Zdravotně sociální fakulta
Faculty of Health and Social Sciences

Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích
University of South Bohemia in České Budějovice

Řízení organizací sociální práce

Vybrané problémy z oblasti marketingu a managementu

Jan Molek

EVROPSKÁ UNIE
Evropské strukturální a investiční fondy
Operační program Výzkum, vývoj a vzdělávání

MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ, MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY

ŘÍZENÍ ORGANIZACÍ SOCIÁLNÍ PRÁCE

Vybrané problémy z oblasti marketingu a managementu

Jan Molek

Recenzenti:
Ing. Dagmar Bednářová, CSc.
Ekonomická fakulta JU, České Budějovice

doc. Ing. Ladislav Průša, CSc.
Výzkumný ústav práce a sociálních věcí, Praha

© Ing. Jan Molek, CSc., 2019

© ZSF JU v Českých Budějovicích, 2019

ISBN 978-80-7394-732-3

Obsah

Úvod 8

1 MANAGEMENT, JEHO VÝCHODISKA A FUNKCE 9
1.1 Management a jeho funkce 9
1.2 Východiska a klasické směry managementu 9
1.3 Myšlenkové přístupy v managementu 10
1.3.1 Procesní přístupy 10
1.3.2 Psychologicko-sociální přístupy 11
1.3.3 Systémové přístupy 12
1.3.4 Kvantitativní přístupy 12
1.3.5 Empirické (pragmatické) přístupy 13

2 ROZHODOVÁNÍ 17
2.1 Manažer a rozhodování 17
2.2 Rozhodovací proces 18
2.3 Rozhodování a kreativita 22
2.4 Kreativní metody uplatňované v manažerské praxi 23
2.5 Rozhodování a informace 27

3 MARKETING A JEHO ROLE V ŘÍZENÍ 29
3.1 Podstata marketingu a jeho poslání 29
3.1.1 Role marketingu v organizacích 30
3.2 Základní kategorie marketingu 30
3.2.1 Potřeby, přání, poptávka 30
3.2.2 Výrobky, služby a jiné produkty 31
3.2.3 Hodnota pro zákazníka, uspokojení jeho potřeb a přání, kvalita 32
3.2.4 Směna, obchodní vztahy, vztahy se zákazníkem a dalšími subjekty 33
3.2.5 Trhy 34
3.3 Marketing jako systém 34
3.4 Marketing management 35
3.4.1 Marketingové řízení v praxi 36
3.5 Koncepce marketingového řízení 36
3.6 Chyby a omyly v marketingu 38

4 SLUŽBY A JEJICH SPECIFIKA 40
4.1 Co je služba 40
4.2 Důsledek zvláštnosti služeb jejich řešení 40
4.3 Sociální služby a jejich specifika 41
4.3.1 Pojetí a cíl sociálních služeb 42
4.3.2 Struktura sociálních služeb 42
4.3.2.1 Typy sociálních služeb a jejich charakteristika 42
4.3.2.1.1 Sociální poradenství 42
4.3.2.1.2 Služby sociální péče 43
4.3.2.1.3 Služby sociální prevence 45
4.3.3 Formy poskytování sociálních služeb 49
4.3.4 Poskytovatelé sociálních služeb 49

4.3.5 Úhrada nákladů za sociální služby 50
4.4 Financování sociálních služeb 51
4.4.1 Zdroje financování sociálních služeb 52
4.5 Aktuální problémy sociálních služeb 53
4.6 Předpokládané trendy vývoje sociálních služeb 55
4.7 Stát a sociální služby 56
4.8 Komunitní plánování sociálních služeb 59
4.9 Sociální služby v datech 60
4.9.1 Počet sociálních služeb a jejich kapacita podle zřizovatele 60
4.9.2 Počet klientů sociálních služeb 62
4.9.3 Trh sociálních služeb 65
4.9.4 Ekonomické ukazatele vybraných sociálních služeb 66
4.9.5 Personální zabezpečení sociálních služeb 69

5 MARKETINGOVÝ INFORMAČNÍ SYSTÉM 71
5.1 Pojetí a podstata marketingového informačního systému 71
5.1.1 Marketingový výzkum 72
5.1.1.1 Metodika marketingového výzkumu 73
5.1.1.2 Technika marketingového výzkumu 74

6 MARKETINGOVÁ POLITIKA ORGANIZACÍ POSKYTUJÍCÍCH SLUŽBY 76
6.1 Podstata marketingové politiky organizací poskytujících služby 76

7 MARKETINGOVÉ PLÁNOVÁNÍ 78
7.1 Podstata marketingového plánování 78
7.2 Formulace poslání organizace 78
7.3 Strategické analýzy (hodnocení) vnitřního a vnějšího prostředí organizace 79
7.3.1 Vnitřní prostředí organizace 79
7.3.2 Vnější prostředí organizace 80
7.3.2.1 Obecné okolí organizace 81
7.3.2.2 Oborové okolí organizace 82
7.3.3 SWOT analýza 84
7.4 Stanovení cílů 89
7.5 Vytvoření obchodního portfolia 91
7.6 Formulace a volba marketingové strategie 95
7.6.1 Růstová marketingová strategie 97
7.6.2 Marketingová strategie založená na tržní pozici a velikosti tržního podílu 98
7.7 Výběr cílového trhu 101
7.7.1 Trhy neziskových organizací 103
7.8 Positioning a jeho role 104
7.9 Vytvoření strategií marketingového mixu 105
7.9.1 Produkt (Product) 107
7.9.1.1 Kvalita služeb a její význam 110
7.9.2 Cena (Price) 112
7.9.2.1 Způsoby tvorby cen 116
7.9.2.2 Cena a sociální služby 117
7.9.3 Místo (Place) 119
7.9.4 Propagace (Promotion) 120
7.9.4.1 Cíle marketingové komunikace 121

7.9.4.2 Tvorba marketingového komunikačního mixu 122
7.9.4.2.1 Reklama (Advertising) 122
7.9.4.2.2 Osobní prodej (Personal selling) 123
7.9.4.2.3 Podpora prodeje (Sales promotion) 124
7.9.4.2.4 Vztahy s veřejností (Public relations) 125
7.9.4.2.5 Přímý marketing (Direct marketing) 126
7.9.4.3 Komunikační strategie neziskových organizací 127
7.9.5 Personál (Personnel) 128
7.9.6 Postupy (Procedures) 129
7.9.7 Fyzikální charakteristiky (Physical evidence) 130
7.10 Rozpočet 132
7.10.1 Rozvaha je odraz majetkové a kapitálové struktury organizace 132
7.10.1.1 Aktiva a jejich klasifikace 133
7.10.1.1.1 Stálá (dlouhodobá) aktiva 134
7.10.1.1.2 Oběžná (krátkodobá) aktiva 134
7.10.1.2 Pasiva 135
7.10.1.2.1 Vlastní zdroje 135
7.10.1.2.2 Dluhy podniku 136
7.10.1.2.3 Rezervy 136
7.10.1.3 Ostatní aktiva a ostatní pasiva 137
7.10.2 Výkaz zisků a ztrát je odrazem hospodaření organizace 138
7.10.2.1 Náklady 138
7.10.2.2 Výnosy 139
7.10.2.3 Hospodářský výsledek 140
7.10.3 Organizace a cizí kapitál 142
7.10.4 Metody finanční analýzy 143
7.11 Realizace marketingové strategie 143
7.12 Monitoring a kontrola plnění marketingové strategie 144
7.12.1 Operativní kontrola 144
7.12.2 Strategická kontrola 145
7.12.3 Fáze kontrolního procesu 145
7.12.4 Faktory účinnosti (brzdy) kontrolního systému 145

8 AKTUÁLNÍ PROBLÉMY SLUŽEB Z HLEDISKA MARKETINGU 147
8.1 Role marketingu při řešení aktuálních problémů služeb 147

9 MODEL OSMI DIMENZÍ EXCELENCE 149
9.1 Na co by měla dbát organizace poskytující služby 149

10 ORGANIZOVÁNÍ 153
10.1 Formální a neformální organizace 153
10.2 Pracovní místo a pracovní role 154
10.3 Vytváření organizace 155
10.3.1 Vytváření pracovních míst 157
10.3.2 Vytváření pracovních rolí 158
10.4 „Ideální“ organizace 159

11 VÝBĚR A ROZMISŤOVÁNÍ PRACOVNÍKŮ 161
11.1 Získávání pracovníků 161

11.1.1 Zdroje pracovních sil 162
11.1.2 Proces získávání pracovníků a jeho kroky 163
11.1.3 Personální marketing 165
11.2 Výběr pracovníků 166
11.2.1 Posuzování uchazeče – klíčový problém výběru pracovníků 166
11.3 Rozmisťování pracovníků 167
11.3.1 Pojetí a význam rozmisťování pracovníků 168
11.3.2 Formy rozmisťování pracovníků v rámci mobility uvnitř organizace 169
11.3.3 Formy rozmisťování pracovníků v rámci vnější mobility 169

12 VEDENÍ 170
12.1 Teorie chování 170
12.2 Efektivní styl vedení 171
12.3 Tým a jeho vedení 174
12.3.1 Faktory úspěšnosti týmu 174
12.3.2 Vedení týmu 174

13 MOTIVACE PRACOVNÍKŮ 176
13.1 Manažerské motivování 176
13.1.1 Teorie instrumentality 177
13.1.2 Teorie potřeb 177
13.1.3 Teorie orientované na proces 177
13.1.3.1 Teorie očekávání 177
13.1.3.2 Teorie cíle 178
13.1.3.3 Teorie spravedlnosti 178
13.2 Jak zvýšit motivaci a předcházet demotivaci pracovníků 179

14 ŘÍZENÍ PRACOVNÍHO VÝKONU PRACOVNÍKŮ 182
14.1 Pojetí, východiska a cíle řízení pracovního výkonu 182
14.2 Proces řízení pracovního výkonu 184
14.2.1 Dohoda o pracovním výkonu a rozvoji 184
14.2.2 Řízení pracovního výkonu během roku 187
14.2.3 Zkoumání a posuzování pracovního výkonu (hodnocení pracovníka) 188
14.2.3.1 Cíle hodnocení pracovníků 189
14.2.3.2 Hodnoticí rozhovor 190
14.2.3.3 Problémy a chyby hodnocení pracovníků 191
14.2.3.4 Hodnocení pracovníků a intriky 193
14.2.3.5 Schopnost správně hodnotit pracovníky je klíčovou manažerskou dovedností 194

15 KOMUNIKACE 197
15.1 Fenomén komunikace 197
15.2 Komunikace a řízení 197
15.3 Co lidé v komunikaci nedoceňují 199
15.4 Naslouchání – klíčový faktor efektivní komunikace 200
15.5 Konflikt 202
15.6 Správná komunikace – klíčová dovednost manažera 203
15.7 Asertivita aneb jak se prosadit 205
15.7.1 Pojetí a význam asertivity 206

15.7.2 Typy lidského chování ... 207
15.7.3 Práva, povinnosti a zlaté pravidlo asertivity ... 208
15.7.4 Asertivní techniky a dovednosti ... 210
15.7.5 Asertivně vždy a všude ... 212

16 VÝVOJOVE TENDENCE MANAGEMENTU ... 214
16.1 Učící se organizace ... 214
16.1.1 Pojetí a charakteristika učící se organizace ... 215
16.1.2 Proces učení, jeho pojetí a charakteristika ... 215
16.1.3 Teorie učení ... 216
16.1.4 Problémy pojetí učící se organizace ... 218
16.2 Time management ... 218
16.2.1 Vývoj time managementu ... 219
16.2.2 Jak využít čas co nejlépe ... 220
16.2.3 Spiritualita na pracovišti ... 220
16.3 Procesní management ... 221
16.3.1 Typické rysy procesního managementu ... 222
16.3.2 Principy procesního managementu a zásady implementace do podnikové praxe ... 223
16.3.3 Procesní management je účinným nástrojem na cestě k prosperitě ... 224

17 ORGANIZAČNÍ KULTURA ... 227
17.1 Organizační kultura a její soudobé pojetí ... 227
17.2 Diagnóza organizační kultury ... 228
17.3 Typologie organizační kultury ... 230
17.4 Silná a slabá organizační kultura ... 234
17.5 Zdravá organizační kultura přitahuje schopné lidi ... 235
17.6 Organizační kultura ovlivňuje prosperitu organizace ... 236

18 MANAŽER ... 237
18.1 Manažer je vůdce ... 237
18.2 Co očekávají spolupracovníci od manažera ... 240
18.3 Jak zlepšit práci manažerů ... 242
18.3.1 Přístupy k rozvoji manažerů ... 243
18.3.2 Organickou součástí rozvoje manažerů jsou vůdcovské dovednosti ... 243
18.3.3 Odpovědnost za rozvoj manažerů ... 244
18.4 Manažer a workoholismus ... 245
18.4.1 Kde končí pracovitost a začíná workoholismus aneb jak se stát workoholikem ... 245
18.4.2 Mýty o workoholicích ... 246
18.4.3 Jak předcházet workoholismu a co může workoholik udělat se svou závislostí ... 247
18.4.4 Workoholismus škodí lidem i organizaci ... 248
18.5 Manažer a syndrom vyhoření ... 249
18.5.1 Příčiny a příznaky syndromu vyhoření ... 250
18.5.2 Jak zvládnout syndrom vyhoření ... 251
18.5.3 Co je třeba mít na paměti ... 252

Souhrn ... 253

Použitá a doporučená literatura ... 254

Úvod

Charakteristickým rysem tržního prostředí je vysoká turbulentnost, měnlivost a diskontinuita. Rozhodujícím činitelem na trhu je zákazník a jeho individuální potřeby. Životního významu nabývají problémy „co vyrábět", „komu a jak prodávat svou produkci", „jak co nejefektivněji využívat svůj výrobní potenciál", „s kým v podnikání kooperovat", prostě „jak nejlépe realizovat své podnikatelské záměry". Organizace, která bude chtít v náročném tržním prostředí obstát, se při formulování své podnikatelské filozofie nemůže vyhnout odpovědím na řadu otázek, z nichž ta fundamentální zní: „Jak řídit, aby organizace uspokojovala měnící se požadavky zákazníků lépe a efektivněji než konkurence, tedy jak řídit ke strategické prosperitě?" Momentálně příznivé výsledky organizace se totiž mohou v budoucnosti rozplynout jak pára, a naopak organizace, která v současnosti nedosahuje oslnivých zisků, může být z dlouhodobého hlediska velice úspěšná. V čem tedy tkví podstata problému úspěšnosti?

Peter F. Drucker ve své knize Výzvy managementu pro 21. století (2001) říká: „Dosahuje-li podnik svých zisků cestou zvyšování produktivity všech svých klíčových zdrojů (lidí, kapitálu, informací) a zároveň zlepšuje svou inovační pozici, má velkou naději obstát v konkurenčním střetu na trhu, a to nejen nyní, ale zejména v budoucnu." Neméně závažným problémem, který bude muset organizace řešit, je její velikost, tedy rozměr, který optimálně vyhovuje její technologii, strategii i trhům. To vše klade na organizace a jejich manažery nebývale vysoké nároky. Dosažení strategické úspěšnosti vesměs vyžaduje oprostit se od stávajících „osvědčených" metod řízení a nastolit novou podnikatelskou filozofii, jejímž úkolem je zajistit maximální uspokojení individuálních potřeb zákazníka s minimálními náklady.

Tato filozofie je obecně platná pro všechny organizace bez ohledu na jejich velikost, typ vlastnictví či obor podnikání. Za vlastní ji tudíž musí přijmout i organizace poskytující sociální služby, neboť také pro ně jsou více než aktuální slova jednoho z otců moderního managementu P. F. Druckera (2001), který řekl: „Tržní ekonomika je brutální – přežijí pouze ti, co to umějí."

Cílem předkládané publikace není (a ani z objektivních důvodů být nemůže) formulovat jakousi univerzální „kuchařku", jejíž recepty postačí „slepě" dodržovat a úspěch bude „zajištěn", ale jejich posláním je seznámit studenty s klíčovými problémovými oblastmi řízení organizací sociálních služeb z hlediska manažerské praxe a být tak určitým „inspirátorem" (poznatkovou základnou) pro budoucí profesi pracovníka těchto organizací.

Jan Molek

1 Pojetí managementu, jeho východiska a funkce

V současné odborné literatuře lze snadno najít desítky a snad i stovky definic slova „management" a jeho pojetí. Všechna však mají společného jmenovatele, kterým je **„umět řídit podnikovou činnost, resp. umět dosáhnout stanovených podnikatelských cílů organizace"**. Jednotliví autoři se posléze snažili tato obecná pojetí managementu zpřesnit vymezením jeho obsahové náplně či typických funkcí.

1.1 Management a jeho funkce

Každá organizace potřebuje ke své činnosti (fungování) určité zdroje, jejichž prostřednictvím dosahuje svých cílů. Základními zdroji, bez nichž žádná organizace nemůže smysluplně plnit své poslání, jsou:

- lidské zdroje (počet a struktura pracovníků);
- materiální zdroje (budovy, stroje, zařízení, materiály apod.);
- finanční zdroje (prostředky na financování investic a provozu);
- informační zdroje (o stavu a vývoji organizace a jejího okolí).

Zajistit koordinaci a efektivní využívání disponibilních zdrojů organizace při plnění stanovených cílů, jakož i vytváření podmínek a předpokladů nezbytných ke splnění těchto cílů je primárním úkolem jejího managementu.

Předpokladem a současně nástrojem ke splnění základního úkolu managementu jsou následující činnosti (funkce):

- ***plánování*** – stanovení cílů a způsobů jejich dosažení, tj. co, kdo, kdy a jak zajistí;
- ***organizování*** – formální uspořádání pracovních a hmotných zdrojů do určité struktury, vymezení pravomocí, povinností a odpovědnosti;
- ***vedení*** – koordinace činností, motivace lidí, ovlivňování a komunikace;
- ***kontrola*** – porovnání skutečného stavu s plánovanými cíli, regulace.

1.2 Východiska a klasické směry managementu

Za základní zdroje a východiska klasického managementu jsou řadou autorů nejčastěji považovány následující:

- ***Vědecké řízení***
  Rozhodující jsou pracovní metody. Akcent je kladen na jejich zdokonalování, vypracování a rozšiřování efektivních principů řízení v dílně. Podle Taylora (1947) je základem úspěšného řízení dokonalá formální organizace, určující každému pracovníkovi pravidla jeho chování.
- ***„Škola lidských zdrojů"***
  Prioritní je vztah pracovníků k sociálním podmínkám jejich činnosti (způsob jednání s pracovníky, místo jednotlivce v pracovní skupině, způsob hodnocení práce, sociální stabilita apod.). Mayo (1933) tvrdí, že sama práce, podmínky výrobního procesu i fyzické potřeby lidí mají obvykle menší vliv na výsledky práce než sociální a psychologické faktory.

- ***Klasická organizační teorie (správní řízení)***
  Efektivnost podle názoru Fayola a Coubrougha (1930) nezávisí jenom na řízení pracovních procesů v dílnách, ale je výsledkem komplexní činnosti podniku jako celku. Relativně samostatné funkce podniku (technické, obchodní, finanční, ochranné, účetní a správní) musí být koordinovány a usměrňovány (úkol správní funkce) ke splnění společného cíle podniku.
- ***„Byrokratická" organizace řízení***
  Základem je dle názoru Webera (1947) systém fungující na principu pevných norem, pravidel a povinností. Centrálním místem tohoto systému je byrokratický správní štáb, bdící nad striktním dodržováním povinností v pevné úřední hierarchii. Autor formuloval následující principy byrokratické organizace takto:
  - přísné vymezení úkolů a povinností každého článku organizace;
  - každý pracovník je zodpovědný nejen za výsledky práce své, ale i všech podřízených;
  - fungování organizace je založeno na soustavě pravidel (normy, instrukce, popisy činností);
  - vedoucí řídí na základě objektivních pravidel (emoce a osobní přístup se nedoporučují);
  - pracovníci musí cítit nejen nároky, ale i sociální jistotu (služební postup podle úspěšné práce či délky služebních let), pracovat loajálně;
  - vytváření podmínek pořádku, stability fungování.

Klasické směry managementu nelze ani dnes odložit do „muzeálních sbírek". Myšlenky F. W. Taylora, E. Mayoa jsou inspirací. Drucker v knize „Řízení v turbulentní době" (1994a) znovuobjevuje a obhajuje F. W. Taylora.

1.3 Myšlenkové přístupy v managementu

Poznatková základna managementu je nejen velmi široká, ale i značně roztříštěná. Autorem zajímavé a uznávané klasifikace je Kae H. Chung (1987), který definuje následující myšlenkové přístupy (školy) managementu.

1.3.1 Procesní přístupy

Rozvíjejí se na základech Fayolova **„správního řízení"** a Weberovy **„byrokratické"** organizace řízení. Akcent je kladen na analytickou klasifikaci manažerského procesu pro univerzálně platné podmínky. Doporučují racionálně zajistit jednotlivé dílčí procesy a jejich spojení v integrovaný celek.

- ***Klasické uspořádání***
  Fayol a Coubrough (1930) zformulovali pět základních funkcí procesu řízení, jimiž jsou:
  - plánování;
  - organizování;
  - přikazování;
  - koordinace;
  - kontrola.
- ***Moderní návaznosti***
  Koontz a Weihrich (1993) definovali následujících pět funkcí, které musí řízení zajistit:
  - plánování;
  - organizování;
  - výběr a rozmisťování personálu;
  - vedení lidí;
  - kontrola.

1.3.2 Psychologicko-sociální přístupy

Představitelé těchto přístupů navazují na myšlenky E. Mayoa. Místo strohé snahy o „tvrdé, disciplinované řízení" věří na účinnost neformálních vazeb a nepřímých metod řízení. Za zásadní považují následující skutečnosti:

- člověk v podniku je „sociální bytost" a jako takový chce žít, pracovat a být uznáván;
- přirozenosti člověka vyhovuje „pracovní autonomnost a pocit aktivní tvůrčí činnosti" (odmítá formální disciplinovanou a byrokratickou svázanost);
- manažeři musí považovat spolupracovníky za „aktivní složku" v činnosti podniku a „vytvářet jim pro tuto aktivitu vhodný prostor".

Mezi čelní představitele této školy patří A. Maslow, F. Herzberg a C. Alderfer.

Abraham Maslow

Maslow (1954) chápal člověka jako psychologický organismus, který se snaží uspokojit své životní potřeby. Tyto mají různou váhu a stávají se palčivými za určitých předpokladů (potřeby tvoří pyramidu).

Hierarchie potřeb	**Manažerský pohled**
potřeby fyziologické	mzda, základní pracovní podmínky
potřeby existenční jistoty a bezpečí	jistota zaměstnání, penzijní a zdravotní zajištění
potřeby sociální	vztahy na pracovišti, společenské uplatnění
osobní uspokojení z práce	uznání a prestiž, uznání statusu funkce
potřeba seberealizace	práce se stává „hobby"

Frederik Herzberg

Herzberg a kol. (1959) vycházejí ze zkoumání příčin spokojenosti a nespokojenosti s prací a definují faktory, které pomáhají uspokojovat a motivovat lidské potřeby a které naopak způsobují nespokojenost:

- ***Motivátory*** – charakteristiky související s prací, které lze považovat za faktory spokojenosti pracovníků. *Přítomnost motivátorů* ***vede ke spokojenosti****, ale jejich nepřítomnost* ***nevede nutně k nespokojenosti****.*
- ***Hygienické faktory*** – charakteristiky související s prací, které lze považovat za faktory nespokojenosti. *Přítomnost hygienických faktorů* ***nevede nutně ke spokojenosti****, ale jejich nepřítomnost* ***vede k nespokojenosti****.*

Motivátory		**Hygienické faktory**	
Přítomnost	Spokojenost	Přítomnost	Žádná nespokojenost
Úspěch (dosažení cíle) Uznání Práce sama Odpovědnost (pravomocí) Povýšení Možnost osobního růstu	↑	Podniková politika a správa Odborný dozor Vztahy s nadřízenými Vztahy s kolegy Vztahy s podřízenými Mzda Pracovní podmínky Jistota práce Osobní život	↓
Nepřítomnost	Žádná spokojenost	Nepřítomnost	Nespokojenost

Experimentální ověřování prokázalo, že Herzbergova doporučení se spíše osvědčují u pracovníků s vyšší úrovní kvalifikace, kteří si již vlastně zvykli na poměrně dobré pracovní podmínky.

Clayton Alderfer
Alderferova **„ERG – teorie"** (1972) klasifikuje lidské potřeby do tří následujících kategorií:

- zajištění existence (E – Existence);
- zajištění sociálních vztahů k pracovnímu okolí (R – Relatedness);
- zajištění dalšího osobního a kvalifikačního rozvoje (G – Growth).

Obdobně jako Maslow vychází Alderfer z toho, že potřeby nižšího řádu (zajištění přežití, existence) mají prioritu (musí být uspokojeny dříve) před ostatními motivačními faktory „vyššího řádu", avšak pak již netrvá na striktní hierarchii obou zbývajících motivačních faktorů, ale připouští podle různých skupin pracovníků různé modifikace (nezávislost motivátorů, současné či skluzové působení obou faktorů apod.).

1.3.3 Systémové přístupy

Představitelé systémových přístupů zdůrazňují celistvé a komplexní chápání jevů nebo procesů a organizaci chápou jako dynamický systém. Za výchozí postuláty jsou považovány následující skutečnosti:

- všechny organizace jsou otevřenými systémy, jejich chování ovlivňuje stav a vývoj okolí a chováním organizace je stav a vývoj okolí ovlivňován;
- každý systém je složen z prvků (subsystémů), které jsou na sobě závislé, a podmínkou žádoucího chování systému je jejich soulad (i když jednotlivé prvky mají relativní autonomii);
- synergický efekt vzniká účelnou a řízenou spoluprací jednotlivých prvků;
- podmínkou udržování rovnováhy je uplatňování a respektování zpětných vazeb.

Herbert Simon
Simon, jeden z nejvýraznějších představitelů systémových přístupů k organizační teorii, zkoumá organizaci jako dynamicky se rozvíjející systém (March, Simon, 1958), ve kterém jsou rozhodující hybnou silou lidé (tito lidé přitom mají své osobní cíle a do organizace vstoupili s určitým očekáváním). V procesu fungování organizace lidé vedle svých osobních cílů přijímají některé cíle organizace a ztotožňují se s nimi. Úlohou vedoucích pracovníků je cílevědomě vytvářet podmínky pro identifikaci jednotlivce s organizací (tedy motivovat lidi). V souladu s tendencí systémových přístupů soustřeďuje svoji pozornost na problémy komunikace v organizaci. Komunikaci chápe nejen jako procesy informační, ale současně jako zdrojové zázemí procesů rozhodovacích. Jeho **koncepce tří fází komunikačního procesu** (vytváření – předání – přijetí informace) je myšlenkovým zárodkem později široce rozvíjených informačních procesů pro řídicí rozhodování (sběr – přenos – ukládání – zpracování – využívání informací).

1.3.4 Kvantitativní přístupy

Východiskem kvantitativních přístupů k řízení jsou exaktní vědy (matematika, statistika). Tyto poskytly manažerům řadu nástrojů pro zdokonalení jejich práce (zejména plánování, analýzu a rozhodovací procesy). V praxi se nejčastěji využívá:

- strukturální analýza (řeší např. problémy bilančních vztahů);
- matematické programování (optimální řešení z hlediska cílové funkce);
- teorie her;
- síťové grafy (CPM, PERT);
- matematická statistika (analýza a hodnocení jevů);
- metoda hromadné obsluhy;
- teorie zásob;
- teorie obnovy a údržby.

1.3.5 Empirické (pragmatické) přístupy

Empirické přístupy jsou založeny na analýze a zhodnocení poznatků manažerské praxe. Z široké škály významných představitelů této školy patří mezi nejzajímavější práce následujících autorů.

Peter Ferdinand Drucker

P. F. Drucker byl zakladatelem a nejvýznamnějším představitelem moderního světového managementu, autorem několika desítek knih a jedním z nejuznávanějších i nejvyhledávanějších poradců v oboru managementu. Je pokládán za duchovního otce celé řady zásadních nebo inovativních konceptů v oblasti managementu.

Drucker na základě svého studia General Motors Corporation, umožněného Alfredem P. Sloanem, v knize „Concept of Corporation" (1946) tvrdí, že velké korporace jsou spíše než zosobněním racionálně byrokratického modelu (Max Weber) chaotickým sociálním systémem (řečeno moderní terminologií).

Jako zásadní přínosy autora v oblasti managementu lze považovat zejména tyto koncepty:

1. Diskontinuita

Pojem diskontinuita zavedl do managementu, když v roce 1968 vydal knihu „The Age of Diskontinuity", v českém překladu „Věk diskontinuity" (1994). Diskontinuitu Drucker chápe především jako „závažné změny v podstatě sociální a kulturní reality".

V uvedené knize Drucker definuje čtyři faktory způsobující diskontinuitu:

- *Nové technologie – vznikají v důsledku prudkého rozvoje přírodních věd (zejména fyzika, chemie i biologie) i společenských věd (zejména psychologie a sociologie).*
- *Změny světové ekonomiky – ekonomika se posunula od národní a regionální úrovně na světovou úroveň.*
- *Nové uspořádání společnosti a politiky – vzniká nový pluralismus institucí – jak veřejných, tak soukromých i neziskových – a objevuje se důraz na sociální odpovědnost nejen firem, ale všech institucí a organizací.*
- *Klíčovým zdrojem se staly znalosti – vzniká společnost a ekonomika založená na znalostech jako klíčovém zdroji ekonomického růstu i sociálního rozvoje. Drucker přichází s pojmem znalostní společnost (knowledge society) a znalostní pracovník (knowledge worker).*

2. Řízení podle cílů (Management by Objectives – MBO)

Řízení podle cílů (Management by Objectives – MBO) je metoda založená na stanovení a vzájemném odsouhlasení cílů a vyhodnocování úspěšnosti jejich dosahování.

Jak vypadá řízení podle cílů v praxi?

Řízení podle cílů klade důraz na výsledek namísto způsobu jeho dosažení. Dává větší volnost realizátorům úkolu (manažerům, ale i řadovým pracovníkům), kterým je umožněno rozhodnout se, jaký způsob dosažení cíle je nejvhodnější (je tedy v protikladu např. vůči mikromanagementu). Odpovědnost za splnění cíle a za vhodně zvolenou cestu k němu je přenesena na realizátora. K této odpovědnosti musí mít také odpovídající pravomoce. Metodu řízení podle cílů lze použít prakticky kdekoliv. Její nevýraznější omezení je v tom, že přirozeně vyžaduje manažery, kteří jsou schopni samostatné práce a umějí stanovit správně postup k dosažení stanovených cílů.

Metoda MBO je specifickým způsobem rozvinuta v metodě BSC (Balanced scorecard), která navíc přidává nutnost vzájemné provázanosti cílů.

3. Sedm nových úkolů manažera budoucnosti

Sedm nových úkolů manažera budoucnosti, které Drucker představil již roku 1954 v knize „Practice of Management", definuje takto:

- *Řídit podle cílů (MBO).*
- *Brát na sebe více rizika, promyšleně riskovat do budoucnosti.*
- *Činit strategická rozhodnutí.*
- *Sestavovat integrované týmy z lidí schopných sebeřízení, sebehodnocení a reakce podle cílů.*
- *Rychle a jasně sdělovat informace.*
- *Vidět podnik jako celek a integrovat do něj svou funkci.*
- *Mít znalosti.*

4. Účel, funkce a záměry podniku

Podle Druckera musí každý podnik (nechce-li se v budoucnu dostat do existenčních problémů) akceptovat následující skutečnosti:

- *Jediný účel existence podniku:*
  - *vytvoření zákazníka.*
- *Dvě základní funkce podniku:*
  - *marketing;*
  - *inovace (Innovation).*
- *Osm klíčových oblastí pro stanovení záměrů (cílů):*
  - *marketing a prodej (Marketing and Sales);*
  - *inovace (Innovation);*
  - *personalistika a řízení lidských zdrojů (Human Resources Management);*
  - *finanční zdroje, finance (Financial Resources, Finance);*
  - *materiální zdroje;*
  - *efektivnost, produktivita (Efficiency);*
  - *sociální zodpovědnost;*
  - *požadavky na zisk.*

Schematicky lze tento koncept vyjádřit následujícím způsobem:

Jediný účel existence	***Dvě základní funkce***	***Osm klíčových oblastí pro stanovení cílů***
Vytvoření zákazníka	*Marketing* *Inovace*	*Marketing a prodej* *Inovace* *Lidské zdroje* *Finanční zdroje* *Materiální zdroje* *Efektivnost, produktivita* *Sociální zodpovědnost* *Požadavky na zisk*

Podle Druckera (1954) je základním požadavkem, kladeným na řídícího pracovníka, umění sladit tři základní funkce, a to:

- řídit podnikatelskou činnost;
- zvládnout systém řízení;
- řídit pracovní kolektivy a jejich práci.

Na základě těchto funkcí pak autor definoval pět fundamentálních činností manažera, které lze považovat za východisko pro řídicí praxi:

- ***Stanovení cílů***
  Cíle formulované co do struktury, kvantity, kvality a času je nezbytné přiřadit a delegovat na organizační jednotky, které je mají plnit.
- ***Organizace práce***
  Jedná se o vytvoření optimálních předpokladů pro splnění stanovených cílů, jakož i průběžnou kontrolu jejich plnění.
- ***Motivace a komunikace***
  Mají-li být cíle delegované na jednotlivé organizační jednotky a kolektivy lidí úspěšně splněny, je nezbytné, aby lidé tyto cíle a z nich vyplývající úkoly znali a byli zainteresováni na jejich splnění (nezbytným předpokladem je být s nimi v neustálém „řídicím" a „informačním" kontaktu).
- ***Měření a hodnocení***
  Pro spokojenost lidí (a pouze spokojení lidé jsou výkonní) je třeba spravedlivě řešit jejich ohodnocení a odměňování. To vyžaduje vytvářet škálu kritérií, umožňující posouzení dosažených výsledků, a to jak z hlediska kvantity, tak i z hlediska kvality.
- ***Kvalifikační rozvoj pracovníků***
  Mají-li být lidé výkonní (a výkonný pracovník je největší devizou podniku), je nezbytné dbát o odbornou přípravu jak jednotlivců, tak i o rozvoj a integritu kolektivů.

Kenichi Ohmae

Ohmae (1982) tvrdí, že myšlení a jednání manažerů by se mělo soustředit na tzv. „3C", tj. zákazníky (customers), konkurenty (competitors) a vlastní podnik (company), což v praxi znamená:

- nalézt, získat a udržet si vhodné zákazníky, dbát o ně a získávat si jejich přízeň;
- znát, pochopit a nalézt slabá i silná místa konkurence, umět je využít ve svůj prospěch;
- vytvořit si a využít strategické výhody vlastního podniku a tyto vnést do firemní kultury.

Lee Iacocca

Rozhodující silou pro dosahování cílů podniku jsou lidé. Manažerům doporučuje Iacocca (1988) dodržovat tyto zásady:

- ***Najmi si ty nejlepší pracovníky***
  Nic nemůže vedoucímu pracovníkovi pomoci více než talentovaný řídicí tým.
- ***Vytyč si jasné priority své činnosti a veď si průběžný seznam toho, co se snažíš udělat***
  Bez ohledu na složitost manažerské práce lze priority shrnout na jeden list papíru. Piš tak, jak mluvíš – a když tak nemluvíš, nepiš tak.
- ***Řekni vše jasně a stručně***
  Rozvláčné projevy a dokumenty zamlžují problémy. Posluchači a čtenáři jsou mateni délkou a nejednoznačností či alternativami závěrečných doporučení.
- ***Nezapomeň, že peníze zajišťuje jen liniové vedení***
  Nemá smysl manévrovat kolem pravomocí a úlohami liniových a štábních útvarů. Vedoucí zde musí jasně stanovit a dodržovat pravomoc a zodpovědnost, která z koncepce liniové a štábní organizace vyplývá. Liniové řízení zodpovídá za finance. Štábní řízení nemůže nic přímo vydělat, ale jen dobře poradit – a to lze využít k nepřímému řízení a motivaci liniových útvarů.
- ***Vymez jasně obsah a pole působnosti vedoucích pracovníků***
  Musí zůstat dostatečný prostor pro samostatnou operační činnost podřízených spolupracovníků, kterým byla jejich pravomoc delegována proto, že své práci rozumějí (je nezbytné je nechat tuto práci vykonávat a malicherně se do ní nevměšovat).

- ***Obklop se i nekonformně myslícími, nesouhlasnými a kritickými pracovníky***
  Vedoucí pracovník, který je krmen jednostrannými názory a doporučeními někdy i filtrovanými, je ve velkém nebezpečí, že rozhodne nesprávně. Je velmi riskantní, když vedoucí poslouchá jen to, co by chtěl slyšet, a nepřipustí k sobě lidi, kteří myslí a mluví inovativně a bez bariér před autoritami.
- ***Musíš se umět postavit do středu dění, když to podnikatelská situace vyžaduje***
  Pravdou je, že vrcholový vedoucí pracovník nesmí pouštět ze zřetele strategii rozvoje firmy, ale je-li třeba, musí umět stát v čele závažných operativních změn.
- ***Nezapomeň na základní pravdy***
  Vedoucí pracovník nesmí zapomenout a narušovat základní poslání firmy, její sdílené hodnoty, kvalitu veškeré práce a kulturu. V tomto směru vyžaduje jeho práce vnitřní disciplínu a vysokou morální zodpovědnost.

Dále tato legenda moderního managementu říká: **„Začni s dobrými spolupracovníky, stanov jasná pravidla řízení, komunikuj se svými zaměstnanci, motivuj je a odměňuj, když jsou výkonní. Když to budeš účinně provádět, pak nemůžeš selhat.“**

2 Rozhodování

Jednou z nejvýznamnějších aktivit každého manažera je *rozhodování*. Od manažera se očekává, že bude schopen aktivně, rychle a správně rozhodovat ve všech situacích, které jeho zásah vyžadují (rozsah rozhodnutí je vymezen kompetencemi).

2.1 Manažer a rozhodování

Manažer se v každodenní činnosti setkává s řadou problémů, které musí řešit a o kterých musí rozhodovat. **Problém** je stav, kdy se skutečný vývoj řízeného systému odchýlí od očekávaného nebo plánovaného vývoje a dojde k selhání regulátorů, které mají chování systému udržovat v určitém prostoru, nebo regulátory z jakéhokoliv důvodu nejsou k dispozici.

Problémy, přístupy k nim a rozhodování lze členit podle celé škály nejrůznějších kritérií a hledisek. Podle složitosti a možnosti algoritmizace se problémy dělí na **dobře a špatně** strukturované.

- ***Dobře strukturované problémy***
  Vyskytují se zpravidla opakovaně, mohou se řešit rutinními a opakovanými postupy (průběžné objednávání materiálu, periodické kontroly a inventury, preventivní zdravotní péče).
- ***Špatně strukturované problémy***
  Obvykle se jedná o nové problémy, které vyžadují specifické postupy. Na jejich vzniku se podílí řada faktorů a obdobně celá škála faktorů ovlivňuje jejich řešení. Zpravidla existuje několik variant řešení, přičemž každá varianta má odlišné výhody a nevýhody (neexistuje jednokriteriální optimum). Informace o příčině vzniku problému nemusejí být vždy jednoznačné a často chybějí i relevantní informace potřebné pro rozhodování (špatně strukturovaným problémem je vstup na nový a neznámý trh, produkce nové služby apod.).

V manažerské práci se problémy, které by byly čistě dobře nebo špatně strukturované, vyskytují jen velmi zřídka. Každý problém představuje kombinaci dobré a špatné strukturovanosti a pouze inklinuje k jedné krajní poloze (převažuje buď dobře, nebo špatně strukturovaná část).

Problematika, v níž převažuje dobře strukturovaná část, bývá v praxi zpravidla řešena prostřednictvím operativního řízení zajišťovaného manažery na nižších stupních řízení.

S rostoucím podílem špatně strukturované části se zvyšuje úroveň řízení, která se jím zabývá. Řešení problémů s vysokým podílem špatně strukturované části je náplní práce vrcholového vedení organizace.

Informace jsou alfou i omegou rozhodovacího procesu. Jejich úroveň (kvantita, relevantnost, místo a časové období, k němuž se vztahují apod.) je rozhodujícím faktorem, ovlivňujícím kvalitu rozhodnutí (každé rozhodnutí ovlivňuje budoucnost, avšak o té zpravidla chybí dostatek informací). V praxi existují následující typy rozhodování:

- ***Rozhodování za jistoty***
  Rozhodovatel disponuje všemi informacemi, zná všechny alternativy a s nimi spojené podmínky (např. nákup auta).

  Situace, v nichž lze aplikovat rozhodování za jistoty, jsou v práci manažera spíše poměrně vzácné.
- ***Rozhodování s rizikem***
  Jedná se o situace, při jejichž řešení lze zformulovat všechny reakce, které mohou nastat, a zároveň k nim přiřadit pravděpodobnost jejich vzniku. Každá alternativa je tedy spojena s ur-

čitým stupněm pravděpodobnosti. Problém je tento stupeň určit a zvolit optimální variantu (např. nákup akcií).

Ani tato situace nebývá častá a ve většině případů není možné zformulovat nejenom všechny možné reakce, ale ani pravděpodobnosti, s jakými mohou nastat.

- ***Rozhodování za nejistoty***
  Rozhodovatel nezná všechny alternativy a s nimi spojené podmínky nebo jim není schopen určit míru pravděpodobnosti. Efektivní rozhodnutí závisí na množství a kvalitě informací, zkušeností, intuici a racionálním úsudku rozhodovatele (např. nákup daru pro neznámou osobu).

  V manažerské praxi se více než o rozhodování za nejistoty a rizika uvažuje v kategoriích znalosti rizikových faktorů a jejich předpokládané intenzity vlivu na potenciální alternativy rozhodnutí a z toho vyplývající nebezpečí podnikatelského neúspěchu. Snahou je formulovat tyto rizikové faktory, určit možnosti jejich výskytu a intenzitu jejich působení v budoucnosti.

V souvislosti s procesem rozhodování si nelze nepoložit otázku související s **racionalitou rozhodování**. Autor koncepce „omezené racionality" Simon (1977) tvrdí, že člověk není schopen být plně racionální.

Racionalita rozhodování je ovlivňována subjektivními vlastnostmi rozhodovatele (osobní postoje k problému, emoce, zkušenosti, kvalifikace apod.).

2.2 Rozhodovací proces

Rozhodovací proces je *logická sekvence kroků* vedoucích k řešení daného problému. Do jednotlivých etap jej lze rozčlenit buďto podrobněji (rozlišuje se větší počet dílčích složek), nebo agregovaněji (pracuje se s dekompozicí rozhodovacího procesu do relativně malého počtu etap). Příkladem méně podrobné dekompozice rozhodovacího procesu je přístup Simonův (1977), který lze vyjádřit pomocí následujícího schématu.

ANALÝZA OKOLÍ
↓
NÁVRH ŘEŠENÍ
↓
VOLBA ŘEŠENÍ
↓
KONTROLA VÝSLEDKŮ

- ***Analýza okolí*** *(intelligence activity)* – zahrnuje zjišťování podmínek vyvolávajících nutnost rozhodovat, identifikaci rozhodovacích problémů a formulování jejich příčin.
- ***Návrh řešení*** *(design activity)* – orientuje se na hledání, tvorbu, rozvoj a analýzu možných směrů řešení.
- ***Volba řešení*** *(choice activity)* – obsahuje hodnocení jednotlivých variant řešení a výběr varianty určené k realizaci.
- ***Kontrola výsledků*** *(review activity)* – zahrnuje hodnocení skutečně dosažených výsledků realizované varianty a jejich porovnání s očekávaným stavem. Výsledky této etapy mohou být impulzem nového rozhodovacího procesu (zpravidla je tomu v případě, kdy dosažené výsledky neodpovídají záměrům a představám).

Koncept podrobnějšího obecného algoritmu rozhodovacího procesu pro řešení **špatně strukturovaných problémů**, který uvádějí Fotr a Hořický (1988), je zřejmý z následujícího schématu.

IDENTIFIKACE PROBLÉMU
↓
ANALÝZA PROBLÉMU
↓
FORMULACE ALTERNATIV ŘEŠENÍ
↓
STANOVENÍ KRITÉRIÍ
↓
DEFINOVÁNÍ DŮSLEDKŮ VARIANT
↓
VOLBA NEJLEPŠÍ VARIANTY
↓
REALIZACE ZVOLENÉ VARIANTY
↓
KONTROLA VÝSLEDKŮ

- ***Identifikace problému***
  Smyslem identifikace je uvědomění si problému. Na základě systematického získávání, analýzy a vyhodnocování informací týkajících se jak vlastní organizace, tak i jejího okolí lze rozpoznat situace (jak momentální, tak potenciální), které jsou pro organizaci rizikové a vyžadují tudíž řešení. Vzhledem ke složitosti těchto situací je zpravidla nutné dekomponovat tyto problémové situace do dílčích problémů a stanovit priority jejich řešení.

V praktickém životě se lze často setkat s následujícími problémy a nedostatky:
- *opožděná identifikace problému (mnohdy až v okamžiku relativně značného prohloubení);*
- *preference řešení podle osobních zálib manažera či jeho profesní orientace (nikoliv podle významnosti problému).*

*Tyto nedostatky negativně ovlivňují nejenom momentální, ale zejména **strategickou výkonnost a prosperitu organizace**.*

- ***Analýza problému***
  Cílem této etapy je bližší poznání problémové situace a pochopení její podstaty. Důležité je zejména posoudit, zda jsou příčiny daného problému známé, či nikoliv a zda je znalost této příčiny pro jeho řešení podstatná. U některých problémů příčiny známé jsou (příčinou neuspokojené poptávky klientů po službách je nejčastěji nedostatečná kapacita zařízení, nedostatečný počet pracovníků a nedostatečná či nevhodná otevírací doba). U jiných problémů příčiny známé nejsou, avšak jejich stanovení není podstatné, neboť je nelze ovlivňovat (je-li problémem růst cen základních materiálů a energií). U problémů, jejichž příčiny známé nejsou, avšak znalost těchto příčin je pro úspěšné řešení podstatná, musí být neoddělitelnou součástí analýzy také stanovení příčin problému, neboť ty jsou základním východiskem pro jeho řešení.

  *Výsledným produktem této fáze je **vlastní formulace problému**. Ta zásadním způsobem ovlivňuje kvalitu řešení. Často využívaným nástrojem, který umožňuje odhalit a pochopit podstatné vztahy a závislosti, je **kauzální analýza**.*

V praxi se někdy opomíná, že v rámci analýzy je kromě vyjasnění příčin problému nutno:
- *specifikovat podstatné stránky a faktory problému i jejich vzájemné vazby;*
- *posoudit vývojové tendence problému a jeho organizačního kontextu;*

- *vymezit okruh zainteresovaných stran (osob, organizačních složek a organizací, které by mohly být řešením dotčeny) a definovat cíle řešení.*

- ***Formulace alternativ řešení***
  Formulace variant řešení je etapou vyznačující se vysokými nároky na tvůrčí schopnost řešitelů. Cílem je nalezení co nejširší škály potenciálně možných, avšak koncepčně odlišných, variant řešení (čím je počet zpracovaných variant menší, tím menší je naděje na dosažení skutečně dobrého a originálního řešení). Východiskem pro formulaci alternativ mohou být minulé zkušenosti, doporučení odborníků, názory spolupracovníků, postupy konkurentů apod. Rozhodující jsou však tvůrčí schopnosti lidí a jejich inovační aktivita.

