup)	
<i>VLASTNÍK</i>	<i>MANAGEMENT</i>	<i>VLASTNÍK</i>	<i>MANAGEMENT</i>
<b>Ratifikace Monitoring</b>	<b>Iniciace Implementace</b>	<b>Ratifikace</b>	<b>Iniciace Implementace Monitoring</b>

Tab.č. 6. Kroky manažerského rozhodování při správě organizace

Efektivní správa organizace tedy spočívá ve vyvážení kroků manažerského rozhodování mezi vlastníky a manažery – kompetentní přístup. Pro to, jak uvedený přístup zajistit, existují různé modely struktur správy a řízení organizace.

Správa a řízení organizace by se měla maximálně přiblížit obecnému modelu, kde zástupci vlastníka sdílejí vysokou odpovědnost za svěřený majetek.

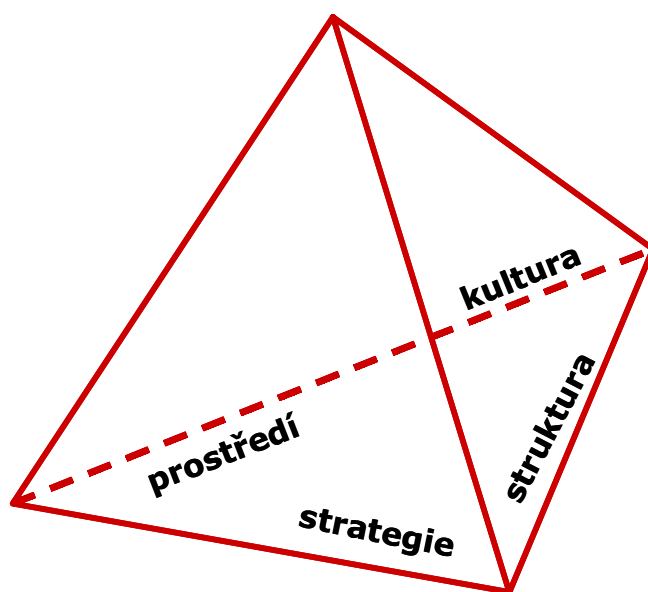
Obecné doporučení a nástroje lze navrhnout v následujících bodech:

- Přesné vymezení struktury, kompetencí a úkolů orgánů společnosti a jimi obsazených členů
- Profesionalizace správního orgánu prosazujícího zájem vlastníka
- Zajištění klíčových kompetencí pro exekutivní orgány společnosti

Prvek synergie v oblasti faktoru správy odráží vztah struktury správních a exekutivních orgánů vzhledem ke strategii organizace. Vazba obou komponent na působení synergického efektu vychází ze souladu mezi správním a exekutivním orgánem ziskové a neziskové organizace. Pokud neexistuje soulad faktoru správy, dochází k negativnímu projevu synergie v podobě omezeného nakládání se spravovaným majetkem a jeho využitím pro organizaci. Následkem toho je výrazné snížení výkonnosti organizace s negativním důsledkem k prostředí organizace, ve kterém působí. Pokud faktor správy působí pozitivně v podobě, že se daří propojit vlastnickou odpovědnost s aktivním působením na výkonnost, lze to považovat za základ úspěšnosti organizace.

## 6 ZÁVĚR

Cílem práce bylo popsat a navrhnout management ziskové a neziskové organizace v integrovaném modelu. Integrovaný model je složen z popisu dílčích komponent – prostředí, struktury, strategie a kultury a je provázán faktory orientace, interakce, identity, zaměření, integrace a správy. Výsledný model lze schématicky naznačit na přiloženém obrázku:



Obr. č. 3. Integrovaný model managementu ziskových a neziskových organizací

V uvedeném schématickém pojetí managementu ziskových a neziskových organizací je definován management univerzálně vymezený pro oblasti ziskových a neziskových organizací. Je možné konstatovat, že pojetí managementu definované jako „Proces koordinace činností a aktivit, který vytváří prostředí, podmínky a prostředky pro plnění vytyčených cílů organizace za přispění lidských zdrojů, které nelze dosáhnout individuální prací“ odpovídá pojetí koordinace aktivit spojené s managementem obou organizací. Tato definice není v rozporu s dosaženým popisem a návrhem Integrovaného modelu managementu a lze nalézt soulad pro užití u obou typů organizací.