K obohacení variantnosti při řešení přispívá zejména:
- *týmová práce a skupinová příprava rozhodnutí (zapojení více pracovníků s odlišnou profesní orientací a informačním vybavením vede k uplatnění odlišných názorů i přístupů k řešení problému);*
- *aplikace metod podporujících tvorbu variant (kreativní metody stimulující intuici, jakými jsou brainstorming či synektika; systematicko-analytické metody, jakou je morfologická analýza);*
- *uplatnění modelování (určité typy problémů je vhodné řešit pomocí modelů – počítačový model zde funguje jako generátor variantních řešení).*

U jednotlivých alternativ je nutno uvést očekávané výsledky (pozitivní i negativní přínosy a dopady na organizaci).

V praxi je největším nedostatkem právě malá variantnost. Řešitelé se mnohdy spokojují s jediným navrženým řešením, které zpravidla vychází z minulé zkušenosti nebo je „prvním nápadem" (tento přístup má samozřejmě jen málo společného s tvůrčím charakterem).

- ***Stanovení kritérií***
  Nezbytným předpokladem hodnocení variant a volby varianty určené k realizaci je formulace kritérií hodnocení (hierarchie parametrů, včetně jejích vah), podle nichž se bude posuzovat výhodnost jednotlivých variant řešení. Kritéria hodnocení mohou být buď kvantitativní, nebo kvalitativní.
  - *Kvantitativní kritéria* – jejich hodnoty jsou vyjádřeny číselně (zpravidla ekonomická a finanční kritéria, vyjádřená ukazatelem jako zisk, likvidita, rentabilita kapitálu apod.).
  - *Kvalitativní kritéria* – jejich vliv nelze vyjádřit číselně, ale pouze verbálně (zpravidla se jedná o kritéria sociálněpolitické povahy).

Kritéria pro hodnocení variant by měla splňovat následující požadavky:
- *Komplexnost* – soubor kritérií by měl postihnout a umožnit zhodnotit všechny přímé i nepřímé, pozitivní i negativní důsledky jednotlivých variant.
- *Konzistentnost* – kritéria by měla být nejenom různorodá (ekonomická, ekologická, sociální), ale i vzájemně konzistentní a vyvážená.
- *Unikátnost* – každý aspekt by měl vcházet do hodnocení pouze jednou.

Při tvorbě souboru kritérií hodnocení je v praxi nejčastějším nedostatkem jeho neúplnost a nekonzistentnost. Řada aspektů problému se nezvažuje a tudíž ani nehodnotí (bohužel, zpravidla se jedná o dlouhodobé a negativní důsledky variant, jakými jsou dopady investičních aktivit na životní prostředí apod.).

- ***Definování důsledků variant***
  Tato etapa úzce souvisí s formulací alternativ řešení a stanovením kritérií pro jejich hodnocení. Náplní a cílem je zjištění předpokládaných vlivů a účinků jednotlivých variant z hlediska zvoleného souboru kritérií hodnocení.

Určování důsledků variant je (zejména v případě rozsáhlejšího souboru variant) dosti pracná a časově náročná záležitost. Měření užitečnosti i rizik jednotlivých variant by se mělo vztahovat nejen k současnosti, ale zejména k budoucnosti, neboť rozhodování má zpravidla strategický charakter.

- ***Volba nejlepší varianty***
  Posláním této etapy je nalézt takovou variantu řešení, která je nejlepší z hlediska celého souboru kritérií. Proces hodnocení variant probíhá zpravidla ve *dvou fázích*.
  - *První fáze* – vylučují se nepřípustné varianty, tj. varianty, které nesplňují některé cíle řešení (investiční varianta, která nedosahuje požadované výnosnosti investovaného kapitálu), nebo varianty překračující určité omezující podmínky (náročnost projektu na finanční prostředky je vyšší než existující disponibilní zdroje).
  - *Druhá fáze* – hodnotí se celkové výhodnosti přípustných variant. Výsledkem je buď určení celkově *nejvýhodnější varianty*, nebo stanovení *preferenčního uspořádání variant* (seřazení jednotlivých variant podle celkové výhodnosti od nejlepší až po nejhorší). Výběr optimální varianty (preferenčního uspořádání variant) se zpravidla provádí buď na základě expertního posuzování předností a nedostatků jednotlivých variant a jejich vzájemného srovnávání, nebo za podpory metod *vícekriteriálního hodnocení*.

Obtížnost hodnocení jednotlivých variant i výběr varianty optimální u problémů taktické či strategické povahy navíc umocňuje vliv těžko odhadnutelných rizik a nejistot, který roste s délkou časového horizontu, k němuž se řešení vztahuje.

Problém vícekriteriálního hodnocení variant vyplývá nejen z existence většího počtu kritérií, ale zejména z toho, že zpravidla neexistuje varianta nejlepší z hlediska všech kritérií (některá varianta dobrá z hlediska určitého kritéria může být špatná z hlediska kritéria jiného a naopak).

- ***Realizace zvolené varianty***
  V průběhu této etapy dochází k *fyzické realizaci (implementaci)* zvoleného řešení (zavedení nového organizačního uspořádání organizace, vytvoření společného podniku s vybraným partnerem apod.). Kvalita realizační etapy je stejně důležitá jako kvalita všech předchozích etap. Nedostatky v realizaci mohou znehodnotit přínosy zvolené varianty, avšak ani sebelepší implementace nemůže eliminovat chyby a nedostatky předchozích etap, které vedly k volbě nevhodné a špatně zpracované varianty.

O úspěchu či neúspěchu realizace v manažerské praxi velmi často rozhoduje nejen aktivita a angažovanost realizátorů, ale i těch subjektů, jichž se její důsledky dotknou (pakliže se s řešením neztotožní, nebudou ho podporovat, nebo se mu dokonce postaví na odpor, má to zpravidla značně negativní dopad nejen na průběh, ale i vlastní výsledky realizace).

Úkolem manažera není proto pouze kvalitní příprava a volba rozhodnutí, ale též vytvoření optimálních podmínek a příznivého klimatu pro realizaci (nezastupitelnou roli zde sehrává efektivní komunikace).

- ***Kontrola výsledků***
  Cílem kontroly výsledků realizované varianty je *stanovení odchylek* mezi záměry (předpokládané výsledky řešení) a skutečně dosaženými výsledky řešení. Podstatou je zjistit, zda

problém ještě existuje, či nikoliv, případně zda nedošlo jeho vyřešením ke vzniku problémů jiných. V případě existence významnějších odchylek či vzniku nových problémů je nutno připravit a realizovat *nápravná (korekční) opatření* (v krajním případě i za cenu hledání a nalezení jiného řešení). Může však nastat i situace, že kontrola prokáže *nereálnost stanovených cílů*. V tomto případě pak nezbývá, než tyto cíle korigovat.

Podcenění kontroly a nepochopení jejího zpětnovazebního významu znamená dobrovolně se vzdát klíčového nástroje posuzování dosažených výsledků rozhodování a vystavit se riziku negativních důsledků na výkonnost a efektivnost organizace.

Mnohdy je nezbytné některé kroky algoritmu rozhodovacího procesu vynechat (časový tlak, absence informací apod.), a to i za cenu zvýšeného rizika neúspěšnosti rozhodnutí, a naopak v řadě případů (při rozhodování u dobře strukturovaných problémů) je lze vynechat vědomě.

Zásadní rozhodnutí, zejména v rozsáhlých dynamických systémech (organizace), jsou spojena s rizikem. Rizika jsou **ovlivnitelná** a **neovlivnitelná**.

- ***Ovlivnitelná rizika*** – představují rizika, jejichž eliminace je v silách vlastní organizace (kvalita produkovaných výrobků a služeb, úroveň servisu, dostupnost služeb, vztah ke klientům apod.).
- ***Neovlivnitelná rizika*** – jedná se o rizika, která organizace není schopna vlastními silami eliminovat (vstup nových konkurentů na trh, politické události apod.), avšak v některých případech je může předvídat a připravit se na ně, či je dokonce využít ve svůj prospěch (změny v poptávce v důsledku změn v okolí organizace apod.).

Snahou manažerů je v co nejvyšší míře eliminovat rizika jak odstraněním jejich příčin, tak i snižováním negativních dopadů (pojištění, rezervní fondy).

2.3 Rozhodování a kreativita

Řešení špatně strukturovaných problémů vyžaduje kreativní přístup (v opačném případě bývají řešení zpravidla nejen obtížná, ale i málo efektivní). Jedním z klíčových faktorů ovlivňujících prosperitu organizace je kreativita pracovníků, neboť tvořivé schopnosti člověka jsou nenapodobitelné (jedinečné) a kreativita pracovníků patří (je-li pěstována a podporována) mezi vlastnosti organizace, jimiž se odlišuje od svých konkurentů. Co však kreativita je a v čem se projevuje?
Kreativita je schopnost lidí:

- poznávat věci a situace v nových vztazích a originálním způsobem;
- smysluplně používat věci neobvyklým způsobem;
- aplikovat disponibilní náměty na nové, jiné situace;
- vidět problémy tam, kde zdánlivě nejsou;
- odchylovat se od navyklých schémat myšlení a nepojímat nic za pevně dané a neměnné;
- odporovat za určitých situací svému prostředí (nonkonformismus).

Kreativnost v rozhodovacím procesu se projevuje především v následujících aspektech:

- schopnosti včasné identifikace problému a jeho přesném definování;
- nalezení originálního způsobu řešení problému.

Kreativitu nelze ani nařídit, ani vyžadovat příkazy. Úroveň kreativity pracovníků v organizaci rozhodujícím způsobem ovlivňují manažeři.

Pozitivně působí tyto faktory:
- *vytváření, pěstování a kultivace kreativního prostředí;*
- *podpora jedinců ke kreativitě;*
- *tolerance specifického jednání kreativních jedinců;*
- *odstraňování bariér kreativity.*

Každý člověk je svým způsobem kreativní (rozdíl je v tom, že někdo jen málo, jiný zase víc). Kreativita obecně naráží na řadu bariér. K nejčastějším bariérám kreativity patří:
- *stres způsobený neustálým nadbytkem nebo nedostatkem práce;*
- *sociální a psychický tlak, jehož důsledkem je „skluz do rutiny" či potlačení osobního a originálního projevu jedince;*
- *nadměrné množství rutinní nebo jednotvárné práce, která nevyžaduje žádnou nebo jen minimální duševní či manuální tvořivost;*
- *negativní postoje, pesimismus a skepse;*
- *strach před odpovědností a chybami;*
- *obava ze změn a „vybočení ze zaběhnutých kolejí";*
- *obava z konfliktu při navržení a prosazování nového řešení problému;*
- *obava ze zesměšnění a kritiky při prezentaci nové myšlenky.*

2.4 Kreativní metody uplatňované v manažerské praxi

Kreativní metody nacházejí v manažerské praxi stále větší uplatnění zejména pro svoji účinnost, spočívající v netradičních a originálních řešeních, která bývají jejich produktem.

Existuje celá škála kreativních metod orientovaných na podporu rozhodování v různých fázích rozhodovacího procesu. V manažerské praxi poměrně často používané metody uvádějí Fotr a kol. (2000).

- ***Kreativní metody k nalezení příčiny problému***
  Včasná a přesná identifikace příčiny je základním předpokladem pro vyřešení problému. V manažerské praxi oblíbenou a k nalezení příčiny problému často využívanou metodou je „šestislovný graf" (lze se setkat i s názvem „šest sluhů").

Tato metoda, která je inspirována básní Rudyarda Kiplinga „Šestero dobrých sluhů" (jména těchto sluhů jsou: Co, Kdy, Proč, Kde, Kdo, Jak), splňuje jak požadavky včasnosti a přesnosti, tak i kreativity.

Princip metody
Vybraná skupina pracovníků v prvním kroku přesně definuje problém a pak pomocí brainstormingu hledá co nejvíce odpovědí na otázky:
- *Co je a co není problém?*
- *Kdy problém nastává a kdy nenastává?*
- *Proč problém nastává a proč nenastává?*
- *Kde problém nastává a kde nenastává?*
- *Kdo způsobuje problém a kdo přispívá k jeho řešení?*
- *Jak zjistíme, že problém nastal, a jak zjistíme, že nenastal?*

Odpovědi se zaznamenávají a přiřazují přehledně k otázkám a následně analyzují.

- ***Kreativní metody pro nalezení alternativ řešení***
  Kreativní metody pro nalezení alternativ řešení jsou nástrojem, který umožňuje nalézt relativně dostatečnou škálu různorodých postupů vedoucích k řešení problému. Specifickým symptomem je to, že se nezabývají postupem realizace a praktické aplikace nalezeného postupu řešení (to bývá předmětem další fáze rozhodovacího procesu).

*Nejznámější kreativní metodou je **brainstorming**, který patří mezi asociační skupinové kreativní metody a vychází z předpokladu, že:*
- *skupina je schopna za určitých okolností vyprodukovat více nápadů než stejný počet izolovaných jednotlivců;*
- *čím více nápadů je, tím je větší pravděpodobnost, že bude nalezeno lepší řešení;*
- *více originálních řešení se získá při odstranění sociálních a psychických zábran, které blokují kreativitu.*

***Brainstorming** probíhá jako kolektivní seance, kde na začátku je předložen problém, který se má řešit, a účastníci navrhují možnosti řešení bez ohledu na jeho reálnost. Má-li být brainstorming úspěšný, musí jeho svolavatel zajistit:*
- *výběr vhodného prostředí bez rušivých vlivů;*
- *výběr účastníků, kde se klade větší důraz na povahové rysy (bezkonfliktnost, spolupráce) než na odbornost (počet účastníků by neměl být větší než 10);*
- *výběr vhodného moderátora s neformální autoritou;*
- *seznámení účastníků s pravidly brainstormingu, kterými jsou:*
  - *zákaz kritiky účastníků a jejich myšlenek,*
  - *rovnocenné postavení všech účastníků,*
  - *rozvíjení myšlenek ostatních účastníků a jejich vzájemná inspirace,*
  - *hledání co největšího počtu možných způsobů řešení problému bez ohledu na proveditelnost,*
  - *uvolnění fantazie;*
- *zapisování přednesených myšlenek bez vyhodnocení;*
- *zbytečné neprodlužování délky konání (maximálně jedna hodina).*

V praxi se často za brainstorming vydávají postupy, které nedodržují jeho zásady. Tím dochází ke znehodnocení této metody a dosažené výsledky nemají potřebnou kvalitu.

- ***Metody pro hodnocení alternativ***
  Při vyhodnocování alternativ řešení špatně strukturovaných problémů je rozhodovatel zpravidla postaven před celou řadu problémů. K nejčastěji se vyskytujícím patří:
  - vyhodnocení nelze provést jen podle jednoho kritéria, ale je nutno hledat vícekriteriální optimum;
  - formulace hodnoticích kritérií je nesnadná;
  - porovnání některých kritérií je obtížné a v řadě případů dokonce nemožné (míra splnění kritérií není kvantifikovatelná).

Rozhodovatel (manažer) musí být navzdory všem těmto problémům, rizikům a nejistotám vždy schopen:
- *vybrat z disponibilních alternativ tu, která je přijatelně riziková a současně přináší potřebný výsledný efekt;*
- *nést za své rozhodnutí odpovědnost.*

Rozhodovatele při výběru z možných alternativ prioritně zajímá důsledek jeho rozhodnutí, a to především riziko, které je spojeno s jednotlivými alternativami. Snaha o minimalizaci potenciálního rizika vede k tomu, že se v praxi využívá celá škála nejrůznějších podpor k rozhodování. Nejznámějšími a nejčastěji využívanými jsou tyto:

- *Systémy na podporu rozhodování*
  Interakční (dialogové) počítačové systémy, které poskytují programovou podporu (informační, datovou, modelovou, znalostní) při analýzách, prognózách, rozborech a ekonomických výpočtech. Jednu ze skupin v těchto systémech tvoří systémy založené na modelech umožňujících navozovat určité situace a případně provádět analýzu citlivosti (hledání prahu negativního působení faktorů). Nevýhodou těchto systémů je nemožnost kvantifikace všech faktorů, které mohou ve skutečnosti působit, a rozsah působení těchto faktorů v budoucnosti. Rozsah a sílu působení těchto faktorů může rozhodovatel odhadnout převážně na základě svých zkušeností a intuice.
- *Expertní systémy*
  Na rozdíl od předchozích systémů nepracují s matematickými modely (tedy ani s kvantifikovatelnými faktory), ale jsou založeny na lidském uvažování. Expertní systémy poskytují podporu při identifikaci příčin problému, hledání potenciálních alternativ jeho řešení, důsledků těchto alternativ a v některých případech mohou přímo formulovat rozhodnutí.
- *Expertní výpovědi a expertní hodnocení*
  Pro formulaci důsledků alternativ (zhodnocení pravděpodobnosti výskytu rizika a intenzity negativního působení) se někdy využívají znalosti a zkušenosti expertů. Při využívání expertů je důraz kladen na jejich výběr a volbu vhodné metody. Mezi základní metody získávání expertních výpovědí nebo hodnocení patří:
  - individuální expertní (zkušenostní) odhady nebo hodnocení, kterými se hodnotí pravděpodobnost výskytu rizika a intenzita negativního působení;
  - řízený rozhovor s expertem nebo diskuse mezi experty;
  - anketa jako výpověď expertů v písemné podobě.

Nejznámější metodou expertního hodnocení je delfská metoda, jež existuje v mnoha variantách a je založena na principu postupného zasílání série dotazníků nebo souboru dotazů skupině expertů, kteří na ně nezávisle odpovídají. Postupuje se tak dlouho, dokud se názory expertů nesblíží.

- *Rozhodovací matice*
  Využívají se v případech, kdy existují rizikové alternativy řešení problémů. V řádcích matice jsou uvedeny alternativy řešení problému (rizikové varianty), ve sloupcích hodnoty jednotlivých faktorů rizika nebo podmínky realizace. V jednotlivých políčkách matice se nacházejí (expertní) odhadované důsledky alternativ. Podstatou rozhodovacího procesu je výběr jedné alternativy z několika možností, které připadají v úvahu.

	P1	**P2**	**P3**
A1	V11	V12	V13
A2	V21	V22	V23
A3	V31	V32	V33

Princip rozhodovací matice je zřejmý z následujícího příkladu:
Domov pro osoby se zdravotním postižením s kapacitou 100 lůžek se rozhoduje, zda lůžkový fond snížit na 50, ponechat, nebo zvýšit na 200 lůžek.

Roční náklady na provoz (v peněžních jednotkách) činí:
50 lůžek 75
100 lůžek 150
200 lůžek 300

Roční výnos z jednoho obsazeného lůžka (v peněžních jednotkách) činí 2.

Na základě analýzy a vyhodnocení vnějších i vnitřních podmínek organizace bylo zjištěno, že:
- *s pravděpodobností 0,35 bude postačující kapacita 50 lůžek;*
- *s pravděpodobností 0,50 bude postačující kapacita 100 lůžek;*
- *s pravděpodobností 0,15 bude potřebná kapacita 200 lůžek.*

Kapacita	*50*	*100*	*200*
pravděpodobnost	*0,35*	*0,50*	*0,15*
kapacita			
50	*25*	*25*	*25*
100	*–50*	*50*	*50*
200	*–200*	*–100*	*100*

Z uvedené matice je zřejmé, že:
- ***nejméně riziková je varianta s kapacitou 50 lůžek** (varianta bude ztrátová v okamžiku, kdy průměrný počet obsazených lůžek bude nižší než 37,5);*
- ***nejvíce riziková je varianta s kapacitou 200 lůžek** (varianta začne být zisková v okamžiku, kdy průměrná obsazenost lůžek bude vyšší než 150).*

V situacích, kdy rozhodovatel nezná rozdělení pravděpodobnosti kritéria hodnocení rizikových variant (rozhoduje za nejistoty), může být účinné využít některé z pravidel rozhodování za nejistoty. K nejznámějším pravidlům rozhodování za nejistoty patří:
- *Pravidlo minimaxu* – rozhodovatel volí z pesimistických alternativ tu, která vede k relativně nejvyššímu efektu, a snaží se tak vyhnout nejhorší alternativě.
- *Pravidlo maximaxu* – opak pravidla minimaxu. Rozhodovatel volí tu alternativu, která dosahuje absolutně nejvyšší hodnoty daného kritéria hodnocení, a tím optimistickou alternativu.
- *Laplaceovo pravidlo nedostatečného důvodu* – využívá se v situacích, kdy žádná z alternativ nedominuje výrazně nad ostatními a lze tudíž předpokládat stejnou pravděpodobnost stavu okolí řešeného problému. Volí se ta alternativa, která maximalizuje očekávanou užitnost.

*Pro výběr vhodné alternativy ze škály možných a realizovatelných se v manažerské praxi nejčastěji využívá metod **vícekriteriálního hodnocení alternativ**. Tyto metody vycházejí z předpokladu, že rozhodování špatně strukturovaných problémů je v podstatě kompromisem, jehož výsledkem je dosažení větších efektů v oblastech, na kterých rozhodovateli více záleží (jsou pro něj významnější nebo prioritní), a menších efektů v oblastech ostatních.*

- ***Metoda prostého nebo váženého stanovení pořadí***

Metoda prostého nebo váženého stanovení pořadí je nejjednodušší metoda vícekriteriálního hodnocení alternativ a její algoritmus sestává z následujících kroků:

- *formulace hodnoticích kritérií (náklady, zisk, spokojenost zákazníků apod.);*
- *ohodnocení jednotlivých variant experty v závislosti na tom, do jaké míry splňují či nesplňují hodnoticí kritéria (ohodnocení každé varianty se pohybuje v intervalu 0 až 100);*
- *případné stanovení rozdílného koeficientu (váhy) vyššího než 1 u prioritních kritérií (preference kriterií) a menší než 1 u nedůležitých kritérií (nebo rozdělení vah s celkovým součtem rovným 1);*
- *stanovení pořadí podle dosažených bodů (alternativa s nejvyšším počtem bodů je nejlepší).*

	A1	*A2*	*A3*
K1			
K2			
K3			
K4			
Počet bodů			
Pořadí			

2.5 Rozhodování a informace

Mezi rozhodováním a informacemi existuje velmi úzká vazba (rozhodování bez informací není rizikem, nýbrž hazardem). Drucker (1954) považuje informace za základní surovinu pro rozhodovací proces a specifický nástroj řízení. Informace, má-li být informací (snižovat míru neurčitosti u jejího příjemce), musí mít určité vlastnosti, z nichž nejpodstatnější jsou:

- ***Přiměřenost***
  Přiměřenost informací patří k největším problémům při jejich řízení. Nedostatek informací zvyšuje riziko a nejistotu v rozhodování. Nadbytek pak komplikuje a snižuje schopnost vybrat informace důležité pro rozhodnutí. Obojí, tedy nadbytek i nedostatek informací, způsobují u rozhodovatele stres.
- ***Správnost***
  Správnost informací zahrnuje celý komplex vlastností (přesnost, pravdivost a spolehlivost apod.), důležitých pro výsledek rozhodnutí. Klíčovou roli proto sehrává důvěryhodnost zdroje informací a způsob prověřování jejich správnosti.
- ***Detailnost a úplnost***
  Rozhodovatel se často nachází v situaci, kdy nemá pro své rozhodnutí k dispozici všechny informace, které potřebuje. Je tomu tak proto, že někdy další potřebné informace neexistují nebo je v době, které na rozhodnutí má, nelze získat či cena na jejich získání je vysoká a tudíž neadekvátní dopadu rozhodnutí (to, do jaké míry je či není cena na získání detailnějších a úplnějších informací adekvátní výslednému rozhodnutí a jeho dopadu, je však opět produktem rozhodnutí rozhodovatele).
- ***Včasnost***
  Včasnost informací (má obdobný význam jako jejich dostatek a úplnost) umožňuje provádět rozhodnutí v krátkém časovém období po vzniku problému. Rozhodovatel však nezřídka musí

rozhodnout dříve, než obdrží potřebné informace (špatné rozhodnutí bývá někdy lepší než žádné).

- ***Vypovídací schopnost***
  Využitelnost informací pro rozhodování podstatným způsobem ovlivňuje jejich struktura a uspořádání (umožňuje rychlou orientaci v nich a využití jen těch, které manažer v určitém okamžiku potřebuje). Vysoce účinná a efektivní je prezentace informací ve formě grafů, tabulek, schémat či jiné přehledné formě.

3 Marketing a jeho role v řízení

Podstata a smysl marketingu jsou v podnikatelských kruzích i mysli veřejnosti často nesprávně chápány. V čem toto nepochopení spočívá? Marketing je totiž nezřídka zaměňován s prodejem, což je zásadní chyba. Poznatková základna marketingu je značně široká a svým způsobem i roztříštěná. Nesčetné marketingové koncepce znesnadňují rozpoznání toho, co je důležité. Vždyť nakonec je nejúspěšnější ten, kdo nabízí lepší produkt a rychleji než konkurence. Nadprůměrně úspěšná je firma, která vychází z toho, že musí v marketingu zajistit následující čtyři klíčové úkoly:

- získávání nových zákazníků;
- udržení stávajících zákazníků;
- inovace produktů a výkonů;
- udržování výkonnosti.

3.1 Podstata marketingu a jeho poslání

Philip Kotler (2003) říká: „Marketing není uměním, jehož cílem je najít chytrý způsob, jak se zbavit toho, co vyrobíte. Marketing je uměním, jak vytvářet skutečnou hodnotu pro zákazníka. Je to umění pomáhat zákazníkům, aby na tom byli lépe. Základními hesly marketingu jsou jakost, služby a hodnota. Marketing je podnikatelskou funkcí, která rozpoznává nenaplněné potřeby a touhy, určuje a měří jejich rozsah a potenciální ziskovost, rozhoduje o tom, kterým cílovým trhům by organizace dokázala sloužit nejlépe, vybírá pro tyto trhy vhodné výrobky, služby a programy a vyžaduje od každého svého pracovníka, aby měl neustále na paměti zákazníka a sloužil mu."

Cílem marketingu je vytvářet hodnotu tím, že:

- nabízí perfektní řešení problémů zákazníka;
- šetří čas a úsilí nakupujících při vyhledávání nabídky a realizaci prodeje;
- podporuje růst životní úrovně společnosti jako celku.

Za základní úkoly marketingu posléze Kotler považuje:

- zjistit, co lidé potřebují a co jim lze nabídnout;
- rozhodnout o tom, jak produkt uvést na trh a za jakou cenu, jak zajistit jeho distribuci a podporu;
- monitorovat výsledky a podle nich přijímat opatření ke zlepšení;
- rozhodnout o tom, které produkty je nutno z trhu stáhnout.

Pokud se jedná o zákazníky, je podle něho posláním marketingu:

- vyhledávat a vyhodnocovat nové příležitosti k prodeji;
- mapovat a vyhodnocovat názory, preference a požadavky spotřebitelů;
- udržovat kontakty se zákazníky i po uzavření obchodu a shromažďovat jejich podněty a připomínky na zlepšení produktů;
- předávat výsledky šetření o spotřebitelských názorech, preferencích a požadavcích, spolu s podněty a připomínkami zákazníků na zlepšení produktů projektantům produktů;
- monitorovat, zda zákazníci dostávají kvalitní návody k používání a je jim poskytována nezbytná poradenská, případně technická pomoc.

Trendy moderního marketingu pak spatřuje především v:

- přechodu od marketingového stylu „vyrob a prodej" ke stylu „naslouchej a reaguj";
- přechodu od orientace na upoutání zákazníkovy pozornosti k orientaci na udržení zákazníků;
- přechodu od snahy o získání co největšího tržního podílu k rozšiřování služeb pro stávající zákazníky;
- přechodu od marketingového monologu k dialogu se zákazníky;
- přechodu od hromadného marketingu orientovaného na produkt k marketingu orientovanému na zákazníka;
- přechodu od marketingu využívajícího jeden kanál k marketingu využívajícímu více komunikačních kanálů.

3.1.1 Role marketingu v organizaci

Jakou roli hraje marketing v organizaci? Důležitost přikládaná marketingovým aktivitám záleží na konkrétní organizaci. V některých firmách se používá termín **marketing**, třebaže ve skutečnosti hovoří o **prodejních technikách** nebo **reklamě**. A není se čemu divit, neboť člověk je denně zahlcován televizními reklamami, novinovými inzeráty či kampaněmi v rámci podpory prodeje, obchodními telefonáty a prezentacemi na internetu. Třebaže prodej i reklama jsou významné funkce marketingu, nemusí být vždy (a mnohdy tomu tak je) ty nejdůležitější. V jiných organizacích (zejména neziskových) se zpravidla marketingem nikdo systematicky nezabývá.

Bez ohledu na velikost organizace ovlivňují marketingová rozhodnutí fungování všech jejích částí a jsou jimi zpětně ovlivňována. Proč je tomu tak? Odpověď vychází z následující úvahy. Má-li organizace v konkurenčním prostředí obstát, musí uspokojovat potřeby různých zájmových skupin (zájmovými skupinami se rozumí kupující, prodávající, investoři do firmy, obyvatelé místní komunity a občané státu, kde jsou zboží a služby vyráběny či prodávány – tedy všichni, kdo mají na výsledku zájem).

Klíčovou zájmovou skupinou jsou **spotřebitelé**. Spotřebitel (jednotlivec, organizace, stát) je koncovým uživatelem zboží nebo služby. Dokáže-li organizace dobře porozumět potřebám zákazníka, vyvine-li a produkuje produkty, které přinášejí zákazníkům novou hodnotu za přiměřenou cenu, účinně je distribuuje a podporuje jejich prodej, pak se tyto produkty dobře prodávají.

Vesměs se říká (a zcela oprávněně), že zákazník je na prvním místě, avšak důležité je si uvědomit a neztrácet ze zřetele, že i organizace má své potřeby (dosáhnout zisku, udržet či zlepšit svou pozici na trhu, pyšnit se tím, že prodává produkty špičkové kvality apod.).

3.2 Základní kategorie marketingu

Úspěšné firmy současnosti se vyznačují (kromě jiného) tím, že uplatňují určitou **marketingovou koncepci**, jejíž jádro spočívá v identifikaci a uspokojení potřeb spotřebitelů. Lze ji považovat za rozhodující prostředek k zajištění dlouhodobé prosperity firmy.

Kotler a Armstrong (2004) vyjadřují pojetí marketingové koncepce v podobě schématu 3.1, z něhož je zřejmé, jak jsou jednotlivé prvky **marketingové koncepce** propojeny a jak na sebe navazují. K pochopení celého procesu (jeho fungování) je nezbytné ozřejmit obsah jeho prvků.

3.2.1 Potřeby, přání, poptávka

Základní koncepce, na níž je marketing založen, je koncepcí lidských **potřeb**. Potřeba je rozdíl mezi aktuálním stavem, v němž se spotřebitel nachází, a stavem ideálním či žádaným. Je-li tento rozdíl dostatečně velký, spotřebitel je motivován k tomu, aby pro uspokojení své potřeby něco

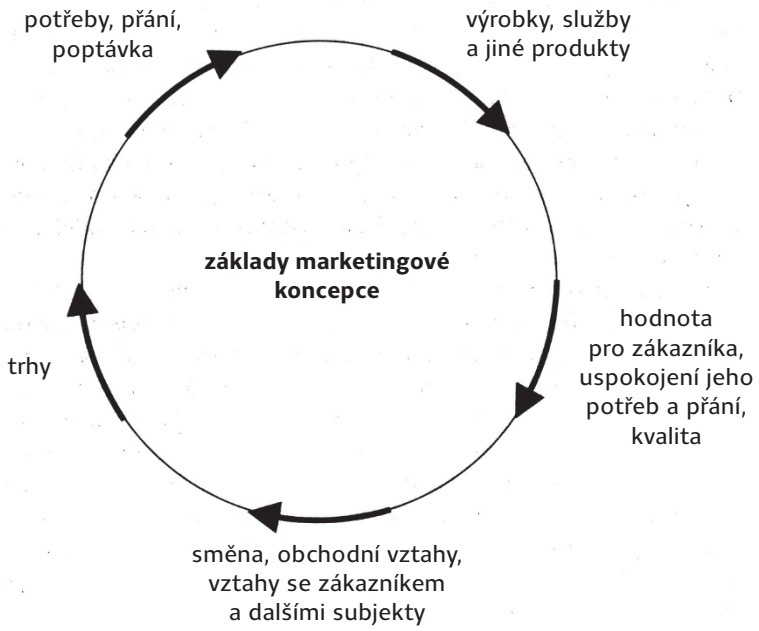


Schéma 3.1 – Marketingová koncepce

udělal (má-li hlad, koupí si něco k jídlu, potřebuje-li práci, sleduje inzeráty a nabídky na webových stránkách). Potřeby jsou přirozenou součástí lidských bytostí a zahrnují jak stránku fyzickou (strava, ošacení), tak i psychickou (sociální a citové potřeby). Specifický způsob, jakým je potřeba uspokojena, závisí na individuální historii spotřebitele, jeho dosavadních zkušenostech a celkovém kulturním prostředí.

Formy, v nichž se lidské potřeby promítají, jsou **touhy a přání**. Přání je touha po konkrétním produktu, jenž uspokojí potřebu specifickými způsoby, které jsou ovlivňovány jednak osobnostními charakteristikami člověka a jednak kulturním a společenským prostředím, v němž žije.

Mají-li dva lidé hlad, potřebují něco k jídlu. Jeden z nich je nadšený stoupenec zdravé výživy a sní tudíž o bohaté směsi cereálií a oříšků, zatímco druhý se opájí představou obrovského biftekku s oblohou. Přáním prvého jsou cereálie, přáním druhého je biftek.

Lidé mají zpravidla neomezená přání, ale omezené zdroje k jejich naplnění. Jsou-li tato přání podložena náležitou kupní silou, formují **poptávku** (potenciálními zákazníky cestovní kanceláře nabízející dovolenou na ostrovech Karibiku jsou lidé, kteří tam chtějí jet minus lidé, kteří si ji nemohou dovolit koupit). Spotřebitelé vnímají produkty (zboží, služby) jako soubor užitků či přínosů a vybírají si takové, které jim za jejich peníze poskytnou nejvyšší hodnotu a uspokojení.

3.2.2 Výrobky, služby a jiné produkty

Lidé uspokojují své potřeby, touhy a přání prostřednictvím **produktů**. Produkt je jakýkoli statek (hmotné zboží, služba, myšlenka či kombinace těchto prvků), který uspokojuje potřeby spotřebitele či firemního zákazníka prostřednictvím procesu směny.

Nabízením výrobků či služeb mohou organizace vytvářet, prezentovat či nabízet zážitky nebo zkušenosti s určitými značkami (návštěva Disneylandu je určitě souborem zážitků obdobně jako koupání v Mrtvém moři či večeře v restauraci podniku Budvar).

Obdobně jako se výrobky a služby postupně stávaly komoditami, zkušenosti či zážitky jsou u řady firem dalším krokem při rozlišování jejich nabídky. Pojem „produkt" tak vyjadřuje něco víc než pouhé fyzikální vlastnosti zboží nebo charakteristické rysy služby – obsahuje v sobě i to, co jeho značka znamená pro spotřebitele. Spotřebitelé se rozhodují, kterých akcí se v souvislosti s podporou prodeje zúčastnit a kterých nikoliv, jaká místa navštívit, které organizace podpořit a jaké myšlenky či názory přijmout.

Úspěšné organizace vyvíjejí enormní úsilí na to, aby porozuměly potřebám, touhám, přáním i poptávce zákazníků. Zkoumají, co mají spotřebitelé rádi a co ne. Pozorně vnímají neuspokojené potřeby zákazníků a snaží se hledat řešení jejich problémů.

3.2.3 Hodnota pro zákazníka, uspokojení jeho potřeb a přání, kvalita

Spotřebitelům je vesměs nabízen široký sortiment produktů, jež by mohly uspokojovat některou z jejich potřeb. Logicky vzniká otázka: **Podle čeho se rozhodují pro konkrétní výrobek či službu?** Rozhodujícím kritériem je to, jak vnímají hodnotu, kterou jim produkt může přinést.

- ***Hodnota pro zákazníka***
  Hodnota pro zákazníka vyjadřuje rozdíl mezi hodnotou, kterou zákazník získá z vlastnictví a užívání příslušného produktu, a náklady, které musí vynaložit na to, aby si daný výrobek či službu opatřil.

Problém je v tom, že lidé neposuzují hodnotu produktu a náklady na jeho pořízení přesně nebo objektivně. Jednají na základě vnímané hodnoty (to, co má pro někoho hodnotu velkou, může mít pro jiného minimální či dokonce žádnou).

- ***Kvalita***
  Kvalita přímo a zásadním způsobem ovlivňuje funkci výrobku či poskytnutí služby a tím také hodnotu produktu pro zákazníka (míru uspokojení potřeb) a jeho spokojenost.

Kvalita bývá nezřídka definována jako „absence vad a nedostatků u výrobků či služeb", avšak firmy, které stavějí zákazníka do středu své pozornosti, ji chápou jako „stupeň uspokojení potřeb a přání zákazníka" (absolutní uspokojení potřeb a přání zákazníka se stalo primárním cílem stávajícího úsilí o absolutní kvalitu).

- ***Spokojenost zákazníka***
  Spokojenost zákazníka závisí na tom, do jaké míry je vnímáno či naplněno jeho očekávání ve vztahu k získanému produktu či hodnotě, kterou mu přináší.

Není-li zcela naplněno, zákazník je nespokojen (v opačném případě je tomu naopak), a je-li naplněno ve vyšší míře, zákazník je příjemně překvapen.

Marketing sděluje zákazníkovi výhody, které získá nákupem produktu. Pro organizaci to znamená vytvořit přitažlivou nabídku hodnoty (nabídka v místě prodeje, která poctivě a přesně shrnuje hodnotu, jež bude nákupem produktu získána) jako výzvy, jejíž součástí je přesvědčit zákazníky, že tato nabídka je kvalitnější než nabídky konkurence.

Úsilí o maximální kvalitu musí být běžnou záležitostí organizace. Většina zákazníků již není ochotna tolerovat ani průměrnou kvalitu. Pokud chce být organizace ve svém oboru úspěšná a dosahovat zisku, nemá v současné době jinou možnost, než přijmout koncepci řízení kvality

(zlepšování kvality výrobků a služeb musí být její prioritou). Programy řízení kvality však musejí být koncipovány tak, aby bylo možno měřit jejich výsledky (účinným zdrojem jsou standardy kvality).

Spokojenost zákazníků je nezbytnou podmínkou pro to, aby organizace dosáhla dlouhodobé prosperity. Úspěšné firmy si uvědomují, že spokojení zákazníci opakovaně nakupují a navíc svou dobrou zkušenost s produktem sdělují dál. Zásadním problémem je, do jaké míry se organizaci daří (nebo nedaří) naplnit očekávání zákazníka ve vztahu k jejímu chování.

Úspěšné organizace dosahují svých výsledků také proto, že zákazníkům přislíbí pouze to, co mohou splnit, přičemž zpravidla splní víc, než slíbily. Při stanovování míry očekávání musí mít organizace na paměti, že nastaví-li stupeň očekávání příliš nízko, nepodaří se jí s velkou pravděpodobností získat dostatečný počet zákazníků, a naopak, jsou-li vzbuzena vyšší očekávání, existuje vážné riziko, že zákazníci budou zklamáni.

Opomenout nesmí ani to, že zvyšovat stupeň zákazníkova uspokojení snížením ceny nebo rozšířením služeb může znamenat neúměrné snížení dosahovaného zisku (to je však v rozporu s posláním marketingu, neboť jednou z jeho funkcí je zajišťovat hodnotu pro zákazníka a zároveň zisk firmy). Organizace tudíž musí zajišťovat vyšší hodnotu pro zákazníka a vyšší stupeň jeho uspokojení, nikoli však na úkor její ziskovosti či rozvoje.

3.2.4 Směna, obchodní vztahy, vztahy se zákazníkem a dalšími subjekty

Existuje řada způsobů, jak si člověk může opatřit produkt, který uspokojuje jeho individuální potřeby a přání (lze si jej vyrobit, vypůjčit, vyžebrat, ukrást nebo směnit). Ke směně dochází, když člověk něco získá náhradou za něco jiného.

- ***Směna***
  Směna je aktem, při němž jedna strana získává požadovaný produkt tím, že za něj něco nabídne (zpravidla peníze, ale také jiný výrobek či službu). Jedná se o proces, při němž dojde k přesunu hodnot (transakcí) mezi kupujícím a prodávajícím. Kupující získává předmět, službu nebo myšlenku uspokojující jeho potřebu a prodávající obdrží něco, co má podle něho odpovídající hodnotu. Aby ke směně došlo, musí mít alespoň dva jednotlivci nebo organizace vůli k transakci a každá strana musí mít něco, co si přeje strana druhá. Obě strany se musí dohodnout na hodnotě směny a na tom, jak bude provedena. Každá ze stran musí mít také možnost svobodně přijmout nebo odmítnout podmínky směny navržené druhou stranou.

Nabídka ozbrojeného lupiče, aby přepadený „směnil" své peníze za svůj život, není příkladem platné směny, zatímco stěžuje-li si někdo, že ceny služeb v určité bance jsou „jasnou krádeží", ke směně dojde, pakliže si nakonec nějakou koupí a bude nadále reptat.

- ***Transakce***
  Transakce je jednotkou směny. Jedná se o obchodní vztah mezi smluvními partnery, v němž jsou stanoveny podmínky (zejména předmět, čas a místo dodání, cena apod.) V marketingovém pojetí je transakce součástí širšího pojmu, kterým je vztahový marketing, jehož cílem je vybudování dlouhodobých, vzájemně výhodných vztahů nejen se zákazníky, ale i dalšími partnery.

Směna má jako prostředek uspokojování nějaké potřeby výhodu v tom, že se lidé mohou soustředit na výrobu produktů, kterou ovládají, a vyměnit je za produkty, které vyrábějí druzí. Směna umožňuje, aby společnost vyprodukovala mnohem více než při jakékoli jiné alternativě.

Vedle uzavírání jednorázových nebo krátkodobých transakcí se snaží organizace vytvářet dlouhodobé vztahy s významnými zákazníky, dodavateli i dalšími subjekty. Organizace usilují

o své začlenění do marketingové sítě, sestávají z vlastní organizace a všech partnerských stran, které s ní spolupracují či s ní přicházejí do kontaktu (zákazníci, zaměstnanci, dodavatelé, sponzoři, reklamní agentury apod.) a se kterými vybudovala vzájemně výhodná spojení.

Vztahový marketing je orientován zejména do budoucnosti. Cílem je dlouhodobě poskytovat zákazníkům hodnotu, přičemž měřítkem úspěchu je nejen jejich dlouhodobá spokojenost, ale i to, nakolik je organizace schopná si tyto zákazníky udržet. Pro vybudování pevných vztahů se zákazníky využívají organizace specifické marketingové nástroje.

Jednou z často využívaných možností je, že firma do vztahu se zákazníkem „investuje" nějaké peněžní výhody a v rámci „věrnostních programů" poskytuje zákazníkovi různé bonusy či slevy.

Další možností je poskytnout vedle finančních výhod ještě výhody další, zpravidla nemateriální povahy (firma např. sleduje individuální potřeby a přání konkrétních osob a těm se pak snaží přizpůsobit svou nabídku).

Jinou možností, jak budovat vztahy k zákazníkům, je nabídnout jim kromě finančních či nehmotných výhod výhody konstrukční či logistické (např. zvláštní zařízení či specifický software pro komunikaci s firmou).

Organizace při aplikaci koncepce „vztahového marketingu" musí věnovat pozornost jak zákazníkům, tak i výrobkům a službám, které poskytují. Smyslem je identifikovat vhodné zákazníky, kterým je schopna nabídnout lepší služby než konkurence.

Stále aktuálnější se stává problematika řízení zákaznického portfolia. O špičkové zákazníky se musí firma starat tak, aby si je udržela, neboť náklady, které přitom vynakládá, jsou nesrovnatelně nižší než náklady na získání nových, stejně kvalitních zákazníků. Zákazníky málo výnosné či dokonce ztrátové je potřeba zaktivizovat nebo se jich zbavit.

3.2.5 Trhy

Vyspělá ekonomika funguje na principu dělby práce. Každý se specializuje na produkci nějakého statku, obdrží za něj finanční prostředky a za ně si opatří potřebné věci.

Trh (v marketingovém pojetí) tvoří všichni skuteční či potenciální zákazníci, kteří sdílejí potřeby či přání uspokojitelné specifickým produktem. Velikost (mohutnost) trhu je dána počtem osob, které si přejí uspokojit své potřeby, disponují zdroji směnitelnými za tento produkt a mají vůli i pravomoc tuto směnu uskutečnit.

V moderním hospodářství existuje řada trhů. Výrobci si na nich nakupují zdroje (přírodní zdroje, práci, kapitál) a přetvářejí je ve výrobky a služby. Ty pak prodávají spotřebitelům a za utržené peníze si nakupují nové zdroje. Spotřebitelé prodávají (pronajímají) svou práci výrobcům a získané peněžní prostředky využívají k nákupu potřebných výrobků a služeb. Významným trhem je trh státních zakázek. Stát je specifickým subjektem, který působí jak na trhu výrobců, tak i spotřebitelů, vybírá daně od účastníků směny a poskytuje veřejné služby.

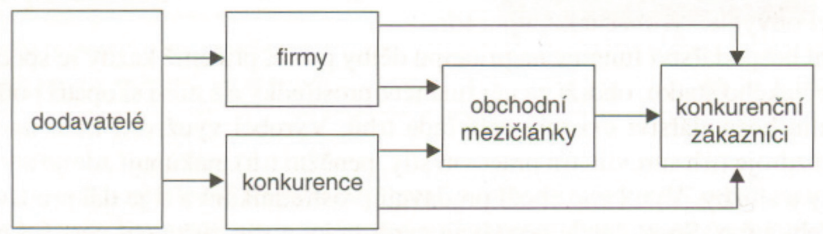
Každá národní (a celá světová) ekonomika představuje komplexní soubor vzájemně se ovlivňujících trhů, které jsou propojeny směnnými procesy.

Trhy jsou předmětem zájmu firem. Primárním cílem je porozumět potřebám a přáním jednotlivých tržních subjektů (výrobci, spotřebitelé, stát). Organizace si vybírají ty trhy, které mohou nejlépe obsloužit, a snaží se rozvíjet výrobky a služby, jež budou pro zákazníky představovat hodnotu. Pouze tak mohou úspěšně prodávat a prosperovat.

3.3 Marketing jako systém

Na vytvoření a poskytnutí hodnoty zákazníkovi musí spolupracovat mnoho různých subjektů uvnitř i vně organizace. Prodávající musejí vyhledávat zákazníky, monitorovat jejich potřeby a přá-

ní, navrhovat kvalitní výrobky a služby, stanovovat ceny, podporovat prodej, skladovat zboží a dodávat ho zákazníkovi. Spotřebitelé naopak hledají výrobky a služby, které si mohou dovolit. Mezi základní marketingové aktivity patří spotřebitelský průzkum, vývoj nových produktů, cenová politika, komunikace s trhem, distribuce a služby zákazníkům. Moderní marketingový systém chápou Kotler a Armstrong (2004) takto:



Každý prvek v systému má hodnototvorný charakter, tj. přidává (ale také odebírá) hodnotu produktu, který si zákazník nakonec koupí.

Úspěch organizace závisí nejen na jejích vlastních aktivitách, ale i na tom, jak celý marketingový systém slouží potřebám zákazníka. Úroveň jeho fungování přímo ovlivňuje schopnost organizace překonat konkurenci a poskytnout zákazníkům výhody, které jim konkurence poskytnout nedokáže – tedy konkurenční výhodu organizace.