Práce ve značném stupni detailnosti popsala management z pohledu vývoje obecných teorií a jejich praktické aplikace. Nabídla srovnání na pojetí managementu uplatňované v České republice v kontextu světového vývoje. Poznatky ze zahraničí se odrážejí v literatuře publikačně přenesené do ČR. Výsledkem tohoto dílčího cíle je formulace managementu s vymezením



odlišnosti k pojmu řízení vycházejícího z minulosti a zapracování obou pojmů do současného stavu poznání.

Na základě vymezení pojmů vztahujících se k managementu došlo k vypracování metodiky a pojetí výzkumu managementu v aplikaci na ziskové a neziskové organizace. Práce se opírá o závěry studie organizačních komponent M.S.S. Mortona. Praktické poznatky managementu jsou prezentovány na přístupu efektivní správy a managementu ziskové a neziskové organizace a odráží podobnost managementu u obou organizací s prezentací jednotné metodiky zpracování výsledného modelu.

Aplikovaný model je popsán jednotlivými komponentami ziskové a neziskové organizace v pořadí prostředí, struktura, strategie a kultura. Prostředí organizace je charakterizováno obrazem a typem ekonomického chování prostředí. Všechny ostatní komponenty – struktura, strategie a kultura jsou popsány třemi složkami s charakterem vlivu na management ziskové a neziskové organizace. Komponenty jsou vzájemně propojeny a působí mezi sebou při výkonu správy a managementu organizace.

Na popis komponent navazuje jejich dynamické propojení prostřednictvím působících faktorů. Faktory jsou popsány z pohledu jejich působení mezi dvojicemi jednotlivých komponent tak, jak se vzájemně ovlivňují. Navíc je každý faktor přiblížen svým podílem na tvorbě synergie organizace. Faktory jsou nazvány podle jejich působení na ziskovou i neziskovou organizaci s tím, že fungují bez větší odlišnosti v obou organizacích. Jednotlivé faktory popisují působení na orientaci, identitu, interakci, integraci, zaměření a správu ziskové a neziskové organizace.

Pro zjištění, analyzované a popsané komponenty a faktory jsou přiblíženy nástroje managementu a z nich vycházející metody a techniky. Nástroje managementu ukazují aplikaci v ziskovém sektoru a vzhledem k podobnosti je navrženo využití i v neziskových organizacích. Podobnost nástrojů managementu je daná podobnými podmínkami – lidské zdroje – zaměstnanci a cílové zaměření. Výsledky práce vychází z praktických poznatků manažerů zejména podnikatelského sektoru, což zaručuje validitu jejich použití.

Výsledný integrovaný model managementu ziskových a neziskových organizací je prezentován ve schématickém zpracování trojbokého jehlanu. Vzhledem k adekvátnosti popisu tohoto modelu bylo upuštěno od popisu působících faktorů s tím, že popis komponent zaručuje dostatečně přenos poznání a pochopení funkce integrovaného modelu účinné správy a efektivního managementu organizace.

Integrovaný model, tak jak bylo naznačeno představuje v ideálním případě trojboký jehlan pravidelného tvaru. Je to pomyslný ideální stav správy a managementu organizace. Trojboký jehlan popsán komponentami – plášť jehlanu tvořena trojúhelníkem a jeho provázáním hranami

jehlanu což jsou pomyslné faktory organizace, v neporušeném případě představuje funkci správy a managementu organizace. Pokud je hrana jehlanu nefunkční a tím nedochází k celkovému provázání plášťů jehlanu, dochází k poškození tohoto tělesa a narušení jeho vlastností jako je těžiště (stabilita – věk organizace) a funkce (prosperita organizace). S tím souvisí i nedokonalost spojená s pravidelností a pomyslnou důkladností trojbokého jehlanu z vnějšího pohledu (obraz organizace v externím prostředí).