3.4 Marketing management

Marketing management chápou Kotler a Armstrong (2004) jako nepřetržitý proces, sestávající z analýzy, plánování, implementace a kontroly. Jeho smyslem je vytvoření a udržení dlouhodobých vztahů s cílovými zákazníky, které umožní firmám a dalším subjektům dosáhnout stanovených cílů.

Někteří lidé se domnívají, že úkolem marketingu je pouze nalézt dostatečný počet zákazníků pro zboží a služby, které firma vyprodukuje. To je však příliš zjednodušený pohled. Problém spočívá v tom, že poptávka po zboží a službách se v čase mění (někdy je přiměřená, jindy zase příliš vysoká či nízká), nehledě na to, že v čase se mění i nálady a preference zákazníka, tedy spotřebitele.

Zejména u služeb (tedy i služeb sociálních) je to s ohledem na jejich specifické vlastnosti problém kardinální, neboť poptávka může kolísat v průběhu dne, týdne, měsíce, roku či ročního období.

Marketing management musí nalézt způsob, jak se s různým stavem poptávky vypořádat. Předmětem jeho zájmu je tudíž nejen „vyhledávání" poptávky a její „zvyšování", ale také její „změny" (včetně „redukce").

Nástrojem využívaným pro dočasné či trvalé snížení poptávky je demarketing. Jeho cílem je „dočasné" nebo „trvalé" snížení poptávky (nikoli její úplná eliminace, ale pouze její snížení, zpomalení jejího růstu či její posun).

Podstatou marketing managementu je, zjednodušeně řečeno, „řízení poptávky". Řízení poptávky vyžaduje řízení vztahu se zákazníky, neboť primárním zdrojem poptávky jsou buď zákazníci noví, nebo stávající zákazníci, kteří opakovaně nakupují firemní produkty.

Marketing management usiluje o ovlivnění úrovně, času i povahy poptávky způsobem, který napomáhá organizaci dosáhnout stanovených cílů.

Tradiční marketingová teorie i praxe se primárně orientovaly na získávání nových zákazníků a zvyšování objemu prodeje. V současné době je akcent kladen nejen na strategie, jak získávat nové zákazníky, ale také na to, jak si tyto zákazníky udržet a budovat s nimi dlouhodobé vztahy.

Účinný marketing může mít řadu forem, přičemž mezi jednotlivými marketingovými přístupy neexistují přesně vymezené hranice. Je mnohem snadnější osvojit si tradiční marketingový přístup, nicméně předpokladem dlouhodobého úspěchu na trhu je kreativita a zaujetí (toto platí obecně pro jakoukoli organizaci).

3.4.1 Marketingové řízení v praxi

Všechny organizace využívají marketing, ale v praxi je uplatňují nejrůznějšími způsoby, a to v závislosti na předmětu podnikání (výrobky, služby), právní formě organizace (ziskové, neziskové) a její velikosti (velké, malé).

Obecně prochází firemní marketing podle Kotlera a Armstronga (2004) následujícími třemi stadii:

- ***Marketing začínajících podnikatelů***
  Většinu firem zakládají jednotlivci a na jejich „prozíravosti" závisí další budoucnost těchto firem.

  Začínající podnikatelé či firmy se snaží využít svou příležitost a jsou ochotni zaklepat na kterékoli dveře, jen aby upoutali pozornost.

- ***Tradiční marketing***
  Jakmile menší firmy dosáhnou úspěchu, začnou dříve či později využívat tradiční marketing (provádí výzkum trhu, využívá některé tradiční a běžně používané marketingové nástroje).
- ***Zákaznický marketing***
  Nemálo firem (včetně velkých a zkušených) podlehne časem stereotypu a ztratí schopnost počátečního kreativního přístupu a podnikatelského zaujetí. Tyto firmy využívají tradiční marketingové nástroje, snaží se o zlepšení vztahů s distribuční sítí a vyšší úroveň reklamních sdělení. Pokud však chtějí být na trhu úspěšné, musejí vnést do svého podnikání podnikatelského ducha a orientovat se na aktivity, které jim zajistí další rozvoj. Musejí vstupovat do stále intenzivnějšího kontaktu se zákazníky, sledovat nové tvůrčí přístupy a poskytovat zákazníkům vyšší hodnotu.

3.5 Koncepce marketingového řízení

Marketingové řízení se obecně chápe jako soubor aktivit směřujících k dosažení směny na cílovém trhu. Nabízí se tudíž otázka: **„Jakou koncepcí by se měla firma řídit a jakou váhu by měly mít zájmy firmy, zákazníků či společnosti jako celku?"**

V praxi velmi často dochází ke konfliktu mezi zájmy organizace, zákazníků a společnosti. Rozpor mezi zájmy organizace a zákazníků (uživatelů) je zřejmý i z modelu „osmi dimenzí excelence" (viz kapitola 9 Model osmi dimenzí excelence – str. 149).

Organizace vesměs aplikují při svých marketingových aktivitách některou z následujících koncepcí:

- ***Koncepce orientovaná na produkci***
  Tato koncepce vychází z předpokladu, že zákazníci upřednostňují levné a široce dostupné produkty. Primárním cílem řízení je efektivní výroba a distribuce.

Jedná se o jednu z „klasických" manažerských koncepcí, která nejlépe funguje na tzv. „trhu prodávajícího", kdy poptávka po určitém výrobku nebo službě převyšuje nabídku. Spotřebitelé se de facto musí spokojit s tím, co trh nabízí a marketing za těchto podmínek sehrává relativně bezvýznamnou roli (produkt se víceméně prodává sám, neboť lidé stejně nemají na výběr).

Riziko orientace na produkci spočívá v tom, že vede k jistému druhu „zaslepenosti" či „krátkozrakosti". Lidé se totiž dříve či později (tak, jak se bude zmenšovat disproporce mezi poptávkou a nabídkou) nespokojí pouze s jednoduchým (byť levným) produktem a budou vyžadovat „něco víc". Bezvýznamná není ani hrozba substituce produktu, neboť organizace často zapomínají na to, že zákazník (uživatel) nehledá jejich produkt, ale potřebuje vyřešit svůj konkrétní problém (pobytová sociální služba může být za určitých podmínek substituována službou terénní).

- ***Koncepce orientovaná na prodej***
  Tato koncepce vychází z předpokladu, že lidé kupují výrobky a služby zejména na základě masivní a různorodé podpory prodeje. Organizace usiluje spíše o početné jednorázové transakce a nikoli o budování dlouhodobých, vzájemně výhodných vztahů se zákazníky, které jsou zdrojem prosperity.

K nejčastějším důvodům, které vedou organizace k tomu, aby se uchýlily k této koncepci, patří buďto snaha využít „nevyužité výrobní kapacity", nebo získat „větší podíl na trhu" daného produktu.

Riziko této koncepce spočívá v akcentu na jednorázový prodej. Idea nemálo organizací spočívající v tom, že podaří-li se jim zákazníka náležitě přemluvit, aby si produkt koupil, bude s ním tento nakonec spokojen (a možná si jej koupí znovu), je mylná až zhoubná. Mnohé výzkumy totiž prokázaly, že zákazníci, kteří jsou s produktem nespokojeni, si jej už nekoupí – nejsou-li k tomu okolnostmi donuceni, nehledě na to (a to je mnohem závažnější), že spokojený (ale i nespokojený) zákazník se se svojí zkušeností „podělí" s ostatními lidmi (potenciálními zákazníky), čímž organizaci produkující tento produkt „posílá" (ale také „odhání") nové zákazníky.

- ***Koncepce orientovaná na spotřebitele***
  Tato koncepce vychází z předpokladu, že firma může dosáhnout stanovených cílů, pokud správně odhadne přání a potřeby zákazníka na cílovém trhu a dokáže je uspokojit lépe, efektivněji a účinněji než konkurence.

Koncepci orientovanou na spotřebitele lze charakterizovat jako „éru spotřebitelů". Realizace této koncepce totiž vyžaduje mnohem více než pouze reagovat na potřeby a přání zákazníků. Firmy, u nichž je zákazník opravdu středem jejich pozornosti, musí dokázat porozumět jeho potřebám ještě lépe, než jim rozumí on sám a vytvářet produkty, které budou schopny uspokojit jeho potřeby, existující nejen dnes, ale i v budoucnosti. Nedílnou součástí marketingu jsou proto průzkumy potřeb různých spotřebitelů, díky nimž je možné „ušít produkty" přesně na míru různých spotřebitelských skupin.

*Charakteristickým rysem koncepce, vyplývající nejen z její podstaty, ale i rychle rostoucí konkurence na trhu, je nebývale vysoký akcent, kladený na kvalitu. Počátkem 90. let získal v marketingové komunitě na vlivu přístup známý jako **absolutní řízení kvality** (Total Quality Management – TQM).*

*Řada organizací myslících na budoucnost si také uvědomila, že závazek kvality obnáší více než pouhé uspokojení potřeb zákazníků v rámci jediné transakce. Výsledkem tohoto poznání je zaměření se na budování dlouhodobých vztahů se zákazníky. Jednou z variant tohoto přístupu je koncepce **řízení vztahu se zákazníky** (Customer Relationship Management – CRM), která je založena na systematickém sledování preferencí a chování zákazníků v čase, což umožňuje*

v maximální míře přizpůsobovat hodnotovou nabídku unikátním přáním a potřebám jednotlivých zákazníků.

Významným impulzem podporujícím nebývalý rozvoj CRM v praxi je internet, který umožňuje firmám personalizovat svá sdílení a produkty prostřednictvím webových stránek a lépe tak uspokojovat potřeby jednotlivých zákazníků.

- ***Koncepce orientace na výhody pro společnost***
  Tato koncepce, nazývaná též jako „společenský marketing", je založena na tezi, že firma musí uspokojovat potřeby a přání zákazníka lépe a účinněji než konkurence, avšak zároveň zohledňuje nejen dlouhodobé zájmy zákazníků, ale i dlouhodobé zájmy společnosti. Společenská odpovědnost firem (CRS – Corporate Social Responsibility) je vnímána jako nový faktor konkurenceschopnosti. Zásadního významu nabývá otázka: **„Prokazuje firma, která identifikuje a uspokojuje individuální, okamžité a krátkodobé potřeby či přání zákazníků, vždy dobro samotnému zákazníkovi z hlediska jeho dlouhodobějších potřeb či z hlediska potřeb společnosti jako celku?"**

Podstata koncepce společenského marketingu spočívá v tom, že potřeby zákazníků musí být uspokojovány tak, aby z toho profitoval nejen zákazník, ale i organizace a společnost jako celek.

Organizace se snaží vyhovět společenské potřebě čistého a bezpečného prostředí tím, že vyvíjejí recyklovatelné obaly, zvyšují bezpečnost produktů (airbagy v automobilech), dobrovolně upravují výrobní procesy tak, aby omezily znečišťování a sponzorují různé aktivity související s řešením společenských a sociálních problémů.

Koncepci společenského marketingu uplatňují zejména neziskové organizace, avšak často ho využívají i podnikatelské subjekty právě za účelem dosahování zisku.

Jednou z firem, která je přesvědčena o tom, že společenský marketing je dobrý pro její zákazníky i pro ni samotnou, je farmaceutická firma Johnson & Johnson, která raději utrpí velkou ztrátu, než aby uvedla na trh vadný výrobek. Sponzoruje také řadu projektů, které prospívají zákazníkům, zaměstnancům i životnímu prostředí. Významný řídící pracovník této společnosti říká: „Snažíme-li se činit, co je správné, na konci každého dne věříme, že nás trh nakonec odmění."

V dnešní době se řada organizací přeorientovává na tzv. „novou éru" (obsahem je vyšší akcent na budování dlouhodobých vztahů se zákazníky než na pouhý jednorázový prodej), usiluje o maximální kvalitu a hodnotu, ale zároveň neopomíná důležitost provázanosti ekonomického a společenského zisku (typickým příkladem moderního přístupu je **„koncepce společenského marketingu"**).

3.6 Chyby a omyly v marketingu

V současné době je (resp. mělo by být) každému kompetentnímu manažerovi zřejmé (a to bez ohledu na předmět činnosti organizace či její právní formu), že dosáhnout strategické (dlouhodobé) prosperity bez efektivně fungujícího marketingu je de facto nemožné. Není-li marketing účinný a jsou-li marketingové náklady vynakládány neefektivně, nemůže organizaci čekat nic dobrého.

Jaké jsou největší chyby a omyly v aplikaci marketingu, které brání organizaci uspět na trhu? Podle Kotlera (2004) jsou to tyto:

- organizace se nedostatečně orientuje na trhu a není řízena zákazníky;
- organizace zcela neporozuměla potřebám cílových zákazníků;

- organizace nedokáže správně vymezit a sledovat chování svých konkurentů;
- organizace nevěnuje dostatek pozornosti svým vztahům se zaměstnanci, dodavateli, distributory, partnery a investory;
- organizaci se nedaří vyhledávat nové obchodní příležitosti;
- organizace má problémy s marketingovým plánováním;
- organizací produkované produkty nejsou provázány se souvisejícími službami;
- organizace nezvládá budování značky a komunikační politiku;
- organizace není dobře organizována, což znemožňuje provádět účinný a efektivní marketing;
- organizace dostatečně nevyužívá nejmodernější technologie.

4 Služby a jejich specifika

Sektor služeb je značně rozsáhlý a představuje celou škálu nejrůznějších činností, jednoduchými procesy počínaje a nejsložitějšími operacemi řízenými počítači konče. V oblasti služeb vyvíjí aktivity různé typy organizací od jednotlivců přes malé firmy až po nadnárodní společnosti (auditorská a poradenská firma KPMG), mající ziskový i neziskový charakter. Nejvíce služeb téměř ve všech zemích světa však poskytuje stát (vzdělání, justice, obrana, bezpečnost, zdravotnictví, sociální sféra apod.).

4.1 Co je to služba

Služby jsou nehmotné produkty směňované přímo mezi poskytovateli a zákazníkem bez uplatňování autorských práv. Kotler a Armstrong (2004) říkají: „Služba je jakákoli činnost nebo výhoda, kterou jedna strana může nabídnout druhé straně, je v zásadě nehmotná a jejím výsledkem není vlastnictví. Produkce služby může (ale také nemusí) být spojena s hmotným produktem." Mezi základní vlastnosti služeb, které ovlivňují proces marketingu a je tudíž nezbytné je brát v úvahu, patří:

- ***Nehmotnost***
  Službu nelze vnímat zrakem, čichem, hmatem ani jiným smyslem. Před koupí si ji nelze prohlédnout a pouze ve výjimečných případech je možné si ji vyzkoušet. Z tohoto důvodu se velké množství služeb z pohledu spotřebitele těžko hodnotí (ocenit nový účes je snadnější než určit, zda odvedl dentista při čištění chrupu dobrou práci).
- ***Okamžitá spotřeba***
  Službu nelze skladovat pro pozdější prodej či spotřebu, tzn. buď bude nabídka využita hned, nebo bude provždy ztracena (nevyužitá poradenská služba sociálního pracovníka je navždy ztracenou příležitostí, kterou nelze nahradit).
- ***Variabilita***
  Variabilita služeb je vlastnost, kvůli níž se může dokonce jedna a ta samá služba vykonaná stejným zaměstnancem pro stejného zákazníka pokaždé lišit, tzn. že v různých časech může být charakter poskytovaných služeb odlišný (jen výjimečně přednese stejný lektor pokaždé stejnou přednášku).
- ***Neoddělitelnost***
  Neoddělitelnost je vlastnost služby, která vyjadřuje, že je nemožné oddělit produkci služby od její spotřeby. Služba se může uskutečnit pouze v momentě, kdy ji její poskytovatel převedl na zákazníka nebo ji učiní zákazníkovým vlastnictvím (lékař nemůže pacienta ošetřit bez jeho účasti). V některých případech může být služba nejdříve prodána (nákup vstupenky na koncert v předprodeji) a až následně doručena (vlastní interakce mezi poskytovatelem služeb a zákazníkem).

4.2 Důsledek zvláštnosti služeb a jejich řešení

Zvláštnosti služeb vedou zcela logicky jejich producenty k hledání řešení, jak tato specifika eliminovat.

- ***Nehmotnost*** služby má za důsledek to, že zákazníci kupují něco, na co si nemohou sáhnout či jiným smyslem ověřit. Hledají proto před provedením transakce (koupě) známky a důkazy kvality. Organizace proto musí zajistit, aby tyto důkazy byly spotřebitelům snadno k dispozici. Problém spojený s nemateriální povahou služeb se snaží překonat poskytováním vodítek materiálního charakteru, které zákazníky navnadí ke koupi.

Takovýmto vodítkem může být vzhled zařízení a jejich vnitřní design, logo, dopisní papíry, vizitky, vzhled zaměstnanců (uniformy), podoba reklamních sdělení a internetových stránek apod.

- ***Okamžitá spotřeba*** (nemožnost skladovat služby) vede k tomu, že organizace se snaží řídit kapacitu (jedná se o proces, jehož cílem je sladit nabídku s poptávkou, tedy kapacity organizace s reálným kupním potenciálem předpokládaného trhu služby).

Řízení kapacit může mít buď podobu přizpůsobení služby (využití lyžařského areálu v zimě a v létě), nebo ceny (výhodné ceny při nákupu zájezdu v půlročním předstihu či na poslední chvíli jsou významným faktorem ovlivňujícím poptávku po daném zájezdu).

- ***Variabilita*** služeb motivuje organizace k tomu, že se snaží problém řešit zaváděním programů řízení kvality (přístup, který usiluje o začlenění všech zaměstnanců do nepřetržitého procesu zlepšování kvality služby).

Jedním z často využívaných nástrojů orientovaných na dosažení větší kvality a stability nabízených služeb je rozdílová analýza a zvýšení pravomocí zaměstnanců.

- ***Neoddělitelnost*** služby od její spotřeby nutí organizace k tomu, že musí věnovat enormní pozornost celému průběhu poskytování služby, neboť zákazník se stává jeho neoddělitelnou součástí a často i malá změna v tomto procesu má vliv na to, jak vnímá výsledný efekt.

Klíčovou roli v posilování (ale také zeslabování) kvality služeb poskytovaných organizací sehrávají zaměstnanci, jejich znalosti, zkušenosti, schopnosti, dovednosti a profesionální přístup (i ta nejgeniálnější skladba je pro posluchače utrpením, přednese-li ji neschopný interpret). Firmy proto vynakládají značné prostředky na nejrůznější školení svých zaměstnanců, majících za cíl nejen zdokonalovat jejich odbornou kompetentnost, ale také „umění" zacházet se zákazníky.

Ve snaze minimalizovat možné negativní důsledky způsobené „selháním" zaměstnanců v procesu poskytování služby a ve snaze ušetřit náklady experimentují některé organizace s disintermediací (omezení osobního kontaktu), jejíž podstatou je to, že z celého procesu (nebo jeho části) se stává samoobslužný (zákazník při spotřebě služby nemá potřebu s nikým komunikovat).

4.3 Sociální služby a jejich specifika

Sociální služby vykazují všechny obecné charakteristiky, které jsou vlastní službám. Avšak i navzdory této skutečnosti se sociální služby a jejich trh (obdobně jako u služeb zdravotních) liší od „klasických" služeb a jejich trhů. Podstata odlišnosti vyplývá z role, kterou sociální služby sehrávají ve společnosti.

Základními symptomy, jimiž se sociální služby odlišují od „klasických" služeb komerční sféry, jsou:

- způsob financování;

- závislost na politických rozhodnutích;
- vazba na legislativu;
- provázanost se sítěmi existujícími v místní komunitě;
- intimní povaha služeb;
- významná role rodiny či jiných neformálních společenství;
- etická a hodnotová dimenze.

Oblast sociálních služeb je v České republice z hlediska legislativy upravena zákonem č. 108/2006 Sb., o sociálních službách.

4.3.1 Pojetí a cíl sociálních služeb

Sociální služba je činnost (soubor činností), jejímž cílem je pomoci člověku řešit jeho nepříznivou sociální situaci. Nepříznivou sociální situací se rozumí oslabení nebo ztráta schopnosti řešit vzniklou situaci tak, aby toto řešení podporovalo sociální začlenění (proces, který zajišťuje, že osoby sociálně vyloučené nebo sociálním vyloučením ohrožené dosáhnou příležitostí a možností, které jim napomáhají plně se zapojit do ekonomického, sociálního i kulturního života společnosti a žít způsobem, který je ve společnosti považován za běžný), jakož i ochranu před sociálním vyloučením (vyčlenění osoby mimo běžný život společnosti a nemožnost se do něj zapojit v důsledku nepříznivé sociální situace).

V zemích Evropské unie mají oproti ČR „sociální služby" zpravidla širší pojetí a kromě „vlastních sociálních služeb" zahrnují také zdravotnictví, sociální ochranu jednotlivců, rodin a skupin, bydlení a zaměstnanost. Akcent je kladen na to, aby jednotlivé služby byly dostupné každému občanovi podle jeho individuální situace a jejich poskytování je chápáno jako záruka práv jednotlivých občanů (v případě „místních služeb" to znamená, že za jejich neexistenci musí vždy nést odpovědnost orgány příslušných komunit).

4.3.2 Struktura sociálních služeb

Příčiny vedoucí ke vzniku nepříznivé sociální situace jsou z hlediska své podstaty různorodé (věk, nepříznivý zdravotní stav, životní návyky a způsob života vedoucí ke konfliktu se společností, sociálně znevýhodňující prostředí, ohrožení práv a zájmů trestnou činností jiné fyzické osoby apod.) a pomoc jedinci při jejich řešení vyžaduje existenci řady víceméně specifických sociálních služeb.

Škála sociálních služeb je tudíž relativně široká a svým způsobem i různorodá. Lze je členit podle nejrůznějších kritérií (orientace, způsobu poskytování, zařízení poskytující služby).

4.3.2.1 Typy sociálních služeb a jejich charakteristika

Z hlediska funkce (orientace), kterou sociální služby ve společnosti plní, se dělí do následujících tří základních druhů (skupin):

- sociální poradenství;
- služby sociální péče;
- služby sociální prevence.

4.3.2.1.1 Sociální poradenství

Smyslem sociálního poradenství je poskytnout jedinci potřebné informace, které přispívají k řešení nepříznivé sociální situace týkající se jak jeho samého, tak i nejbližších příbuzných (členové rodiny). Poradenství zahrnuje jak součást *preventivní* (orientace na předcházení vzniku obtížných sociálních situací, jakož i eliminaci jejich příčin či nepříznivých podmínek), tak *nápravnou* (orientace na řešení problémů jednotlivce i jeho rodiny, jakož i zmírnění důsledků z nich vyplývajících). *Služba je poskytována bez úhrady.*

Sociální poradenství je základní činností při poskytování všech druhů sociálních služeb a realizuje se prostřednictvím následujících dvou forem:

- *Základní sociální poradenství*
  Smyslem základního sociálního poradenství je poskytovat jedincům potřebné informace, přispívající k řešení jejich nepříznivé sociální situace. Zabezpečováno je všemi poskytovateli sociálních služeb bez ohledu na to, kdo je o radu požádá.
- *Odborné sociální poradenství*
  Odborné sociální poradenství je orientováno na potřeby jednotlivých sociálních skupin, které se profilují buď podle nějakého jevu (např. oběti trestných činů a domácího násilí), nebo podle cílové skupiny (např. osoby se zdravotním postižením, manželé, senioři). Poskytovateli odborného sociálního poradenství jsou:
  - občanské poradny;
  - manželské a rodinné poradny;
  - poradny pro seniory;
  - poradny pro osoby se zdravotním postižením;
  - poradny pro oběti trestných činů a domácího násilí.

Odborné sociální poradenství zahrnuje i sociální práci s jedinci, jejichž způsob života může vést ke konfliktu se společností, a jeho součástí je též půjčování kompenzačních pomůcek.

4.3.2.1.2 Služby sociální péče

Podstatou služeb sociální péče je napomoci lidem zajistit si fyzickou a psychickou soběstačnost. Cílem je umožnit jim v maximálně možné míře zapojení do běžného života společnosti a v případech, kdy toto neumožňuje jejich stav, zajistit jim důstojné prostředí a zacházení.

Ke službám sociální péče patří:

- ***Osobní asistence***
  Osobní asistence se poskytuje v přirozeném sociálním prostředí osobám se zdravotním postižením a seniorům, jejichž situace vyžaduje pomoc jiné osoby, a to v předem dohodnutém rozsahu a čase. Služba obsahuje pomoc při zvládání běžných úkonů péče o vlastní osobu, pomoc při osobní hygieně, pomoc při zajištění chodu domácnosti, zprostředkování kontaktu se společenským prostředím a pomoc při uplatňování práv a oprávněných zájmů. *Služba se poskytuje za úhradu.*
- ***Pečovatelská služba***
  Pečovatelská služba je terénní nebo ambulantní služba poskytovaná osobám, které mají sníženou soběstačnost z důvodu věku, chronického onemocnění nebo zdravotního postižení, a rodinám s dětmi, jejichž situace vyžaduje pomoc jiné fyzické osoby. Služba se poskytuje ve vymezeném čase v domácnosti osob a v zařízeních sociálních služeb. Služba obsahuje pomoc při zvládání běžných úkonů péče o vlastní osobu, pomoc při osobní hygieně nebo poskytnutí podmínek pro osobní hygienu, poskytnutí stravy nebo pomoc při zajištění stravy, pomoc při zajištění chodu domácnosti. *Služba se poskytuje za úhradu. Bez úhrady se poskytuje rodinám, ve kterých se narodily současně tři nebo více dětí, účastníkům odboje a pozůstalým manželům (manželkám) po účastnících odboje starším 70 let.*
- ***Tísňová péče***
  Tísňová péče je terénní distanční hlasová a elektronická komunikace s osobami, které jsou vystaveny stálému riziku ohrožení zdraví nebo života, popřípadě náhlému zhoršení zdravotního stavu. *Služba se poskytuje za úhradu.*
- ***Průvodcovské a předčitatelské služby***
  Průvodcovské a předčitatelské služby jsou terénní nebo ambulantní služby poskytované osobám, jejichž schopnosti jsou sníženy z důvodu věku nebo zdravotního postižení v oblasti

orientace nebo komunikace, a napomáhá jim osobně si vyřídit vlastní záležitosti. Služba obsahuje zprostředkování kontaktu se společenským prostředím a pomoc při uplatňování práv a oprávněných zájmů. *Tyto služby jsou poskytovány za úhradu.*

- ***Podpora samostatného bydlení***
  Podporované bydlení je terénní služba poskytovaná osobám se zdravotním postižením, chronickým onemocněním, včetně duševního onemocnění, jejichž situace vyžaduje pomoc jiné osoby; služba se poskytuje v domácnosti osob. Služba obsahuje pomoc při zajištění chodu domácnosti, výchovné, vzdělávací a aktivizační činnosti, zprostředkování kontaktu se společenským prostředím, terapeutické činnosti a pomoc při uplatňování práv a oprávněných zájmů. *Služba se poskytuje za úhradu.*
- ***Odlehčovací služby***
  Odlehčovací služby jsou terénní, ambulantní nebo pobytové služby poskytované osobám se sníženou soběstačností z důvodu věku, chronického onemocnění nebo zdravotního postižení, o které jinak pečuje osoba blízká v domácnosti. Cílem služby je umožnit pečující osobě nezbytný odpočinek. Služba obsahuje pomoc při zvládání běžných úkonů péče o vlastní osobu, pomoc při osobní hygieně nebo poskytnutí podmínek pro osobní hygienu, poskytnutí stravy nebo pomoc při zajištění stravy, poskytnutí ubytování, zprostředkování kontaktu se společenským prostředím, terapeutické činnosti a pomoc při uplatňování práv a oprávněných zájmů. *Služba se poskytuje za úhradu.*
- ***Centra denních služeb***
  Centra denních služeb poskytují ambulantní služby osobám se sníženou soběstačností z důvodu věku, chronického onemocnění nebo zdravotního postižení, jejichž situace vyžaduje pomoc jiné fyzické osoby. Cílem služby je posílit samostatnost a soběstačnost osob v nepříznivé sociální situaci, která může vést k sociálnímu vyloučení. Služba obsahuje pomoc při osobní hygieně nebo poskytnutí podmínek pro osobní hygienu, poskytnutí stravy nebo pomoc při zajištění stravy, výchovné, vzdělávací a aktivizační činnosti, zprostředkování kontaktu se společenským prostředím, terapeutické činnosti a pomoc při uplatňování práv a oprávněných zájmů. *Služba se poskytuje za úhradu.*
- ***Denní stacionáře***
  Denní stacionáře poskytují ambulantní služby osobám, které mají sníženou soběstačnost z důvodu věku, chronického onemocnění nebo zdravotního postižení, jejichž situace vyžaduje pravidelnou pomoc jiné fyzické osoby. Služba obsahuje pomoc při zvládání běžných úkonů péče o vlastní osobu, pomoc při osobní hygieně nebo poskytnutí podmínek pro osobní hygienu, poskytnutí stravy, výchovné, vzdělávací a aktivizační činnosti, zprostředkování kontaktu se společenským prostředím, sociálně terapeutické činnosti, pomoc při uplatňování práv a oprávněných zájmů. *Služba se poskytuje za úhradu.*
- ***Týdenní stacionáře***
  Týdenní stacionáře poskytují pobytové služby osobám, které mají sníženou soběstačnost z důvodu věku, chronického onemocnění nebo zdravotního postižení, jejichž situace vyžaduje pravidelnou pomoc jiné fyzické osoby. Služba obsahuje poskytnutí ubytování a stravy, pomoc při zvládání běžných úkonů péče o vlastní osobu, pomoc při osobní hygieně nebo poskytnutí podmínek pro osobní hygienu, poskytnutí stravy nebo pomoc při zajištění stravy, poskytnutí ubytování nebo pomoc při zajištění bydlení a výchovné, vzdělávací a aktivizační činnosti, zprostředkování kontaktu se společenským prostředím, sociálně terapeutické činnosti, pomoc při uplatňování práv a oprávněných zájmů. *Služba se poskytuje za úhradu.*
- ***Domovy pro osoby se zdravotním postižením***
  Domovy pro osoby se zdravotním postižením poskytují dlouhodobé pobytové služby osobám, které mají sníženou soběstačnost z důvodu zdravotního postižení, jejichž situace vyžaduje pravidelnou pomoc jiné osoby. Služba obsahuje poskytnutí ubytování a stravy, pomoc při

zvládání běžných úkonů péče o vlastní osobu, pomoc při osobní hygieně nebo poskytnutí podmínek pro osobní hygienu, výchovné, vzdělávací a aktivizační činnosti, zprostředkování kontaktu se společenským prostředím, sociálně terapeutické činnosti, pomoc při uplatňování práv a oprávněných zájmů. *Služba se poskytuje za úhradu.*

- ***Domovy pro seniory***
  Domovy pro seniory poskytují dlouhodobé pobytové služby osobám, které mají sníženou soběstačnost zejména z důvodu věku, jejichž situace vyžaduje pravidelnou pomoc jiné osoby. Služba obsahuje poskytnutí ubytování a stravy, pomoc při zvládání běžných úkonů péče o vlastní osobu, pomoc při osobní hygieně nebo poskytnutí podmínek pro osobní hygienu, zprostředkování kontaktu se společenským prostředím, sociálně terapeutické činnosti, aktivizační činnosti, pomoc při uplatňování práv a oprávněných zájmů. *Služba se poskytuje za úhradu.*
- ***Domovy se zvláštním režimem***
  V domovech se zvláštním režimem jsou poskytovány dlouhodobé pobytové služby osobám, které mají sníženou soběstačnost z důvodu chronického duševního onemocnění, závislosti na návykových látkách, osobám se stařeckou, Alzheimerovou demencí a dalšími typy demencí, jejichž situace vyžaduje pravidelnou pomoc jiné osoby. Režim v těchto zařízeních při poskytování sociálních služeb je přizpůsoben specifickým potřebám těchto osob. Služba obsahuje poskytnutí ubytování a stravy, pomoc při zvládání běžných úkonů péče o vlastní osobu, pomoc při osobní hygieně nebo poskytnutí podmínek pro osobní hygienu, zprostředkování kontaktu se společenským prostředím, sociálně terapeutické činnosti, aktivizační činnosti a pomoc při uplatňování práv a oprávněných zájmů. *Služba se poskytuje za úhradu.*
- ***Chráněné bydlení***
  Chráněné bydlení je pobytová služba poskytovaná osobám, které mají sníženou soběstačnost z důvodu zdravotního postižení nebo chronického onemocnění, včetně duševního onemocnění, jejichž situace vyžaduje pomoc jiné fyzické osoby. Chráněné bydlení má formu skupinového, popřípadě individuálního bydlení. Služba obsahuje poskytnutí stravy nebo pomoc při zajištění stravy, poskytnutí ubytování, pomoc při zajištění chodu domácnosti, výchovné, vzdělávací a aktivizační činnosti, zprostředkování kontaktu se společenským prostředím, sociálně terapeutické činnosti, pomoc při uplatňování práv a oprávněných zájmů. *Služba se poskytuje za úhradu.*
- ***Sociální služby poskytované ve zdravotnických zařízeních***
  Sociální služby poskytované ve zdravotnických zařízeních umožňují pobytové sociální služby osobám, které již nevyžadují ústavní zdravotní péči, ale vzhledem ke svému zdravotnímu stavu nejsou schopny obejít se bez pomoci jiné fyzické osoby a nemohou být propuštěny ze zdravotnického zařízení ústavní péče do doby, než jim je zabezpečena pomoc osobou blízkou či jinou fyzickou osobou nebo ambulantních sociálních služeb anebo pobytových sociálních služeb. Služba obsahuje poskytnutí ubytování a stravy, pomoc při zvládání běžných úkonů péče o vlastní osobu, pomoc při osobní hygieně nebo poskytnutí podmínek pro osobní hygienu, zprostředkování kontaktu se společenským prostředím, sociálně terapeutické činnosti, aktivizační činnosti a pomoc při uplatňování práv a oprávněných zájmů. *Služba se poskytuje za úhradu.*

4.3.2.1.3 Služby sociální prevence

Primárním posláním služeb sociální prevence je přispět k eliminaci jevů a situací, které mohou vést k sociálnímu vyloučení jedince a nejsou a priori způsobeny neschopností pečovat o sebe z důvodu věku či zdravotního stavu. Orientovány jsou na změnu nepříznivých sociálních (socioekonomických) podmínek vedoucích ke vzniku a šíření *sociálněpatologických jevů* (kriminalita, zneužívání návykových látek, krize v rodině apod.).

Cílem služeb sociální prevence je zejména:

- eliminovat vznik příčin negativních společenských jevů;
- zamezit šíření sociálněpatologických jevů do dosud nezasažené části společnost;
- napomoci jedincům (nositelům sociálněpatologického chování) při opětovném sociálním začlenění do společnosti.

Ke službám sociální prevence patří:

- ***Raná péče***
  Raná péče je terénní služba, popřípadě doplněná ambulantní formou služby, poskytovaná dítěti (a rodičům) ve věku do 7 let, které je zdravotně postižené, nebo jehož vývoj je ohrožen v důsledku nepříznivého zdravotního stavu. Služba je zaměřena na podporu rodiny a podporu vývoje dítěte s ohledem na jeho specifické potřeby. Služba obsahuje výchovné, vzdělávací a aktivizační činnosti, zprostředkování kontaktu se společenským prostředím, sociálně terapeutické činnosti a pomoc při uplatňování práv a oprávněných zájmů. *Služba se poskytuje bez úhrady.*
- ***Telefonická krizová pomoc***
  Telefonická krizová pomoc je terénní služba poskytovaná na přechodnou dobu osobám, které se nacházejí v situaci ohrožení zdraví nebo života nebo v jiné obtížné životní situaci, kterou přechodně nemohou řešit vlastními silami. Obsahuje telefonickou krizovou pomoc a pomoc při uplatňování práv a oprávněných zájmů. *Služba se poskytuje bez úhrady.*
- ***Tlumočnické služby***
  Tlumočnické služby jsou terénní, popřípadě ambulantní služby poskytované osobám s poruchami komunikace způsobenými především smyslovým postižením, které zamezuje běžné komunikaci s okolím bez pomoci jiné fyzické osoby. Služba obsahuje zprostředkování kontaktu se společenským prostředím a pomoc při uplatňování práv a oprávněných zájmů. *Tlumočnické služby jsou poskytovány bez úhrady.*
- ***Azylové domy***
  Azylové domy poskytují pobytové služby na přechodnou dobu osobám v nepříznivé sociální situaci spojené se ztrátou bydlení. Služba obsahuje poskytnutí stravy nebo pomoc při zajištění stravy, poskytnutí ubytování a pomoc při uplatňování práv a oprávněných zájmů. *Služba se poskytuje za úhradu.*
- ***Domy na půl cesty***
  Domy na půl cesty poskytují pobytové služby zpravidla pro osoby do 26 let věku, které po dosažení zletilosti opouštějí školská zařízení pro výkon ústavní nebo ochranné výchovy, popřípadě pro osoby z jiných zařízení pro péči o děti a mládež., a pro osoby, které jsou propuštěny z výkonu trestu odnětí svobody nebo ochranné léčby. Způsob poskytování sociálních služeb v těchto zařízeních je přizpůsoben specifickým potřebám těchto osob. Služba obsahuje činnosti poskytnutí ubytování, zprostředkování kontaktu se společenským prostředím, sociálně terapeutické činnosti a pomoc při uplatňování práv a oprávněných zájmů. *Služba se poskytuje za úhradu.*
- ***Kontaktní centra***
  Kontaktní centra jsou nízkoprahová zařízení poskytující ambulantní, popřípadě terénní služby osobám ohroženým závislostí na návykových látkách. Cílem služby je minimalizovat sociální a zdravotní rizika spojená se zneužíváním návykových látek. Služba obsahuje sociálně terapeutické činnosti, pomoc při uplatňování práv a oprávněných zájmů a poskytnutí podmínek pro osobní hygienu. *Služba se poskytuje bez úhrady.*
- ***Krizová pomoc***
  Krizová pomoc je terénní, ambulantní nebo pobytová služba na přechodnou dobu poskytovaná osobám, které se nacházejí v situaci ohrožení zdraví nebo života, kdy přechodně nemohou

řešit svoji nepříznivou situaci vlastními silami. Služba obsahuje poskytnutí ubytování, poskytnutí stravy nebo pomoc při zajištění stravy, sociálně terapeutické činnosti a pomoc při uplatňování práv a oprávněných zájmů. *Služba se poskytuje bez úhrady.*

- ***Intervenční centra***
  Intervenční centra poskytují pomoc osobám ohroženým domácím násilím. Na základě zákonné povinnosti kontaktují osobu ohroženou, a to nejpozději do 48 hodin od doručení kopie úředního záznamu o vykázání ze společného obydlí. Služba obsahuje sociálně terapeutické činnosti a pomoc při uplatňování práv a oprávněných zájmů. Pokud je poskytována formou pobytových služeb, obsahuje poskytnutí ubytování, poskytnutí stravy nebo pomoc při zajištění stravy. Součástí služby je zajištění spolupráce mezi intervenčními centry, poskytovateli jiných sociálních služeb, OSPOD, obcemi, útvary Policie ČR a obecní policie, jakož i ostatními orgány veřejné správy. *Služba se poskytuje bez úhrady.*
- ***Nízkoprahová denní centra***
  Nízkoprahová denní centra poskytují ambulantní služby, popřípadě terénní služby pro osoby bez přístřeší. Služba obsahuje pomoc při osobní hygieně nebo poskytnutí podmínek pro osobní hygienu, poskytnutí stravy nebo pomoc při zajištění stravy, pomoc při uplatňování práv a oprávněných zájmů. *V nízkoprahových denních centrech hradí osoby úhradu za stravu ve výši stanovené poskytovatelem.*
- ***Nízkoprahová zařízení pro děti a mládež***
  Nízkoprahová zařízení pro děti a mládež poskytují ambulantní, popřípadě terénní služby dětem a mládeži ohroženým sociálním vyloučením. Služba je určena dětem ve věku od 6 do 26 let ohroženým společensky nežádoucími jevy. Cílem služby je zlepšit kvalitu jejich života předcházením nebo snížením sociálních a zdravotních rizik souvisejících s jejich způsobem života, umožnit jim lépe se orientovat v jejich sociálním prostředí a vytvářet podmínky, aby v případě zájmu mohly řešit svoji nepříznivou sociální situaci. Služba může být poskytována osobám anonymně. Služba obsahuje výchovné, vzdělávací a aktivizační činnosti, zprostředkování kontaktu se společenským prostředím, sociálně terapeutické činnosti a pomoc při uplatňování práv a oprávněných zájmů. *Služba se poskytuje bez úhrady.*
- ***Noclehárny***
  Noclehárny poskytují ambulantní služby osobám bez přístřeší, které mají zájem o využití hygienického zařízení a přenocování. Služba obsahuje pomoc při osobní hygieně nebo poskytnutí podmínek pro osobní hygienu, poskytnutí přenocování. *Služba se poskytuje za úhradu ve výši stanovené poskytovatelem.*
- ***Služby následné péče***
  Služby následné péče jsou ambulantní nebo pobytové služby poskytované osobám s chronickým duševním onemocněním a osobám závislým na návykových látkách, které absolvovaly ústavní léčbu ve zdravotnickém zařízení, absolvovaly ambulantní léčbu nebo se jí podrobují, nebo osobám, které abstinují. Služba obsahuje sociálně terapeutické činnosti, zprostředkování kontaktu se společenským prostředím, pomoc při uplatňování práv a oprávněných zájmů. *Služba se poskytuje bez úhrady.*
- ***Sociálně aktivizační služby pro rodiny s dětmi***
  Sociálně aktivizační služby pro rodiny s dětmi jsou terénní, popřípadě ambulantní služby poskytované rodině s dítětem, u kterého existují rizika ohrožení jeho vývoje, nebo je jeho vývoj ohrožen v důsledku dopadů dlouhodobě obtížné krizové sociální situace, kterou rodiče nedokážou sami bez pomoci překonat a u kterého existují další rizika ohrožení jeho vývoje. Služba obsahuje výchovné, vzdělávací a aktivizační činnosti, zprostředkování kontaktu se společenským prostředím, sociálně terapeutické činnosti a pomoc při uplatňování práv a oprávněných zájmů. *Služba se poskytuje bez úhrady.*

- ***Sociálně aktivizační služby pro seniory a osoby se zdravotním postižením***
  Sociálně aktivizační služby pro seniory a osoby se zdravotním postižením jsou ambulantní, popřípadě terénní služby poskytované osobám v důchodovém věku nebo osobám se zdravotním postižením ohroženým sociálním vyloučením. Služba obsahuje zprostředkování kontaktu se společenským prostředím, terapeutické činnosti a pomoc při prosazování práv a zájmů. *Služba se poskytuje bez úhrady.*
- ***Sociálně terapeutické dílny***
  Sociálně terapeutické dílny jsou ambulantní služby poskytované osobám se sníženou soběstačností z důvodu zdravotního postižení, které nejsou z tohoto důvodu umístitelné na otevřeném ani chráněném trhu práce. Jejich účelem je dlouhodobá a pravidelná podpora zdokonalování pracovních návyků a dovedností prostřednictvím pracovní terapie. Služba obsahuje pomoc při osobní hygieně nebo poskytnutí podmínek pro osobní hygienu, poskytnutí stravy nebo pomoc při zajištění stravy, nácvik dovedností pro zvládání péče o vlastní osobu, soběstačnosti a dalších činností vedoucích k sociálnímu začlenění a podporu vytváření a zdokonalování základních pracovních návyků a dovedností. *Služba se poskytuje za úhradu.*
- ***Terapeutické komunity***
  Terapeutické komunity poskytují pobytové služby i na přechodnou dobu pro osoby závislé na návykových látkách nebo osoby s chronickým duševním onemocněním, které mají zájem o začlenění do běžného života. Služba obsahuje poskytnutí stravy, poskytnutí ubytování, zprostředkování kontaktu se společenským prostředím, sociálně terapeutické činnosti a pomoc při uplatňování práv a oprávněných zájmů. *Služba se poskytuje za úhradu.*
- ***Terénní programy***
  Terénní programy jsou služby poskytované osobám, které vedou nebo jsou ohroženy rizikovým způsobem života nebo jsou tímto způsobem života ohroženy. Služba je určena pro problémové skupiny osob, uživatele návykových látek a omamných psychotropních látek, osoby bez přístřeší, osoby žijící v sociálně vyloučených komunitách a jiné sociálně ohrožené skupiny. Cílem služby je tyto osoby vyhledávat a minimalizovat rizika jejich způsobu života. Služba může být poskytována osobám anonymně. Služba obsahuje zprostředkování kontaktu se společenským prostředím a pomoc při uplatňování práv a oprávněných zájmů. *Služba se poskytuje bez úhrady.*
- ***Sociální rehabilitace***
  Jedná se o soubor specifických činností směřujících k dosažení samostatnosti, nezávislosti a soběstačnosti osob, a to rozvojem jejich specifických schopností a dovedností, posilováním návyků a nácvikem výkonu běžných činností pro samostatný život. Sociální rehabilitace se poskytuje formou terénních a ambulantních služeb nebo formou pobytových služeb poskytovaných v centrech sociálně rehabilitačních služeb. Terénní a ambulantní služba obsahuje nácvik dovedností pro zvládání péče o vlastní osobu, soběstačnosti a dalších činností vedoucích k sociálnímu začlenění, zprostředkování kontaktu se společenským prostředím, výchovné, vzdělávací a aktivizační činnosti a pomoc při uplatňování práv a oprávněných zájmů. Forma pobytové služby v centrech sociálně rehabilitačních služeb obsahuje poskytnutí ubytování a stravy, pomoc při osobní hygieně nebo poskytnutí podmínek pro osobní hygienu, nácvik dovedností pro zvládání péče o vlastní osobu, soběstačnosti a dalších činností vedoucích k sociálnímu začlenění, zprostředkování kontaktu se společenským prostředím, výchovné, vzdělávací a aktivizační činnosti a pomoc při uplatňování práv a oprávněných zájmů. *Služba se poskytuje za úhradu.*

4.3.3 Formy poskytování sociálních služeb

Podle způsobu, jakým jsou sociální služby poskytovány, se tyto člení do následujících tří základních skupin:

- ***Sociální služby ambulantní***
  Ambulantními službami se rozumí služby, za kterými jedinec dochází (je doprovázen nebo dopravován) do zařízení poskytujících tyto služby a součástí služby není ubytování.
- ***Sociální služby terénní***
  Terénními službami se rozumí služby, které jsou občanům poskytovány v jejich přirozeném prostředí.
- ***Sociální služby pobytové***
  Pobytovými službami se rozumí služby spojené s ubytováním v zařízeních poskytujících sociální služby.

4.3.4 Poskytovatelé sociálních služeb

Kdo je poskytovatelem sociálních služeb a prostřednictvím koho jsou tyto poskytovány, stanovuje zákon č. 108/2006 Sb., o sociálních službách. Poskytovateli sociálních služeb ve smyslu uvedeného zákona jsou následující subjekty:

- územní samosprávné celky a jimi zřizované právnické osoby;
- další právnické osoby;
- fyzické osoby;
- ministerstvo práce a sociálních věcí a jím zřízené organizační složky státu.