V případě, že chybí jeden z plášťů trojbokého jehlanu – komponenta organizace, nejedná se již o uzavřené těleso a dochází k deformaci tělesa (zániku organizace) se všemi negativními důsledky. Významově převedeno na organizaci to znamená, že nedochází k naplnění čtyř základních požadavků na ekonomický systém organizace stanovených P. F. Druckerem a jeho 4E analýzy<sup>12</sup>. Dochází k nefunkčnosti komponenty z pohledu účelnosti, účinnosti, hospodárnosti a odpovědnosti a s tím spojených aktivit, které se projevují do celé organizace. Tím je popřena integrace celého modelu spojeného s účinnou správou a efektivním managementem organizace.

Vymezený integrovaný model správy a managementu organizace je univerzálně aplikovatelný u ziskových a neziskových organizací působících v tržním prostředí. Vážné nedostatky tohoto pojetí a modelového vyjádření nebyly zjištěny. Navíc nemožnost praktického využití prezentované práce a s tím spojených výsledků nebyla prací prokázána.

---

<sup>12</sup> Truneček, J.: Management v informační společnosti, VŠE Praha, 1997, str. 12.

## 7 LITERATURA

1. Adair, J.: Vytváření efektivních týmů. Management Press, Praha, 1994.
2. Bělohlávek, F. – Košťan, P. – Šuleř, O.: Management, Rubico, Olomouc, 2001.
3. Blažek, L.: Úvod do teorie řízení podniku, Masarykova Univerzita, Brno, 2001.
4. Boaz, D.: Liberalismus v teorii a politice, Liberální institut, Praha, 2002
5. Bryson, M.J.: Strategic Planning for Public and Nonprofit Organizations – A Guide to Strengthening and Sustaining Organizational Achievement, Jossey-Bass Publishers, San Francisco, 1995.
6. Břicháček, V.: Úvod do psychologického škálování, Psychodiagnostické a didaktické testy, Bratislava, 1978.
7. Černý, J.- Nesnídalová, J. - Pirožek, P.- Pudil, P.: Strategické plánování a řízení projektu, manuál modulu 2 v rámci programu Phare - projekt CZ 9807-02-01. Fakulta managementu VŠE, J. Hradec 2001.
8. Dale, E.: Organizace, Institut řízení, Praha 1972.
9. Donnelly, J.H. – Gibson, J.L. – Ivancevich, J.M.: Management, Grada, Praha, 1997.
10. Eggertsson, T.: Economic behavior and institutions, Cambridge University Press, New York, 1990.
11. Galbraith J.R.: Designing Organizations – An Executive Briefing on Strategy, Structure and Process, Jossey-Bass Publishers, San Francisco, 1995.
12. Hayek, F.A.: Osudná domýšlivost, omyly socialismu, Sociologické nakladatelství, Praha, 1995.
13. Hashi, I.: The legal framework for effective corporate governance: Comparative analysis of provisions in selected transition economies, Center for Social and Economic Research, Warsaw, 2003.
14. Jensen M.C., Fuller, J.: What's a Director to do?, Harvard NOM Research Paper No. 02 – 38, 2002.
15. Jones, G.R. – George, J.M. – Hill, Ch.W.L.: Contemporary Management, Irwin McGraw-Hill, USA, 2000.
16. Keřkovský, M. – Vykypěl, O.: Strategické řízení – teorie pro praxi, C.H.Beck, Praha, 2002.
17. Koontz, H. – Weihrich, H.: Management, East Publishing, Praha, 1998.
18. Liška, V.: Doctorandus (průvodce budoucích Ph.D.) Professional Publishing, Praha, 2004.
19. Lukášová, R. – Nový, L.: Organizační kultura, Grada, Praha 2004.