Zařízení, jejichž prostřednictvím poskytovatelé sociálních služeb zabezpečují jejich vlastní realizaci, jsou tato:

- centra denních služeb;
- denní stacionáře;
- týdenní stacionáře;
- domovy pro osoby se zdravotním postižením;
- domovy pro seniory;
- domovy se zvláštním režimem;
- chráněné bydlení;
- azylové domy;
- domy na půl cesty;
- zařízení pro krizovou pomoc;
- nízkoprahová denní centra;
- nízkoprahová zařízení pro děti a mládež;
- noclehárny;
- terapeutické komunity;
- sociální poradny;
- centra sociálně rehabilitačních služeb;
- pracoviště rané péče.

Kombinací zařízení sociálních služeb lze zřizovat mezigenerační a integrovaná centra.

Sociální služby mohou být jak veřejným statkem, tak i tržním produktem. Poskytovatelem sociálních služeb tudíž mohou v zásadě být následující dva typy organizací:

- ***Organizace neziskového sektoru***
  Organizace neziskového sektoru zahrnují právnické osoby, které nebyly zřízeny nebo založeny za účelem podnikání. Jejich činnost je upravena zákonem č. 108/2006 Sb. a vyhláškou

č. 505/2006 Sb. Nejpodstatnějším charakteristickým znakem je, že nevytváří zisk k přerozdělení mezi své vlastníky, správce nebo zakladatele, ale musí ho (pakliže jej vytvoří) vložit zpět do rozvoje organizace a plnění jejího poslání. Neziskové organizace tedy nejsou obchodní společnosti ani jiné podnikatelské subjekty. Zakládají se za účelem uspokojení konkrétních potřeb občanů a komunit.

V praxi se nejčastěji rozlišují následující dvě hlavní skupiny neziskových organizací:

- ***Nestátní (nevládní) neziskové organizace (NNO)***
  Organizace není zřízena nejen státem, ale ani lokálním governmentem, tedy lokálním veřejnoprávním subjektem (např. obcí, krajem, zemí, župou atd.). V politickém kontextu se používá zejména pro občanská sdružení aktivně zasahující do veřejných záležitostí, ale zahrnuje samozřejmě i občanská sdružení (spolky) sloužící k soukromé realizaci skupinových zájmů a krom občanských sdružení i další nepodnikatelské právní formy, například obecně prospěšné společnosti, nadace a nadační fondy, církve a jiné náboženské společnosti atd.
- ***Příspěvkové organizace státu a jiných veřejnoprávních korporací (obcí, krajů atd.)***
  Neziskové organizace lze dělit také podle dalších kritérií. V praktickém životě se často používá „kritérium zakladatele" a „kritérium financování".

Podle „kritéria zakladatele" se rozeznávají:

- ***Veřejnoprávní organizace** – organizace založené veřejnou, tj. státní správou nebo samosprávou (typickým příkladem jsou příspěvkové organizace).*
- ***Soukromoprávní organizace** – organizace založené soukromou fyzickou nebo právnickou osobou (typickým příkladem jsou spolky, nadace, účelová zařízení v církvi).*
- ***Veřejnoprávní instituce** – organizace, kde je výkon veřejné služby dán jako povinnost ze zákona (typickým příkladem je veřejná vysoká škola).*

Podle „kritéria financování" se rozeznávají:

- ***Organizace financované zcela z veřejných rozpočtů** – organizační složky státu a územních celků.*
- ***Organizace financované částečně z veřejných rozpočtů** – příspěvkové organizace, vybrané spolky, politické strany a hnutí, jež mají na příspěvek legislativní nárok.*
- ***Organizace financované z různých zdrojů** – vícezdrojové financování sestávající z darů, sbírek, sponzoringu, frantů, vlastních činností apod.*
- ***Organizace financované zejména ze svých vlastních příjmů***

- ***Organizace ziskové***
  Podnikatelské subjekty poskytující sociální služby na standardním tržním principu.

*N**ejpodstatnějším společným jmenovatelem neziskových a ziskových organizací je, a na to bohužel řada neziskových organizací často zapomíná, **služba zákazníkovi** a **vzájemně výhodná směna**. Dosáhnout těchto cílů v konkurenčním prostředí je však obtížné (zpravidla i nemožné), pakliže se organizaci nepodaří optimálně využívat veškerých svých disponibilních zdrojů (materiálových, lidských, finančních, informačních).*

4.3.5 Úhrada nákladů za sociální služby

Sociální služby mohou být v závislosti na druhu služby poskytovány jak bez úhrady nákladů, tak i za jejich částečnou či plnou úhradu. Úhrada nákladů za sociální služby závisí na charakteru organizace, která je poskytuje.

Je-li poskytovatelem nezisková organizace (sociální služba je veřejným statkem), úhrada nákladů placená klientem zahrnuje ubytování, stravování a péči poskytovanou ve sjednaném roz-

sahu (výše úhrady je upravena zákonem č. 108/2006 Sb., o sociálních službách a vyhláškou č. 505/2006 Sb.).

Které sociální služby jsou klientovi poskytovány bezplatně a naopak na úhradě jakých se částečně podílí či je zcela hradí, vyplývá z předchozích částí 4.3.2.1.1 a 4.3.2.1.3.

V případě, že je sociální služba poskytována jako standardní tržní produkt ziskovou organizací, výše úhrady placené klientem je výsledkem individuální dohody mezi ním a poskytovatelem (smluvní cena).

4.4 Financování sociálních služeb

Systém financování sociálních služeb je v současné době limitujícím faktorem jejich dalšího rozvoje. Všude v Evropě jsou nákladné sociální služby (zejména služby ústavní povahy) kofinancovány státem nebo zařazeny do pojistných systémů.

V zahraniční praxi se preferuje a uplatňuje princip **„dotace na hlavu"**, tj. posílení příjmu osoby, která podle odborného posouzení státní posudkové komise služby potřebuje. Tím se posiluje suverenita jedince (on si vybírá poskytovatele), zvyšuje kontrola, zda byly služby skutečně vykonány, vytváří koupěschopná poptávka a konkurence. Stát má pod kontrolou určení nároku osoby (státní posudková služba) a kvalitu poskytovatele, včetně ekonomické přiměřenosti (formou akreditace státem). Zabezpečí se i rovnoprávný přístup všech poskytovatelských subjektů k veřejným prostředkům.

Z této filozofie v zásadě vychází i zákon č. 108/2006 Sb., o sociálních službách, jehož cíli v oblasti financování sociálních služeb jsou:

- zabezpečit svobodnou volbu způsobu zajištění služeb a reverzibilní přechod od „pasivního závislého pacientství" k „aktivnímu klientství";
- sjednotit podmínky pro získání veřejných prostředků všemi subjekty poskytujícími péči, které mají akreditaci, a zajistit jejich rovnoprávné postavení i stabilní financování;
- zabezpečit spoluúčast jedince (klienta a pacienta) při řešení jeho sociální situace;
- zrušit paušalizaci pohledů na zdravotně postižené občany a starobní důchodce;
- nastartovat proces deinstitucionalizace a individualizaci péče;
- reagovat na evropské trendy.

Klíčovým faktorem znamenajícím zásadní kvalitativní změnu v oblasti financování sociální péče je zavedení dávky **„příspěvek na péči"**, který se poskytuje osobám závislým na pomoci jiné fyzické osoby za účelem zajištění potřebné pomoci (náklady na příspěvek jsou hrazeny ze státního rozpočtu). O příspěvku rozhoduje obecní úřad s rozšířenou působností.

Výsledkem je, že stát již nerozhoduje o tom, kdo se o občana postará, ale volba je na jedinci samém. Společenský efekt pak spočívá v podstatně lepším a účelnějším využívání veřejných prostředků (princip „dotace na lůžko" – tedy poskytování dotací provozovatelům služeb vedlo k expanzi a neefektivnímu nadužívání).

*Výše příspěvku je závislá jednak na věku klienta (osoby do 18 let věku a osoby nad 18 let) a jednak na rozsahu závislostí a potřeby péče (lehká závislost, středně těžká závislost, těžká závislost a úplná závislost). Koncepce **„příspěvku na péči"** vychází z následujících skutečností:*

- *jedná se pouze o příspěvek určený ke krytí části nákladů na potřebnou péči (k úplné úhradě budou použity i jiné zdroje);*

- *poskytnutí příspěvku na hlavu umožní, aby se sám klient rozhodl o způsobu zabezpečení svých potřeb;*
- *poskytnutí příspěvku osobě, která péči potřebuje, umožní lepší alokaci veřejných prostředků tam, kde je potřeba péče, a nikoli tam, kde byly v minulosti vytvořeny kapacity.*

4.4.1 Zdroje financování sociálních služeb

Vícezdrojové financování je charakteristickým rysem financování sociálních služeb. Zdroje financování závisejí na řadě faktorů souvisejících jak se službou samou (tedy produktem), tak i jejím poskytovatelem (tedy právní formou organizace poskytující sociální služby). Za zdroje příjmů lze obecně považovat tyto:

- dotace ze státního rozpočtu;
- dotace z rozpočtů obcí, měst a regionů;
- prostředky z programu Evropských společenství;
- příspěvky zřizovatelů;
- úhrady od klientů (příjemců služeb);
- úhrady z veřejného zdravotního pojištění;
- dary;
- vedlejší hospodářská a mimořádná činnost (výroba stravy, praní prádla, prodej výrobků).

Financování **„pobytových"** sociálních služeb je v současné době založeno na třech hlavních pilířích, jimiž jsou:

- platby uživatelů sociálních služeb;
- státní dotace;
- platby z veřejného zdravotního pojištění.

Výše jednotlivých zdrojů je variabilní a v zásadě závisí na struktuře uživatelů, kvalitě poskytované péče a typu zřizovatelského subjektu.

Problémem je správné nastavení poměru jednotlivých zdrojů a stanovení minimální výše finančního krytí při splnění podmínky kvality sociálních služeb, tedy stanovení normativu minimálních finančních prostředků na uživatele v daném stupni závislosti.

Financování **„ambulantních"** a **„terénních"** sociálních služeb se opírá o následující dva zdroje:

- platby uživatelů sociálních služeb;
- státní dotace.

Dalšími zdroji financování **„pobytových"**, **„ambulantních"** a **„terénních"** sociálních služeb mohou být:

- vedlejší hospodářská činnost (pronájem nebytových prostor a nevyužitých kapacit, výroba stravy, praní prádla, prodej výrobků apod.);
- příspěvek zřizovatele na činnost;
- dary;
- ostatní granty a příspěvky na sekundární a terciární aktivity poskytovatele;
- ostatní zdroje.

Organizace poskytující sociální služby na „komerčním principu" (mimo rámec vymezený zákonem č. 108/2006 Sb.) mají oproti ostatním poskytovatelům odlišný model financování. Rozhodujícím zdrojem jejich příjmů jsou platby od uživatelů (příjemců služeb) a v menší míře pak

úhrady z veřejného zdravotního pojištění (mají-li s příslušnými pojišťovnami uzavřeny smlouvy) či jiných podnikatelských aktivit. Tyto organizace se mohou ucházet o granty, avšak dotace z veřejných zdrojů (státní rozpočet, rozpočty obcí, měst a regionů) jim poskytovány nejsou.

4.5 Aktuální problémy sociálních služeb

Problémů v oblasti sociálních služeb existuje celá řada, přičemž „kořeny" mnoha z nich lze hledat v pojetí systému sociálních služeb před přijetím zákona č. 108/2006 Sb., o sociálních službách.

Před rokem 1989 byla úroveň ambulantních a terénních sociálních služeb více než diskutabilní. Pro pobytové služby byly často využívány zámky, případně jiné historické objekty, pro něž stát nenašel jiné využití (nakolik tyto budovy odpovídaly potřebám sociálních služeb, je zbytečné hovořit).

Po roce 1989 docházelo k rozvoji neziskového sektoru. Zrušením okresních úřadů a zřízením vyšších samostatně správních územních celků byly převedeny zřizovatelské povinnosti na obce a kraje, které se začaly problematikou sociálních služeb zabývat. Zejména v 90. letech v obcích vznikala nová zařízení pobytových služeb (impulzem byla nejen investiční politika MPSV ČR, ale především rozhodnutí měst a obcí jako zřizovatelů zařízení poskytujících tyto služby).

Rok 1989 lze také považovat za důležitý mezník vzniku nových služeb (služby pro osoby ohrožené závislostmi, krizové intervence, linky bezpečí apod.), jejichž potřebnost byla vyvolána patologickými vlivy, víceméně souvisejícími s otevřením hranic a nástupem tržní ekonomiky.

V současné době aktuální problémy v oblasti sociálních služeb lze podle Průši (2007) shrnout do následujících čtyř oblastí:

- ***Nesoulad poptávkou po sociálních službách a jejich nabídkou***
  Vybavenost jednotlivých obcí, měst a regionů sociálními službami vesměs neodpovídá jejich potřebám. Výsledkem je nesoulad mezi poptávkou po službách a jejich nabídkou. Nabídka v jednotlivých lokalitách (obcích, městech, regionech a jejich spádových oblastech) zpravidla neodpovídá poptávce, a to jak z hlediska kvantity (kapacity), tak i struktury.

Charakteristickým znakem sociálních služeb je, že agregátní poptávka po těchto službách převyšuje jejich agregátní nabídku. To však neznamená, že u některých typů služeb či v některých lokalitách nemůže být poptávka po službách nižší než jejich nabídka.

Klíčový problém, který je tudíž nutno řešit, spočívá v zabezpečení takového stavu, při kterém budou občanům k dispozici „správné služby" ve „správném množství a kvalitě" na „správném místě" ve „správný čas" a za „správnou cenu".

Významnými nástroji podporujícími řešení jsou:

- *účelná decentralizace sociálních služeb a jejich koordinace;*
- *komunitní plánování sociálních služeb;*
- *trh sociálních služeb a s ním související marketingové aktivity a chování jejich poskytovatelů.*

- ***Nerovné postavení uživatelů sociálních služeb***
  Princip „dotace na hlavu" dává uživateli možnost, kromě výběru typu a druhu služby, vybrat si i jejího poskytovatele.
  Praxe zatím vypadá trochu jinak, a to zejména z následujících důvodů:
  - uživatelé nevyužívají příspěvek na péči k účelu stanoveným zákonem;

- uživatelům nejsou poskytovány v dostatečné míře informace o jejich právech a možnostech;
- uživatelé nevnímají své postavení jako výsostní (z pohledu zákona o sociálních službách);
- podvědomí uživatelů o poskytovatelích sociálních služeb a jejich nabídkách je nedostatečné;
- možnost uživatele vybrat si „od koho si službu koupí" je minimální či nulová (trh sociálních služeb buďto neexistuje vůbec, nebo je nedostatečně rozvinutý).

Oprávněně se lze domnívat, že důvody, které jsou příčinou nerovného postavení uživatelů sociálních služeb vůči jejich poskytovatelům, přestanou v důsledku dlouhotrvajícího působení zákona o sociálních službách a právní determinací těchto příčin s cílem jejich eliminace postupně existovat.

- ***Nedostatečně rozvinutý trh sociálních služeb***
  Skutečnost, že monopolní postavení výrobce poškozuje spotřebitele, je všeobecně známá. Nejinak je tomu i ve sféře sociálních služeb. Možnosti monopolního poskytovatele sociálních služeb v oblasti „cen" jsou sice omezeny (ceny jsou regulovány vyhláškou č. 505/2006 Sb.), avšak další symptomy chování (větší či menší rezignace na zvyšování kvality, budování vztahu k zákazníkovi a veřejnost vůbec, marketingové aktivity apod.) si téměř v ničem nezadají se symptomy chování jakékoli jiné organizace monopolního postavení, působící na trhu. V řadě případů monopolní postavení poskytovatelů sociálních služeb, umocněné převisem poptávky po službách nad jejich nabídkou, má za následek, že motivem ke zlepšení je buďto „tlak zřizovatele", nebo „potřeba být lepší".

Poskytovatelé sociálních služeb jsou si této skutečnosti vědomi a vesměs mají tendenci z ní těžit (typickým příkladem je, že uživatel pobytové služby je nucen nakupovat veškeré služby nabízené poskytovatelem, třebaže některé z nich nepotřebuje, protože je schopen si je zajistit sám vlastními silami).

Zákon č. 108/2006 Sb. spolu s vyhláškou č. 505/2006 Sb. sice rámcově vymezují obsah jednotlivých služeb (tedy činností, z nichž služba sestává) a stanovují, za kolik maximálně mohou být služby poskytovány, avšak nedefinují, „jak" mají být služby poskytnuty, tzn. že na národní úrovni neexistují „kvalitativní standardy" jednotlivých služeb (povinností každého poskytovatele sociálních služeb je vytvořit si vlastní kvalitativní standardy, jejichž dodržování je posléze kontrolováno).

Pozitivum toho stavu spočívá v tom, že umožňuje organizaci aplikovat v rámci svých marketingových aktivit strategii positioningu (blíže viz kap. 7.8 Positioning a jeho role – str. 104), avšak otázkou je, nakolik ji tato opravdu využívá, není-li k tomu donucena konkurenčním tlakem (tedy bojem o vlastní existenci).

Eliminovat účinně „neduhy" monopolu nelze žádným administrativním aktem v podobě „tlaku zřizovatele" či jiného opatření (ta je mohou v nejlepším případě na čas zmírnit, nikoli však odstranit), nýbrž vybudováním trhu (tržního prostředí). To však vyžaduje odbourání veškerých „administrativních bariér" diskriminačního charakteru, které jsou zpravidla prosazovány nejrůznějšími zájmovými skupinami, a vytvoření rovných podmínek pro vstup na trh všem subjektům, jež disponují požadovanou kompetentností a mají zájem na trhu sociálních služeb vyvíjet své aktivity.

- ***Nedostatek veřejných zdrojů na financování sociálních služeb***
  Objem veřejných finančních prostředků vynakládaných na sociální služby ovlivňuje řada faktorů, ať už politických, společenských, ekonomických, či jiných. Fundamentálním faktorem, který sehrává klíčovou roli při rozhodování o tom, kolik veřejných zdrojů lze na financování sociálních služeb vynaložit, je výkonnost ekonomiky (výše HDP a jeho trend).

Míru disproporce mezi „potřebou" finančních zdrojů a reálnými „možnostmi" jejího krytí zásadním způsobem ovlivní, do jaké míry se podaří (nebo nepodaří) vybudovat efektivní „systém sociálních služeb" (včetně rozvinutého trhu sociálních služeb, jenž bude zcela logicky modifikován „rolí", kterou tyto služby sehrávají v životě společnosti).

4.6 Předpokládané trendy vývoje sociálních služeb

Trend rozvoje sociálních služeb v blízké budoucnosti je zásadním způsobem ovlivněn zákonem č. 108/2006 Sb., o sociálních službách, který (navzdory některým výhradám) staví systém sociálních služeb na úroveň vyspělých evropských zemí. Systém sociálních služeb bude podle názoru Průši (2007) v blízké budoucnosti s největší pravděpodobností tendovat k těmto 4 bodům:

1. ***Účelná decentralizace sociálních služeb***
   Smyslem decentralizace a koordinace sociálních služeb je v maximální míře přiblížit tyto služby (v požadované kvantitě, struktuře i kvalitě) těm, kdo je potřebují a s co nejnižšími náklady.

   Významným nástrojem posilujícím tento trend je komunitní plánování sociálních služeb (jeho úroveň je však nezřídka problematická).

2. ***Podpora rozvoje péče o občany v jejich vlastních domácnostech a nahrazování kapacit ústavní péče péčí domácí***
   V oblasti péče o seniory je akcent kladen na setrvání v jejich přirozeném prostředí (vlastních domácnostech), neboť kvalita bydlení spolu s technologickým pokrokem vytvářejí prostor pro to, aby stále větší rozsah péče, kterou bylo dříve možno poskytovat pouze v ústavních zařízeních, byl zabezpečen v domácnostech občanů.

   Domácí péče bude ve stále větším měřítku nahrazovat kapacity péče ústavní, a to za výrazně vyššího standardu úrovně péče a současně nižších veřejných výdajů (lze očekávat, že tento trend bude stát podporovat svojí „dotační politikou", spočívající ve větší podpoře ambulantních a terénních služeb na vrub služeb pobytových).

   Rozvoj sítě (kapacit) ošetřovatelských ústavů bude závislý na počtu občanů, kteří komplexní ústavní péči skutečně potřebují.

   Nezbytným předpokladem k naplnění tohoto trendu je nejen přiměřená „místní" i „časová" dostupnost služeb, ale i nezbytná právní úprava.

3. ***Podpora postupné integrace zdravotně postižených osob do společnosti***
   Cílem péče o osoby zdravotně postižené je jejich postupná integrace do společnosti a zvyšování kvality péče.

   S vysokou mírou pravděpodobnosti lze očekávat, že bude docházet ke snižování počtu vícelůžkových pokojů, decentralizaci pobytových služeb formou výstavby menších bytových jednotek, budování chráněných dílen apod.

4. ***Posilování pozice uživatele sociálních služeb***
   Důsledkem posilování pozice uživatele sociálních služeb je, že tento se stává zajímavým partnerem pro jejich poskytovatele („příspěvek na péči" mu umožňuje, aby si zvolil „od koho" a „za kolik" si službu, kterou potřebuje, koupí). Lze tudíž s vysokou pravděpodobností očekávat, že postupem času dojde k:
   - nárůstu poptávky po ambulantních a terénních službách;
   - zlepšování kvality poskytovaných služeb (zejména v důsledku působení trhu);

– postupnému zostřování konkurenčního boje na trhu sociálních služeb (zejména u „lukrativních" typů pobytových služeb sociální péče).

Posilování pozice uživatele přináší efekt jak občanovi (nejen že si koupí službu, kterou potřebuje, ale v důsledku konkurence na trhu sociálních služeb získá kvalitnější službu za nižší cenu), tak i společnosti (relativně nižší náklady na sociální služby a efektivnější využití veřejných prostředků).

4.7 Stát a sociální služby

Stát sehrává ve sféře sociálních služeb klíčovou a nezastupitelnou roli, která vyplývá z podstaty **sociálního státu**. Sociální stát (welfare state) je koncept sociální politiky typický pro demokratické společnosti s relativně vyspělou tržní ekonomikou, který do sociálního jištění a poskytování služeb zakomponovává i stát. Jeho posláním je nejenom pomoci udržet společensky přijatelný životní standard všech občanů, garantovat určitou minimální úroveň sociálního zabezpečení při sociálních událostech a zajistit kvalitní úroveň veřejných sociálních služeb, ale i garantovat určitý standard sociálního občanství a být nápomocen při vytváření sociálně ekonomické rovnováhy industriální společnosti.

Sociální stát je, byť lze v současné době vysledovat určité snahy o revizi jeho pojetí, aktivní odpovědí na problémy moderního státu a společnosti, které nejsou bez sociálního státu jinými způsoby řešitelné.

V oblasti sociálních služeb, které jsou jedním z nástrojů sociální pomoci, by stát měl zabezpečit vytvoření takového systému, který bude:

- respektovat důstojnost uživatelů, podporovat jejich nezávislost a zvyšovat jejich společenskou a ekonomickou participaci;
- zabezpečovat, že uživatelé budou chráněni proti nízké úrovni sociálních služeb;
- umožňovat žít uživatelům bezpečný, plný a v rámci možností normální život v jejich vlastním domově;
- zabezpečovat, aby zranitelné skupiny uživatelů byly chráněny před citovým, fyzickým či sexuálním zneužíváním a nedbalostí, a to jak v přirozeném prostředí, tak i sociálních zařízeních;
- zabezpečovat, aby uživatelům sociálních služeb v produktivním věku byly tyto služby poskytovány způsobem, který bude v maximální míře podporovat jejich možnost a schopnost nastoupit do zaměstnání, setrvat v něm nebo se do něj vrátit;
- zabezpečovat odpovídající služby obcí, měst a regionů jejich včasným rozpoznáním a tím předcházet sociálnímu vyloučení jejich obyvatel nebo skupin;
- napomáhat k eliminaci faktorů znevýhodňujících jedince nebo skupiny a tím podporovat jejich zapojení do života komunity;
- maximalizovat prospěšnost služeb pro uživatele vytvořením jejich dostatečně pestré a dostupné nabídky, jakož i umožněním volby, která bude reagovat na individuální potřeby a okolnosti.

Pro naplnění těchto cílů v praktickém životě by měl stát podle Průši (2007) sehrát svou roli zejména tím, že zabezpečí následující body:

1. ***Dostupnost sociálních služeb každému občanovi podle jeho individuální situace***
   Naplnění tohoto úkolu je obtížné (ne-li nemožné) bez zvýšení odpovědnosti a působnosti obcí při zabezpečování sociálních služeb. Podstata spočívá v účelné decentralizaci sociálních

služeb, tedy zapojení místních a regionálních orgánů do poskytování těchto služeb. Účelná decentralizace umožňuje místním a regionálním orgánům přizpůsobit nabízené služby potřebám svých obyvatel i uplatnit svobodu rozhodování závisející na dostupnosti finančních a lidských zdrojů.

V některých zemích je veškerá odpovědnost převedena na místní a regionální orgány, jinde je na tyto orgány převedeno pouze řízení sociálních služeb s tím, že se stát podílí na všech nebo většině finančních výdajů. Místní orgány jsou v některých zemích pověřeny organizovat sociální služby jako doplněk služeb poskytovaných státem či regiony nebo jako doplněk své statutární odpovědnosti.

Při řešení problému decentralizace sociálních služeb je z důvodů efektivnosti jejich poskytování klíčovým problémem „jaké služby zabezpečovat (poskytovat) na místní úrovni a jaké regionálně". Faktorů, které decentralizaci ovlivňují, existuje celá řada (společensko-ekonomickými a sociálněpolitickými počínaje a specifickými potřebami či finančními kapacitami místních a regionálních orgánů konče), přičemž váha (důležitost) těchto faktorů je v jednotlivých regionech v závislosti na jejich specifických podmínkách různá. Otázkou tedy je, zda centrálně vymezit, které služby na jaké úrovni budou poskytovány (tento přístup je administrativně jednodušší, avšak může vést k neefektivnosti), nebo odpovědnost za řešení decentralizace přenést na regionální (a potažmo i místní) orgány s tím, že na úrovni regionu jako celku musí být zajištěno poskytování veškerých sociálních služeb v potřebném rozsahu a struktuře (tento přístup je mnohem náročnější na koordinaci, avšak jeho společenská i ekonomická efektivnost je vyšší).

V souvislosti s řešením decentralizace sociálních služeb je třeba mít na paměti významný faktor, kterým je „dostupnost". Klíčovou roli sehrává tento faktor zejména u „poradenských služeb" a „služeb sociální prevence", neboť nevhodná alokace či doba poskytování nemotivuje člověka k jejich využívání. Dostupnost se tak stává bariérou společenského poslání sociálních služeb, což je v případě poradenských služeb a služeb sociální prevence závažným problémem, neboť tyto služby sehrávají významnou a nezastupitelnou roli v rozvoji a formování společnosti.

Optimální forma spolupráce mezi místními a regionálními orgány či soukromým a veřejným sektorem a vhodná koordinace jednotlivých služeb zásadním způsobem ovlivňují efektivnost procesu poskytování sociálních služeb (zejména jeho kvantitativní stránku, spočívající v optimalizaci kapacit).

Průša (2007) uvádí,, že účinnou ***koordinaci poskytovaných služeb*** *lze zabezpečit na místní nebo regionální úrovni, neboť tam, kde jsou služby koordinovány „zdola", jsou potřeby obyvatel zabezpečovány podstatně vstřícněji. Koordinované akce v jednotlivých sociálních oblastech jsou účinnější než stejné akce, které jsou realizovány izolovaně nebo samostatně. Taková interakce je zřejmá tam, kde sociální opatření dávají prioritu příjemcům a jejich potřebám.*

Pro bezproblémové fungování celého systému a z důvodu eliminace rizika vzniku „vakua v systému" je nezbytné **definovat roli** místních i regionálních orgánů a **vymezit jejich pravomoci** a **odpovědnosti**.

V rámci právních předpisů jednotlivých zemí bývá zpravidla akcent kladen na následující problémové oblasti:

- *rozdělení pravomocí;*
- *spolupráce mezi místními orgány;*

- *koordinace činnosti veřejných orgánů;*
- *informace a zodpovědnost;*
- *řízení a financování.*

2. ***Vytvoření podmínek pro vznik a fungování trhu sociálních služeb***
   Trh je přirozeným a nejúčinnějším nástrojem efektivnosti. Stávající trh sociálních služeb je nedostatečně rozvinutý (důvodů je samozřejmě celá řada). Zpravidla monopolní postavení poskytovatelů těchto služeb, spolu s převisem agregátní poptávky po sociálních službách nad jejich nabídkou, vede k tomu, že nic nenutí jednotlivé poskytovatele k rozvoji a tedy ani k efektivnosti. V zájmu společnosti je, vznik a rozvoj trhu sociálních služeb podporovat (byť tento trh musí být z objektivních důvodů do určité míry státem regulován), vytvářet veškeré nezbytné podmínky pro jeho efektivní fungování a odstraňovat všechny bariéry, které tomu brání, neboť tím, kdo na špatné fungování trhu v konečném důsledku vždy doplácí, je zákazník.

Většina zemí využívá pro zabezpečení sociálních služeb smluvní vztahy s privátním sektorem, který sehrává stále významnější roli při jejich poskytování. Rozhodující kritéria při volbě mezi veřejným a soukromým sektorem jsou zpravidla „kvalita" a „cena".

Klíčovým předpokladem fungování trhu jsou „správné ceny". Ve sféře sociálních služeb jsou ceny regulovány (vyhláška č. 505/2006 Sb.), což vyžaduje (mají-li plnit svoji funkci), aby byly v návaznosti na míru inflace v ekonomice příslušným tempem valorizovány (nebude-li tomu tak, dostanou se poskytovatelé sociálních služeb dříve či později do existenčních problémů).

3. ***Posílení role příjemce služby***
   Podstata posílení role příjemce spočívá v tom, že stát posílí příjem občana do té míry, aby si službu mohl koupit. Poskytnutí „příspěvku na hlavu" má dvojí efekt. Uživatel má možnost sám se rozhodnout o způsobu zabezpečení svých individuálních potřeb a stát (společnost) dosáhne lepšího využití a efektivnosti veřejných prostředků.

Nemá-li být význam role příjemce snižován, je nutno mít na paměti, že v důsledku působení inflace nemůže docházet pouze k nárůstu cen, ale musí být v příslušné míře valorizována i výše „příspěvku na péči" (nebude-li tomu tak, dojde k jeho „reálnému" snížení, což se projeví v poklesu koupěschopné poptávky příjemce).

4. ***Implementace jednotné klasifikace zdravotního postižení a multidisciplinárního posouzení žadatele***
   Jednotná klasifikace zdravotního postižení a multidisciplinární posouzení žadatele je zásadní problém. Způsob řešení a vyřešení tohoto problému významným způsobem ovlivňuje naplňování podstaty a poslání systému sociální péče ve společnosti.

Klíčovou roli v tomto procesu musí sehrát sociální pracovník, který dobře zná „skutečný stav" člověka, a nikoliv „úředník", který se o něm jen dočetl.

5. ***Financování sociálních služeb***
   Stát se podílí na financování sociálních služeb tím, že přispívá poskytovatelům na provozování služeb dotace nebo hradí smluvní cenu a organizacím, jichž je zřizovatelem, poskytuje příspěvek.

Prostřednictvím „dotační politiky" má stát možnost nepřímo ovlivňovat tempo rozvoje jednotlivých typů a forem sociálních služeb (např. podporou ambulantních a terénních služeb na vrub služeb pobytových apod.).

6. Kontrola v oblasti sociálních služeb

Kontrolu v oblasti sociálních služeb je nutno chápat jednak ve směru k vlastním službám (zda jsou dodržovány standardy služeb a jejich kvalitativní parametry vůbec) a jednak ve směru k občanovi (zda je odpovídajícím způsobem zabezpečen).

Předmětem kontroly musí být i to, jak občan pobírající „příspěvek na péči" tento skutečně využívá (zda za něj sociální služby opravdu nakupuje).

Na základě šetření provedených VÚPSV, v. v. i., Praha lze odhadnout, že 70 až 75 % z celkového objemu vyplacených „příspěvků na péči" není využita na nákup sociálních služeb, což ve své podstatě znamená, že o tuto částku jsou sníženy veřejné zdroje na financování poskytovatelů těchto služeb.

Podstatou státu, garantujícího základní sociální jistoty a podporujícího samostatné sociální chování a jednání jedince („post-welfare state"), není podle Krebse a kol. (2007) zeslabení jeho role v sociální politice, nýbrž kvalitativní změna této role, spočívající v:

- posílení role státu jako „konceptora" sociální politiky (vymezování právního rámce sociální politiky, určování pravidel chování ostatním sociálním subjektům a dohled nad jejich dodržováním);
- posílení role státu jako „podporovatele" sociálních aktivit;
- posílení role státu jako „garanta" lidské důstojnosti (péče o občany, o něž se nikdo jiný postarat nemůže);
- zeslabení role státu jako „dominantního" poskytovatele a „financovatele" sociální politiky.

Zásadním požadavkem a předpokladem je, že rozsah a forma sociální pomoci musí zachovávat lidskou důstojnost osob.

4.8 Komunitní plánování sociálních služeb

Komunitní plánování sociálních služeb lze chápat jako aktivní odpověď na roli státu v této oblasti. Je založeno na komunikaci mezi **zadavateli**, **poskytovateli** a **uživateli** sociálních služeb. Participace všech těchto subjektů je nezbytným předpokladem komunitního plánování a je odrazem rolí jednotlivých subjektů v procesu poskytování sociálních služeb.

- ***Zadavatelé sociálních služeb*** – služby objednávají i platí a mají odpovědnost za jejich zajištění.
- ***Poskytovatelé sociálních služeb*** – služby nabízejí a prodávají.
- ***Uživatelé sociálních služeb*** – služby nakupují a využívají.

Komunitní plánování sociálních služeb je metoda, která umožňuje zpracovávat rozvojové materiály pro různé oblasti veřejného života na úrovni obce i regionu a která výrazně posiluje principy zastupitelské demokracie.

Charakteristickým znakem je akcent kladený na:

- zapojování všech, jichž se zpracovaná oblast týká;
- dialog a vyjednávání;
- dosažení výsledku, který je přijat a podporován většinou účastníků.

Komunitní plánování zpravidla probíhá v následujících třech vzájemně navazujících základních etapách:

- zpracování demografické analýzy a prognózy vývoje lokality (obce, města, regionu a jejich spádového území);

- zpracování SWOT analýzy (silné a slabé stránky lokality, její příležitosti a ohrožení);
- zpracování plánu rozvoje (formulace cílů v oblasti sociálních služeb, způsob jejich dosažení a financování, kontrola plnění).

Vlastní komunitní plán je výsledkem procesu aktivního zjišťování potřeb lidí ve stanovené lokalitě a hledání způsobů jejich uspokojování při využití disponibilních zdrojů.

Obsahem komunitního plánu sociálních služeb je:

- popis a analýza existujících zdrojů a potřeb;
- strategie rozvoje a způsob její realizace;
- povinnosti jednotlivých účastníků;
- metody sledování a vyhodnocování plnění plánu;
- způsob, jakým lze provést změny v poskytování sociálních služeb.

Komunitní plán sociálních služeb je taktéž významným zdrojem informací nezbytných pro zpracování a formulování marketingového strategického plánu organizace poskytující tyto služby, neboť:

- popisuje současný stav sociálních služeb v dané lokalitě (městě, regionu), a to jak z hlediska kvantity a struktury, tak i kvality (v případě, že ji lze popsat relevantními parametry);
- shrnuje poznatky uživatelů sociálních služeb a jejich hodnocení úrovně a kvality poskytovaných služeb;
- formuluje potřeby a rozvojové cíle v oblasti sociálních služeb dané lokality, včetně představ, jak tyto cíle naplnit.

Na základě analýzy vybraného vzorku komunitních plánů lze konstatovat, že za fundamentální problém, který bude zásadním způsobem determinovat prognózu sociálních služeb, je v současné době „problém stárnutí populace" a s ním spojená „invalidizace osob", která obecně vede ke zvyšování požadavků na zdravotní a sociální péči (podle prognóz Českého statistického úřadu by v roce 2020 občané starší 65 let měli zaujímat až 27 % z celé populace).

4.9 Sociální služby v datech

Vytvořit si bližší představu o sektoru sociálních služeb a jeho pozici v ekonomice umožňují následující vybraná charakteristická data.

Při analýze vybraných dat, která odrážejí situaci sektoru sociálních služeb na úrovni celé ČR, lze samozřejmě zjistit, že situace v jednotlivých krajích se liší. Tato skutečnost potvrzuje hypotézu, že mají-li být každému občanu dostupné sociální služby podle jeho individuální situace, je nezbytné jejich poskytování účelně decentralizovat, tj. zapojit místní a regionální orgány do poskytování těchto služeb.

4.9.1 Počet sociálních služeb a jejich kapacita podle zřizovatele

Přehled o počtu jednotlivých druhů sociálních služeb a jejich kapacitě, vyjádřené počtem lůžek, podle zřizovatele k 31. 12. 2017 vyplývá z následujících tabulek:

Tabulka 4.1 – Přehled o počtu služeb sociálního poradenství a jejich kapacitě podle zřizovatele

Druh služby (uvedené v § 34 zákona č. 108/2006 Sb.)		Celkem	Státní	Krajské	Obecní	Církevní	Ostatní
Sociální poradny	počet	523	3	28	35	87	370
	kapacita*	0	0	0	0	0	0
Celkem ČR	**počet**	**523**	**3**	**28**	**35**	**87**	**370**
	kapacita*	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**

* kapacita služby vyjádřená počtem lůžek

Zdroj: Statistická ročenka z oblasti práce a sociálních věcí 2017 (2018)

Tabulka 4.2 – Přehled o počtu služeb sociální péče a jejich kapacitě podle zřizovatele

Druh služby (uvedené v § 34 zákona č. 108/2006 Sb.)		Celkem	Státní	Krajské	Obecní	Církevní	Ostatní
Centra denních služeb	počet	79	0	5	16	25	33
	kapacita*	0	0	0	0	0	0
Denní stacionáře	počet	270	3	35	78	60	94
	kapacita*	0	0	0	0	0	0
Týdenní stacionáře	počet	57	1	27	7	10	12
	kapacita*	868	91	419	81	85	192
Domovy pro osoby se zdravotním postižením	počet	204	5	143	29	13	14
	kapacita*	12 231	626	9 722	1 206	282	395
Domovy pro seniory	počet	519	0	180	169	65	105
	kapacita*	37 037	0	16 157	13 990	2.493	4 397
Domovy se zvláštním režimem	počet	322	0	119	69	23	111
	kapacita*	18 853	0	7 096	4 209	631	6 917
Chráněné bydlení	počet	207	3	92	13	34	65
	kapacita*	4 014	94	2 027	207	491	1 195
Celkem ČR	**počet**	**1 658**	**12**	**601**	**381**	**230**	**434**
	kapacita*	**73 003**	**811**	**35 421**	**19 693**	**3 982**	**13 096**

* kapacita služby vyjádřená počtem lůžek

Zdroj: Statistická ročenka z oblasti práce a sociálních věcí 2017 (2018)

Tabulka 4.3 – Přehled o počtu služeb sociální prevence a jejich kapacitě podle zřizovatele

Druh služby (uvedené v § 34 zákona č. 108/2006 Sb.)		Celkem	Státní	Krajské	Obecní	Církevní	Ostatní
Pracoviště rané péče	počet	47	1	0	2	12	32
	kapacita*	0	0	0	0	0	0
Azylové domy	počet	214	0	7	46	81	80
	kapacita*	7 199	0	282	1 319	2 757	2 841
Domy na půl cesty	počet	36	0	1	4	7	24
	kapacita*	396	0	3	22	75	296
Zařízení pro krizovou pomoc	počet	41	0	1	1	11	28
	kapacita*	42	0	0	0	9	33
Intervenční centra	počet	18	0	6	0	4	8
	kapacita*	0	0	0	0	0	0

Pokračování tabulky 4.3

Druh služby (uvedené v § 34 zákona č. 108/2006 Sb.)		Celkem	Státní	Krajské	Obecní	Církevní	Ostatní
Nízkoprahová denní centra	počet	61	0	0	3	33	25
	kapacita*	0	0	0	0	0	0
Nízkoprahová zařízení pro děti a mládež	počet	245	0	2	19	81	143
	kapacita*	0	0	0	0	0	0
Noclehárny	počet	76	0	1	17	29	29
	kapacita*	0	0	0	0	0	0
Služby následné péče	počet	44	0	1	1	6	36
	kapacita*	265	0	5	11	34	215
Sociálně terapeutické dílny	počet	152	1	26	3	37	85
	kapacita*	0	0	0	0	0	0
Terapeutické komunity	počet	14	0	1	0	1	12
	kapacita*	237	0	15	0	15	207
Sociální rehabilitace	počet	275	3	5	2	49	216
		361	66	0	0	88	207
Celkem ČR	**počet**	**1 223**	**5**	**51**	**98**	**351**	**718**
	kapacita*	**8 500**	**66**	**305**	**1 352**	**2 978**	**3 799**

* kapacita služby vyjádřená počtem lůžek

Zdroj: Statistická ročenka z oblasti práce a sociálních věcí 2017 (2018)

4.9.2 Počet klientů podle druhů sociálních služeb

Přehled o počtu a struktuře klientů (uživatelů) sociálních služeb podle jednotlivých druhů těchto služeb v roce 2017 vyplývá z následujících tabulek:

Tabulka 4.4 – Přehled o počtu a struktuře klientů služby sociální poradenství

Druh služby (uvedené v § 34 zákona č. 108/2006 Sb.)	Počet uživatelů služby sociální poradenství za sledovaný rok 2017	
Sociální poradny	děti a mládež do 18 let	12 885
	muži	108 075
	ženy	163 056
Celkem ČR	**děti a mládež do 18 let**	**12 885**
	muži	**108 075**
	ženy	**163 056**

Zdroj: Statistická ročenka z oblasti práce a sociálních věcí 2017 (2018)

Tabulka 4.5 – Přehled o počtu a struktuře klientů služby sociální péče

Druh služby (uvedené v § 34 zákona č. 108/2006 Sb.)	Počet uživatelů služeb sociální péče za sledovaný rok 2017	
Osobní asistence	děti a mládež do 18 let	1 306
	muži	2 657
	ženy	4 780

Pokračování tabulky 4.5

Druh služby (uvedené v § 34 zákona č. 108/2006 Sb.)	Počet uživatelů služeb sociální péče za sledovaný rok 2017	
Pečovatelská služba	děti a mládež do 18 let	490
	muži	30 679
	ženy	69 510
Tísňová péče	děti a mládež do 18 let	901
	muži	371
	ženy	1 736
Průvodcovské a předčitatelské služby	děti a mládež do 18 let	105
	muži	284
	ženy	394
Podpora samostatného bydlení	děti a mládež do 18 let	3
	muži	489
	ženy	383
Odlehčovací služby	děti a mládež do 18 let	518
	muži	4 160
	ženy	7 609
Centra denních služeb	děti a mládež do 18 let	210
	muži	1 470
	ženy	2 108
Denní stacionáře	děti a mládež do 18 let	968
	muži	2 530
	ženy	2 825
Celkem ČR	**děti a mládež do 18 let**	**4 501**
	muži	**42 640**
	ženy	**89 345**

Zdroj: Statistická ročenka z oblasti práce a sociálních věcí 2017 (2018)

Tabulka 4.6 – Přehled o počtu a struktuře klientů služby sociální prevence

Druh služby (uvedené v § 34 zákona č. 108/2006 Sb.)	Počet uživatelů služby sociální prevence za sledovaný rok 2017	
Pracoviště rané péče	děti a mládež do 18 let	4 376
	muži	148
	ženy	207
Telefonická krizová pomoc	děti a mládež do 18 let	163 930
	muži	41 002
	ženy	52 131
Tlumočnické služby	děti a mládež do 18 let	57
	muži	2 746
	ženy	3 126
Kontaktní centra	děti a mládež do 18 let	295
	muži	15 262
	ženy	6 543

Pokračování tabulky 4.6

Druh služby (uvedené v § 34 zákona č. 108/2006 Sb.)	Počet uživatelů služby sociální prevence za sledovaný rok 2017	
Zařízení pro krizovou pomoc	děti a mládež do 18 let	1 859
	muži	3 514
	ženy	5 387
Intervenční centra	děti a mládež do 18 let	303
	muži	420
	ženy	3 992
Nízkoprahová denní centra	děti a mládež do 18 let	111
	muži	17 320
	ženy	5 826
Nízkoprahová zařízení pro děti a mládež	děti a mládež do 18 let	32 581
	muži	3 102
	ženy	1 449
Noclehárny	děti a mládež do 18 let	0
	muži	41 467
	ženy	9 171
Služby následné péče	děti a mládež do 18 let	150
	muži	1 238
	ženy	1 115
Sociálně aktivizační služby pro rodiny s dětmi	děti a mládež do 18 let	15 802
	muži	4 928
	ženy	11 780
Sociálně terapeutické dílny	děti a mládež do 18 let	97
	muži	2 449
	ženy	2 371
Terénní programy	děti a mládež do 18 let	4 689
	muži	27 143
	ženy	20 087
Sociální rehabilitace	děti a mládež do 18 let	891
	muži	9 925
	ženy	11 360
Celkem ČR	**děti a mládež do 18 let**	**225 141**
	muži	**170 664**
	ženy	**134 545**

Zdroj: Statistická ročenka z oblasti práce a sociálních věcí 2017 (2018)

Tabulka 4.7 – Počet klientů služeb sociální péče k 31. 12. 2017	
Druh služby (uvedené v § 34 zákona č. 108/2006 Sb.)	**Počet klientů k 31. 12. 2017**
Týdenní stacionáře	770
Domovy pro osoby se zdravotním postižením	11 815
Domovy pro seniory	35 501
Domovy se zvláštním režimem	17 856
Chráněné bydlení	3 766
Celkem ČR	**69 708**

Zdroj: Statistická ročenka z oblasti práce a sociálních věcí 2017 (2018)

Tabulka 4.8 – Počet klientů služeb sociální prevence k 31. 12. 2017	
Druh služby (uvedené v § 34 zákona č. 108/2006 Sb.)	**Počet klientů k 31. 12. 2017**
Azylové domy	5 451
Domy na půl cesty	259
Zařízení pro krizovou pomoc	9
Služby následné péče	219
Terapeutické komunity	194
Centra sociálně rehabilitačních služeb	308
Celkem ČR	**6 440**

Zdroj: Statistická ročenka z oblasti práce a sociálních věcí 2017 (2018)

4.9.3 Trh sociálních služeb

Trh sociálních služeb dlouhodobě vykazuje převis poptávky po sociálních službách nad jejich nabídkou, což lze dokumentovat počtem neuspokojených žádostí o sociální služby v roce 2017, uvedený v následujících tabulkách:

Tabulka 4.9 – Evidovaný počet neuspokojených žadatelů o službu sociální poradenství	
Druh služby (uvedené v § 34 zákona č. 108/2006 Sb.)	**Evidovaný počet neuspokojených žadatelů o sociální službu**
Sociální poradenství	2 280
Celkem ČR	**2 280**

Zdroj: Statistická ročenka z oblasti práce a sociálních věcí 2017 (2018)

Tabulka 4.10 – Evidovaný počet neuspokojených žadatelů o služby sociální péče	
Druh služby (uvedené v § 34 zákona č. 108/2006 Sb.)	**Evidovaný počet neuspokojených žadatelů o sociální službu**
Osobní asistence	1 403
Pečovatelská služba	5 171
Tísňová péče	0
Průvodcovské a předčitatelské služby	1
Podpora samostatného bydlení	84
Odlehčovací služby	2 635

Pokračování tabulky 4.10	
Druh služby (uvedené v § 34 zákona č. 108/2006 Sb.)	**Evidovaný počet neuspokojených žadatelů o sociální službu**
Centra denních služeb	107
Denní stacionáře	191
Týdenní stacionáře	137
Domovy pro osoby se zdravotním postižením	2 716
Domovy pro seniory	61 013
Domovy se zvláštním režimem	22 348
Chráněné bydlení	2 315
Celkem ČR	**98 121**

Zdroj: Statistická ročenka z oblasti práce a sociálních věcí 2017 (2018)

Tabulka 4.11 – Evidovaný počet neuspokojených žadatelů o služby sociální prevence	
Druh služby (uvedené v § 34 zákona č. 108/2006 Sb.)	**Evidovaný počet neuspokojených žadatelů o sociální službu**
Raná péče	183
Telefonická krizová pomoc	11 819
Tlumočnické služby	774
Azylové domy	6 061
Domy na půl cesty	84
Kontaktní centra	776
Krizová pomoc	642
Intervenční centra	128
Nízkoprahová denní centra	291
Nízkoprahová zařízení pro děti a mládež	1 278
Noclehárny	829
Služby následné péče	331
Sociálně aktivizační služby pro rodiny s dětmi	1 046
Sociálně terapeutické dílny	218
Terapeutické komunity	64
Terénní programy	1 616
Sociální rehabilitace	625
Celkem ČR	**26 765**

Zdroj: Statistická ročenka z oblasti práce a sociálních věcí 2017 (2018)

4.9.4 Ekonomické ukazatele vybraných sociálních služeb

Celková výše příjmů za poskytnuté sociální služby a výdajů na jejich poskytnutí v roce 2017 je uvedena v tabulkách 4.12 a 4.13. Ekonomické ukazatele vybraných sociálních služeb v roce 2017 podle zřizovatelů jsou uvedeny v tabulkách 4.14, 4.15 a 4.16.

Tabulka 4.12 – Přehled příjmů za poskytnuté služby sociální péče a výdajů na jejich poskytnutí

Druh služby (uvedené v § 34 zákona č. 108/2006 Sb.)	Příjmy za sociální službu (tis. Kč)		Výdaje na sociální službu celkem (tis. Kč)
	Celkem	*Úhrada klientů*	
Osobní asistence	694.464	212.221	699.415
Pečovatelská služba	2.717.980	792.726	2.644.097
Tísňová péče	43.925	7.448	44.248
Průvodcovské a předčitatelské služby	12.246	2.007	12.285
Podpora samostatného bydlení	70.235	8.169	64.940
Odlehčovací služby	647.169	280.561	678.134
Celkem ČR	**4.186.019**	**1.303.132**	**4.143.119**

Zdroj: Statistická ročenka z oblasti práce a sociálních věcí 2017 (2018)

Tabulka 4.13 – Přehled příjmů za poskytnuté služby sociální prevence a výdajů na jejich poskytnutí

Druh služby (uvedené v § 34 zákona č. 108/2006 Sb.)	Příjmy za sociální službu (tis. Kč)		Výdaje na sociální službu celkem (tis. Kč)
	Celkem	*Úhrada klientů*	
Telefonická krizová pomoc	72.004	0	73.011
Tlumočnické služby	44.869	0	44.355
Kontaktní centra	154.433	50	147.573
Sociálně aktivizační služby pro rodiny s dětmi	395.563	151	394.217
Terénní programy	354.240	63	342.459
Celkem ČR	**1.021.109**	**264**	**1.001.615**

Zdroj: Statistická ročenka z oblasti práce a sociálních věcí 2017 (2018)

Tabulka 4.14 – Ekonomické ukazatele vybraných sociálních služeb poskytovaných ve státních a krajských zařízeních

Druh služby (uvedené v § 34 zák. č. 108/2006 Sb.)	Počet služeb	Kapacita služby (počet lůžek)	Příjmy (tis. Kč)			Výdaje (tis. Kč)		
			Celkem	*z toho*		Celkem	*z toho*	
				z úhrad za pobyt, stravování a poskyt. péči	dotace*		neinvestiční	investiční
Denní a týdenní stacionáře	66	510	400.804	67.623	316.343	385.411	382.696	2.716
Domovy pro osoby se zdravotním postižením	148	10.348	5.001142	2.006.344	2.593.885	4.914.989	4.762.955	152.035
Domovy pro seniory	180	16.157	5.824.561	3.038.571	2.270.973	5.780.476	5.588.863	191.612
Domovy se zvláštním režimem	119	7.096	3.131.524	1.479.323	1.301.369	3.055.820	2.991.865	63.955
Ostatní	187	2.492	1.014.295	246.948	721.447	1.016.056	1.006.991	9.066
Celkem	**700**	**36.603**	**15.372.328**	**6.838.808**	**7.204.018**	**15.152.752**	**14.733.369**	**419.383**

* zahrnuje dotace od státu a od zřizovatele

Zdroj: Statistická ročenka z oblasti práce a sociálních věcí 2017 (2018)

Tabulka 4.15 – Ekonomické ukazatele vybraných sociálních služeb poskytovaných v obecních zařízeních

Druh služby (uvedené v § 34 zák. č. 108/2006 Sb.)	Počet služeb	Kapacita služby (počet lůžek)	Příjmy (tis. Kč)			Výdaje (tis. Kč)		
			Celkem	*z toho*		Celkem	*z toho*	
				z úhrad za pobyt, stravování a poskyt. péči	dotace*		neinvestiční	investiční
Denní a týdenní stacionáře	85	81	263.761	46.879	202.065	245.155	240.971	4.183
Domovy pro osoby se zdravotním postižením	29	1.206	536.975	223.600	270.921	535.238	531.378	3.861
Domovy pro seniory	169	13.990	4.887.378	2.647.974	1.755.893	4.840.011	4.698.027	141.984
Domovy se zvláštním režimem	69	4.209	1.689.118	918.153	619.224	1.705.890	1.679.830	26.060
Ostatní	162	1.559	344.716	52.347	234.262	339.027	337.001	2.025
Celkem	**514**	**21.045**	**7.721.950**	**3.888.953**	**3.082.365**	**7.665.321**	**7.487.208**	**178.113**

* zahrnuje dotace od státu a od zřizovatele

Zdroj: Statistická ročenka z oblasti práce a sociálních věcí 2017 (2018)

Tabulka 4.16 – Ekonomické ukazatele vybraných sociálních služeb poskytovaných v ostatních (nestátních) zařízeních

Druh služby (uvedené v § 34 zák. č. 108/2006 Sb.)	Počet služeb	Kapacita služby (počet lůžek)	Příjmy (tis. Kč)			Výdaje (tis. Kč)		
			Celkem	*z toho*		Celkem	*z toho*	
				z úhrad za pobyt, stravování a poskyt. péči	dotace*		neinvestiční	investiční
Denní a týdenní stacionáře	175	277	546.845	108.441	331.569	550.187	525.075	25.112
Domovy pro osoby se zdravotním postižením	27	677	295.957	138.378	97.298	298.113	295.267	2.846
Domovy pro seniory	170	6.890	2.231.360	1.340.087	513.691	2.238.721	2.152.113	86.608
Domovy se zvláštním režimem	134	7.548	3.542.703	1.518.715	315.851	2.560.309	2.515.074	45.235
Ostatní	1.684	8.463	3.652.573	385.491	2.167.576	3.603.340	3.562.119	41.221
Celkem	**2.190**	**23.855**	**10.269.438**	**3.491.112**	**3.425.985**	**9.250.670**	**9.049.648**	**201.022**

* zahrnuje dotace od státu a od zřizovatele

Zdroj: Statistická ročenka z oblasti práce a sociálních věcí 2017 (2018)

4.9.5 Personální zabezpečení sociálních služeb

Úroveň personálního zabezpečení jednotlivých druhů sociálních služeb, vyjádřená počtem osob a jejich strukturou k 31. 12. 2017, je patrná z následujících tabulek:

Tabulka 4.17 – Personální zabezpečení služeb sociálního poradenství

Druh služby (uvedené v § 34 zákona č. 108/2006 Sb.)	Celkem	Z toho pracovní pozice				
		sociální pracovník a prac. v soc. službách	lékař a další zdravot. personál*	vychovatel	speciální pedagog a další pedagog. prac.	ostatní, pracovní pozice**
Sociální poradny	4 544	1 584	64	1	42	2 853
Celkem ČR	**4 544**	**1 584**	**64**	**1**	**42**	**2 853**

* Kromě profese lékař zahrnuje pracovní pozice: všeobecná sestra, ošetřovatel a sanitář, další zdravotnický personál.
** Zahrnuje pracovní pozice: manželský a rodinný poradce, další odborní pracovníci (včetně supervizora), vedoucí pracovník, administrativní pracovník, účetní a ekonom, obslužný personál, ostatní.

Zdroj: Statistická ročenka z oblasti práce a sociálních věcí 2017 (2018)

Tabulka 4.18 – Personální zabezpečení služeb sociální péče

Druh služby (uvedené v § 34 zákona č. 108/2006 Sb.)	Celkem	Z toho pracovní pozice				
		sociální pracovník a prac. v soc. službách	lékař a další zdravot. personál*	vychovatel	speciální pedagog a další pedagog. prac.	ostatní, pracovní pozice**
Osobní asistence	4 937	3 717	26	0	2	1 192
Pečovatelská služba	10 571	7 051	77	0	0	3 443
Tísňová péče	217	140	0	0	0	77
Průvodcovské a předčitatelské služby	133	79	0	0	0	54
Podpora samostatného bydlení	572	322	1	1	1	247
Odlehčovací služby	6 110	3 126	688	17	15	2 264
Centra denních služeb	1 078	526	3	5	16	528
Denní stacionáře	4 821	1 986	216	84	55	2 480
Týdenní stacionáře	1 952	743	227	94	18	870
Domovy pro osoby se zdravotním postižením	13 433	7 290	1 412	129	32	4 570
Domovy pro seniory	30 508	13 946	4 684	4	28	11 846
Domovy se zvláštním režimem	19 178	8 923	2 976	11	13	7 255
Chráněné bydlení	4 501	2 257	122	17	20	2 085
Celkem ČR	**98 011**	**50 106**	**10 432**	**362**	**200**	**36 911**

* Kromě profese lékař zahrnuje pracovní pozice: všeobecná sestra, ošetřovatel a sanitář, další zdravotnický personál.
** Zahrnuje pracovní pozice: manželský a rodinný poradce, další odborní pracovníci (včetně supervizora), vedoucí pracovník, administrativní pracovník, účetní a ekonom, obslužný personál, ostatní.

Zdroj: Statistická ročenka z oblasti práce a sociálních věcí 2017 (2018)

Tabulka 4.19 – Personální zabezpečení služeb sociální prevence

Druh služby (uvedené v § 34 zákona č. 108/2006 Sb.)	Celkem	Z toho pracovní pozice				
		sociální pracovník a prac. v soc. službách	lékař a další zdravot. personál*	vychovatel	speciální pedagog a další pedagog. prac.	ostatní, pracovní pozice**
Pracoviště rané péče	642	238	0	5	32	367
Telefonická krizová pomoc	479	279	3	0	0	197
Tlumočnické služby	324	177	0	0	2	145
Azylové domy	3 461	1 736	7	0	20	1 698
Domy na půl cesty	330	174	1	0	5	150
Kontaktní centra	862	299	30	0	5	528
Zařízení pro krizovou pomoc	551	224	6	0	1	320
Intervenční centra	234	77	0	0	0	157
Nízkoprahová denní centra	989	410	1	0	0	578
Nízkoprahová zařízení pro děti a mládež	2 878	1 221	0	3	50	1 604
Noclehárny	1 258	592	0	0	0	666
Služby následné péče	483	181	6	0	6	290
Sociálně aktivizační služby pro rodiny s dětmi	2 420	1 080	2	6	57	1 275
Sociálně terapeutické dílny	2 055	940	31	8	32	1 044
Terapeutické komunity	276	92	11	2	10	161
Terénní programy	2 209	1 027	17	0	7	1 158
Sociální rehabilitace	3 685	1 718	64	9	36	1 858
Celkem ČR	**23 136**	**10 465**	**179**	**33**	**263**	**12 196**

* Kromě profese lékař zahrnuje pracovní pozice: všeobecná sestra, ošetřovatel a sanitář, další zdravotnický personál.
** Zahrnuje pracovní pozice: manželský a rodinný poradce, další odborní pracovníci (včetně supervizora), vedoucí pracovník, administrativní pracovník, účetní a ekonom, obslužný personál, ostatní.

Zdroj: Statistická ročenka z oblasti práce a sociálních věcí 2017 (2018)

5 Marketingový informační systém

Pro přijímání správných rozhodnutí jsou potřebné přesné, aktuální a relevantní informace (informace, to jsou pohonné hmoty pro marketingovou mašinerii). Jeden ze způsobů, jak sbírat informace, představuje marketingový informační systém (MIS).

5.1 Pojetí a podstata marketingového informačního systému

Marketingový informační systém (Marketing information system – MIS) definují Kotler a Keller (2007) jako systém, který zahrnuje pracovníky, zařízení a postupy zajišťující shromažďování, třídění, analyzování, vyhodnocování a včasnou distribuci potřebných a přesných informací pro pracovníky, kteří činí marketingová rozhodnutí.

Podle Solomona a kol. (2006) je marketingový informační systém proces, jenž nejprve určí, jaké informace marketingoví manažeři potřebují, a poté sbírá, třídí, analyzuje, ukládá a distribuuje relevantní a aktuální marketingové informace uživatelům systému.



Jak je patrné z uvedeného obecného schématu, marketingový informační systém využívá následující čtyři zdroje dat:

1. ***Interní firemní data***
   Systém interních firemních dat využívá informace z interního prostředí firmy (do interních firemních dat patří např. přehled o zákaznících a jejich požadavcích, smluvní vztahy, kalkulace, ceníky, účetní podklady apod.).
2. ***Marketingové zpravodajské informace***
   Řada informací, které firma potřebuje znát o svém prostředí (včetně prostředí konkurence), je dostupná z otevřených zdrojů (médií, odborného tisku apod.).

Rozhodujícím zdrojem marketingových zpravodajských informací se stává internet. Nepřeberné množství informací lze nalézt na internetových stránkách různých firem (včetně konkurence), zpravodajských serverech, stránkách státních institucí a profesních organizací.

3. ***Marketingový výzkum***
   Prostřednictvím marketingového výzkumu jsou sbírána, analyzována a interpretována data o podnikatelském prostředí, konkurenci a zákaznících s cílem zvýšit efektivitu firemních marketingových aktivit.

4. Získané databáze

Značné množství informací, které mohou být užitečné při marketingových rozhodovacích procesech, je dostupné ve formě externích databází.

Vládní databáze, včetně obrovského množství nejrůznějších demografických, ekonomických či jiných dat sesbíraných statistickým úřadem i dalšími státními institucemi, bývá k dispozici zdarma nebo s minimálními náklady. Za určitý poplatek mohou zveřejňovat některá data i celostátní a místní úřady.

Mohutnost marketingového informačního systému, použitý hardware a software závisí na celé řadě faktorů, zejména pak na velikosti firmy a charakteru jejích podnikatelských aktivit.

Marketingové informace v přiměřeném rozsahu jsou nezbytnou materií pro každou organizaci (chce-li se vyhnout nepříjemným překvapením) fungující v tržním prostředí (organizace poskytující sociální služby nejsou v tomto směru výjimkou).

Fundamentálním zdrojem marketingových informací pro poskytovatele sociálních služeb je marketingový výzkum, neboť ten jim napomůže porozumět jejich zákazníkům, byť ani ostatní zdroje informací (zejména zdroje interní) nelze v žádném případě podceňovat.

Organizace poskytující sociální služby budou v důsledku rozvoje trhu těchto služeb „donuceny" k tomu, aby si postupně začaly budovat svůj marketingový informační systém v rozsahu, který bude odpovídat jejich individuálním potřebám.

5.1.1 Marketingový výzkum

Každá organizace potřebuje ke svému fungování přesné, aktuální a kvalitní informace, neboť bez nich nelze přijímat správná rozhodnutí. Klíčovým nástrojem, využívaným organizacemi k tomu, aby porozuměly zákazníkům, trhům i své vlastní marketingové efektivnosti, je marketingový výzkum. Ten je prvním krokem a základním kamenem efektivního marketingového rozhodování.

Marketingový výzkum je proces, jehož cílem je vytvořit informační základnu poskytující manažerům potřebné informace pro řízení organizace (tedy včetně jejích marketingových aktivit). Zpravidla zahrnuje následující základní oblasti:

- ***Výzkum trhu***

  Výzkum trhu zahrnuje zejména analýzu tržního potenciálu pro stávající i nové produkty a z toho vyplývající vývoj poptávky, prognózu prodejů a trendy vývoje charakteristik trhu. Cílem je vytvořit informační základnu umožňující s vysokou pravděpodobností předvídat budoucí vývoj trhu a jeho atributů, zejména potřeb a poptávky (včetně jejich technických a ekonomických parametrů). Produktem výzkumu trhu je formulace základních předpokládaných směrů jeho budoucího vývoje a rozbor klíčových parametrů.

Výzkum trhu slouží manažerům organizace jako nepostradatelná studna informací pro jejich podnikatelská rozhodování, neboť by měl být fundamentálním zdrojem pro hledání a nalézání odpovědí na následující otázky, které by si manažeři organizací měli permanentně pokládat:

- *kde jsme nyní (analýza a zhodnocení stávajícího stavu);*
- *kde bychom chtěli být (plán);*
- *jak se tam dostaneme (varianty řešení);*
- *jdeme správnou cestou (kontrola plnění plánu a měření výsledků).*

- ***Výzkum konkurence***

  Výzkum konkurence je orientován na identifikaci stávajících i potenciálních konkurentů a odhalení jejich silných a slabých stránek.

Pro organizace představují „potenciální konkurenti" mnohem větší riziko než stávající, a to z toho důvodu, že zatím o nich nic nevědí.

Potenciálním konkurentem nemusí být pouze organizace nabízející stejné či obdobné produkty, ale může jím být (a zpravidla tomu tak i je) i organizace nabízející substituty produktů, které přinášejí zákazníkovi stejný nebo větší užitek za nižší cenu (v případě sociálních služeb se může jednat o substituci pobytových služeb sociální péče službami terénními nebo kombinací služeb ambulantních a terénních).

- ***Výzkum spokojenosti zákazníků***
  Výzkum spokojenosti zákazníků je orientován nejen na celkové vnímání jednotlivých produktů zákazníky, ale i zjištění jejich názorů na jednotlivé faktory (nástroje marketingového mixu), utvářející vlastnosti těchto produktů (v oblasti služeb, tedy i služeb sociálních, jsou těmito faktory poskytovaný užitek a jeho kvalita, cena, distribuce, propagace, materiální prostředí, lidé a procesy). Primárním cílem výzkumu spokojenosti zákazníků je zákazníka lépe pochopit a porozumět mu (základním pravidlem každého pracovníka marketingu v současné době je, aby porozuměl zákazníkům buď v rámci segmentu, nebo na úrovni jednotlivce).

Přiléhavé a výstižné je v této souvislosti jedno staré španělské přísloví, které praví: „Když chcete zápasit s býky, musíte se nejdříve naučit, jaké to je být býkem."

Klíčovým problémem výzkumu je odpověď na otázku: **„Jdeme správnou cestou?"** Zdroje k odpovědi na tuto otázku jsou v zásadě následující dva:

- výzkum spokojenosti zákazníků (odráží kvalitativní schránku činnosti organizace);
- ekonomické výsledky organizace.

5.1.1.1 Metodika marketingového výzkumu

Marketingový výzkum je náročná záležitost, což znamená nezapomínat na hledisko efektivnosti. Efektivní marketingový výzkum zpravidla sestává z následujících fází:

- ***Definování problému a formulace cílů výzkumu***
  Definice problému by neměla být příliš úzká ani příliš široká a cíl musí být jasně formulovaný.

Každá informace něco stojí a nebude-li splněna uvedená podmínka, mohou náklady na výzkum převýšit hodnotu jeho přínosu. Je tudíž nutné předem porovnat očekávané náklady na provedení výzkumu s očekávaným ekonomickým profitem a na základě toho případně zredukovat rozsah výzkumu.

- ***Sestavení plánu výzkumu***
  Tato fáze zahrnuje nejen postup provedení vlastního výzkumu (jak a z jakých zdrojů budou získávány primární a sekundární informace), ale také odhad nákladů na jeho realizaci. Nedílnou součástí plánu výzkumu je výběr objektů zkoumání.

*Výzkum se provádí na **výběrovém souboru**. Je tedy nutné předem stanovit:*

- *kdo má být dotazován (určení „výběrové jednotky");*
- *kolik lidí by mělo být osloveno (určení „velikosti výběrového souboru").*

*Při rozhodování o velikosti výběrového souboru je nutno mít na paměti, že čím je výběrový soubor větší, tím jsou výsledky spolehlivější, avšak také dražší. Problémem tudíž je **stanovení optimální velikosti souboru**.*

- ***Shromáždění informací***
  V průběhu výzkumu jsou shromažďovány a analyzovány primární a sekundární informace:
  Primární informace
  Informace, které jsou získávány pomocí „technik marketingového výzkumu". Vzhledem k řešenému problému jsou mnohem významnější, avšak jejich získávání je nákladnější.
  Sekundární informace
  Informace, které již byly shromážděny pro nějaký jiný účel, avšak jsou i nadále k dispozici. Tyto informace mohou být v zásadě získávány z následujících dvou zdrojů:
  - interních zdrojů (informace z interního prostředí organizace);
  - externích zdrojů (komerční informace, státní publikace, periodika apod.).

Organizace mají zpravidla snahu co nejvíce vytěžit ze sekundárních informací a teprve po vyčerpání tohoto zdroje přistupují k získávání primárních informací.

- ***Analýza a vyhodnocení informací***
  V průběhu této fáze dochází ke zpracování informací získaných v předcházející fázi. Cílem je vyvodit potřebné závěry.

Při zpracování informací jsou nejčastěji využívány různé statistické metody a přístupy spojené s modelováním.

- ***Prezentace výsledků***
  Prezentované výsledky musejí být zpracovány v podobě ucelených, verbálně zformulovaných závěrů a doporučení.

Text by měl být z důvodu rychlé orientace doplněn přehlednými tabulkami, grafy a diagramy.

5.1.1.2 Technika marketingového výzkumu

Existuje řada nejrůznějších technik, avšak ne každou lze využít vždy a všude. Je tudíž nezbytné vybrat ty, které nejlépe vyhovují charakteru příslušného sortimentu výrobků či služeb. S ohledem na charakter sociálních služeb se jeví jako optimální využívání následujících technik:

- ***Výzkum pomocí skupinových pohovorů***
  Organizace uspořádá jedno nebo více skupinových sezení, kde lidé pod vedením zkušeného moderátora hovoří o produktu (výrobku nebo službě). Skupina může mít 6–10 členů, kteří po několik hodin odpovídají na otázky moderátora a reagují na komentáře ostatních. Sezení se nahrává na video a později o něm manažerský tým diskutuje.

Třebaže jsou skupinové rozhovory důležitým předběžným krokem při zkoumání určitého produktu, jejich výsledky se nedají aplikovat na širší populaci a jejich závěry je třeba brát s určitou rezervou.

- ***Dotazníky a výzkumy***
  Reprezentativnější údaje lze získat oslovením širšího vzorku cílových zákazníků. Vzorek se vybírá pomocí statistických metod a vybrané osoby jsou oslovovány osobně nebo telefonicky, faxem, poštou či e-mailem. Dotazníky zpravidla obsahují otázky, které lze číselně zpracovat a tím získat kvantitativní obraz spotřebitelských názorů, postojů a chování (tento obraz spotřebitelských názorů, postojů a chování je možno podle potřeby zpřesnit rozčleněním podle jednotlivých demografických a psychografických charakteristik respondentů).

Výsledky těchto výzkumů mohou být v důsledku nízkého počtu odpovědí, špatně formulovaných otázek nebo chyb v dotazovacím procesu a organizaci výzkumu zkresleny. Validita výsledků výzkumu bývá nezřídka zkreslená „ochotou" („neochotou") dotazovaných „pravdivě odpovídat".

- ***Marketingové experimenty***
  Nejvědečtějším přístupem k výzkumu zákazníků je nabídnout vyrovnaným skupinám zákazníků různé nabídky a sledovat rozdíly v jejich reakcích. Prostřednictvím pošty, tisku či jiného masmédia může organizace vyzkoušet různé reklamní slogany nebo zvláštní nabídky a zjistit, která varianta je nejúčinnější.

6 Marketingová politika organizací poskytujících služby

Neustále se zostřující konkurence ve sféře služeb vede jejich poskytovatele k tomu, že se snaží hledat nové možnosti, jak lépe uspokojovat potřeby a přání zákazníka, získat si jeho přízeň a zároveň dosáhnout i svých podnikatelských cílů. Fundamentální roli v tomto úsilí sehrává personál (zejména pracovníci přicházející do přímého kontaktu se zákazníky). Péče o své zaměstnance se tak stává primárním předpokladem růstu a prosperity organizace poskytující služby.

6.1 Podstata marketingové politiky organizací poskytujících služby

Pro poskytovatele služeb (tedy i služeb sociálních) je podle Kotlera a kol. (2007) marketing nástrojem, který jim umožňuje zajistit si pozici na trhu a odlišit se od konkurenta. Protože se však služby svým charakterem liší od hmotných produktů, vyžadují použití nejen standardních nástrojů marketingového mixu (produkt, cena, místo a propagace), ale i využití dalších marketingových postupů.

Poskytovatelé služeb si musejí uvědomit, že vnímání služby (ale i organizace jako poskytovatele) zákazníky a jejich spokojenost s poskytnutou službou (spokojenost zákazníka závisí na tom, do jaké míry je vnímáno či naplněno jeho očekávání ve vztahu k získané službě či hodnotě, kterou mu přináší) je výslednicí působení tří navzájem podmíněných faktorů, jimiž jsou:

- ***Užitek služeb***
  Očekávaný užitek služby je důvodem, proč zákazník vstupuje do kontaktu s dodavatelem produktu.

Očekávaný užitek získaný koupí a spotřebou služby umožňuje zákazníkům uspokojovat jejich individuální potřeby.

- ***Kvalita poskytovaných služeb***
  Kvalita je jednou z klíčových vlastností služby, neboť přímo a zásadním způsobem ovlivňuje úroveň služeb a jejich hodnotu pro zákazníka (míru uspokojení potřeb). Kvalita poskytovaných služeb je tím vyšší, čím lépe a účinněji se podaří organizaci uspokojovat potřeby a přání zákazníků.

Význam kvality poskytovaných služeb roste přímo úměrně s rostoucími nároky zákazníků a její úroveň podstatným způsobem ovlivňuje loajalitu zákazníků a tím i prosperitu organizace.

- ***Kvalita služeb uvnitř firmy***
  Kvalita služeb uvnitř firmy závisí na tom, „jací lidé“ (personál), „jakým způsobem“ (procesy) a v „jakém prostředí“ (materiální prostředí) službu poskytují.

Kvalita služeb uvnitř firmy zásadním způsobem ovlivňuje celkovou úroveň kvality poskytovaných služeb a spokojenost zákazníků. Fundamentálním prvkem kvality služeb uvnitř organizace

jsou zaměstnanci (personál) organizace, jejich kompetentnost, spokojenost, výkonnost a loajálnost.

Kompetentnost personálu zvyšuje kvalitní výběr a vzdělávání zaměstnanců, intenzivní podpora zaměstnanců přicházejících do přímého styku se zákazníky a dobré pracovní prostředí.

Spokojenost, výkonnost a loajálnost zaměstnanců závisí zejména na úrovni jejich motivace a firemní kultuře organizace.

Organizace poskytující služby (včetně služeb sociálních) si musejí uvědomit, že chtějí-li obstát ve střetu s konkurencí, nemají jinou možnost než:

- dobře vyškolit a motivovat své zaměstnance, kteří přicházejí do styku se zákazníky, neboť všichni musejí pracovat jako tým, jehož cílem je spokojenost zákazníků;
- klást mimořádný akcent na kontakt se zákazníky během poskytování služby, neboť zákazník při výsledném posuzování služby bere v úvahu nejen to, kdo službu poskytuje, ale i způsob, jakým ji poskytují.

Mýlí se ten, kdo se domnívá, že zákazníkovi postačí, když dostane technicky dokonalou službu. Krédem firmy Ritz-Carlton je najímat jen takové zaměstnance, kteří „mají rádi lidi a váží si jich" (tito zaměstnanci jsou důkladně proškolováni v umění komunikace se zákazníky a péči o ně).

7 Marketingové plánování

Marketingový plán se vytváří pomocí strategického marketingového procesu. Strategický marketingový proces znamená plné zaměření organizace na všechny aktivity v dimenzi produkt – trh. Prezentuje kontinuální úsilí organizace o alokaci disponibilních existujících zdrojů co nejúčinnějším způsobem, tzn. do perspektivních tržních oblastí a v dlouhodobé rovině do života schopných produktových (výrobkových) programů. Pomáhá organizaci pochopit složitost marketingových aktivit, zvládnout je na co možné nejefektivnější úrovni a poskytuje základ pro jeho řízení a koordinaci. Marketingový plán shrnuje a vhodně třídí odpovědi na otázky: **CO?, KDO?, KDY?, JAK?**

7.1 Podstata marketingového plánování a jeho cíl

Základem marketingového plánování je schopnost vytvářet, rozvíjet a udržovat žádoucí vazbu mezi firemními cíli stanovenými na základě poslaní organizace a mezi strategiemi vybranými pro uskutečnění cílů v návaznosti na vymezené zdroje a v rámci turbulentního prostředí (situace) na trhu.

Marketingové plánování zahrnuje rozhodování o marketingových strategiích, které organizaci napomohou realizovat její strategické cíle. Marketingové plány definují taktiku, konkrétní úkoly, včetně jejich zahájení a ukončení, které je potřeba během krátkého období realizovat. McDonald a Wilson (2012) uvádějí: „Marketingové plánování je v podstatě logická sekvence a série činností, které vedou ke stanovení marketingových cílů a k formulaci plánu pro jejich dosažení."

Proces marketingového plánování (marketingového strategického procesu) lze vyjádřit pomocí následujícího schématu:

Formulace poslání
↓
Strategické analýzy vnitřního a vnějšího prostředí — **Stanovení (formulace) cílů**
↓
Volba strategie
↓
Realizace (implementace) strategie
↓
Monitoring a kontrola plnění strategie (strategická kontrola)

7.2 Formulace poslání organizace

Podstata existence každé organizace spočívá v tom, že plní konkrétní cíle a úkoly. Jaké jsou to cíle a úkoly, vyplývá z účelu, ke kterému byla založena (tedy poslání, které má). Posláním sděluje organizace svým zaměstnancům i svému okolí hlavní účel své existence a její záměry ve vztahu k zákazníkům, produktům a zdrojům (tedy způsob, jakým hodlá tohoto účelu dosahovat). Poslání je odrazem hodnot, které organizace vyznává a které by měli sdílet i všichni její zaměstnanci.

Při jeho formulaci je nutno mít na paměti, že poslání musí:

- jasně identifikovat organizaci, její činnost a smysl existence;
- být „stručné co do délky" a „rozsáhlé co do obsahu";
- celkově zapadat do kontextu prostředí, v němž organizace působí.

Jasně formulované poslání organizace se u úspěšných firem stává významným faktorem, který usměrňuje zaměstnance firmy při jejich činnosti, neboť tito potřebují vědět, že jejich práce je významná a pomáhá lidem uspokojit jejich potřeby.

Posláním organizace Matky proti alkoholu za volantem je „zamezit užívání alkoholu za volantem, podporovat oběti tohoto zločinu a zabránit pití nezletilých".

Obecným posláním organizací poskytujících sociální služby je napomáhat lidem v jejich obtížné životní situaci.

Posláním „Centra denních služeb" může být poskytnutí bezpečného prostoru, výchovných a aktivizačních činností pro dospělé osoby, které mají sníženou soběstačnost z důvodu věku nebo zdravotního postižení s cílem podporovat jejich sociální začlenění.

Rozdílný obsah činností jednotlivých organizací (tedy poslání) se promítne do jejich prohlášení, která jsou vesměs formulovaná pro potřeby public relations. Prohlášení uvedeného „Centra denních služeb" může znít: „Vysoký věk ani zdravotní stav nejsou důvodem, proč nežít."

7.3 Strategické analýzy (hodnocení) vnitřního a vnějšího prostředí organizace

Každá organizace (velká nebo malá, zisková či nezisková) vyvíjející své aktivity v tom či onom oboru, žije ve dvou světech. Jedním z nich je vlastní organizace (vnitřní prostředí) a druhým pak všechno to, co ji obklopuje (vnější prostředí). Oba tyto světy jsou permanentně ve vzájemné interakci. Jejich dostatečné pochopení je ústředním tématem **marketingového plánování**.

7.3.1 Vnitřní prostředí organizace

Vnitřním prostředím organizace se podle Solomona a kol. (2006) rozumí kontrolovatelné prvky uvnitř organizace, včetně lidí, zařízení a způsobu práce, jež ovlivňují chod organizace.

Vnitřní prostředí organizace úzce souvisí s „firemní kulturou" (blíže viz kap. 17 Organizační kultura – str. 227), neboť ta ovlivňuje veškeré činnosti v organizaci a stává se účinným nástrojem k získání konkurenční výhody organizace.

Cílem analýzy vnitřního prostředí je odhalit to, co organizace zvládá dobře (co je pro její konkurenty obtížné zopakovat), tedy její **silné stránky**, i to, v čem se jí příliš nedaří (v čem jsou naopak konkurenti lepší), tedy její **slabé stránky**.

Silnou, ale i slabou stránkou může být vše, co ovlivňuje chod organizace (schopnost poskytovat služby vysoké kvality, vztahy s okolím, úroveň marketingu, pověst apod.). To, co je pro některou organizaci stránkou „silnou", pro jinou může být naopak stránkou „slabou".

Velmi často souvisejí „silné" i „slabé" stránky se zaměstnanci, tedy lidským a intelektuálním kapitálem organizace (odborná zdatnost, dovednosti, flexibilita a kreativita, loajalita vůči organizaci apod.).

Jsou-li silnou stránkou organizace zaměstnanci a jejich duch, má organizace velkou naději být dlouhodobě úspěšnou (zejména u organizací poskytujících služby je, s ohledem na specifické vlastnosti tohoto produktu, klíčová role zaměstnanců umocněna).

*Z hlediska strategické úspěšnosti je důležité, aby organizace nalezla svou **„specifickou silnou stránku“**, kterou se výrazně liší od konkurence (takovouto silnou stránkou může být inovační schopnost, personál, distribuce apod.) a o níž se bude strategie opírat (předpokladem strategického úspěchu je krom jiného i schopnost odlišit se od konkurence).*

Při určování „silných“ a „slabých“ stránek organizace sehrává fundamentální roli metodika, tedy jak bude organizace své „silné“ a „slabé“ stránky určovat. V tomto směru se v praxi potvrdilo, že ideální metodou (byť zjištěné výsledky mohou být někdy více než nepříjemné) je srovnání s nejsilnějším konkurentem v oboru.

Provádí-li organizace analýzu vnitřního prostředí a určuje své silné a slabé stránky, nesmí ani na okamžik ztrácet ze zřetele, v čem spočívá jejich podstata:

- ***Silné stránky***
  Jsou silnými proto, že umožňují organizaci využívat příležitosti na trhu a eliminovat případná rizika, která jí ze strany trhu hrozí.
- ***Slabé stránky***
  Jsou slabými proto, že organizaci omezují ve využívání tržních příležitostí a prohlubují ohrožení, kterým je ze strany trhu vystavena.

*Organizace by tudíž měla určovat své silné a slabé stránky ve vztahu k **„tržním příležitostem“** a **„tržním rizikům“**.*

Tento přístup je důležitý i proto, že ne všechny silné stránky zůstávají navždy silnými a ne všechny slabé stránky zůstávají trvale slabými (velké kapacitní rezervy umožňující zvyšovat produkci jsou v době konjunktury předností, která se s nástupem recese promění ve slabinu, neboť z vidiny zisku se stane „noční můra“ v podobě ztrát).

Odhalení silných a slabých stránek je pro organizaci podmínkou nutnou, avšak nikoli postačující. Problém spočívá v tom, že ne všechny silné a slabé stránky jsou pro chod organizace (ve vztahu k jejímu okolí, tedy trhu) stejně důležité (některá přináší větší efekt a jiná zase menší či dokonce žádný, některá znamená větší riziko a jiná zase menší).

Skutečnost, že ne všechny silné stránky organizace stejně posilují, obdobně jako ne všechny slabé stránky je stejně oslabují, vede k tomu, že organizace se musí rozhodnout, které silné (slabé) stránky jsou pro ni významné, důležité či neutrální.

Tato kvantifikace nachází řadu praktických využití, zejména v procesu marketingového plánování.

7.3.2 Vnější prostředí organizace

Vnější prostředí organizace podle Solomona a kol. (2006) tvoří nekontrolovatelné prvky mimo organizaci, jež mohou mít na její výkon buď pozitivní, nebo negativní vliv.

Na rozdíl od prvků vnitřního prostředí, které může management organizace do značné míry kontrolovat, jsou vnější faktory mimo kontrolu organizace a její management na ně musí pouze reagovat.

Aby organizace byla úspěšná, musí udržovat krok s tím, co se děje v jejím okolí, a reagovat na trendy tak, aby si udržela konkurenceschopnost. Vnější prostředí (okolí) organizace lze podle jeho charakteru rozdělit na **„obecné“** a **„oborové“**.

Plánování neprobíhá ve vzduchoprázdnu. Proto management organizace musí dobře rozumět tomu, co se děje ve vnějším prostředí a jaký to má vliv na aktivity organizace.

7.3.2.1 Obecné okolí organizace

Obecné prostředí je charakteristické tím, že ovlivňuje chování všech organizací bez ohledu na předmět jejich činnosti.

Klíčovými prvky obecného okolí organizace jsou:

- ***Demografické prostředí***
  Demografické prostředí je vytvářeno takovými faktory jako počet obyvatel, věková struktura obyvatelstva, podíl mužů a žen, etnická příslušnost, hustota osídlení, podíl městského a vesnického obyvatelstva, zaměstnanost apod.

Demografické prostředí, jež spolu s prostředím ekonomickým sehrává klíčovou roli při vytváření tržních segmentů, prochází v současnosti silnými změnami. Mění se věková i rodinná struktura obyvatelstva, dochází k migraci, roste vzdělanost a spolu s ní i podíl nemanuálních zaměstnání.

- ***Ekonomické prostředí***
  Ekonomické prostředí sestává z faktorů ovlivňujících kupní sílu a složení výdajů domácností (k úspěšnému prodeji je třeba, aby lidé měli kromě zájmu nakupovat i potřebné peníze).

Stávající ekonomické prostředí se vyznačuje větším akcentem na hodnotu nakupovaných výrobků a služeb, jakož i změnami ve struktuře spotřebitelských výdajů. Spotřebitelé chtějí za své peníze hodnotu, tedy tu „správnou" kombinaci užitku za „rozumnou cenu". Mění se také rozložení příjmů ve společnosti. Bohatí dále bohatnou, střední třída se zmenšuje a chudí zůstávají chudými, což vede k vytváření dvouvrstvého trhu. Řada firem problém řeší tak, že připravuje jednu nabídku pro bohatší zákazníky a druhou pro ty chudší.

- ***Přírodní prostředí***
  Přírodní prostředí zahrnuje zejména surovinové zdroje, které jsou nezbytnými vstupy výrobního procesu a ovlivňují tak nejen marketingové aktivity, ale i druh poptávaných výrobků či služeb.

Mezi charakteristické znaky vývoje životního prostředí patří nedostatek některých surovin, rostoucí znečištění a posilování zásahů státu do správy přírodních zdrojů a do ekologické problematiky vůbec. Zájem o životní prostředí však vytváří i řadu marketingových příležitostí.

- ***Technologické prostředí***
  Technologické prostředí zahrnuje faktory, které vytvářejí nové technologie umožňující vznik nových produktů a nových tržních příležitostí.

Technologické prostředí je v současné době patrně nejvýznamnějším faktorem, který ovlivňuje život člověka. Antibiotika, transplantace orgánů, lety do vesmíru, to všechno jsou produkty vědy a techniky. Technologické prostředí se mění velice rychle a firmy, které nedokážou s technologickým pokrokem držet krok, nemohou využít příležitostí, jež nabízí.

- ***Politicko-právní prostředí***
  Politicko-právním prostředím se rozumí legislativa, orgány státní správy a nátlakové skupiny, které ovlivňují či omezují podnikatelské i soukromé aktivity ve společnosti.

Růst legislativních omezení podnikání, silnější prosazování těchto omezení a větší akcent kladený na etiku a společenskou odpovědnost – to jsou skutečnosti, které ovlivňují chování organizace a tedy i její marketingové aktivity.

- ***Sociálně-kulturní prostředí***
  Sociálně-kulturní prostředí je tvořeno faktory, které ovlivňují základní společenské hodnoty, jejich vnímání, preference a chování společnosti.

Každý člověk vyrůstá v určité společnosti, která utváří jeho základní postoje a hodnoty, formuje určitý světový názor, jenž pak určuje jeho vztah k okolí. Za charakteristické rysy současného sociálně-kulturního prostředí lze považovat přechod od individualismu ke společenství, pokles důvěry v instituce všeho druhu, růst vlastenectví, uvědomění si významu přírody, růst zájmu o duchovní záležitosti a hledání smysluplnějších a trvalejších hodnot.

7.3.2.2 Oborové okolí organizace

Na chování organizace (kromě faktorů obecného okolí) působí i faktory, které jsou do značné míry specifické pro obor, v němž organizace vyvíjejí své aktivity (tedy oborové okolí).

Klíčovými prvky oborového (blízkého) okolí jsou:

- ***Zákazníci***
  Zákazníci nakupují a spotřebovávají produkty organizace. Představují nejdůležitější faktor jejího blízkého okolí, neboť zákazník je ten, kdo rozhoduje „od koho" a „za kolik" si produkt, který uspokojuje některou z jeho potřeb (řeší některý jeho problém), koupí. Zákazník je středem pozornosti každé organizace.
  Předmětem analýzy jsou zejména:
  - potřeby zákazníků, jejich struktura a preference;
  - úroveň poptávky, její struktura, elasticita a vývoj;
  - kupní síla zákazníků a jejich ochota nakupovat apod.

Společnost L. L. Bean, působící v oblasti zásilkového prodeje, dodržuje následující krédo: „Zákazník je tím nejdůležitějším návštěvníkem v našich prostorách. On na nás závislý není, ale my jsme závislí na něm. Zákazník není outsider – je součástí našeho podniku. Tím, že jej můžeme obsloužit, mu neposkytujeme žádnou laskavost, on nám poskytuje laskavost tím, že nám to umožní."

Dnes už nestačí zákazníky pouze uspokojovat, neboť být spokojený už nic neznamená. Firmy permanentně ztrácejí spokojené zákazníky přecházející ke konkurentům, kteří je dokážou uspokojit ještě lépe (firma musí zajišťovat větší spokojenost než jeho konkurenti).

- ***Dodavatelé***
  Dodavatelé jsou ti, kdo zajišťují organizaci materiálové vstupy nezbytné pro její chod. Tvoří důležitý článek marketingového systému, neboť přidávají (nebo odebírají) hodnotu produktu, který si zákazník nakonec koupí.
  Předmětem analýzy je zejména:
  - struktura dodavatelů a jejich postavení na trhu;
  - spolehlivost a cenová úroveň dodávek;
  - vliv dodavatele na organizaci a jeho intenzita apod.

Řada firem v dnešní době snižuje počty svých dodavatelů. Tyto firmy vycházejí z předpokladu, že jeden dobrý dodavatel je lepší než tři průměrní a raději spolupracují s jedním dodavatelem, než aby jich zkoušely několik a snažily se je tak přimět k ústupkům.

- ***Konkurence***
  Existují konkurenti „blízcí“, tedy organizace, jejichž produkty jsou víceméně podobné produktům obchodního portfolia organizace, a konkurenti „vzdálení“, tedy organizace, které přicházejí se zcela odlišnými produkty a technologiemi, jež však dokážou vyřešit problémy zákazníka lépe a rychleji.
  Předmětem analýzy je zejména:
  - počet, velikost a postavení blízkých konkurentů v tržním segmentu, jejich silné i slabé stránky, nabídka a strategie;
  - vznik vzdálených konkurentů, jejich nabídka a strategie apod.

Každá organizace má své konkurenty (i kdyby existoval pouze jediný lékař, musel by se obávat konkurence různých lidí zabývajících se alternativní medicínou léčitelů a dokonce i „bylinářů“, neboť někteří lidé upřednostňují byliny).

V krátkodobém horizontu jsou nejnebezpečnější ti konkurenti, kteří mají shodné portfolio s portfoliem organizace, neboť zákazníci nedokážou (nebo jen obtížně) rozeznat, v čem je rozdíl a budou si plést organizaci s jinou. Jediným lékem je podle Kotlera (2003) odlišovat se, a čím více, tím lépe.

Sledovat je třeba i vzdálené konkurenty, neboť s mnohem větší pravděpodobností zničí organizaci ten, kdo dokáže přijít s novým a levnějším způsobem řešení problémů zákazníka než nějaký konkurent s podobnou nabídkou (v oblasti služeb otevírá obrovské možnosti rozvoj umělé inteligence, robotizace apod.).

Sledovat konkurenci je důležité, avšak sledovat zákazníky je mnohem důležitější, neboť o výsledku „boje“ rozhodnou zákazníci, a nikoli konkurenti.

- ***Distributoři***
  Distributoři jsou všichni ti, kdo zprostředkovávají prodej určitého produktu. Pro řadu organizací není v současné době problémem produkt vyrobit, ale dostat jej na trh a prodat. Distributoři (zprostředkovatelé) jsou (obdobně jako dodavatelé) důležitými články marketingového systému.
  Předmětem analýzy je zejména:
  - sortimentní struktura distributorů (zprostředkovatelů) a jimi vykonávané funkce;
  - postavení na trhu a jejich silné i slabé stránky apod.

Organizace si musí zvolit určitou strategii na trhu. Kromě distributorů existuje dnes řada dalších možností (internet, webové stránky, e-mail, noviny, televize apod.), z nichž si organizace musí zvolit ty, které nejlépe vyhovují naplnění jejího poslání a dosažení stanovených cílů.

- ***Veřejnost***
  Veřejností se rozumí zájmové skupiny, které jsou schopny ovlivňovat aktivity organizace.
  Předmětem analýzy je zejména:
  - rozsah vlivu jednotlivých zájmových skupin na chod organizace a jeho intenzita;
  - úroveň vztahu organizace k jednotlivým zájmovým skupinám apod.