20. Lukeš R.: Organizační struktura nemocnice – porovnání ČR a UK, obhájená bakalářská práce FM VŠE, Jindřichův Hradec, 2000.
21. Magretta, J.: Co je to management, Management Press, Praha, 2004.
22. Malý M. – Dědina, J.: Organizační architektura, Victoria Publishing, Praha, 1996.
23. Malý, M. – Theodor, M.- Peklo, J.: Řízení a správa společností, VŠE Praha, 2002.
24. Martin, J.: Cultures in Organizations – three perspectives, Oxford University Press, New York, 1992.
25. Mintzberg, H.: The Rise and Fall of Strategic Planning – reconceiving roles for planning, plan, planners, The Free Press, New York, 1994.
26. Nadler A.D. – Gerstein S.M. – Shaw B.R.: Organizational Architecture – Designs for Changing Organizations, Jossey-Bass Publishers, San Francisco, 1992.
27. Nový, I.- Schroll – Machl, S.: Interkulturní komunikace v řízení a podnikání, Management Press, Praha, 2003.
28. Pappas J.L. – Hirschley M.: Managerial economics – sixth edition, The Dryden Press, 1990.
29. Plamínek, J.: Synergický management, Argo, Praha, 2000.
30. Pospíchalová, J.: Srovnání vybraných aspektů firemní kultury ziskové a neziskové organizace, obhájená diplomová práce FM VŠE, Jindřichův Hradec, 2004.
31. Pirozek, P. – Hesková, M.: Public relations instruments and approaches to the higher education in the Czech Republic from the regional point of view, Proceedings of the International Conference on public Relations – An Instrument for Transformation and Development of Higher Education in Central and Eastern Europe, European Centre for Higher Education (UNESCO-CEPES) and University of Economics, Poznan, Poland, 23-25 May 2003, in print
32. Pirožek P.- Pudil P – Somol P.: Management akvizice podniků, sborník konference, Management 99, Mariánské Lázně, září 1999, 119-124.
33. Pirožek P.- Pudil P. – Somol P.: Výběr nejinformativnějších faktorů při akvizici podniků pomocí metod rozpoznávání obrazů, ACTA OECONOMICA No. 2, VŠE PRAHA, 2000, 143 – 152.
34. Pirožek, P. – Střítecký, R.- Dvořák. P.: Management of Health Services in the Czech Republic, Journal of Health Administration Education, Vol. 16, No.2, 1998, 157 – 164.
35. Pirožek, P. – Střítecký, R.: A Case Study: Calculation of the Break-even Point of the Premature Children's Clinic at Jindrichuv Hradec Hospital, Journal of Health Administration Education, Vol. 15, No.3, 1997, 201 – 206.

36. Pirožek, P. – Střítecký, R.: Management zdravotnických služeb v ČR, Sborník Acta Oeconomica No.4, Ekonomická fakulta UMB, Banská Bystrica, 1998, 143 – 148.
37. Pirožek, P. – Střítecký, R.: Nákladové vztahy jednotlivých oddělení regionální nemocnice, ACTA OECONOMICA No. 3, VŠE PRAHA, 2003, v tisku
38. Pirožek, P. – Střítecký, R.: Náklady regionální nemocnice, Zdravotnické noviny, 24/2003, str. 6-9, ISSN 0044-1996.
39. Pirožek, P. – Střítecký, R.: Úvod k monobloku Management zdravotnických služeb, ACTA OECONOMICA No. 3, VŠE PRAHA, 2003, v tisku
40. Pirožek, P. , Tausche, A., Votava, L., Sabáček, V., Lukšů, V., Hesková, M., Šumpíková, M., Vítková, J.: Studie dopadů vstupu ČR do EU na Plzeňský Prazdroj a.s., Fakulta managementu VŠE, Jindřichův Hradec, 2001
41. Pirožek, P., Novotná, E.: Partnership as a Gate to Management of Public Affairs, Proceedings of the Conference Society in Transition : Rebuilding Partnerships, Ministry of Regional Development and the OECD (LEED Programme), 12 – 13 december 2002, in print
42. Pirožek, P.: Dopady na podnik při vstupu ČR do EU, sborník z mezinárodní konference Nové trendy rozvoje průmyslu, VUT Brno, Fakulta podnikatelská str. 17, 2002, ISBN 80-214-2102-9.
43. Pirožek, P.: Management akvizice podniků, Moderní řízení, 2/2000, 29 – 31.
44. Pirožek, P.: Budoucnost v kritické velikosti, Euro – ekonomický týdeník, 3/2002, s. 38-39, ISSN 1212-3129.
45. Pirožek, P.: Management a vlastnictví, Manažerské rozhledy 96, FM JU J. Hradec, 1996, str. 29 – 32.
46. Pirožek, P.: Pro koho hypoteční úvěry, Jihočeské listy, č.292, str.9, 1994.
47. Pirožek, P.: Projekt managementu změny, sborník konference, PRONT 2000, Mariánské Lázně, květen 2 000, 199 – 206.
48. Pirožek, P.: Strategie ziskových a neziskových organizací, Manažerské rozhledy FM 2 000, 65-68.
49. Pirožek, P.: Teorie řízení akvizic podniků, Sborník konference Management 96, FM JU, J. Hradec, 1996, str. 54 – 61
50. Pirožek, P.: Úloha managementu inovací v rozvoji podnikatelských aktivit, Manažerské rozhledy 95, FM JU, J.Hradec, 1995, str. 13 – 14.
51. Pirožek, P.:Možnosti managementu při akvizici firmy, Vědecké spisy VUT Brno sv. 95, VUT Brno, ISSN 1213 – 4198, ISBN 80 – 214 –1955 –5