Základními zájmovými skupinami, které mohou ve větším či menším rozsahu, s větší či menší intenzitou ovlivňovat chod organizace, jsou:

- *Vládní instituce – ovlivňují organizace vytvářením právního a ekonomického prostředí (daňová soustava, dotace apod.).*
- *Finanční instituce – ovlivňují schopnost organizace získat finanční prostředky (banky apod.).*

- *Média – ovlivňují pověst a image organizace prostřednictvím zpravodajských, dokumentaristických a publicistických činností (noviny, časopisy, rozhlas, televize).*
- *Občanské iniciativy – ovlivňují organizaci tím, že mohou zpochybnit nebo oslabit její marketingové aktivity (spotřebitelské organizace, menšinová hnutí apod.).*
- *Místní samospráva a občané žijící v sousedství organizace – ovlivňují organizaci tím, že jí mohou do jisté míry „znepříjemňovat život" (nejrůznější protesty, námitky a stanoviska k aktivitám organizace).*
- *Široká veřejnost – ovlivňuje organizaci tím, že vztah k ní, jejím produktům a činnostem působí na prodej (buď kladně, nebo záporně).*

Z marketingového hlediska lze za specifickou zájmovou skupinu veřejnosti považovat i vlastní zaměstnance firmy (v literatuře se hovoří o „interní veřejnosti"). Velké společnosti vydávají firemní časopisy, prostřednictvím kterých zaměstnance motivují a informují. Jsou-li tito se svou firmou spokojeni, šíří se tato spokojenost a pozitivní přístup i na celou veřejnost.

Význam vztahu s veřejností (public relations) si dnes organizace plně uvědomují a usilují o jeho kultivaci.

Cílem analýzy vnějšího prostředí organizace je odhalit, jaké **„příležitosti"** organizace na trhu má a jakým **„hrozbám"** (rizikům) bude muset čelit.

Příležitosti a rizika mohou pocházet z jakékoli části vnějšího prostředí. Trendy či momentálně nenaplněné potřeby zákazníků mohou někdy představovat příležitosti k růstu. Pakliže však změna potřeb zákazníků nebo změna vzorců spotřebitelského chování znamená, že se zákazníci od produktu organizace odvracejí, je to významný signál možného rizika.

7.3.3 SWOT analýza

Výsledky analýzy vnitřního a vnějšího prostředí (tedy situační analýzy) jsou shrnovány do formátu zvaného **SWOT analýza**.

Silné stránky (S)	**Slabé stránky (W)**
S – 1 ……S – *n*	**W – 1……W – *n***
Příležitosti (O)	**Rizika (T)**
O – 1……O – *n*	**T – 1……T – *n***

*Zkratka SWOT analýza pochází z anglického **S**trenghts (silné stránky), **W**eaknesses (slabiny), **O**pportunities (příležitosti) a **T**hreats (rizika či hrozby). Obecně zažitý postup je takový, že se nejprve určí silné a slabé stránky organizace a posléze identifikují tržní příležitosti a hrozby.*

Kotler (2003) doporučuje postupovat spíše zvenčí dovnitř než zevnitř ven (tedy TOWS analýza), neboť analýza SWOT v tomto pořadí může klást nezasloužený důraz na vnitřní faktory a omezovat identifikaci hrozeb a příležitostí pouze na ty, které vyhovují silným stránkám organizace.

Znát okolní prostředí je pro každou organizaci životní nutností. Management musí permanentně věnovat pozornost nejen stavu a vývoji makro- i mikroprostředí, ale také faktorům, které je ovlivňují. Problematika situační analýzy je aktuální i pro organizace poskytující sociální služby, neboť ani ty nežijí ve vzduchoprázdnu. Pro všechny organizace, bez ohledu na předmět jejich činnosti a charakter (zisková, nezisková), bude vždy platit (ať chtějí, nebo nechtějí), že vítězem je ten, kdo dokáže uspokojit potřeby zákazníka (vyřešit jeho problémy) lépe a levněji než konkurence (to platí i v případě, že plátcem služby není přímo její uživatel, ale společnost ve formě dotací či grantů, neboť v důsledku přetrvávajícího nedostatku zdrojů na zajištění sociálních služeb má i společnost eminentní zájem na maximální hospodárnosti a co nejefektivnějším poskytování sociálních služeb.

SWOT analýza umožňuje firmám vytvářet strategie, které by pro realizaci příležitostí k růstu využívaly to, co firma umí nejlépe, avšak zároveň umožnily eliminovat vnější rizika, která by mohla firmě uškodit.

Kombinací **„příležitostí a hrozeb okolí"** a **„silných a slabých stránek organizace"** vznikají různé varianty strategického chování (nutno mít na paměti, že všechny veličiny je třeba chápat dynamicky).

Definovat lze následující typy podnikatelských jednotek:
- ***Ideální podnikatelská jednotka*** – typické jsou velké příležitosti a malá ohrožení.
- ***Spekulativní podnikatelská jednotka*** – typické jsou velké příležitosti a velká ohrožení.
- ***Vyzrálá podnikatelská jednotka*** – typické jsou malé příležitosti a malá ohrožení.
- ***Znepokojující podnikatelská jednotka*** – typické jsou malé příležitosti a velká ohrožení.

Podle kombinací **„vnitřních"** a **„vnějších stránek"** lze také volit různé typy strategií, které vycházejí ze čtyř možných zjednodušených přístupů:
- ***Přístup S–O*** – opírá se o využití silných stránek a velkých příležitostí plynoucích z okolí.
- ***Přístup W–O*** – snaží se eliminovat slabé stránky za pomoci příležitostí z okolí.
- ***Přístup S–T*** – vychází z využívání silných stránek pro eliminaci hrozeb z okolí.
- ***Přístup W–T*** – snaží se vyřešit znepokojivý stav i za cenu likvidace organizace.

Princip užití SWOT analýzy jako východiska pro volbu vhodné marketingové strategie organizace poskytující sociální služby je zřejmý z následujícího příkladu.

Fiktivní organizace „Naděje" provedla analýzu vnějšího okolí a identifikovala tyto příležitosti (O) a rizika (T):
O–1: Růst potřeby sociálních služeb (roste poptávka).
O–2: Nízká konkurence na trhu sociálních služeb (postavení organizace na lokálním trhu je monopolní).
O–3: Příspěvek na péči (uživatelé sociálních služeb dostávají příspěvek na jejich nákup).

T–1: Omezené veřejné zdroje (objem dotací se může zvýšit, ale také stagnovat nebo u některých typů služeb i poklesnout).
T–2: Pokles zájmu donátorů (v důsledku ekonomické recese snižují své příspěvky a dary i tradiční donátoři).
T–3: Nevyužívání příspěvku na péči k nákupu sociálních služeb (příjemci příspěvku se v rozporu s jeho posláním rozhodli využívat tento příspěvek na jiné účely).

Organizace „Naděje" dále provedla analýzu vnitřního prostředí a na základě srovnání s nejlepším konkurentem v oboru určila své silné (S) a slabé (W) stránky, kterými jsou:
S–1: Vysoká kvalita poskytovaných služeb (výsledky provedeného marketingového výzkumu se potvrdily).

S–2: Zkušený a výkonný personál (základem vysoké kvality poskytovaných služeb je odborně zdatný a motivovaný personál s minimální fluktuací, který je loajální a chápe organizaci jako svoji).
S–3: Spolupráce se zprostředkovateli (spolupráce se školami, zdravotnickými zařízeními, komunitami, bezpečnostními složkami i veřejností je na velmi dobré úrovni).
S–4: Portfolio služeb (sortiment nabízených služeb odpovídá potřebám lokálního tržního segmentu).
S–5: Dostatek kapacit pro pobytové služby (objekty organizace jsou po rekonstrukci a umožňují nárůst pobytových sociálních služeb).
W–1: Nákladovost služeb (v důsledku monopolního postavení organizace na lokálním trhu a převisu poptávky po jejích službách nad nabídkou necítí zatím tato potřebu zabývat se problematikou nákladovosti jednotlivých služeb a u placených služeb jejich profitabilitou).
W–2: Stagnující počet zákazníků (přestože organizace disponuje dostatečnými kapacitami, počet zákazníků v důsledku nedostatku finančních zdrojů stagnuje).
W–3: Nízký počet donátorů (organizace usiluje o získání přízně donátorů tím, že je formálním způsobem oslovuje, avšak hodnocení na kolik a zda vůbec jsou naplňována jejich očekávání, se nezabývá).

*Obsahem následující fáze je přehledné uspořádání jednotlivých faktorů situační analýzy do formátu matice SWOT a poté vyhodnocení těchto faktorů pomocí metody **plus/minus matice analýzy SWOT**. Tato metoda umožňuje identifikovat silné stránky (S), které jsou podstatné pro využití příležitostí (O), a určit slabé stránky (W), jež rizika (T) zvyšují.*

Silné stránky (S)	**Slabé stránky (W)**
S–1: *Vysoká kvalita poskytovaných služeb* ***S–2:*** *Zkušený a výkonný personál* ***S–3:*** *Spolupráce se zprostředkovateli* ***S–4:*** *Portfolio služeb* ***S–5:*** *Dostatek kapacit pro pobytové služby*	***W–1:*** *Nákladovost služeb* ***W–2:*** *Stagnující počet zákazníků* ***W–3:*** *Nízký počet donátorů*
Příležitosti (O)	**Rizika (T)**
O–1: *Růst potřeby sociálních služeb* ***O–2:*** *Nízká konkurence na trhu sociálních služeb* ***O–3:*** *Příspěvek na péči*	***T–1:*** *Omezené veřejné zdroje* ***T–2:*** *Pokles zájmu donátorů* ***T–3:*** *Nevyužívání příspěvku na péči k nákupu sociálních služeb*

		S ***Silné stránky***					***W*** ***Slabé stránky***			***Suma***	***Pořadí***
		S–1	***S–2***	***S–3***	***S–4***	***S–5***	***W–1***	***W–2***	***W–3***		
O ***Příležitosti***	***O–1***	*++*	*+*	*+*	*++*	*+*	*0*	*0*	*0*	*7*	*1.*
	O–2	*+*	*+*	*+*	*+*	*0*	*0*	*0*	*0*	*4*	*3.*
	O–3	*++*	*+*	*+*	*+*	*+*	*0*	*0*	*0*	*6*	*2.*
T ***Ohrožení***	***T–1***	*0*	*0*	*0*	*++*	*0*	*– –*	*– –*	*0*	*–4*	*1.*
	T–2	*+*	*+*	*0*	*0*	*0*	*–*	*0*	*–*	*–2*	*3.*
	T–3	*0*	*0*	*0*	*+*	*0*	*–*	*– –*	*0*	*–3*	*2.*
Suma		*6*	*4*	*3*	*7*	*2*	*–4*	*–4*	*–1*	*x*	*x*

Legenda:

++ silná pozitivní vazba
+ slabá pozitivní vazba
0 neutrální vazba
– – silná negativní vazba
– slabá negativní vazba

*Součty hodnot řádků (**O–1** až **O–3**; **T–1** až **T–3**) a sloupců (**S–1** až **S–5**; **W–1** až **W–3**) matice udávají pořadí faktorů, které jsou pro strategii klíčové.*

Cílem poslední fáze je zformulovat doporučení, která pro organizaci „Naděje" zní takto:

- ***Nadále pečovat o kvalitu poskytovaných služeb (S–1)***
  Tuto nejvýraznější přednost je nutno nadále posilovat, neboť její vliv se bude s rostoucí konkurencí na trhu sociálních služeb zvyšovat.
- ***Analyzovat příčinu stagnujícího počtu zákazníků (W–2)***
  Důvodů může být celá řada, avšak vzhledem k silnému vlivu slabé stránky W–1 se jeví jako nejpravděpodobnější příčina nehospodárné využívání disponibilních zdrojů, zejména však zdrojů finančních (nízká profitabilita placených služeb spolu s nízkým nárůstem, stagnací či poklesem dotací z veřejných zdrojů, umocněná působením slabé stránky W–3 mohou způsobit, že s disponibilními finančními prostředky nelze zvýšit objem poskytovaných služeb).
- ***Hledat opatření k oslabení rizika souvisejícího s veřejnými zdroji (T–1)***
  Jádro řešení problému spočívá jednak v realizaci úsporných opatření a jednak v opatřeních zaměřených na zvýšení vlastních příjmů organizace.

Cílem úsporných opatření je minimalizace nákladovosti jednotlivých služeb (nikoli však na úkor jejich kvality, aby nedošlo k oslabení nejvýznamnější silné stránky S–1). V rámci tohoto procesu je nutno orientovat se nejenom na hledání „standardní" nehospodárnosti, ale na paměti mít i to, že požadovaného efektu (snížení nákladovosti) lze dosáhnout také eliminací ***efektu „zkušenostní křivky"*** *či pomocí* ***reengineeringu*** *a* ***redisignu*** *stávajících procesů.*

Cílem opatření zaměřených na zvýšení vlastních příjmů je získat z těchto aktivit maximum finančních prostředků (nezisková organizace je využije ke krytí nákladů na bezplatně poskytované služby či jiné účely, související s jejím posláním).

Zvýšení vlastních příjmů lze dosáhnout v zásadě třemi způsoby:

- *zvýšením prodeje placených služeb s nejvyšší profitabilitou (to však kromě kapacitních možností předpokládá znát profitabilitu jednotlivých placených služeb);*
- *zavedením či rozšířením vedlejší hospodářské činnosti v rámci statutu organizace (prodej oběda či praní prádla pro potenciální uživatele sociálních služeb, prodej produktů vyráběných v chráněných dílnách apod.);*
- *zvýšením darů od donátorů (tato možnost je negativně ovlivňována působením slabé stránky W–3).*

Závěrečné doporučení

- *Podporovat nadále silné stránky S–1 až S–4, jejichž význam se bude s rostoucí konkurencí na trhu sociálních služeb zvyšovat.*
- *Eliminovat slabou stránku W–1, která může být příčinou nehospodárnosti a neefektivního využívání disponibilních zdrojů (správnost této úvahy podporuje též existence slabé stránky W–2).*

Vedle oblíbené a rozšířené metody SWOT analýzy, která zahrnuje hodnocení vnitřního a vnějšího prostředí (vnitřních a vnějších podmínek) organizace a na jejich základě pak formulování jejích slabých i silných stránek, jakož i potenciálních příležitostí a hrozeb, se lze v teorii i praxi setkat ještě s dalšími metodami. K často používaným patří **„STEP analýza"** a **„Porterův model konkurenčních sil"**.

Podstata ***„STEP analýzy"*** *spočívá v* ***hodnocení vlivu pouze vnějších faktorů*** *(faktorů globálního prostředí) na chod firmy v následujících segmentech:*

S – společenské (sociální) faktory

Předmětem zájmu jsou faktory související se způsobem života lidí včetně jejich životních hodnot:

- *demografický vývoj populace;*
- *mobilita;*

- *přístup k práci a volnému času;*
- *úroveň vzdělávání;*
- *změny životního cyklu.*

T – technické (technicko-technologické) faktory
Zahrnují faktory, které souvisejí s vývojem výrobních prostředků, materiálů, procesů, know-how a nových technologií v regionu, s vývojem a výzkumem a které mají dopad na firmu:

- *celkový stav technologie;*
- *nové objevy;*
- *rychlost zastarávání;*
- *vládní podpora;*
- *změny technologie.*

E – ekonomické faktory
Obsahem jsou faktory, které souvisejí s vývojem ekonomických procesů v okolí firmy. Orientace je zaměřena zejména na:

- *daňové zatížení;*
- *devizové kurzy;*
- *hospodářské cykly;*
- *inflaci;*
- *kupní sílu;*
- *nezaměstnanost;*
- *průměrnou mzdu;*
- *trendy HDP;*
- *úrokové míry;*
- *vývoj cen energií.*

P – politicko-právní faktory
Jedná se o faktory, které souvisejí s výkonem politické moci (od úrovně státu až po samosprávu v obci), s politickou situací, legislativou, stavem právního vědomí. Obsahem jsou zejména:

- *antimonopolní zákony;*
- *daňová politika;*
- *ochrana životního prostředí;*
- *ochrana spotřebitele;*
- *politická stabilita;*
- *pracovní právo;*
- *regulace v oblasti zahraničního obchodu.*

Při hodnocení jednotlivých faktorů je potřeba vycházet ze skutečnosti, že některé z nich působí na celonárodní úrovni, dnes možná i na úrovni nadnárodní, mnohé na úrovni regionální či místní. Podle toho je nutné k nim při STEP analýze přistupovat.

Před zahájením analýzy je tudíž nezbytné definovat ***rozsah analýzy prostředí****, a to v souvislosti se spádovou oblastí firmy, a zabývat se jen těmi faktory, které mají nebo mohou mít přímý dopad na konkrétní firmu. Důležité je také rozlišovat faktory, které firmu ovlivňují přímo (firma se musí s nimi potýkat a reagovat na ně), od faktorů, které firmu ovlivňují zprostředkovaně, nepřímo, nebo dokonce jdou mimo ni. Potřebné zároveň je rozlišovat faktory, které působí krátkodobě, od faktorů ovlivňujících firmu dlouhodobě. V neposlední řadě je nutné zabývat se trendy, očekávanými faktory, u kterých je zřejmé doznívání vlivu.*

„Porterův model konkurenčních sil" určuje konkurenční tlaky, rivalitu na trhu. Rivalita trhu závisí na působení a interakci základních sil (konkurence, dodavatelé, zákazníci a substituty) a výsledkem jejich společného působení je ziskový potenciál odvětví.

Model rivality na trhu popsal v roce 2008 Michael E. Porter z Harvard Business School (The Five Competitive Forces That Shape Strategy, Harvard business Review). Vyvinul síť, která pomáhá manažerům analyzovat konkurenční síly v okolí firmy a obecně odhalit její příležitosti a ohrožení. Model určuje stav konkurence v odvětví, která závisí na působení následujících pěti základních sil:

1. ***Riziko vstupu potenciálních konkurentů** – jak snadné nebo obtížné je pro nového konkurenta vstoupit na trh? Jaké existují bariéry vstupu?*
2. ***Rivalita mezi stávajícími konkurenty** – je mezi stávající konkurenty silný konkurenční boj? Je na trhu jeden dominantní konkurent?*
3. ***Smluvní síla odběratelů** – jak silná je pozice odběratelů? Mohou spolupracovat a objednávat větší objemy?*
4. ***Smluvní síla dodavatelů** – jak silná je pozice dodavatelů? Jedná se o monopolní dodavatele, je jich málo, nebo naopak hodně?*
5. ***Hrozba substitučních výrobků** – jak snadno mohou být naše produkty a služby nahrazeny jinými?*

***Někdy je používána i šestá síla, za kterou je považována vláda.** Výsledkem společného působení těchto sil je ziskový nebo ztrátový potenciál odvětví. Pro pochopení podstaty Porterových myšlenek je nezbytné umět nalézt a využít manažerské nástroje, které by v krátké době umožnily alespoň částečně ohodnotit a racionálně kvantifikovat vliv nejen těchto pěti sil, ale i vlivy mezi nimi vzniklých synergetických vazeb. Avšak pozor, tyto vazby nejsou konstantní, ale silně proměnlivé v čase i tržním prostředí.*

7.4 Stanovení cílů

Porozumí-li organizace svému marketingovému prostředí, je nutno stanovit specifické marketingové cíle (jedná se o formulaci cílů a určení hlavních úkolů, které bude třeba v plánovaném období splnit).

Činnost organizace je smysluplná, pakliže má stanoveny cíle, které vyjadřují žádoucí stav a sjednocují úsilí všech útvarů a pracovníků k jejich dosažení. Obsah a hierarchie cílů závisí na charakteru organizace. Cíle jsou významným nástrojem, který motivuje (nebo nemotivuje) její zaměstnance.

Úspěch či neúspěch organizace při naplňování stanovených cílů zásadním způsobem ovlivňuje i to, zda dokáže dostatečně informovat své zaměstnance a nadchnout je, aby tito byli ochotní vynaložit veškeré své úsilí k dosažení společného cíle.

Konkrétní marketingové cíle organizace vycházejí ze situační analýzy a obecně určují, čeho chce organizace v určitém časovém horizontu dosáhnout. **Všeobecným cílem každé firmy je produkovat takové výrobky a služby, které nezatěžují životní prostředí, a dodat je na trh rychleji i za nižší ceny než konkurence.**

Organizace si stanovuje řadu cílů, týkajících se nejrůznějších oblastí její činnosti. Ty lze dle charakteru rozdělit na:

- ***Cíle akční*** – akční cíle jsou takové, které mají konkrétní znění, jejich výsledky jsou specifické a měřitelné (cíle orientované na tržní pozici organizace, cíle finanční a sociální, cíle týkající se rentability apod.).

- ***Cíle v oblasti image*** – tyto cíle zpravidla neměřitelné připomínají spíše vizi (např. organizace pomocí PR kampaně upevní povědomí potenciálních zákazníků o jejích produktech nebo dosáhne kvalitativně vyššího stupně image, což se pozitivně odráží v dosahování primárních ekonomických cílů).

Mají-li být cíle efektivní, je nezbytné mít při jejich formulaci na paměti, že tyto by měly splňovat pravidlo SMART, tj. musejí být:

S – Specifické a konkrétní.
M – Měřitelné (co nelze změřit, lze jen obtížně hodnotit).
A – Akceptovatelné a dosažitelné (je rozdíl mezi tím *„kam se lze dostat"* a *„kam by bylo krásné se dostat"*).
R – Realistické a relevantní vzhledem ke zdrojům.
T – Termínované, časově ohraničené (co má být do kdy hotovo).

Důležitá je i vzájemná kompatibilita a hierarchické uspořádaní, neboť ne všechny cíle jsou stejně významné.

Stěžejní je zejména „reálnost", neboť cíle, jež jsou pouhými „holuby na střeše", mohou nejen nemotivovat zaměstnance organizace, ale v okamžiku jejich neplnění vyvolat i nevoli zájmových skupin, spojených s organizací. Je proto důležité, aby organizace při stanovování svých cílů vycházela ze seriózně zpracované situační analýzy.

Organizace se zpravidla při stanovování cílů a výkonnostních kritérií orientují na takové ukazatele, jakými jsou tržby, podíl na trhu či zisk. Takto jednostranné zaměření však může být zrádné a zavádějící.

Specifickým případem jsou **neziskové organizace** (tedy i organizace poskytující sociální služby). Cílem těchto organizací není generování zisku ani získat převahu nad konkurencí, a proto nemohou být podle těchto hledisek ani posuzované. Velkým problémem proto nezřídka bývá definovat cíle těchto organizací.

Lze usuzovat, že neziskové organizace nejlépe plní své cíle ve prospěch společnosti tehdy, když rozdíl mezi přínosy a náklady je maximální. Tento rozdíl však neznamená maximalizaci zisku, ale maximalizaci zájmů veřejnosti. Cílem je tedy dosáhnout maximální možné kombinace poskytovaných služeb s minimálními zdroji.

Hodnocení těchto organizací lze provádět:

- měřením výstupů a vstupů;
- porovnáním;
- odborným hodnocením.

Pro hodnocení výkonnosti neziskových organizací je zpravidla vhodné aplikovat **„pravidlo 3E"**, které zahrnuje:

- ***Economy*** – dosažení optimální kvality a kvantity vstupů, které jsou potřebné k dosažení určitého objemu výstupů, s co nejnižšími náklady (u organizace poskytující poradenské služby náklady na materiál a práci zaměstnanců).
- ***Efficiency*** – vztah mezi vstupy a výstupy (u organizace poskytující poradenské služby náklady na jednoho klienta).
- ***Effectiveness*** – stupeň, ve kterém bylo dosaženo stanovených cílů (u organizace poskytující poradenské služby počet klientů ve srovnání s plánem nebo jinými poradenskými zařízeními; kvalita poskytovaných služeb).

Problematika související s formulací cílů je zákonitě aktuální i pro organizace poskytující sociální služby. Cíle, které by si měly tyto organizace stanovit, jsou rámcově vymezeny jednak posláním jednotlivých poskytovatelů sociálních služeb a jednak očekáváním jejich uživatelů, donátorů a společnosti (ta očekává, že sociální služby budou poskytnuty všem jejím členům, kteří se ocitli v tíživé životní situaci, a zároveň bude dodržována zásada maximální hospodárnosti).

7.5 Vytvoření obchodního portfolia

Obchodních cílů dosahuje organizace prodejem své produkce. Ne každý produkt je však pro organizaci stejně významný (některý se prodává méně a jiný zase více, některý je vysoce ziskový a jiný zase méně, ba dokonce ztrátový). Organizace je tudíž nucena zabývat se problémem svého obchodního portfolia, neboť je jedním z klíčových faktorů rozhodujících o tom, zda organizace bude prosperovat, nebo živořit.

Nejlepší obchodní portfolio je takové, které ve vztahu k prostředí, jež organizaci obklopuje, maximálně využívá jejích silných stránek a v co nejširší míře eliminuje stránky slabé.

Výchozím krokem procesu vytváření obchodního portfolia je analýza stávajícího. Na základě této analýzy se organizace rozhoduje, jaké produkty bude podporovat (a nakolik) a které naopak méně nebo vůbec. Obchodní portfolio sehrává klíčovou roli i při rozhodování organizace o tom, jaká strategie růstu je pro ni optimální, neboť v řadě případů nelze dosáhnout růstu, aniž by nedošlo k inovaci stávajícího sortimentu produktů, spočívající vesměs v jeho rozšíření o nové produkty.

Řada organizací využívá k hodnocení svého obchodního portfolia a vytváření jeho budoucího složení nejrůznějších optimalizačních metod a formalizovaných postupů. Mezi často používané nástroje patří „Metoda ABC“, kterou publikovala Vaštíková (2014), a zejména pak velice populární „Model BCG“.

- ***Metoda ABC***
  Tato metoda slouží k hodnocení produkce organizace z hlediska příjmů a významnosti jednotlivých produktů jejího obchodního portfolia. Východiskem je hypotéza, že ne všechny produkty, které organizace produkuje, jsou stejně významné, tj. přinášejí stejné příjmy či generují stejný zisk.

Veškeré produkty obchodního portfolia organizace jsou rozděleny do následujících tří skupin:

- ***Produkty A (60–80 % příjmů)*** – tyto produkty jsou považovány za velmi důležité, jejich podíl v celkovém portfoliu organizace je nejnižší a činí 10–15 %.
- ***Produkty B (15–20 % příjmů)*** – produkty tohoto typu se považují za důležité a tvoří 15–20 % celkového portfolia organizace.
- ***Produkty C (10–15 % příjmů)*** – tento typ produktů je nejméně důležitý, avšak jejich podíl v portfoliu organizace je nejvyšší a činí 60–80 %.

Z uvedené typologie je zřejmé, že organizace bude mít snahu přednostně rozvíjet a podporovat produkty typu A a utlumovat (pokud to bude účelné) produkty typu C.

- ***Model BCG***
  Pomocí tohoto modelu, vytvořeného společností Boston Consulting Group („BCG growth-market share matrix“), lze určit potenciál nejen jednotlivých produktů, ale i celých organizačních jednotek. Výchozí hypotézou tohoto modelu je, že potenciál produktu (jeho úspěšnost)

souvisí s jeho „podílem na trhu" a „tempem růstu" tohoto podílu. Při aplikaci této metody se postupuje tak, že na vertikální osu se nanáší růst podílu produktu firmy na trhu tohoto produktu (vertikální osa tedy vypovídá o tom, jak rychle meziročně roste prodej produktu firmy a jak je produkt z hlediska jeho trhu atraktivní) a na horizontální osu relativní velikost tohoto podílu v příslušném období (horizontální osa tedy vypovídá o tom, jaké postavení produkt firmy na tomto trhu má). Rozdělí-li se vzniklá matice na kvadranty, lze definovat čtyři typy produktů (hvězdy, dojné krávy, otazníky, hladoví psi).

		RELATIVNÍ TRŽNÍ PODÍL	
		Vysoký	Nízký
TEMPO RŮSTU TRHU	Vysoké	**Hvězdy**	**Otazníky**
	Nízké	**Dojné krávy**	**Hladoví psi**

Jednotlivé typy produktů lze charakterizovat následujícím způsobem:

- ***Hvězdy***
  Hvězdy jsou produkty, jejichž podíl na trhu je značný a nadále rychle roste. Charakteristickým znakem je vysoká konkurenční schopnost a ziskovost.

Hvězdy jsou sice „pokladem" firmy, ale i u nich je nutno růst podporovat (byť zdaleka ne tak intenzivně jako u „otazníků" aspirujících na to, stát se „hvězdou"), třebaže ten se stejně dříve či později zpomalí a z „hvězd" se stanou „dojné krávy".

- ***Dojné krávy***
  Dojné krávy jsou produkty, jejichž podíl na trhu je vysoký, avšak růst je již pomalý nebo žádný. Charakteristickým znakem je vysoká ziskovost a klesající konkurenční schopnost.

Dojné krávy nevyžadují pro udržení tržního podílu mnoho podpory a pro firmu jsou významné zejména tím, že jí přinášejí značný ekonomický profit. Postupem času se z „dojných krav" stanou „hladoví psi".

- ***Hladoví psi***
  Hladoví psi jsou takové produkty, jejichž podíl na trhu je nízký a roste velmi pomalu nebo dokonce stagnuje. Charakteristickým znakem je minimální ziskovost (nezřídka i ztrátovost) a nízká konkurenční schopnost.

Hladoví psi jsou „černou můrou firmy", neboť nejsou příslibem pro budoucnost a jejich další setrvání na trhu je sporné.

- ***Otazníky***
  Otazníky jsou produkty, jejichž podíl na trhu je prozatím velmi malý, avšak roste (vesměs se jedná o nové produkty, které vstupují na trh). Charakteristickým znakem je minimální ziskovost (nezřídka i ztrátovost) a potenciálně vysoká konkurenční schopnost.

Otazníky (někdy nazývané „problémové děti") vyžadují značnou finanční podporu (zejména na propagaci), aby se jejich podíl na trhu zvýšil. Firma se proto musí rozhodnout, který z těchto produktů má perspektivu stát se „hvězdou" a podporovat jej a který čeká osud „hladových psů".

Postavení produktů v matici se mění v závislosti na čase (každý produkt prochází „životním cyklem"). Začíná jako „otazník" a je-li úspěšný, postupně se posouvá na pozici „hvězdy" a v okamžiku, kdy se tempo růstu jeho podílu na trhu zpomalí, získává status „dojné krávy" (zde svou pouť buď končí, anebo se z něj stane „hladový pes").

Na status „hladový pes"se však může přímo přesunout i „otazník", a to v případě, že produkt trh nepřijme.

Model BCG lze kromě hodnocení jednotlivých produktů využít u velkých firem i pro posuzování jejich podnikatelských jednotek (status „otazník", „hvězda", „dojná kráva" a „hladový pes" je přiřazován celé podnikatelské jednotce, která disponuje svým portfoliem produktů.

Management organizace musí mít při rozhodování o tom, jaké má být její obchodní portfolio, neustále na paměti, že primární cíl plánování (a vytváření obchodního portfolia je jeho nedílnou součástí) spočívá v hledání a nalézání způsobů, jak nejlépe využít potenciál organizace a její silné stránky, jakož i získat výhodu z nějaké atraktivní podnikatelské příležitosti v prostředí, které ji obklopuje.

Využívání formalizovaných postupů při hodnocení obchodního portfolia a plánování jeho budoucího složení má kromě pozitiv i své stinné stránky, neboť tyto přístupy mají jistá omezení a jejich aplikace může být obtížná, časově náročná nebo nákladná.

Dalším problémem je, že tyto přístupy vycházejí ze zhodnocení současné situace, avšak organizaci zajímá zejména budoucnost a ta může být ovlivněna působením celé řady nepředvídatelných faktorů.

Formalizované postupy (byť budou sebepropracovanější) mohou manažerům při řešení problémů souvisejících s analýzou a vytvářením obchodního portfolia pomoci, avšak tito by měli spíše spoléhat na svůj úsudek.

Analýza obchodního portfolia není zázračnou metodou k nalezení optimální strategie, avšak může napomoci managementu organizace k pochopení její celkové situace, k pochopení toho, jak jednotlivé produkty přispívají k jejím celkovým výsledkům.

Problém analýzy portfolia je aktuální i pro organizace poskytující sociální služby, byť se to může zdát s ohledem na charakter těchto služeb a roli, kterou ve společnosti sehrávají, podivné. Pro poskytovatele sociálních služeb by měla být analýza jejich portfolia vážným impulzem k zamyšlení se nad jednotlivými službami (skupinami služeb), zejména pak těmi, které vykazují symptomy „otazníků" a „hladových psů" (to však neznamená, že předmětem zájmu nebudou služby se symptomy „hvězd" či „dojných krav", neboť i u nich lze dosáhnout lepších výsledků).

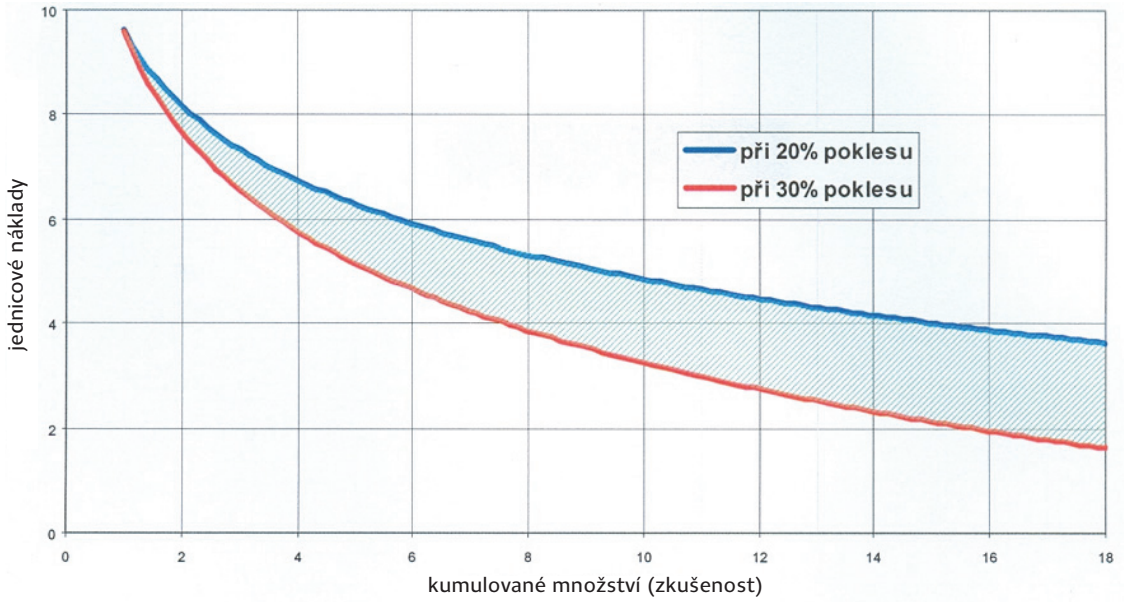
Při vytváření obchodního porfolia musí organizace hledat odpověď na fundamentální otázku, která zní: **„Co je příčinou nízkého prodeje a nerentability některých produktů?"**

- V případě **„nízkého prodeje"** je potřeba zjistit, zda není důvodem nesprávné vnímání služby zákazníky (tedy chyba v positioningu), nebo je příčinou špatná kvalita, vysoká cena, nedostupnost či nefunkční síť zprostředkovatelů, nedostatečná či nesprávná propagace, nekompetentní personál, nevhodné procesy poskytování služby, nepříjemné prostředí (tedy problém marketingového mixu).
- V případě **„nízké rentability"** či **„ztrátovosti placených služeb"** je nezbytné zjistit, zda nespočívá podstata v „nehospodárném poskytování služby" a problém je tedy v řízení (i neziskovou organizaci poskytující sociální služby je nutno řídit jako „firmu"), nebo je důvodem působení efektu „zkušenostní křivky" (s růstem množství produktů klesají celkové náklady na produkt)

a řešením může být (má-li organizace dostatečné kapacity a služba je konkurenceschopná) zvýšení jejího prodeje, či příčinou je opravdu nízká cena (ta je u neziskových organizací poskytujících sociální služby „regulovaná").

Problém nerentabilních služeb a nákladových služeb je možné (pokud to lze a přinese to vyšší hodnotu jak zákazníkovi, tak i organizaci) řešit pomocí reengineeringu a redisignu stávajících procesů poskytování služeb a forem jejich poskytování (substituce pobytových služeb službami ambulantními nebo terénními či jejich kombinací).

V praxi se poměrně často využívá „analýza zkušenostní křivky (zkušenostního efektu)", která vychází z toho, že dominantní roli hrají podíly produktu na trhu. Fenomén zkušenostní křivky je založen na poznatku, že každým zdvojnásobením kumulovaného množství produkce (výkonů) se při konstantní ceně mohou náklady snížit o 30–40 %. Náklady na jednotku produkce jsou tedy funkcí kumulovaného množství produkce (náklady na uvaření oběda pro čtyři osoby nejsou čtyřnásobkem nákladů pro jednu osobu, ale podstatně nižší).



Graf 7.1 – Pokles nákladů na jednotku produkce

Rozhodování o obchodním portfoliu (sortimentu služeb) má pro poskytovatele služeb (tedy i služeb sociálních) strategický význam, neboť může zásadním způsobem ovlivnit jejich budoucí prosperitu.

Při vytváření svého obchodního portfolia (sortimentu) by organizace poskytující služby neměla ani na okamžik pouštět ze zřetele (nechce-li se v budoucnu dostat do problémů) následující dvě zásady:

- **Odlišit svou nabídku od konkurence a nabídnout zákazníkům takové služby, které lépe a levněji uspokojí jejich potřeby**, neboť organizaci zpravidla nezničí konkurent, který bude nabízet stejné či podobné služby jako organizace, nýbrž ten, kdo přijde s takovou nabídkou, která poskytne zákazníkovi větší hodnotu, tj. vyřeší jeho problémy lépe a levněji, než to dokáže organizace.
- **Přizpůsobit nabídku svým disponibilním zdrojům a schopnostem**, neboť slibovat zákazníkům nesplnitelné je spolehlivou cestou k vlastní záhubě.

Výchozím krokem organizace poskytující služby (tedy i služby sociální) při vytváření svého obchodního portfolia (sortimentu) by mělo být nalezení odpovědí na následující otázky:

- Jaké výhody od služby očekávají zákazníci cílového segmentu?
- Jaká je stávající a předpokládaná dostupnost zdrojů (materiální, lidské, kapitálové, informační) pro poskytování služby?
- Jaké výhody má služba ve srovnání s nabídkou konkurence?
- Jaké větší výhody zákazníkům poskytuje nabídka konkurence a jsou tyto výhody příčinou nízké prosperity (ztrátovosti) organizace?
- Jaká je profitabilita jednotlivých služeb a jak efektivně (z hlediska nákladů) je služba poskytována?
- Dostává se služba k cílovým zákazníkům a je tedy vynakládání zdrojů (v případě neziskových organizací poskytujících sociální služby zdrojů veřejných) na její produkci účelné?

Optimálního obchodního portfolia (sortimentu) může organizace dosáhnout, pakliže se jí podaří:

- vybrat vhodné služby do produkčního mixu;
- stanovit optimální rozsah nabízeného sortimentu;
- poznat služby generující největší profit;
- snížit nákladovost poskytovaných služeb, aniž by to mělo vliv na jejich kvalitu;
- odlišit svou nabídku od nabídky konkurence;
- vytvořit pro svou nabídku optimální pozici na trhu (představit ji cílovým zákazníkům lépe a účinněji než konkurence).

Analýza obchodního portfolia je nejen významným zdrojem impulzů k nejrůznějším opatřením a inovacím, ale její tvůrčí aplikace se může stát i účinným nástrojem, napomáhajícím ke zvýšení efektivnosti fungování organizací poskytujících sociální služby.

Nakolik a zda vůbec bude tento nástroj využit v konkrétních podmínkách organizace, závisí vesměs na znalostech, schopnostech a kreativitě jejího managementu.

7.6 Formulace a volba marketingové strategie

Strategické marketingové plánování musí rozhodnout o volbě a pokrytí trhu, stanovení chování vůči tržním subjektům a určení vhodných nástrojů, jinak řečeno, shrnuje-li marketingový plán odpovědi na otázky CO?, KDO?, KDY? a JAK?, pak úkolem **marketingové strategie** je nalézt odpověď právě na otázku **JAK?**.

Smyslem strategie je vytvářet a dodávat konzistentní a specifickou hodnotu pro cílový trh. Organizace mají podle Kotlera (2003) jedinečnou strategii, pokud si vymezily jasný cílový trh a potřeby, vytvořily pro tento trh specifickou a úspěšnou hodnotovou nabídku a vytvořily jedinečnou síť, jejíž pomocí dodávají cílovému trhu tuto hodnotovou nabídku. Takové organizace kvůli jedinečnosti kombinace jejich podnikatelských postupů a činností není snadné napodobit.

V této souvislosti si nelze nepoložit otázku: **Co je vlastně dobrá strategie?**

Dobrá strategie je taková, která neutralizuje či v maximální možné míře eliminuje hrozby očekávané z vnějšího okolí, dovoluje využít budoucích příležitostí, těží ze silných stránek organizace a odstraňuje nebo neutralizuje její slabé stránky.

Jeden z významných představitelů moderního managementu Nirmalya Kumar (2007) hovoří o „3 H", jimiž jsou:

– *hodnotový cíl;*

- *hodnotová nabídka;*
- *hodnotová síť.*

Efektivním a praxí ověřeným pravidlem, jak postupovat při utváření strategie, je snažit se zjistit, co se líbí cílovým zákazníkům a dělat toho více, a toho, co se jim nelíbí, dělat méně. To však předpokládá trávit čas na reálném trhu a sledovat, na čem opravdu záleží.

Strategii nelze považovat za uzavřený dokument, zpracovávaný organizací v určitých cyklech (zpravidla pěti let), ale za dokument otevřený, který je nezbytné v důsledku měnících se podmínek na trhu (vnější podmínky) i v organizaci (vnitřní podmínky) průběžně aktualizovat (v opačném případě se organizace stává běžcem maratonu, který sice běží seč mu síly stačí, ale bohužel jiným směrem než peleton).

Nemálo organizací se domnívá, že formální plánování nepotřebují. Především malé a střední organizace (zejména neziskového sektoru) jsou vesměs přesvědčeny, že formální plánování se pro ně nehodí a navíc nemají na ně ani čas (nevyslovenou otázkou je, zda manažeři těchto organizací vůbec znají, co je obsahem a smyslem plánování v tržním prostředí, tedy marketingového plánování). Manažeři těchto organizací zapomínají či neznají nebo si neuvědomují známý slogan: ***„Nedokážete-li plánovat, plánujete svůj neúspěch.“***

Formalizované plánování může přinést mnoho užitečného, a to pro všechny druhy organizací, ať jsou velké nebo malé, ziskové či neziskové. Plánování napomáhá manažerům organizace systematicky uvažovat o minulosti, přítomnosti i budoucnosti.

Obecně v tržní ekonomice platí, že primárním předpokladem „přežití“ a potenciální úspěšnosti firem je, že musejí pečlivě sledovat vývoj trhu a na jeho změny **„správným způsobem“** a ve **„správný čas“** reagovat.

Argument, že plánování ztrácí v turbulentním tržním prostředí smysl, je mylný, neboť plánování (v rozumném rozsahu) umožňuje organizaci **„předpokládat“** změny, **„připravit“** se na ně a přiměřeně rychle **„reagovat“**.

Tomuto přirozenému a zákonitému trendu se dříve či později nemohou vyhnout ani organizace působící ve sféře sociálních služeb. Za jak dlouho se to stane pro tyto organizace „akutní záležitostí“, závisí zejména na tom, jak rychle se bude (nebo nebude) rozvíjet trh v oblasti sociálních služeb (rozvoj tržního prostředí lze v brzké době s největší pravděpodobností očekávat u terénních a pobytových služeb sociální péče).

Marketingová strategie imaginární organizace „Naděje“, poskytující sociální služby, může vypadat takto:

1. ***Marketingový cíl***
   V následujícím roce zvýšit počet donátorů o 10 %.
2. ***Cílový trh***
   - *primární trh – podnikatelské subjekty ve městě a jeho okolí.;*
   - *sekundární trh – podnikatelské subjekty v regionu a mimo něj.*
3. ***Nabízené výhody***
   - *účast na aktivitách organizace;*
   - *efektivní nakládání s poskytnutými prostředky;*
   - *uznání ze strany zákazníků a veřejnosti.*

4. Strategie

- *zvýšit počet návštěv potenciálních donátorů;*
- *uspořádat za účasti veřejně známé osoby pro stávající a potenciální donátory speciální den otevřených dveří, během kterého si budou moci prohlédnout celé zařízení a pohovořit si nejen s managementem organizace, ale i s uživateli poskytovaných služeb;*
- *povzbudit stávající donátory, aby doporučili svým známým přispívat na činnost organizace.*

O naplnění jakéhokoli cíle je možné usilovat různými způsoby. Posláním strategie je vybrat nejefektivnější cestu, jak dosáhnout vytčeného cíle. Strategie musí být rozpracovaná do nejmenších podrobností, a to s ohledem na jednotlivé prvky marketingového mixu. Akční kroky k jejímu naplnění, které jsou součástí prováděcího plánu, musí v předem stanovených termínech realizovat lidé, kteří za plnění plánu odpovídají. Klíčovým předpokladem správného rozhodnutí o optimální strategii je reálné vymezení kvality konečného trhu, vlastních východisek (předností, slabých stránek a rizik) a rozhodujících komparativních výhod. Konkrétní obsah a struktura strategie jsou závislé na konkrétní organizaci. Na jejím managementu je, vybrat nejefektivnější cestu, jak dosáhnout vytčeného cíle.

7.6.1 Růstová marketingová strategie

Při formulaci růstových strategií se v praxi často využívá Ansoffova matice, která byla vyvinuta v padesátých letech 20. století ruským matematikem a business analytikem Igorem Ansoffem a jejíž podstata je zřejmá z následujícího schématu.

		AKCENT NA PRODUKT	
		Stávající produkty	Nové produkty
AKCENT NA TRH	Stávající trhy	**Strategie tržní penetrace**	**Strategie rozvoje produktů**
	Nové trhy	**Strategie rozvoje trhu**	**Strategie diverzifikace**

Svislá osa představuje příležitosti k růstu buď na stávajících, nebo nových trzích. Vodorovná osa pak zvažuje, zda by na tom byla organizace lépe, kdyby vložila zdroje do stávajících produktů, nebo zda má získat nové projekty.

Ansoffovu matici v praxi firma využívá v zásadě ve dvou základních situacích, jimiž jsou tyto:

- určitý produkt se na stávajícím trhu nachází na konci svého životního cyklu a celá firma se rozhoduje, jak dál;
- firma hledá další možnosti svého růstu.

Hodnocení dle matice může pomoci k lepšímu rozhodnutí, jakou strategii růstu zvolit. Existují následující čtyři základní možnosti:

1. Tržní penetrace

Tuto možnost firma typicky použije, pokud současný trh ještě poskytuje prostor. Pro produkty na konci životního cyklu ale často tato možnost nepřipadá v úvahu z důvodu stáří produktu, a tedy nemožnosti růstu. Podstata strategie spočívá v tom, že firma se snaží více proniknout s existujícím produktem na existujícím trhu (tržním segmentu). Dosáhnout toho lze několika způsoby. Je možné zvýšit užití výrobků u stávajících zákazníků, získat zákazníky konkurence

(snížení ceny, intenzivnější akce na podporu prodeje, zlepšení parametrů výrobků) nebo získat nové zákazníky, kteří dosud výrobek nepoužívali (nové distribuční kanály). Cílem je zvýšit svůj tržní podíl.

Nejméně riziková strategie (firma může využít stávající zdroje, postupy a kapacity) je, když se organizace snaží se stávajícím produktem proniknout hlouběji na trh, čímž chce zvýšit tržby, ale zároveň musí investovat do podpory prodeje či reklamy. Organizace v tomto případě může použít různé taktiky, aby se zalíbila spotřebiteli, ale pokud se o to již jednou bez úspěchu snažila, nepomůže ani zázrak.

2. Rozvoj trhu

Využívá se, pokud chce firma oslovit nové trhy s existujícím produktem. Může jít například o mezinárodní expanzi nebo o expanzi z lokálního trhu na zbytek území státu či země. Podstatou strategie je, že firma se orientuje na hledání dodatečných tržních segmentů nebo regionů. Využívá existující produkty, a pokud je zvládá produkovat kvalitně, může jít o vhodnou strategii. Nové tržní segmenty je možné získat speciálními modifikacemi výrobků pro nové cílové skupiny zákazníků.

Strategie rozvoje trhu je rizikovější než strategie předchozí a funguje na principu hledání nových tržních segmentů a, zákazníků, kterým nabízí své produkty, pokud jsou stávající tržní segmenty vyčerpané nebo pokud existuje právní omezení na daném trhu.

3. Inovace a rozvoj produktu

Pro firmu je často volbou pro produkty na konci svého životního cyklu, kdy na stávající trh uvede nový – inovovaný produkt a oživí tak zájem zákazníků. Podstatou strategie je, že firma inovuje existující produkt a snaží se ho uplatnit na stávajících trzích. Tato strategie je vhodná, pokud je firma silná v inovacích, neboť výsledným produktem může být jak „tržní novinka", tak i další verze existujícího produktu.

Ještě rizikovější, zato ambicióznější je strategie inovace a rozvoje produktu, která funguje tak, že organizace investuje do vývoje a výzkumu produktu, na jehož konci je inovovaný či úplně nový produkt. Nejvíce je tato strategie využívána v automobilovém průmyslu, u modelů aut.

4. Diverzifikace

Firma tuto možnost využije, pokud současný produkt nejde zásadně inovovat nebo firma zjistí prostor na trhu pro nový – další produkt. Současný zpravidla nechá dožít a zároveň uvede na trh zcela nový výrobek, službu nebo doplňkovou službu k současnému výrobku. Tím zvýší potenciál svých tržeb z prodeje různých produktů. Velmi často tuto strategii využívají velké firmy, které tak zvyšují svoji mohutnost – rozšiřují své portfolio. Podstata strategie spočívá v tom, že firma musí inovovat stávající produkt nebo vyvinout nový a uspět s ním na novém trhu.

Strategie diverzifikace, jak již vyplývá z předchozích strategií, je nejrizikovější variantou ze všech čtyř typů, neboť sází na nové produkty na nových trzích, o kterých má malé znalosti. Organizace jde tedy takzvaně s kůží na trh. Při této strategii je důležitá bezchybná analýza trhu a příprava celého projektu.

7.6.2 Marketingová strategie založená na tržní pozici a velikosti tržního podílu

Pojetí marketingových strategií je podle Kotlera a Kellera (2007) založeno na předpokladu, že marketingová strategie společnosti závisí na jejím postavení na trhu a velikosti tržního podílu v odvětví, ve kterém působí. Obsah jednotlivých strategií formulují tito autoři takto:

- ***Strategie tržního vůdce***
  Tržním vůdcem je společnost, která má na daném trhu největší podíl (asi 40 % trhu). Tuto dominantní pozici se jí podařilo získat díky tomu, že na daný trh pronikla jako první. Většinou se jedná o společnost s dobrou pověstí na trhu, jejíž vůdcovství je v daném odvětví respektováno i ostatními subjekty.

Strategickým záměrem vůdce může být udržení své dominantní pozice a ochrana stávajícího podílu na trhu vhodnými prostředky, které ztíží potenciální konkurenci vstup na trh a udrží současnou konkurenční výhodu. Při tomto defenzivním přístupu obrany stávajícího převažujícího podílu na trhu je nutné neustále ***inovovat*** *nabídku produktů, mezery na trhu vyplnit vlastními výrobky, zamezit vstupu dalším konkurentům pomocí vytvoření vlastních* ***bariér vstupu*** *a neustále zvyšovat kvalitu výrobků a doplňkových služeb.*

Dalším strategickým záměrem dominantní organizace může být neustálé zlepšování a další zvyšování podílu na stávajícím trhu nebo také snaha zvětšení celkového trhu pomocí ofenzivního přístupu, který je založen na vývoji nových výrobků, jejich vyšší jakosti a výkonnosti či zlepšování veškerých služeb nabízených zákazníkům.

- ***Strategie tržního vyzyvatele***
  Strategii tržního vyzyvatele využívají společnosti, které nejsou v postavení vůdce trhu (zaujímá cca 30 % trhu), avšak na trhu se řadí mezi přední společnosti (na druhém či třetím místě). Dosažení cíle, tedy zvětšení tržního podílu je možné buď na úkor vůdce, nebo na úkor obdobných společností na trhu, které mají viditelné problémy či slabá místa. V případě úspěchu dojde k oslabení konkurence za účelem vlastního budoucího růstu.

V rámci této marketingové strategie rozlišují Kotler a Keller (2007) pět druhů strategií:
- strategie přímého útoku;
- strategie bočního útoku;
- strategie obklíčení;
- strategie obejití;
- strategie partyzánského útoku.

Tržní vyzyvatel plánovitě uplatňuje ofenzivní strategii vůči tržním vůdcům v odvětví i malým podnikům v branži. Zpravidla je tato strategie uplatňována buď:
- *politikou nižších cen a nižší jakostí;*

nebo naopak
- *nabídkou špičkových produktů, výrobkovou inovací, zkvalitněním servisních služeb, zkvalitněním distribučních cest k zákazníkům, které usnadní jejich uspokojování potřeb, resp. prosazováním intenzivní reklamy a propagace.*

- ***Strategie tržního následovatele***
  Strategii tržního následovníka využívají společnosti, které jsou na vzestupu a jsou ochotny udržovat svůj tržní podíl (činí cca 20 % trhu). Záměrem takovýchto společností není získání vedoucího postavení na trhu, ale respektování vůdce, jelikož konkurenční boj s vůdcem bývá velice těžký a nákladný a v případě neúspěchu může dojít k poškození obou stran. Tržní následovatelé nemají však automaticky nízké zisky či slabší účinnost marketingových aktivit, naopak mohou dosahovat vysokých zisků a dobrého jména na trhu. Následovatelé se snaží nejen imitovat produkty a marketingové aktivity vůdce trhu, ale v mnoha případech se výrazně snaží odlišit či vyniknout vyšší odborností, speciální kvalifikací, jedinečnými produkty, odlišnými servisními službami či vysokou kvalitou zboží.

Kotler a Keller (2007) rozlišují čtyři druhy strategií následovatelů:
- strategie napodobování (založená na imitaci sortimentu dominantní společnosti a na snaze o získání výhody na základě odlišení se od vůdce);
- strategie upravování (zahrnující modifikaci sortimentu vůdce či jeho zdokonalení);
- strategie skrytého konkurenta (založená na nelegálním prodeji napodobených produktů vůdce);
- strategie parazita (vyplývající z napodobení sortimentu vůdce s minimálními změnami a jeho prodej za nižší ceny).

Cílem této strategie je udržení rovnováhy v branži. Podnik se přizpůsobuje největšímu podniku a tržnímu vůdci. Zejména se přizpůsobuje a následuje tržního vůdce v cenové oblasti. Souběžci se orientují na:
- *pečlivou segmentaci trhu;*
- *rentabilitu, ne na tržní podíl.*

- ***Strategie tržního troškaře***
  Tuto strategii přijímají malé organizace (jejich tržní podíl činí cca 10 %), které obsluhují malé tržní segmenty, jež neobsluhují větší firmy. Záměrem některých společností není obsluhovat celý trh, ale zaměřit se pouze na tržní mezery, které na trhu vyhledávají. Tato strategie je typická pro menší společnosti, které disponují speciální schopností nebo výhodou žádoucí a zajímavou pouze pro malou část trhu a které jsou kvůli svým omezeným zdrojům a technologiím schopny obsluhovat pouze tuto malou část trhu. Pro větší podniky tato část trhu bývá nezajímavá.

Strategie je využívána malými podniky, které se zaměřují na tu část trhu, kde je jen malá nebo žádná konkurence. Specializují se na určité výrobky, určité technologie a na tom staví svou konkurenční výhodu. Hledají něco, čím by se výrazně marketingově odlišily od ostatních.

Problematikou strategie se permanentně musí zabývat každá organizace, pokud chce dlouhodobě prosperovat. Jakou strategii zvolí, závisí na jejím obchodním portfoliu a konkrétních „vnitřních" i „vnějších" podmínkách.

Bude-li chtít organizace ve střetu s konkurenty obstát a mít i v budoucnu dostatek zákazníků, musí být schopna (v závislosti na svých vnitřních podmínkách a cílech, jichž chce dosáhnout) identifikovat a vymezit si vhodný tržní segment či segmenty (zpravidla na základě demografických a geografických kritérií), připravit pro ně specifickou nabídku (tato nabídka by měla zákazníkovi, ať už stávajícímu, či potenciálnímu, napomoci najít odpověď na otázku: „Proč mám být klientem právě této organizace?") a vhodně je oslovit (způsob a forma oslovení nezřídka rozhodují o konečném úspěchu či neúspěchu).

Organizace působící ve sféře sociálních služeb si musí uvědomit, že to, co je běžné pro firmy podnikající v převážné většině v odvětví ekonomiky, tj. každodenní boj o zákazníka, se postupem času stane běžnou záležitostí i v oblasti sociálních služeb (byť ne v tak ostrém měřítku).

Poskytovatelé sociálních služeb nemohou spoléhat na to, že příčina jejich laxního přístupu k trhu, tj. do značné míry monopolní postavení, bude mít trvalý charakter. Spíše opak je pravdou, neboť trh sociálních služeb má reálnou naději stát se zajímavou komoditou pro podnikání (obdobně jako je tomu v řadě jiných vyspělých zemí).

Organizace musí mít také na paměti, že nový zákazník nemusí vždy najednou „koupit" celý sortiment nabízených produktů (služeb), ale jen některý, a postupem času si podle potřeby „do-

kupovat" další. Aby se však takto mohl chovat, musí znát, co všechno může „získat" a za „jakých" podmínek.

Obecně platný „návod" na to, „jakou strategií" za „jakých podmínek" a „jakým způsobem" použít, neexistuje a s ohledem na unikátní vnitřní a vnější podmínky každé organizace ani existovat nemůže. Existují však zásady, které je nutno dodržovat při výběru a implementaci jakékoli strategie. Těmito fundamenty jsou:

- *aktivní přístup k trhu;*
- *schopnost včas identifikovat potřeby (problémy) zákazníků (tedy poznat zákazníky) a vymezit cílový trh (trhy);*
- *schopnost vytvořit pro zákazníky cílového segmentu či segmentů zajímavou nabídku, která je osloví (tuto podmínku splňuje nabídka, jež se liší od nabídky konkurentů a zákazníkům přináší vyšší hodnotu).*

O tom, zda bude konkrétní organizací zvolena „správná" strategie a tato bude „správně" implementována, rozhodují výhradně znalosti, schopnosti, zkušenosti a kreativita jejích manažerů. Nezastupitelným nástrojem, napomáhajícím při volbě „správné" růstové strategie, je marketingový výzkum.

Management organizací poskytujících sociální služby se musí na tuto situaci včas připravit (chce-li organizace předejít zpravidla nepříjemným překvapením) a začít se zabývat problematikou strategie, neboť prosperitu nelze zajistit cyklickými jednorázovými akcemi, ale téměř vždy se jedná o trvalý proces.

7.7 Výběr cílového trhu

Trh sestává z mnoha skutečných i potenciálních zákazníků, majících různé potřeby a přání uspokojitelné specifickým produktem. Přichází na něj řada výrobců nabízejících širokou škálu produktů a soutěžících o přízeň zákazníků. Na trhu dochází k vlastní směně mezi výrobcem (prodávajícím) a zákazníkem (kupujícím). Každý výrobce sní o tom, jak nejlépe prodat své produkty. Takovýto sen zůstane s největší pravděpodobností snem i nadále, pakliže si výrobce konkrétního produktu neujasní, pro koho chce vyrábět a čí potřeby chce uspokojovat (tedy, kdo je jeho potenciálním zákazníkem a jaký segment trhu nabízí nejlepší příležitosti ke splnění cílů výrobce).

Tento problém nabývá na významu a stává se akutnějším s rostoucím převisem nabídky nad poptávkou a z toho pramenícího zostřování konkurenčního boje.

Smyslem segmentace trhu je jeho rozčlenění do homogenních skupin, které se od sebe odlišují svými potřebami, charakteristikami a chováním. Na tyto skupiny lze pak působit prostřednictvím modifikovaného marketingového mixu (důležitou vlastností tržního segmentu je, aby na ně reagoval stejným způsobem). V rámci výběru cílového trhu organizace vyhodnocuje, do jaké míry jsou jednotlivé segmenty atraktivní (cílem segmentace trhu je vymezit nejatraktivnější obchodní příležitosti) a rozhodne se, který segment osloví. Následně pak zvolí optimální strategii positioningu a osloví zvolený tržní segment svojí nabídkou.

Na trhu služeb poskytovaných domovy pro seniory budou minimálně následující dvě skupiny (segmenty) uživatelů:

- *uživatelé, kteří požadují komfortní ubytování a širokou škálu nadstandardních služeb špičkové kvality, bez ohledu na cenu;*

– *uživatelé, pro které je cena primárním kritériem a tudíž požadují pouze přiměřené ubytování a standardní služby v přiměřené kvalitě.*

Vzhledem k tomu, že je v praxi obtížné (a v řadě případů nemožné) vyhovět „potřebám všech", organizace se zpravidla orientují na uspokojování jednoho nebo několika segmentů.

Při úvahách organizace o tom, **„jaké zákazníky chce obsluhovat"**, se tato musí vypořádat s problémem, který lze nazvat **„chtít a být schopen"**. Opomenutí tohoto problému může mít pro organizaci zhoubné následky.

Každá organizace disponuje konkrétními lidskými, materiálními, finančními a informačními zdroji (klíčové jsou zdroje lidské), které mají nejen určitou úroveň, ale i jistá omezení.

Organizace tudíž může „chtít" obsluhovat určitý segment trhu, avšak pakliže nebude disponovat adekvátními zdroji, nebude „schopna" uspokojit potřeby uživatelů tohoto segmentu a naplnit jejich očekávání. Zdroje se tudíž stávají při výběru tržního segmentu jedním z limitujících faktorů.

Organizace by si měla zvolit takový segment trhu, jemuž může soustavně poskytovat největší hodnotu. To však nevylučuje, že určitou, víceméně širokou „sadu produktů" bude nabízet všem tržním segmentům. **Cílem segmentace trhu je vymezit nejatraktivnější obchodní příležitosti.**

Segmentace trhu může být prováděna na různých úrovních a podle různých hledisek:

– *Chce-li organizace oslovit celý trh (produkt je určený všem zákazníkům), segmentaci neprovádí (segmentovat trh pro výrobce zubní pasty nebo sodovky by bylo obtížné a navíc i zbytečné).*
– *Provádí-li organizace částečnou segmentaci, vymezuje jednotlivé skupiny zákazníků, kteří mají specifičtější potřeby nebo hledají řešení nějakého zvláštního problému a snaží se jim přizpůsobit svou nabídku.*
– *Rozhodne-li se organizace pro úplnou segmentaci trhu (mikromarketing), musí produkty (výrobky, služby) i marketingové programy do značné míry přizpůsobit potřebám jednotlivých zákazníků (individua marketing) nebo specifické lokalitě (local marketing).*

Při segmentaci spotřebitelského trhu lze využívat řadu nejrůznějších kritérií. K nejčastěji využívaným kritériím patří:

- ***Geografické***
  Trh je rozdělen do různých geografických oblastí (geografickou oblastí může být stát, region, město apod.).
- ***Demografické***
  Trh je rozdělen na základě nejrůznějších demografických faktorů (demografickým faktorem může být věk a fáze života, příjem, profese, vzdělání, národnost, etnická příslušnost apod.).
- ***Psychologické***
  Trh je rozdělen podle příslušnosti ke společenským třídám, podle životního stylu nebo osobních charakteristik.
- ***Behaviorální***
  Trh je rozdělen na skupiny spotřebitelů podle jejich chování, vědomosti o produktu a postojů nebo podle toho, jak často daný produkt kupují a používají.

Logická otázka, která vyplývá z předchozích úvah, zní: **„Jak organizace vybírají optimální tržní segment?"**

Postup je následující:
- Organizace vyhodnotí každý tržní segment jak z hlediska jeho velikosti, růstového potenciálu a strukturální atraktivity, tak i z hlediska svých cílů a disponibilních zdrojů.
- Na základě výsledku hodnocení jednotlivých tržních segmentů zvolí jednu z následujících tří možných strategických variant:
  - nebere rozdíly v jednotlivých segmentech v úvahu (masový, nediferencovaný marketing);
  - připraví pro každý segment různou nabídku (diferencovaný marketing);
  - bude se orientovat na jeden nebo několik segmentů, ale v zásadě pouze s jednou nabídkou (koncentrovaný marketing).

Volba konkrétní strategie je pak výslednicí působení faktorů, jimiž jsou:
- zdroje, které má organizace k dispozici;
- struktura portfolia produktů organizace;
- fáze životního cyklu, v nichž se produkty organizace právě nacházejí (zavádění na trh, růst, zralost a pokles);
- charakter trhu;
- marketingové strategie konkurence.

Účinným nástrojem napomáhajícím provést správnou segmentaci trhu je marketingový výzkum.

Problematice řešení segmentace trhu se dříve či později nevyhnou ani organizace poskytující sociální služby (většina z nich je už nyní orientovaná na určitý segment tím, že poskytuje jistý typ služeb, určený konkrétní skupině uživatelů). Kritéria, která jednotlivé organizace pro segmentaci trhu zvolí, budou záviset nejen na typu a formě poskytovaných služeb a zvolené strategii rozvoje, ale také na individuální schopnosti organizace přinášet zákazníkům jimi očekávaný užitek a poskytovat jim požadovanou hodnotu.

Způsob, jakým je vymezen „obsah" služby (tedy jeden z faktorů ovlivňující užitek služby) a stanovena tvorba její ceny (zákon č. 108/2006 Sb., vyhláška č. 505/2006 Sb.), umožňuje manažerům jednotlivých organizací „namixovat" optimální strategii positioningu a vytvořit takovou nabídku, která se bude lišit od nabídky konkurence a zákazníkům organizace přinese největší hodnotu.

Nakolik se to manažerům jednotlivých organizací podaří (nebo také nepodaří), závisí výhradně na jejich znalostech, schopnostech, zkušenostech a kreativitě.

Po rozhodnutí organizace, na který segment trhu se bude orientovat, může jej se svou nabídkou oslovit. Dříve než tak učiní, musí si však ujasnit, „čeho" chce oslovením dosáhnout a „co" by měla zákazníkům sdělit. Nástrojem k řešení tohoto problému je **positioning**.

Zásadní roli bude hrát i forma sdělení, tedy způsob, jakým organizace zákazníky vybraného segmentu osloví. Řešení tohoto problému (problém komunikace) je součástí marketingového mixu.

7.7.1 Trhy neziskových organizací

Cílové trhy neziskové organizace jsou vždy dvousložkové, přičemž jednu složku tvoří **zákazníci** (uživatelé, příjemci služby) a druhou **donátoři** (přispěvatelé, dárci). Úspěšné neziskové organizace využívají proto ve svých marketingových aktivitách následující dva typy strategií:
- strategie orientovaná na zákazníky;
- strategie orientovaná na donátory.

Při vytváření těchto strategií, mají-li být úspěšné, je nezbytné si uvědomit, co od organizace očekávají zákazníci a co donátoři. Odpověď na tyto otázky zformulovali Berman a Evans (1990) v podobě následujícího schématu.

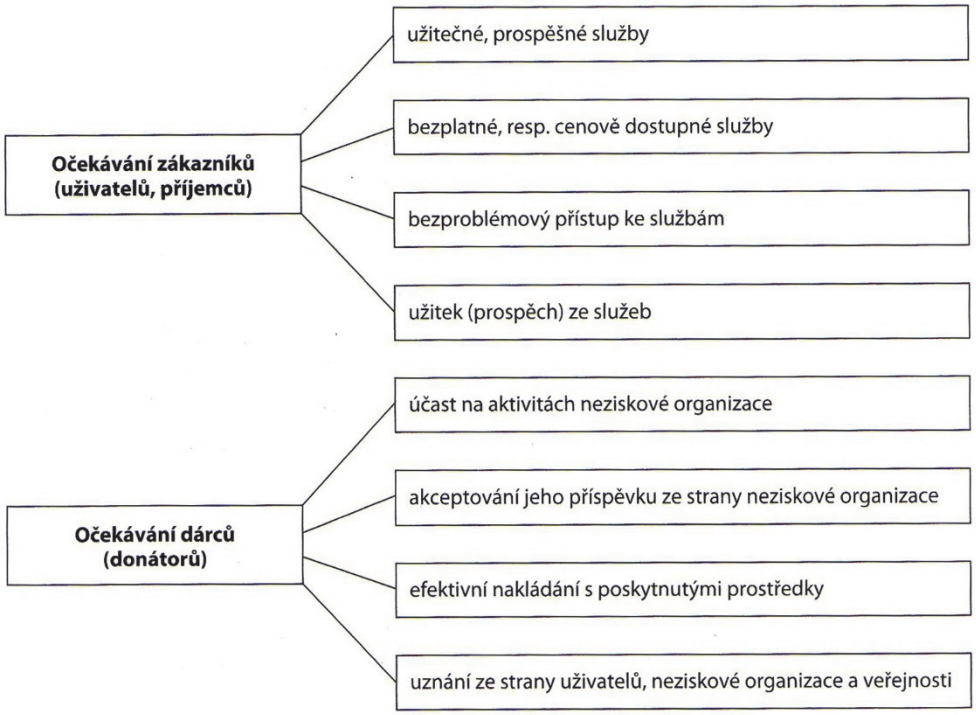


Schéma 7.1 – Trh neziskových organizací

7.8 Positioning a jeho role

Cílem oslovení zvoleného segmentu zákazníků je (má-li být toto oslovení účinné) dosáhnout „rozdílného vnímání" organizací nabízeného produktu ve srovnání s nabídkou konkurence. Podstata **„positioningu"** spočívá v uložení informace o výhodách (přednostech) produktu a jeho odlišnosti v myslích zákazníků.

Lidé jsou přesyceni nejrůznějšími informacemi o výrobcích a službách. Při jejich nákupním rozhodování proto sehrává významnou roli komplexní soubor představ, dojmů a pocitů, které zákazníci mají o produktu, když jej srovnávají s konkurencí.

Odlišné vnímání organizací nabízeného produktu je tudíž jedním z klíčových momentů, neboť je-li produkt nabízený organizací vnímán stejně jako kterýkoli jiný produkt na trhu, zákazníci nemají žádný důvod koupit právě tento.

Cíl, který organizace positioningem sleduje, je **získání konkurenční výhody** na trhu zvoleného segmentu. Konkurenční výhody získávají ty organizace, které nabízejí zákazníkům větší hodnotu, než jakou nabízí konkurence, a to buď ve formě **nižší ceny**, nebo **vyšší kvality**.

Organizace musí mít na paměti, že vymezí-li produkt v mysli zákazníka tak, že mu přináší „vyšší hodnotu", musí ji tento skutečně přinést, neboť nebude-li tomu tak, vystavuje se organizace vážnému riziku „ztráty důvěry" na trhu a to bývá v tržní ekonomice velmi často primární příčinou vzniku existenčních problémů organizace.

Organizace může zvolit jednu z následujících pěti možných strategií budování positioningu:
- větší užitek za vyšší cenu;
- větší užitek za stejnou cenu;
- stejný užitek za nižší cenu;
- menší užitek za mnohem nižší cenu;
- větší užitek za nižší cenu.

Při volbě strategie positioningu je nezbytné, aby organizace zvolila tu, která bude nejlépe vyhovovat zákazníkům cílového trhu.

Nabízet stejný užitek za stejnou cenu ve vztahu ke konkurenci nepředstavuje pro organizaci žádnou konkurenční výhodu.

Také organizace, které nabízejí stejný užitek za vyšší cenu nebo menší užitek za nižší cenu, dříve či později neuspějí, neboť zákazníci si velice rychle uvědomí, že nedostávají kvalitní produkty, tuto informaci sdělí dalším zákazníkům a všichni nakonec přestanou produkty této organizace kupovat.

Jakmile se organizace rozhodne, jakou strategii positioningu přijme a přizpůsobí jí marketingový mix (ten musí zvolenou strategii podporovat), sdělí to neprodleně svým zákazníkům a začne konat, neboť pouze konkrétní činy přesvědčí zákazníky, že organizace sliby plní.

Tvorba positioningu a jeho strategií není neřešitelným problémem ani pro organizace poskytující sociální služby, neboť základní předpoklady fungování positioningu, tj. možnost poskytovat různou „kvalitu" za různou „cenu", jsou splněny.

7.9 Vytvoření strategií marketingového mixu

Každá firma potřebuje prezentovat své výrobky a služby spotřebitelům. K představení produktu a dosažení žádoucí odezvy u předem definovaných spotřebitelů slouží **marketingový mix** (Marketing mix).

Marketingový mix představuje a konkretizuje všechny kroky, které organizace dělá, aby vzbudila poptávku po produktu (či v případě demarketingu ji snížila). Kotler a Armstrong (2004) uvádějí následující definici marketingového mixu: „Marketingový mix je soubor taktických marketingových nástrojů – výrobkové, cenové, distribuční a komunikační politiky, které firmě umožňují upravit nabídku podle přání zákazníků na cílovém trhu."

Tradičními nástroji marketingového mixu jsou 4P:
- Produkt (Product).
- Cena (Price).
- Místo (Place).
- Propagace (Promotion).

Tato podoba marketingového mixu se setkává s řadou výhrad, neboť v závislosti na charakteru produktu existují další specifické nástroje, které ovlivňují schopnost firmy prodávat.

V sektoru služeb (tedy i služeb sociálních) jsou podle Kotlera (2003) takovými nástroji:
- Personál (Personnel).
- Postupy (Procedures).
- Fyzikální charakteristiky (Physical evidence).

Vzhledem k tomu, že podoba 4P nereprezentuje hledisko zákazníka, ale prodejce, doporučuje Lauterborn (1990), aby prodejci nejprve pracovali se 4C, než určí 4P.

Tato 4C představují:

- *Hodnotu pro zákazníka (Customer value) na místo Produktu.*
- *Zákaznické náklady (Customer costs) na místo pouhé Ceny.*
- *Pohodlí (Convenience) na místo Místa.*
- *Komunikaci (Communication) na místo Propagace.*

Jakmile má firma promyšlenou podobu 4C z hlediska zákazníka, je mnohem jednodušší a přesnější určit 4P.

Výběr konkrétního marketingového nástroje závisí významným způsobem taktéž na fázi **„životního cyklu produktu"**.

*Pro jednotlivé fáze **„životního cyklu produktu"** (bližší charakteristika viz podkap. 7.9.1 Produkt – str. 107) je typické:*

- *Reklama a publicita přinesou největší užitek v zaváděcí fázi, neboť jejich posláním je vytvářet podvědomí o produktu a vzbuzovat zájem zákazníků.*
- *Podpora a osobní prodej jsou účinné v období zralosti produktu (osobní prodej může zákazníkům pomoci pochopit výhody produktu a přesvědčit je, že se jedná o dobrou nabídku a akce na podporu prodeje napomohou k okamžitému nákupu).*
- *Podpora prodeje při současném omezení reklamy, publicity a osobního prodeje (tyto aktivity již ztrácejí své opodstatnění) je pro firmu užitečná ve fázi poklesu.*

Je-li marketingový mix definován jako soubor nástrojů, jehož smyslem je představit produkt spotřebitelům a dosáhnout jejich žádoucí odezvy, je nutné si uvědomit, že ne všichni spotřebitelé reagují stejným způsobem. Každý člověk je jedinečný a má své vlastní důvody pro to, aby si vybral ten či onen produkt. Je proto nutné se zabývat problematikou **spotřebitelského chování**.

Spotřebitelské chování je podle Solomona a kol. (2006) proces, kdy jednotlivci nebo skupiny vybírají, nakupují, používají a zbavují se zboží, služeb, myšlenek nebo zážitků, aby naplnili své potřeby a touhy. Proces spotřebitelského rozhodování zahrnuje následující fáze (kroky):

- ***Rozpoznání problému***
  K rozpoznání problému dochází, když spotřebitel zjistí významný rozdíl mezi stávajícím stavem věcí a nějakým žádoucím či ideálním stavem (problém, který spotřebitel potřebuje vyřešit, může být nejen velký či malý, ale také jednoduchý nebo složitý).

Třebaže k rozpoznání problému dochází zpravidla spontánně nebo v souvislosti se skutečnou potřebou, mohou firmy např. pomocí kreativních reklamních sdělení stimulovat spotřebitele k tomu, aby rozpoznali, že stávající stav neodpovídá stavu ideálnímu.

- ***Hledání informací***
  Rozpozná-li spotřebitel svůj problém, potřebuje relevantní informace, aby jej mohl vyřešit (spotřebitel hledá v paměti a prozkoumává prostředí, aby zjistil, jaké existují možnosti řešení jeho problému).

Spotřebitelé zpravidla čerpají potřebné informace z nejrůznějších reklam, informací z tisku, brožurek či webových stránek producentů a doporučení přátel či známých. Úlohou firem tedy je zabezpečit, aby informace o produktech, které spotřebitel chce a potřebuje, byly aktuální a snadno dostupné.

- ***Hodnocení alternativ***
  Identifikuje-li spotřebitel své možnosti, stojí před problémem, kterou z alternativ zvolit (některé alternativy jsou možné, avšak spotřebitel o ně nemá zájem, jiné jsou zase z různých důvodů nereálné).

*Spotřebitel problém řeší tak, že si zvolí **hodnoticí kritéria**, která použije pro finální rozhodnutí (těmito kritérii mohou být kvalita, cena, pohodlí či zcela něco jiného, co spotřebitel považuje za důležité). Chtějí-li producenti zajistit, aby spotřebitelé dospěli ve svém hodnocení alternativ k pro ně příznivému rozhodnutí, musejí porozumět tomu, jaká kritéria jejich zákazníci používají a která z nich jsou důležitá (firmy musejí poznat své zákazníky).*

- ***Výběr produktu***
  Spotřebitel po výběru několika produktů, které vyhovují jím zvoleným kritériím, stojí před rozhodnutím určit ten „správný". Volba je zpravidla velmi komplikovaná, neboť je obtížné zvážit všechny relevantní vlastnosti produktů, které se dostaly do finále, a z nich si spotřebitel vybírá ten, který si koupí (jeden produkt je sice vysoce kvalitní, avšak také cena je vysoká, jiný je naopak levný, ale poskytuje méně pohodlí apod.).

*Spotřebitelé se při zvažování různých tvrzení producentů (firem) zpravidla spoléhají na určitá „vodítka". Tyto **heurestiky** zjednodušují rozhodovací proces (jednou z častých heurestik je „cena = kvalita", takže řada lidí vědomě kupuje dražší produkty, protože předpokládá, že to, co je dražší, musí být i lepší; jinou heurestikou je věrnost značce, takže lidé nakupují produkty stejné značky, neboť věří, že „jejich" firma nabízí nejlepší produkty, další častou heurestikou je „země původu", jejíž podstata spočívá v tom, že spotřebitel odvozuje charakteristiku produktu od země původu).*

- ***Ponákupní hodnocení***
  Spotřebitel, který koupil určitý produkt, hodnotí, jak dobrý byl jeho výběr, jehož výsledkem je radost nebo zklamání. Hodnocení produktu vede k určité úrovni zákaznické spokojenosti (ale také nespokojenosti), utvářené celkovými pocity a postoji jedince související s produktem po jeho koupi.

O spokojenosti zákazníka rozhoduje, nakolik výrobek či služba splňuje nebo překonává jeho očekávání (spotřebitel vesměs hodnotí kvalitu koupě tak, že porovnává užitek, který koupí skutečně získal, se svými očekáváními). Je proto důležité, aby firmy vytvářely v reklamách či dalších sděleních přesná očekávání o svých produktech.

7.9.1 Produkt (Product)

Produktem se rozumí vše, co tvoří nabídku na trhu a co v rámci směny zákazník obdrží. Důležitý produkt, jehož význam roste, představují služby. Služby mají vesměs nehmotnou povahu a jsou uskutečňovány formou určitých činností či užitků, díky nimž příjemce nebo nabyvatel získává určitou výhodu.

Obecně produkt sestává ze tří pomyslných vrstev (dimenzí), jež musejí mít pracovníci vytvářející produkt na paměti, neboť jejich úkolem je zvážit, jak uspokojit přání a potřeby zákazníka na každé z těchto úrovní.

- ***Základní produkt***
  Základní produkt (jádro produktu) sestává ze všech výhod (výhoda je to, co zákazník získá vlastněním či užíváním produktu), které poskytuje spotřebitelům. Jádro produktu tedy spočívá v základní funkci, pro kterou si zákazník kupuje výrobek či vyhledává službu.

Připravuje-li firma koncepci nového produktu, musí nejprve definovat jeho základní užitek a zamyslet se nad tím, jakou bude mít podobu celková zkušenost zákazníka s nákupem výrobku či služby a jeho použitím.

Společnost Ritz-Carlton Hotels uvádí, že svým hostům nabízí mnohem víc než jen pouhé ubytování – nabízí jim nezapomenutelné zážitky z cest.

- ***Skutečný produkt***
  Skutečný produkt je fyzické zboží nebo služba, které poskytují spotřebiteli (jejichž prostřednictvím tento obdrží) požadovanou výhodu.

Jde-li člověk na zdravotní prohlídku, je jejím účelem (základním produktem) zachovat si zdraví, avšak skutečným produktem je řada více či méně příjemných lékařských úkonů.

Lidé, kteří navrhují nový produkt, musejí vedle základního užitku formulovat i skutečný výrobek, k němuž nezbytně patří úroveň kvality (v případě zdravotní prohlídky se jedná o kvalitu lékařských úkonů).

- ***Rozšířený produkt***
  Rozšířený produkt zahrnuje skutečný produkt plus něco navíc, zpravidla ve formě nejrůznějších dodatkových služeb podporujících komplexní vyřešení problému zákazníka.

*K přilákání zákazníků se často firmy snaží nabídnout **rozšířené služby**, jež jsou chápány jako obohacení základní nabídky služeb, které firmu odliší od konkurence.*

Produkty, podobně jako lidé, se narodí, vyrostou a nakonec umřou (mnoho produktů má dlouhý život, zatímco jiné jsou „dnes tady a zítra v nenávratnu"). Průběh **„životního cyklu produktu"** (odbytového cyklu životnosti) je součástí analýzy šancí a rizik.

V ideálním případě prochází následujícími čtyřmi fázemi:

1. ***Uvedení na trh***
   První fáze životního cyklu produktu. Cílem je přimět spotřebitele, aby si výrobek či službu vyzkoušeli. Objem prodeje roste stabilním, avšak pomalým tempem.

Ne všechny produkty přežijí první fázi svého života. Aby byl nový produkt úspěšný, musejí se o něm spotřebitelé především dozvědět a poté uvěřit, že je to něco, co chtějí nebo potřebují.

V této fázi se musí organizace rozhodnout, s jakou intenzitou zajistit vstup produktu na trh a zda se orientovat na relativně úzký či široký tržní segment.

2. ***Růst***
   Druhá fáze životního cyklu produktu je charakteristická tím, že produkt byl zákazníky přijat a objem jeho prodeje roste.

Organizace se již v tomto stadiu rozhoduje, do jaké míry dosavadní pozici na trhu stabilizovat a posílit nebo zda rozvíjet novou primární poptávku novým produktem či teritoriálním rozptýlením nabídky.

3. ***Zralost***
   Tato fáze životního cyklu produktu je zpravidla nejdelší a typické je pro ni to, že objem prodeje dosáhne maxima, po určitou dobu se nemění a posléze začne klesat.

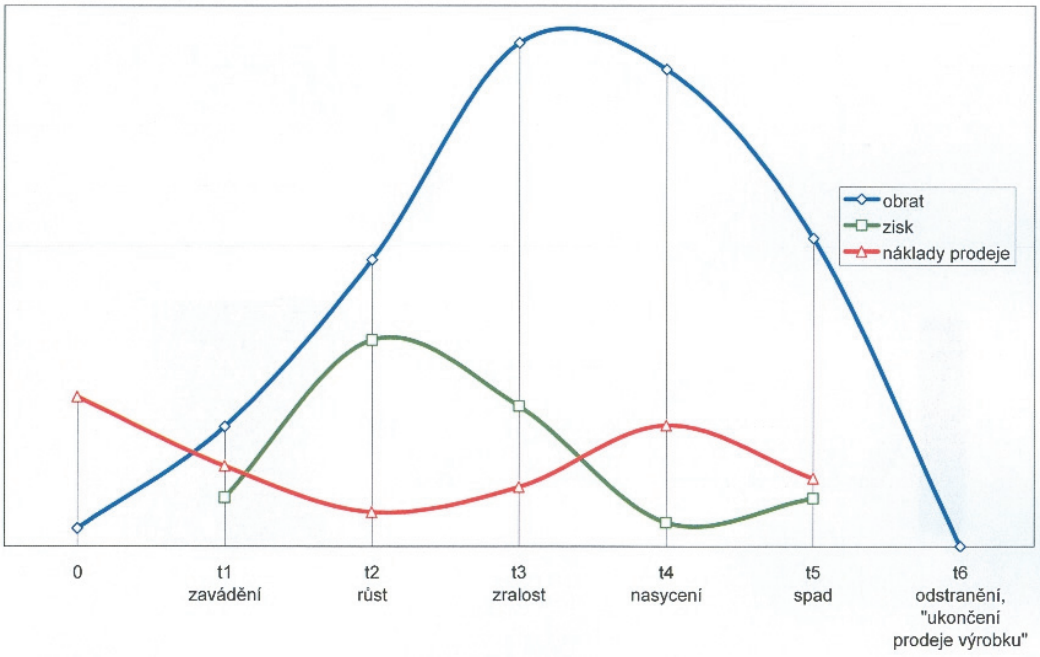
Organizace v této fázi musí řešit, které varianty jsou nejúčelnější pro obhájení či zvýšení tržního podílu (inovace produktu, posílení propagace, obohacení funkcí či uživatelské kvality produktu apod.).

4. *Pokles*

Pokles je poslední fází životního cyklu produktu, neboť v jeho průběhu se snižuje objem prodeje a zákazníci potřebují změnu.

Organizace v tomto stadiu stojí před strategickým rozhodnutím, v jaké formě při stabilizované tržní pozici přistoupit na tvrdou konkurenční konfrontaci.

Vliv jednotlivých fází „životního cyklu produktu na trhu" na ekonomické veličiny organizace je zřejmý z následujícího grafu:



Graf 7.2 – Vliv jednotlivých fází „životního cyklu produktu na trhu"

- ***Obrat***
  Roste do fáze nasycení, uprostřed které kulminuje a začne klesat až do doby ukončení prodeje produktu (stažení z trhu).
- ***Míra zisku***
  Začíná růst od počátku fáze růstu (ve fázi zavádění je nulová) a kulminuje na počátku fáze zralosti, kde mění směr a má klesající tendenci až do konce fáze ústupu (v této fázi se blíží k nule).
- ***Náklady na propagaci***
  Kulminují na počátku fáze zavádění, pak mají klesající trend až do počátku fáze zralosti, kde dosahují svého minima a začínají opět růst až do začátku fáze ústupu, kde opět mění směr a klesají na úroveň minima na konci fáze ústupu.

Při rozhodování zákazníka, od koho si službu koupí, hraje důležitou roli **značka**, neboť přispívá ke **zvýšení důvěryhodnosti** produktu.

V tradičním pojetí byla značka spojována s určitým produktem a její hlavní úkol spočíval v rozlišení jednotlivých produktů. Postupem času však byla značka stále častěji používána jako součást vytváření určitého image a tedy i rozlišení firem, zejména na konkurenčních trzích.

Ve sféře služeb je značka vesměs spojována se jménem poskytovatele a nikoli s pojmenováním (značkou) jednotlivé služby. Pozitivní reference o poskytovaných službách formou „ústní reklamy" pomáhají organizaci vytvářet emocionální svazky mezi ní a jejími zákazníky (cílovými trhy), což přispívá k budování dobrého jména (image) organizace ve společnosti (tedy budování dobré značky).

Kvalitní značka nejenže pozitivním způsobem ovlivňuje vnímání produktu v mysli zákazníků, ale i snižuje jejich pocit rizika při nákupu služby, které je díky jejím specifickým vlastnostem vyšší než u hmotného statku.

Organizace musejí mít neustále na paměti, že značka je dobrá pouze tak, jak dobrá je její pověst, což znamená, že jakékoli nenaplnění očekávání zákazníka způsobené planými sliby, které organizace prostřednictvím komunikace a značky sděluje, vede k poškození nejen image služby, ale i pověsti organizace.

Značka je prostředkem marketingové komunikace a dává zákazníkovi záruku, že nakupuje stále stejnou kvalitu. Značka rovněž umožňuje vytvoření diverzifikovaných (jakostních i cenových) úrovní produktu vzhledem k relevantním tržním segmentům. Vytváří také image spotřebitele jako reprezentanta jistého životního stylu či nositele určité kultury.

7.9.1.1 Kvalita služeb a její význam

Produkt je hmotný či nehmotný statek, v němž zákazníci vidí jeho užitek a vlastnosti, které jim napomohou při uspokojování jejich potřeb. Kritéria, jež zákazník při hodnocení služby zpravidla používá, lze rozdělit do následujících pěti oblastí:

- ***Hmotné prvky***
  Zahrnují technický stav a vzhled zařízení a budov, oblečení a vzhled zaměstnanců, úpravu komunikačních materiálů a písemností apod.
- ***Spolehlivost***
  Předmětem je přesnost výkonu služby, naplnění očekávaného užitku spojeného s poskytnutím služby apod.
- ***Schopnost reakce***
  Obsahem je schopnost reagovat na požadavky zákazníka, vstřícnost a snaha personálu, adaptabilita apod.
- ***Jistota***
  Zahrnuje takové kategorie, jako jsou schopnosti, kvalifikace, zdvořilost, důvěryhodnost, bezpečnost apod.
- ***Empatie***
  Obsahem je schopnost vcítit se a pochopit potřeby i požadavky zákazníků, bezproblémový přístup ke službě, efektivní komunikace apod.

Klíčovou vlastností produktu je jeho **kvalita**. Význam kvality služeb roste přímo úměrně s rostoucími nároky spotřebitelů. Podmiňuje stupeň uspokojení zákazníků, zvyšuje jejich loajalitu a tím i prosperitu organizace, která služby poskytuje. Kvalita služby je také jedním ze základních nástrojů umožňujících jejímu poskytovateli odlišit svou nabídku od nabídky konkurence a získat tak konkurenční výhodu.

Kvalita služeb může být řízena prostřednictvím standardů kvality, jejichž stanovení však bývá značně obtížné. Organizace (tedy i organizace poskytující sociální služby) musejí kvalitu svých produktů pečlivě sledovat a vyhodnocovat.

Existuje řada způsobů, jak změřit kvalitu služeb. Mezi nejpopulárnější a s oblibou používané patří tyto:

- ***Dotazování***
  Dotazování u vybraného vzorku zákazníků se provádí přímo (ústně) nebo po telefonu a pomocí dotazníků zasílaných poštou či e-mailem.
- ***Stálé zákaznické panely***
  Skupiny zákazníků (zpravidla se jedná o zákazníky, kteří službu bezprostředně užívají nebo ji nakupují opakovaně) se na podnět poskytovatele služby scházejí a sdělují své názory i připomínky ke službě.

Tato metoda může být s výhodou použita i k hodnocení nově zaváděné či inovované (zdokonalené) služby.

- ***Rozdílová analýza***
  Rozdílová analýza je nástroj měření, který umožňuje určit rozdíl mezi kvalitou služby očekávanou zákazníkem a skutečností. Poskytovatelé služeb mohou na základě identifikace konkrétních míst v rámci systému služeb, jež se vyznačují podstatným rozdílem mezi očekávanou a obdrženou kvalitou, získat cenné informace o tom, co je třeba zlepšit. Klíčové jsou následující oblasti:

  – ***Rozdíl mezi očekáváním spotřebitele a záměny organizace***
  Největší rozdíl ve vnímání kvality vzniká tehdy, není-li organizace schopná formulovat očekávání zákazníka.

Pro řadu firem ve sféře služeb je prioritou zajištění vlastního provozu, nikoli zákazník (polední přestávka v lékárně nebude vyhovovat lidem, kteří si chtějí během své polední pauzy zakoupit acylpyrin).

  – ***Rozdíl mezi záměry organizace a skutečnou úrovní kvality poskytovaných služeb***
  Kvalita služeb trpí, pokud se organizaci nepodaří vytvořit vhodný program kontroly jejich kvality.

Úspěšné firmy sektoru služeb vytvářejí seznamy stanovující cíle (opatření) v oblasti kvality služeb. Společnost American Express zjistila, že zákazníci nejčastěji kriticky hodnotí její nedostatečnou vstřícnost, přesnost a rychlost. Sestavila proto seznam konkrétních cílů (opatření), které měly tento problém napravit.

  – ***Rozdíl mezi zavedenou úrovní kvality a poskytnutím služby***
  Jedno z největších rizik kvality služeb představuje špatný výkon zaměstnanců poskytujících službu. Pokud zaměstnanci nezprostředkují službu na úrovni, která je organizací stanovena, kvalita služby tím trpí.

Pro zajištění úspěchu je klíčová spolupráce. Mnoho firem však bohužel nedokáže jasně stanovit, co od svých zaměstnanců očekává, neumí jim objasnit své představy o tom, jak by měli jednat se zákazníky.

  – ***Rozdíl mezi úrovní poskytované služby a očekáváními spotřebitele***
  Nezřídka se stává, že organizace slibují nemožné nebo nedokážou zákazníkům vhodně popsat kvalitu poskytované služby.

Poskytovatel služeb by měl být schopen zákazníkovi sdělit, co přesně může od služby očekávat a co se stane, pokud úroveň služby nedostojí původním slibům.

- ***Rozdíl mezi očekávanou a skutečnou kvalitou služby***
  Zákazníci někdy špatně odhadnou kvalitu nabízené služby. Proto i v případě, že se organizaci podaří přiměřeně popsat úroveň svých služeb a to, co od ní mohou zákazníci očekávat, spotřebitelé nemusí být ani v nejmenším spokojeni.

Někteří návštěvníci luxusních restaurací mají tak vysoké nároky, že by se v nich ani sám čert nevyznal.

- ***Technika reakce na kritické hlasy***
  Podstata techniky spočívá v tom, že organizace shromažďuje a detailně analyzuje zcela konkrétní stížnosti zákazníků. Poté identifikuje „kritické situace" v osobních kontaktech mezi zákazníkem a poskytovatelem služby, jež s největší pravděpodobností povedou k nespokojenosti.

K řadě „kritických situací" dochází zpravidla tehdy, když poskytovatel služby nedokáže naplnit očekávání zákazníků.

7.9.2 Cena (Price)

Všechny firmy i mnohé neziskové organizace musejí určovat ceny svých výrobků a služeb. Cena představuje hodnotu, které se zákazníci vzdají výměnou (směnou) za získání požadovaného produktu (cena je vyjádřením všech hodnot pro spotřebitele, které získá vlastnictvím nebo užitím výrobku či služby).

Cena je jediným nástrojem marketingového mixu, který hmatatelně přináší příjmy, neboť všechny ostatní reprezentují pouze náklady. Cena je však zároveň i nástrojem nejpružnějším, neboť ji lze poměrně rychle změnit.