52. Pirožek, P.-Hesková, M. – Dvořák,L.: Úvod do drobného podnikání, FM JU, Jindřichův Hradec, 1996.
53. Pirožek,P. – Hesková, M.: Management – marketing a jeho studium, sborník mezinárodní konference Marketingový management a manažerský marketing, FAME Zlín, 2002, 231-236, ISBN 80-7318-079-0
54. Porter, E.M.: Konkurenční výhoda, Victoria Publishing, Praha ISBN 80-85605-12-0
55. Pudil, P. - Pirožek P. – Somol. P.: Selection of Most Informative Factors in Merger and Acquisition Process by Means of Pattern Recognition, Signal Processing, Pattern Recognition, and Application, IASTED, ACTA Press 2002,224 – 229; ISBN 0-88986-338-5, ISSN:1482-7921.
56. Robbins,P.S. – Coulter, M.: Management, Grada, Praha, 2004.
57. Říkovský, M.: The Socialist Calculation Debate and Its Impact on the Development of the Austrian School of Economics, Politická ekonomie No. 1, VŠE Praha, 2002.
58. Schein, E.H.: Organizational Culture and Leadership, Jossey-Bass Publishers, San Francisco, 1997.
59. Shleifer, A., Vishny, R.W.: A Survey of Corporate Governance, *Journal of Finance* 52(2), 1997.
60. Stritecky, R.-Pirožek,P.: Review of Possible Approaches to the Health Market, Proceedings of the 18 International Case Mix Conference PCS/E 2002, 250-263; Innsbruck, Austria 2002.
61. Truneček, J.: Management v informační společnosti, VŠE Praha, 1997.
62. Truneček, J.: Znalostní podnik ve znalostní společnosti, Professional Publishing, Praha, 2003
63. Tureckiová, M.: Řízení a rozvoj lidí ve firmách, Grada, Praha, 2004.
64. Veber, J.: Management – základy, prosperita, globalizace, Management Press, Praha, 2000.
65. Vodáček, L. – Vodáčková, O.: Management – teorie a praxe v informační společnosti, Management Press, Praha, 2001.
66. Wiliamson O.E.: Organizational Theory – from Chester Barnard to the Present and Beyond, Oxford University Press, New York, 1995.

## **8 ABSTRACT**

The habilitation thesis is aimed at management of profit and non-profit organizations and tools for ensuring an effective administration. It is based on a fundamental concept of organization described by M.S.S Morton with a slight adoption which consists in the fact that among the components we include environment, strategy, structure and culture only. These components are consequently described for profit and non-profit organizations. The concept of components is then developed into dynamically acting organization factors which can influence the synergic effect. The following factors are considered: orientation, interaction, identity, aiming, integration and governance.

The presented work describes in detail from the viewpoint of general theory development as well as its practical application. It has offered to compare the concept of management in our country with that practised in the world. The work resulted in formulation of a model of management which is both linked to the past and at the same time reflects the current needs.

The specified integrated model of corporate governance of organization is universally applicable in profit and non-profit organizations acting in a market environment.