Cenová politika organizace a tvorba cen za její produkty je víceméně determinována celou řadou vnitřních i vnějších vlivů. Kotler a Armstrong (2004) rozeznávají faktory **„interní"** a faktory **„externí"**.

Mezi interní faktory, ovlivňující cenovou politiku organizace, patří podle výše uvedených autorů zejména tyto:

- ***Marketingové cíle***
  Cenovým úvahám organizace musí předcházet vyjasnění její produkční politiky. Pokud si organizace pečlivě vybrala cílový trh a umístění produktu na tomto trhu, sestavení marketingového mixu (včetně ceny) je relativně snadné.

Rozhodne-li se organizace provozovat komfortní domov pro seniory, implikuje to vysokou cenu. Bude-li se však orientovat na seniory, pro něž je cena rozhodujícím kritériem, implikuje to naopak cenu nízkou.

Organizace však zpravidla má i další cíle, které vesměs vycházejí z jejích globálních marketingových cílů. Poměrně často se jedná o následující scénáře:

- Organizace usilující z nějakého důvodu (konkurenční tlak, změna požadavků zákazníků, nevyužité kapacity apod.) o přežití, může zvolit nízké ceny a doufat ve zvýšení poptávky.

- Organizace, jejímž cílem je maximalizovat objem prodeje nebo zvýšit podíl na trhu, toho může dosáhnout buďto snížením ceny pod úroveň konkurentů, nebo (má-li jí nabízený produkt konkurenční výhodu) stanovením ceny na úrovni konkurentů.
- Organizace, která chce maximalizovat svůj zisk, odhaduje poptávku a náklady při různých cenách a volí takovou cenu, při níž je maxima (zpravidla krátkodobého) dosaženo.
- Organizace využívající cenu jako specifický nástroj konkurenčního boje (chce-li donutit slabšího konkurenta k opuštění trhu či odradit nové konkurenty od vstupu na trh, sníží ceny).

Organizace usilující o vedoucí pozici v kvalitě produktů zpravidla nasadí vysoké ceny (vysoká cena za vysokou kvalitu), neboť předpokládá, že její produkty přitahují zákazníky coby symbol společenského postavení (luxusní restaurace či špičkové kosmetické salony).

- ***Cena jako součást marketingového mixu***
  Cena je jedním z nástrojů marketingového mixu, který jako celek slouží k dosahování marketingových cílů (cenová politika musí být tudíž koordinována s jeho ostatními nástroji, aby byl sestaven konzistentní a efektivní marketingový program).

Řada organizací postupuje tak, že nejprve stanoví cenu produktu a v návaznosti na ni volí ostatní nástroje marketingového mixu. Jiné organizace se snaží snížit význam ceny a využívají ostatních nástrojů marketingového mixu k vytvoření necenové pozice.

Organizace musí při tvorbě cen zvažovat celý marketingový mix. Rozhodne-li se pro necenovou pozici, kvalita produktu i další nástroje marketingového mixu cenu silně ovlivňují.

Pakliže cena sehrává rozhodující roli, musí se této skutečnosti přizpůsobit ostatní nástroje marketingového mixu.

- ***Náklady***
  Náklady sehrávají klíčovou úlohu při rozhodování o tom, jakou minimální cenu musí organizace za produkt požadovat (náklady vymezují spodní hranici ceny produktů).

Organizace musí prodávat za cenu, která pokryje veškeré náklady na produkci a její prodej, spolu s přiměřeným ziskem za úsilí a riziko s tím spojené.

Řada organizací usiluje o to, stát se producentem s „nejnižšími náklady na produkci" ve svém oboru, neboť nízké náklady umožňují nejen prodávat za nižší ceny, ale i dosáhnout většího objemu prodeje a vyššího zisku.

Celkové náklady organizace sestávají ze dvou základních složek: **nákladů fixních** (náklady, jejichž výše není závislá na objemu produkce) a **nákladů variabilních** (náklady, jejichž výše na objemu produkce závislá je).

Kombinace fixních a variabilních nákladů představuje celkové náklady pro daný objem produkce. Bude-li organizace produkovat více jednotek daného produktu, průměrné fixní i variabilní náklady mohou do určitého bodu (objemu produkce) klesat. Do určitého objemu produkce mohou klesat i průměrné náklady na jednotku produkce (viz kap. 7.5 Vytvoření obchodního portfolia, graf 7.1 – str. 91–94).

*Je proto potřeba provést analýzu **rovnováhy nákladů a výnosů**, pomocí níž se stanoví počet jednotek produktu, který musí organizace při dané ceně prodat, aby pokryla veškeré své náklady a dosáhla rentability (tedy začala produkovat zisk).*

Organizace musí vývoj nákladů důsledně sledovat, a pokud jsou tyto vyšší než náklady konkurence, je třeba okamžitě jednat, neboť to znamená nejen konkurenční nevýhodu, ale i významný signál možných budoucích problémů.

Jako **externí faktory** působící na cenovou politiku organizace pak Kotler a Armstrong (2004) uvádějí tyto:

- ***Povaha trhu a poptávky***
  Zatímco náklady určují nejnižší cenu, situace na trhu či celková poptávka po produktu vymezují horní hranici výsledné ceny produktu. Pro určení finální ceny produktu je nutné porozumět vztahu mezi cenou produktu a poptávkou po něm, což předpokládá uvědomit si, jakých podob může vztah mezi cenou a poptávkou na různých trzích nabývat, jak působí vnímání produktu zákazníky na určení jeho ceny a jak působí cena na poptávku.

Tvorbu ceny na trhu zásadním způsobem ovlivňuje typ konkurence. V současné době je dominantní a pro tržní ekonomiku charakteristická nedokonalá konkurence.

- ***Nedokonalá konkurence***
  Trh sestává z mnoha kupujících a prodávajících, přičemž předmětem směny jsou produkty, které lze odlišit (produkty mají různé vlastnosti či kvalitu). Kupující tyto rozdíly vnímají a jsou ochotni zaplatit různé ceny. Prodávající se snaží připravit různé nabídky pro různé tržní segmenty a kromě ceny využívají k prodeji i další nástroje marketingového mixu. Konkurenční střet na trhu narušuje monopol. Obecně platí, že monopol vesměs poškozuje zákazníky buď vysokou cenou, nebo nízkou kvalitou, či obojím.
- ***Monopol***
  Na trhu (bez ohledu na jeho mohutnost) působí jediný prodávající, přičemž monopol může mít charakter státního monopolu nebo soukromého regulovaného monopolu či soukromého neregulovaného monopolu. Cenová politika monopolu je závislá na jeho charakteru. Cena produktů u státního monopolu je zpravidla stanovena tak, aby pokryla náklady nebo poskytovala přiměřený zisk. Cena produktů u státního monopolu může být dokonce nižší než náklady (stát v tomto případě monopol dotuje), protože produkt je významný pro kupující, kteří si nemohou dovolit platit plnou cenu. Cena produktů u státního monopolu může být i velmi vysoká, pakliže je sledován cíl omezovat z nějakého důvodu spotřebu (negativní dopad na zdraví, životní prostředí apod.). V případě soukromého regulovaného monopolu zpravidla umožňuje cenová regulace „přiměřený zisk", zatímco organizace v postavení neregulovaného monopolu si stanovuje cenu sama.

Cenová politika, stejně jako ostatní nástroje marketingového mixu, musí být orientována na zákazníka, neboť nakonec je to vždy zákazník, kdo rozhoduje o tom, zda cena je či není správná. Cenová tvorba orientovaná na zákazníka musí vycházet z toho, jakou hodnotu zákazníci danému výrobku či službě přisuzují.

Pokud zákazník považuje cenu za vyšší, než je hodnota produktu, pak jej nekoupí. Považuje-li naopak hodnotu produktu za vyšší, než je jeho cena, koupí jej, avšak organizace tratí, neboť by mohla dosáhnout vyšší ceny.

Zjistit hodnotu, kterou zákazník produktu přisuzuje, je obtížné, neboť ji ovlivňuje celá řada faktorů, majících objektivní i subjektivní charakter (hodnotu služeb poskytovaných v domově pro seniory zákazník posuzuje nejen podle toho, „co je mu poskytováno", ale i podle toho „jak je mu to poskytováno" a „v jakém prostředí", přičemž významnou roli sehrává i celková atmosféra a úroveň vztahů, které v domově pro seniory panují). Zákazníci považují tyto hodnoty za organickou součást produktu.

Odrazem touhy zákazníků po konkrétním produktu je **poptávka**, která vyjadřuje, jaké množství tohoto produktu jsou při určité ceně ochotni koupit (vztah mezi cenou a poptávaným množstvím se zpravidla vyjadřuje pomocí křivky poptávky).

Pro pochopení situace na trhu je nezbytné si uvědomit vztah mezi „poptávkou", „nabídkou" a „optimem (rovnovážnou tržní cenou)".

- ***Poptávka*** (Demand)
  Zobrazuje množství produktu (Quantity), které je na trhu poptáváno při jeho různých cenách (Price), pakliže ostatní faktory zůstávají stejné (množství zboží, které je kupující ochoten koupit za určitou cenu v určitý čas na určitém místě). Graficky se znázorňuje pomocí poptávkové křivky v dvojrozměrném grafu, který na vertikální ose zachycuje ceny (P) a na horizontální ose množství (Q). Ze zákona klesající poptávky vyplývá klesající tvar křivky poptávky.
- ***Nabídka*** (Supply)
  Zachycuje objem produkce (Quantity) nabízený producenty při určité cenové úrovni (Price), za předpokladu, že ostatní faktory se nemění.
- ***Optimum*** (Equilibrium)
  Vyjadřuje rovnovážnou cenu P (promítnutím na svislou osu), to jest cenu, která odpovídá vyrovnanému vztahu mezi nabídkou (S) a poptávkou (P), jakož i optimální objem produkce Q* (promítnutím na vodorovnou osu).*



Graf 7.3 – Vztah mezi křivkou poptávky (D), nabídky (S) a optimem (E)

V případě narušení „rovnovážné ceny" (P) dochází k „nerovnováze" na trhu, která může mít dvě formy:*

- ***Přebytek***
  Nastává v případě, že cena P je vyšší než cena rovnovážná P. „Přebytek" se projeví buďto „plnými sklady" (v případě výrobků), nebo „nevyužitými kapacitami" (v případě služeb). Důsledek v podobě „tlaku" na producenty, aby snížili ceny produkovaných statků, je zřejmý.*
- ***Nedostatek***
  Nastává v případě, že cena P je nižší než cena rovnovážná P. „Nedostatek" má za následek buďto „fronty" (v případě výrobků), nebo „nedostatečné kapacity" a dlouhé „čekací doby" (v případě služeb). Důsledek v podobě nespokojenosti lidí je zřejmý. Pro producenty zboží a služeb je to naopak signál, že mohou cenu své produkce zvýšit.*

Kromě chápání vztahu mezi cenou a poptávaným množstvím je důležité vědět, jak citliví jsou zákazníci ke „změnám ceny". Měřítkem této citlivosti je ***cenová elasticita poptávky****, která vyjadřuje, nakolik se změní poptávka po produktu, změní-li se cena (nahoru či dolů) o 10 %.*

Princip cenové elasticity poptávky je zřejmý z následujícího příkladu.

Soukromý denní stacionář zvýšil ceny za své služby z 5 000 Kč na 5 500 Kč, v důsledku čehož poklesl počet klientů ze 60 na 51.

Procentuální změna ceny činí: [(5 500 – 5 000) : 5 000] × 100 = 10 %

Procentuální změna poptávky činí: [(60 – 51) : 60] × 100 = 15 %

Cenová elasticita poptávky je: 15 % : 10 % = 1,5

V případě, že poměr mezi procentuální změnou v poptávce a procentuální změnou v ceně je větší než 1, jedná se o poptávku ***elastickou****. V případě, že změny v ceně mají na objem poptávaného množství minimální či nulový účinek (poměr je menší než 1 nebo roven 1), jedná se o poptávku* ***neelastickou****.*

- ***Náklady, ceny a nabídka konkurence***
  Významným faktorem působícím na výši ceny produktu organizace jsou ceny, náklady a možná reakce konkurence. Organizace musí porovnávat své náklady s náklady konkurence, aby zjistila, zda má, či nemá v této oblasti konkurenční výhodu. Na zřeteli musí také mít ceny a kvalitu konkurenčních nabídek.

Organizace teprve na základě analýzy poznatků o nákladech, cenách a nabídce konkurence může začít s tvorbou vlastních cen (de facto využije cenu k tomu, aby se vymezila vůči konkurenci).

- ***Ostatní vnější faktory***
  Strategii cenové tvorby často přímo ovlivňují hospodářské trendy. Ekonomický cyklus, inflace, hospodářský růst a důvěra zákazníků – to vše spoluurčuje, zda určitá strategie cenové tvorby uspěje či nikoli.

Během recese se spotřebitelé stávají citlivější na výši cen. Snaží se nakupovat levněji a jejich prioritou přestává být úroveň a kvalita produktů, ale jejich nízká cena.

Inflace může být důvodem ke zvýšení cen, neboť kvůli ní si zákazníci zvykají na růst cen a mohou zůstat do určité míry necitliví k jejich zvyšování i poté, kdy inflace odezní. To umožňuje provádět skutečné „zdražování", nikoli pouhou úpravu cen odpovídající inflaci.

Důležitou roli při rozhodování o cenové politice a tvorbě cen sehrává také celkové politické klima a chování vlády.

7.9.2.1 Způsoby tvorby cen

Skutečná cena, za niž bude organizace prodávat svou produkci, se pohybuje v rozmezí, jehož spodní hranicí je cena, která organizaci nepřináší žádný zisk ani ztrátu, a horní hranicí pak cena, při jejímž překročení už nebude po produktu žádná poptávka.

Dolní mez ceny představují náklady organizace na produkci výrobku nebo služby a horní mez (cenový strop) tvoří hodnota produktu vnímaná zákazníkem (kolik je ochoten za produkt zaplatit).

Při vytváření ceny za své produkty organizace volí některou z následujících obecných metod tvorby cen:

- ***Cenová tvorba založená na nákladech***
  Organizace často volí strategie založené na nákladech, neboť není obtížné je spočítat a jsou bez rizika. Tyto strategie slibují zaručit, že organizace pokryje své náklady na produkci a marketing produktu.

Nevýhoda těchto strategií spočívá v tom, že neberou v úvahu povahu cílového trhu, poptávku, konkurenci, životní cyklus produktu a image organizace.

Nejčastějším přístupem k cenové tvorbě založené na nákladech je ***cenová tvorba „náklady a zisk“****, jejíž podstata spočívá v tom, že organizace sečte všechny náklady na produkt a k tomu přidá určitou částku (přirážku).*

- ***Cenová tvorba založená na potřebách zákazníků***
  Organizacím stále méně záleží na krátkodobých výsledcích a více na tom, aby si své zákazníky dokázaly dlouhodobě udržet. Praktikují proto hodnotovou cenovou tvorbu, jejíž podstatou je, že organizace na základě zákazníkem vnímané hodnoty produktu určí jeho cílovou cenu. Cílová hodnota a cílová cena tak determinují nejen vlastnosti produktu a jeho nákladovost, ale i ostatní nástroje marketingového mixu.

Organizace, které využívají tuto metodu tvorby cen, musí pečlivě sledovat, jakou hodnotu zákazníci spojují s nabídkami konkurence.

Cílem strategie stanovení ceny podle vnímané hodnoty je nabídnout zákazníkům správnou kombinaci kvality produktu za přijatelnou cenu.

- ***Cenová tvorba založená na konkurenci***
  Zákazníci často při posuzování hodnoty produktů vycházejí z ceny srovnatelných konkurenčních nabídek. Stanovení ceny podle konkurence je proto jedním z přístupů, který organizace využívají při své cenové strategii. Podstata této, poměrně oblíbené, formy spočívá v tom, že organizace určuje své ceny převážně podle cen konkurentů a menší pozornost věnuje nákladům i poptávce.

7.9.2.2 Cena a sociální služby

Sektor služeb je značně rozsáhlý a různorodý. Existuje však řada služeb, které jsou více či méně užitečné pro celou společnost (na jejich zabezpečování je veřejný zájem) a představují výhody, jež je nutno rozdělovat pomocí netržních mechanismů.

V ekonomii se hovoří o veřejných statcích, které se v závislosti na způsobu jejich spotřeby dělí na:

- ***Čisté veřejné statky***
  Čisté veřejné statky jsou statky kolektivní spotřeby, jejichž charakteristickými vlastnostmi jsou nedělitelnost spotřeby (nelze vyloučit jednotlivce ze spotřeby ani určit jeho podíl na spotřebě), nekvantifikovatelnost podílu jednotlivce na spotřebě (určit výhodu jednotlivce z veřejného osvětlení či obrany státu a určit jí cenu je nemožné) a neomezování spotřeby jednoho uživatele na úkor druhého (uhasí-li hasiči jednomu občanovi hořící domek, neznamená to, že jej neuhasí jinému, bude-li to potřebovat). Kvalita čistých veřejných služeb je stejná pro všechny jejich uživatele, avšak s narůstající převahou poptávky po těchto službách nad nabídkou dochází k jejich nedostatku, což se zpravidla projeví v poklesu celkové kvality.

- ***Smíšené veřejné statky***
  Smíšené veřejné statky se od čistých liší tím, že lze určit podíl jednotlivce na jejich spotřebě (tento podíl je možné ohodnotit „určitou" cenou) a kvalita statku závisí na počtu jeho uživatelů. Možnost uživatele ovlivnit kvalitu je však do značné míry sporná, neboť uživatel městské hromadné dopravy nerozhoduje o tom, kolik cestujících v tramvaji pojede a jak komfortní tudíž bude (nebo nebude) jeho jízda (pakliže však nebude ochoten čekat, až pojede prázdná či poloprázdná tramvaj).

Spotřeba smíšených veřejných statků může být buď:

- ***Fakultativní***
  Občan sám rozhoduje o tom, zda bude, či nebude a nakolik veřejný statek využívat (zdravotnické a sociální služby).
- ***Přikázaná***
  Využívání statku je stanoveno zpravidla zákonem (povinná školní docházka).

Poskytování veřejných statků může stát a územní samospráva (ty za jejich zajištění odpovídají) zabezpečovat různým způsobem. Potřeby obyvatelstva jsou zpravidla uspokojovány prostřednictvím:

- *neziskových organizací;*
- *státních a komunálních podniků;*
- *zakázek u organizací privátního sektoru;*
- *založením společného podniku.*

Sociální služby patří svým charakterem mezi **„veřejné statky"** a jsou obyvatelům poskytovány zpravidla prostřednictvím neziskových organizací, a to buď bez úhrady, nebo za částečnou či plnou úhradu nákladů. **Cena je konstruovaná na nákladovém principu.**

Cena, která má v případě sociálních služeb charakter „uživatelského poplatku" a je stanovena vyhláškou č. 505/2006 Sb., by tudíž měla plně pokrýt náklady, které je nutno na zajištění služby (její placené části) vynaložit. Na zajištění sociálních služeb přispívá stát a místní samospráva neziskovým organizacím jako poskytovatelům finanční prostředky z veřejných zdrojů (charakteristickým rysem neziskových organizací je „vícezdrojové financování").

Neziskové organizace proto musejí pečlivě sledovat svou nákladovou stránku a usilovat o to, aby vynaložené náklady co nejlépe využily.

Nezbytným předpokladem bezproblémového fungování organizace, prodávající své produkty za „regulované" ceny, je i jejich správná valorizace v návaznosti na inflaci.

V případě sociálních služeb však nejde pouze o valorizaci cen, ale také o valorizaci „příspěvku na péči"(nemá-li dojít ke snížení jeho reálné kupní síly).

Sociální služby však mohou také být standardním (a v řadě případů i velice lukrativním) **tržním produktem**, poskytovaným ziskovými organizacemi (domovy pro seniory, denní stacionáře apod.).

V takovémto případě se cena poskytovaných služeb plně řídí klasickými zákony tržního mechanismu a její výše (smluvní cena) je věcí prodávajícího a kupujícího.

Cenová politika organizace a tvorba cen za její produkty je výslednicí působení celé škály vnitřních i vnějších faktorů. U organizací poskytujících služby patří mezi nejvýznamnější faktory zejména cíle organizace, charakter poskytovaných služeb, ceny konkurenčních nabídek a intenzita konkurence na trhu, kde organizace umisťuje své služby.

Při rozhodování o ceně musí poskytovatel služby důkladně zvažovat nejen poptávku po službě a vnímání hodnoty služby zákazníky, ale zejména se zabývat nákladovou stránkou ceny a analyzovat jednotlivé typy nákladů.

Aktuálnost problematiky cenové politiky a tvorby cen pro organizace poskytující sociální služby (byť převážná část poskytovatelů těchto služeb jsou neziskové organizace, jejichž ceny jsou regulovány, neboť i tyto organizace mohou v rámci své vedlejší hospodářské a mimořádné činnosti produkovat výrobky a služby, které nejsou upraveny vyhláškou č. 505/2006 Sb.) spočívá také v tom, že dříve či později pro řadu z nich skončí jejich monopolní postavení, neboť trh sociálních služeb přiláká ziskové podnikatelské subjekty, a je tudíž dobré vědět, jakým způsobem budou tito konkurenti vytvářet své ceny.

7.9.3 Místo (Place)

Specifické vlastnosti služeb (nehmotnost, okamžitá spotřeba, variabilita, neoddělitelnost) determinují způsob jejich distribuce. Při úvahách o alokaci míst poskytujících služby je nutno brát v úvahu výsledky analýzy makro- a mikroprostředí.

- ***Makroanalýza***
  Vychází z definice „profilu" zákazníků, které chce organizace obsluhovat. Jejím posláním je nalézt oblast, která bude z tohoto pohledu cílům organizace nejlépe vyhovovat.

Organizace vesměs v této fázi vyhledává „nejziskovější region", přičemž používá taková kritéria, jakými jsou mohutnost regionu a kupní síla jeho obyvatel, úroveň poptávky po službě a její trend, úroveň nabídky služby a konkurence, náklady spojené s umístěním služby apod.

- ***Mikroanalýza***
  Cílem je nalézt konkrétní místo, jehož vlastnosti se z hlediska demografického, geografického, psychografického a behaviorálního blíží profilu cílového trhu.

Spotřebitelé zpravidla hledají přístup ke službě ve svém okolí a čase, který jim vyhovuje.

Rozhodování o alokaci služby bývá proto často kompromisem mezi zájmy jejího producenta a požadavky zákazníků.

Atraktivnost trhu lze určit buďto pomocí různých modelů (např. při plánování redukce sítě nemocnic, která by neznamenala zhoršení dostupnosti zdravotnických služeb a zároveň minimalizovala duální náklady na dostatečné využívání zejména fixního kapitálu v podobě drahého zařízení), nebo na základě zkušeností, pozorování a intuicí (tento přístup je charakteristický pro malé organizace).
Významným faktorem, který podstatným způsobem ovlivňuje rozhodování o alokaci, je konkurence, její nabídka a postavení na trhu.

Důležitou roli v oblasti distribuce služeb sehrávají, s ohledem na jejich specifické vlastnosti, zprostředkovatelé, neboť tito **zpřístupňují službu** v dané lokalitě a fungují jako poradci pro její výběr. Zprostředkovatelé přicházejí do přímého kontaktu s potenciálním zákazníkem a znají i jeho potřeby.

Úloha a výběr zprostředkovatelů úzce souvisí s charakterem služby, jejíž prodej zprostředkovávají. Je třeba rozlišovat mezi zprostředkovateli, kteří službu pouze prodávají (benzinové pumpy a pošty zprostředkovávají jízdu po dálnicích tím, že prodávají dálniční známky a žádnou jinou

službu řidičům, tedy spotřebitelům, neposkytují), a zprostředkovateli, kteří se na vytváření služby spolupodílejí (zdravotnické zařízení může jedinci doporučit, jakou sociální službu potřebuje a kde je pro něj tato služba dostupná).

Při výběru zprostředkovatelů se organizace poskytující služby řídí určitými kritérii, kterými zpravidla jsou:

- výše nákladů na poskytování služby pomocí zprostředkovatele;
- pohodlí pro zákazníky;
- důvěryhodnost a spolehlivost zprostředkovatele;
- pokrytí trhu službou a její teritoriální a časová dostupnost;
- kompetentnost zprostředkovatele;
- schopnost předávat informace o trhu.

Velké organizace poskytující služby mají vypracovaný formalizovaný postup pro výběr distribučních kanálů, který obsahuje analýzu faktorů působících na volbu jednotlivých alternativ, posuzování těchto alternativ na základě stanovených kritérií, výběr nejvhodnější varianty a konkrétního zprostředkovatele.

Zprostředkovatelé sehrávají nezastupitelnou roli u neziskových organizací (tedy i organizací poskytujících sociální služby), neboť jim pomáhají při prodeji a distribuci jejich nabídky cílovému trhu.

Zprostředkovateli neziskové organizace jsou všechny subjekty, které mohou nějakým způsobem ovlivňovat styk mezi poskytovatelem služby a jejím cílovým spotřebitelem.

Za zprostředkovatele neziskové organizace lze považovat i celebrity (populární a dobře známé osobnosti), jejichž jméno vzbudí a vyvolá zájem. Celebrity mohou vystupovat na různých akcích či kampaních v roli tvůrce mínění a přiblíží tak nabídku organizace zákazníkovi.

Celebrity mohou také díky své popularitě účinně napomoci organizaci při získávání finančních prostředků na její činnost (známá modelka Tereza Maxová se angažuje v oblasti finanční pomoci dětským domovům, špičkoví sportovci zase vystupují v kampaních proti drogám apod.).

Dobré vztahy neziskové organizace se zprostředkovateli jsou pro její akceschopnost klíčové a významným způsobem přispívají k naplnění jejího poslání a cílů.

Kvalitativní zlom v distribuci služeb přinesly moderní informační technologie. Zejména využití internetu představuje pro poskytovatele služeb (včetně služeb sociálních) nové možnosti. Pomocí zobrazení na internetu lze zákazníkům účinným způsobem přiblížit službu, vysvětlit její vlastnosti a informovat je o tom, kde a kdy si je mohou koupit. Využívání internetu také eliminuje možné problémy vyplývající z interakce mezi organizací a zákazníkem ve fázi, kdy zákazník se snaží získat informace o službě a jejím poskytovateli.

Pro zákazníky, kteří raději volí osobnější přístup ke službě, musejí být samozřejmě pracovníci organizace k dispozici.

7.9.4 Propagace (Promotion)

Propagace zahrnuje všechny aktivity, jimiž jsou v rámci marketingu spotřebitelé informováni o produktech a povzbuzováni k jejich nákupu. Marketingový komunikační mix (propagační mix) definuje Kotler a Armstrong (2004) jako soubor nástrojů složený z reklamy, osobního prodeje, podpory prodeje a public relations, který firma využívá pro přesvědčivou komunikaci se zákazníky a splnění marketingových cílů.

Firmy na celém světě v uplynulém období zdokonalily masový, nediferencovaný marketing (prodej vysoce standardizovaných produktů velkému počtu zákazníků). Současná realita marketingového komunikačního prostředí je charakteristická jednak tím, že se vytvářejí homogenní skupiny zákazníků se specifickými potřebami, což vyžaduje nový přístup k marketingovým programům, které jsou orientovány na budování užších vztahů se zákazníky ve stále menších segmentech, a jednak tím, že dnešní informační technologie umožňuje firmám získávat informace o individuálních zákaznících i domácnostech a komunikovat s malými segmenty daleko přesněji. Celkový posun od masového, nediferencovaného marketingu k segmentovému a tomu odpovídající změny v rozsáhlejším a pestřejším mixu komunikačních cest a nástrojů vyvolaly nutnost sladit a koordinovat veškeré firemní komunikační aktivity (mají-li být informace o firmě a její nabídce jasné, konzistentní a přesvědčivé) a vytvořit **integrovanou marketingovou komunikaci**.

Organizace při tvorbě marketingového komunikačního mixu musí mít na paměti, koho chce oslovit (kdo jsou její cíloví zákazníci a skupiny), čeho chce dosáhnout (jaké jsou komunikační cíle), jak to udělá (jaký komunikační mix použije), kolik na to vynaloží (rozpočet) a jak budou měřeny výsledky (efektivnost).

Integrovaná marketingová komunikace začíná identifikací potenciálních cílových zákazníků a pokračuje vytvořením koordinovaného komunikačního programu s cílem vyvolat očekávanou reakci.

Komunikační programy je nezbytné navrhovat pro specifické segmenty, neboť tyto se navzájem liší. Existence nových informačních technologií sice umožňuje firmám dostat se snáze k zákazníkovi, avšak ty musí vyřešit problém, jakým způsobem se může zákazník dostat k nim.

Firma by měla také dokázat odhadnout, jaký vliv mají jednotlivé komunikační aktivity v dílčích stadiích nákupního procesu, neboť pochopení těchto souvislostí umožní efektivněji alokovat zdroje.

7.9.4.1 Cíle marketingové komunikace

Pomocí marketingové komunikace sděluje organizace na cílovém trhu vlastnosti a výhody svého produktu a snaží se ovlivnit postoje nebo chování spotřebitelů. Některá marketingová sdělení propagují konkrétní produkty, zatímco jiná se snaží posílit firemní identitu.

Marketingová sdělení mohou mít řadu podob (sofistikovanou časopiseckou reklamou počínaje a nekonvenčními tričky či nápisy na ledových plochách zimních stadionů konče). Organizace využívají ke komunikaci se zákazníkem samozřejmě celou škálu nejrůznějších marketingových sdělení. Součástí efektivního marketingového sdělení je vše, co vypovídá o povaze produktu a co podporuje vytvoření dojmu, který zamýšlí produkt u zákazníka vyvolat.

Organizace musí umět stávající i potencionální zákazníky správně upozornit na své produkty a přesvědčit je, že právě její produkty dokážou rychle a za dostupnou cenu uspokojit jejich potřeby.

Chybou je, pakliže se objeví produkt, který lidé nechtějí, avšak k podstatně většímu marketingovému selhání dochází, jestliže se objeví produkt, který lidé chtějí, ale nejsou o něm dostatečně informováni.

Základní cíle marketingové komunikace jsou následující:

- ***Vytvořit povědomí o produktu***
  Posláním je uvědomit členy cílové skupiny o existenci produktu na trhu.
- ***Informovat trh***
  Smyslem je informovat potenciální zákazníky o výhodách, které produkt nabízí (tedy o tom, jaké místo zaujímá mezi konkurenčními produkty).

- ***Vytvořit touhu***
  Úkolem je vzbudit pozitivní navnadění vůči produktu a přesvědčit alespoň část cílové skupiny o tom, že produkt organizace je lepší než produkty konkurentů.
- ***Povzbudit chuť vyzkoušet produkt***
  Cílem je přimět zákazníky k upřednostnění produktu před produkty konkurence a jeho koupi na základě hesla: „Co jsi nevyzkoušel, nemůžeš posoudit."
- ***Vybudovat věrnost značce***
  Podstatou je přimět zákazníky k opakovanému nákupu produktu.

Cíle, které jednotlivé organizace marketingovou komunikací sledují, se mohou lišit v závislosti na jejich charakteru, avšak vždy musejí být formulovány podle předchozích rozhodnutí o cílovém trhu (segmentaci trhu), positioningu a marketingovém mixu.

7.9.4.2 Tvorba marketingového komunikačního mixu

Marketingový komunikační mix představuje kombinaci nástrojů, jejichž prostřednictvím organizace komunikuje s cílovými skupinami, aby podpořila jednotlivé produkty nebo image organizace jako takové. Při vytváření marketingového komunikačního mixu je nutno dodržovat zásadu integrace (všechny nástroje komunikace musejí působit stejným směrem a bezkonfliktně) a synergie (nástroje komunikace je třeba navrhnout tak, aby se jejich účinek znásobil vzájemnou podporou). Individuální propagační mix produktu závisí na jeho charakteru, trhu a fázi cyklu životnosti produktu.

Problematika související s marketingovým komunikačním mixem je vysoce aktuální i pro organizace poskytující sociální služby, třebaže existence přirozených monopolů či lokální převis poptávky po sociálních službách vede vesměs management těchto organizací k domněnce, že udržovat organizaci a její produkty v podvědomí zákazníků a veřejnosti vůbec je zbytečné.

Koncepce integrované marketingové strategie spočívá v tom, že organizace musí pečlivě „namixovat" jednotlivé komunikační nástroje (reklama, osobní prodej, podpora prodeje, vztahy s veřejností, přímý marketing) a vytvořit ***koordinovaný komunikační mix****.*

Fundamentální otázkou je, jak určit, který propagační mix je nejvhodnější, neboť i firmy v jednom odvětví se ve svých přístupech k tvorbě komunikačního mixu liší.

Univerzální recept neexistuje, a ani existovat nemůže, protože každý prvek (komunikační nástroj) má jedinečné vlastnosti (ale také rozdílné náklady s ním spojené). Při rozhodování o „správném" komunikačním mixu je tato znalost základní podmínkou.

7.9.4.2.1 Reklama (Advertising)

Reklama je nejběžnější a nejdůležitější nástroj propagačního mixu. Jedná se o neosobní formu komunikace využívající masová média (noviny, televize, rozhlas, časopisy, venkovní reklama, on-line reklama apod.) a iniciovanou sponzorem, jehož identita je známá. Reklama dokáže přenášet významově bohatá a dynamická sdělení, čímž může účinně napomoci při vytváření a rozvíjení jedinečné firemní identity. Důležitou roli sehrává také v situacích, kdy je třeba zákazníkům sdělit faktické informace o produktu nebo jim jej pouze připomenout.

Reklama má však také řadu slabých stránek. Dokáže sice rychle zasáhnout vysoký počet osob, avšak je neosobní a pouze jednosměrná (směrem k publiku), nepřinutí k pozornosti a reakci (nehledě na to, že je finančně náročná).

Reklama také často naráží na problém nízké důvěryhodnosti, neboť podezřívaví zákazníci se vyhýbají sdělením, která považují za jednostranná a neobjektivní nebo která se jim snaží prodat něco, o co nemají zájem.

Zvolit správné médium (mediální mix) není jednoduché, neboť „ideální" médium neexistuje. Při výběru reklamních médií je nutno řešit sekvenci následujících problémů:

- ***Dosah, frekvence a dopad médií***
  Předpokladem dosažení reklamních cílů je správná volba dosahu, frekvence a dopadu médií. Dosah se měří procentem lidí v cílovém segmentu, kteří byli vystaveni reklamní kampani během určitého časového úseku. Frekvence udává, kolikrát byl průměrný člen skupiny vystaven působení reklamního sdělení. Mediální dopad vyjadřuje kvalitativní hodnotu sdělení prostřednictvím daného média (stejné sdělení v seriózním časopise působí důvěryhodněji než v bulvárním plátku, propagace téhož produktu v televizi má daleko vyšší stupeň dopadu než v rozhlase.
- ***Výběr druhu média***
  Hlavními druhy médií jsou noviny, televize, přímé zásilky, rozhlas, časopisy, venkovní reklama a on-line reklama, přičemž každý z těchto médií má své výhody i nevýhody. Výběr média ovlivňuje řada faktorů jako mediální návyky cílových zákazníků a podstata produktu (sdělení o střihu a barvě plesového modelu bez barevné televize či barevného časopisu je patrně nesmysl).
- ***Výběr mediálních nosičů***
  Volbou mediálního nosiče se rozumí volba určitého prostředku v rámci média (televizní kanál, rozhlasová stanice, všední či víkendové vydání deníku apod.).
- ***Časový harmonogram***
  Časový harmonogram reklamy říká, jak bude reklama rozložena v průběhu celého reklamního období.

Reklama v prvé řadě vytváří podvědomí o produktu, někdy s ním zákazníka podrobně seznamuje, občas jej přiměje, že propagovanému produktu dá přednost, avšak jen zřídka vede k jeho koupi. To je hlavní argument, proč pouze reklama nestačí.

Primárním posláním reklamy je podle Kotlera (2003) minimálně jedna z následujících čtyř možností:

- informovat;
- přesvědčit;
- připomenout;
- potvrdit správnost nákupního rozhodnutí.

7.9.4.2.2 Osobní prodej (Personal selling)

Podstatou osobního prodeje je osobní interaktivní styk mezi dvěma nebo více lidmi. Výhoda osobního prodeje spočívá především v tom, že přímý kontakt se zákazníkem umožňuje prodejci přizpůsobovat obchodní sdělení potřebám zákazníka a zákazník naopak může prodejci poskytnout bezprostřední zpětnou vazbu. Osobní prodej také umožňuje vytváření různých vztahů, náhodnými kontakty počínaje a skutečným přátelstvím konče.

Prodejcem se rozumí osoba, která v organizaci zajišťuje buď vyhledávání nových zákazníků, nebo komunikaci s nimi, poskytuje služby či shromažďuje informace.

Většina prodejců úspěšných firem jsou vzdělaní a školení profesionálové, kteří budují a udržují dlouhodobé vztahy se zákazníky tím, že jim naslouchají, sledují vývoj jejich potřeb a stimulují firemní aktivity tak, aby vyhověly jejich přáním.

Proces osobního prodeje představuje sekvenci následujících kroků, které musí prodejce zvládnout a jehož cílem je získat nové zákazníky:

- identifikace a hodnocení potenciálních zákazníků;

- předběžné shromažďování informací;
- navázání kontaktu;
- prezentace a předvádění;
- vyjasnění případných námitek;
- uzavření obchodu;
- péče o zákazníka po uskutečnění prodeje.

V mnoha případech však organizace nesleduje jen uzavření obchodu, ale usiluje o **vztahový marketing** (relationship marketing), tj. vybudování dlouhodobých, vzájemně výhodných vztahů nejen se zákazníky, ale i dalšími partnery (dodavatelé, zprostředkovatelé, donátoři apod.).

Osobní prodej je velmi účinným komunikačním nástrojem ve sféře služeb (důvodem jsou specifické vlastnosti tohoto produktu). Nezastupitelnou roli sehrává zejména u služeb vyznačujících se vysokým stupněm kontaktu s jejich uživatelem (zdravotní a sociální služby).

Pro úspěch osobního prodeje doporučuje Vaštíková (2014) dodržovat následující fundamentální zásady:

- harmonizovat nákup pomocí identifikace přání a očekávání zákazníka;
- usnadnit zákazníkovi hodnocení kvality zavedením standardů očekávaného výkonu a využít očekávání zákazníka jako východiska pro posuzování kvality služby;
- zhmotnit službu tím, že zákazníkovi budou vysvětleny jak vlastnosti služby, její hodnoticí kritéria a jedinečnost, tak i možnosti služeb alternativních;
- zdůraznit image organizace a její poslání;
- využít příznivé reference z externích zdrojů a nadále je rozvíjet;
- pochopit význam kontaktních pracovníků (prodejců) a zajistit jejich kompetentnost;
- pochopit význam zapojení zákazníka do vytváření koncepce služby a schopnosti zákazníků vytvářet specifikace služeb či testovat návrhy nových služeb.

Osobní prodej je nejúčinnějším, ale také nejdražším nástrojem komunikačního mixu. Významnou roli sehrává zejména při formování preferencí, vytváření přesvědčení i vlastním nákupu. Výkonný prodejce dokáže vzbudit i udržet zájem zákazníka a přetvořit jej ve skutečný vztah.

Prodejce lze nalézt v řadě oborů. Vysoké školy se snaží přilákat nové studenty, zdravotnická zařízení a organizace poskytující sociální služby hledají sponzory.

7.9.4.2.3 Podpora prodeje (Sales promotion)

Podpora prodeje zahrnuje soubor motivačních prostředků, které mají zákazníky přimět k tomu, aby nakoupili raději hned než později, a distributory k tomu, aby se více snažili.

Podpora prodeje orientovaná na zákazníky sestává ze širokého sortimentu nástrojů, jako jsou slevové kupony, soutěže, prémie, dárky k nákupu a další, které mají zpravidla specifické vlastnosti. Přitahují pozornost zákazníků a silně je podněcují ke koupi.

Podpora prodeje zaměřená na distribuční kanály zahrnuje nejrůznější pobídkové programy, poutače v místě prodeje, speciální odměny za mimořádné prodeje, reklamní předměty apod.

*K podpoře prodeje se organizace často uchyluje v případě, kdy má **okamžitý cíl** v podobě rychlého nárůstu prodeje. Účinnost akcí na podporu prodeje se zvyšuje ve spojení s reklamou, neboť reklama vysvětluje, proč by si měl zákazník produkt koupit a akce na podporu prodeje jej k tomu motivují.*

Většina akcí na podporu prodeje bývá z hlediska finálního efektu prodělečná. Nezřídka se totiž stává, že akce přiláká mnoho lidí, pro které není rozhodující produkt, nýbrž dočasné výhody,

které jsou s jeho nákupem spojeny, a jakmile tyto skončí nebo se objeví ještě výhodnější speciální nabídka jiné organizace, přejdou k ní.

Podpora prodeje tudíž málokdy vede k získání loajálních zákazníků, a obecně platí, že akcí na podporu prodeje by se mělo využívat s rozvahou.

7.9.4.2.4 Vztahy s veřejností (Public relations)

Public relations (PR) představují neosobní formu komunikace, orientovanou na vybudování dobrých vztahů s různými částmi (subjekty) firemní veřejnosti. Vztahy s veřejností mají zásadní význam pro schopnost organizace vybudovat a udržet si příznivý image.

Některé druhy public relations aktivit (proaktivní PR) vycházejí z marketingových cílů organizace a jejich posláním je vytvořit podvědomí o organizaci či produktu.

Organizace se snaží vytvářet a řídit publicitu (neplacený prostor v médiích, který je poskytován osobě, firmě nebo události).

Většina lidí se o zázračné pilulce Viagra či společnosti Nokia nedozvěděla z reklamy, ale z novinových článků či zpráv v televizi. Další informace pak zaslechli od známých a začali o Viagře či Nokii mluvit s přáteli. A dozví-li se člověk o nějakém produktu od známých, má to mnohem větší váhu, než když se o tom samém dočte v inzerátu.

Vztahy s veřejností sehrávají ještě větší roli v případě, kdy je vlivem negativní kampaně či kvůli pochybám o kvalitě produktů v sázce dobré jméno organizace.

V takovémto případě je cílem vyjádřit se ke vzniklým obavám tak, aby zákazníci nezpanikařili a neztratili o produkt zájem.

Významnou roli ve vztazích s veřejností sehrávají události. Jejich cílem je vyvolat psychické a emocionální podněty, které podpoří image organizace a tím i její obchodní záměry. Organizace proto pořádají nejrůznější kulturní, společenské, sportovní či jiné akce, jimiž sledují některý z následujících účelů:

- ***Neziskově orientované akce***
  Akce tohoto charakteru zahrnují různé konference, oslavy výročí, tiskové besedy, besedy s občany, mítinky, spojené s významnou událostí (otevření nového Domu pro seniory) apod.
- ***Komerčně orientované akce***
  Na těchto akcích je pro návštěvníky připraven atraktivní program (různé koncerty, divadelní představení, plesy, festivaly apod.), za který si její pořadatel nechá zaplatit (akce tohoto charakteru organizace pořádá zpravidla pro obchodní partnery nebo vlastní zaměstnance a jejich rodinné příslušníky).
- ***Charitativní akce***
  Tyto akce mohou mít různou formu a podobu (koncerty, plesy, výstavy, poutě apod.), avšak společným jmenovatelem je to, že „vybrané peníze" jsou poskytovány na charitativní účely.

Public relations disponují celou řadou nástrojů, jak upoutat pozornost a vytvořit příznivou atmosféru, aby se o organizaci a jejích produktech „začalo mluvit". Kotler (2003) formuloval soubor sedmi základních nástrojů (PENCILS), jimiž jsou:

- publikace (**P**ublications);
- událost (**E**vents);
- zprávy (**N**ews);
- zapojení do místní komunity (**C**ommunity affairs);
- identifikační média (**I**dentity media);
- lobbování (**L**obbying);
- služby veřejnosti (**S**ocial investments).

Vhodným nástrojem public relations může být také webová stránka organizace. Organizace musí při rozhodování o využití PR stanovit cíle, zvolit sdělení i způsob přenosu a vyhodnotit výsledky. Vztahy s veřejností musí být koordinovány s ostatními komunikačními aktivitami organizace.

7.9.4.2.5 Přímý marketing (Direct marketing)
Podstatou přímého marketingu je navázání přímých vztahů s předem vybranými zákazníky (stávajícími i potenciálními), přičemž dialog mezi organizací a zákazníkem probíhá zpravidla interaktivně. Přednost přímého marketingu spočívá zejména v tom, že umožňuje jak okamžitou reakci ze strany zákazníka, tak i budovat s ním pevnější, osobní a dlouhodobý vztah. Využije-li organizace databází, mohou připravit margetingovou nabídku přizpůsobenou nejen jednotlivým tržním segmentům, ale i individuálním zákazníkům. Nejčastěji používané formy přímého marketingu jsou:

- ***Direct mail***
  Vybraným zákazníkům jsou zasílány prostřednictvím pošty nebo jinou formou (fax, e-mail) popisy produktů, reklamní sdělení, prospekty apod.. Direct mail je vhodný k individuální komunikaci. Dovoluje přesné zaměření na zákazníka, může být osobní, je pružný a lze zde poměrně přesně měřit výsledky.
- ***Telemarketing***
  Zprostředkujícím médiem je telefon. Telemarketing může mít dvojí podobu, a to aktivní (organizace sama kontaktuje zákazníka), nebo pasivní (zákazník může na „zelenou linku", tj. účet volaného sdělovat své dotazy a připomínky či si přímo objednat produkt).
- ***Katalogový prodej***
  Forma přímého marketingu, která využívá tištěné katalogy, video či katalogy v elektronické podobě. Tyto katalogy jsou zasílány zákazníkům nebo jsou přístupné na webových stránkách organizace.
- ***Teleshopping***
  Teleshopping je forma přímého nákupu, která využívá televizní vysílání a má dvě základní podoby. První je reklama s očekávanou přímou reakcí (firma odvysílá spot a v jeho závěru uvede telefonní číslo, na kterém si zákazníci mohou produkt objednat). Druhá forma je známá pod pojmem „nákupy z domova" (specializované programy nebo televizní kanály, které nabízejí a prodávají zboží a služby).
- ***Specializované kiosky***
  Zahrnují informační a objednací zařízení, které firmy umísťují v supermarketech či na jiných zajímavých místech.

Současný trend marketingových a komunikačních nástrojů je charakteristický úzkým zaměřením nebo individuálním přístupem ke každému zákazníkovi. Snahou řady organizací tudíž je praktikovat přímý marketing ať už jako primární strategii, nebo jako doplněk k ostatním nástrojům (reklama, osobní prodej, podpora prodeje, vztahy s veřejností).

*Základním předpokladem přímého marketingu je existence kvalitní **databáze zákazníků** (utříděný soubor srozumitelných informací o stávajících či potenciálních zákaznících, který obsahuje také informace geografického, demografického, psychografického a behaviorálního charakteru).*

Třebaže přímý marketing má řadu nesporných východ, někdy se stává, že se projeví i jeho stinná stránka. Agresivní nebo nekalé postupy některých firem mohou zákazníky obtěžovat, což vrhá stín na celou oblast přímého marketingu. Jeho zneužití je nemilé a zákazníka zpravidla více či méně podráždí. Nejhorší a neomluvitelné jsou však podvodné triky či úmyslné podvody.

Přímý marketing čelí také problémům souvisejícím s otázkou narušování soukromí. Stále více odborníků sdílí obavy, že firmy vytvářením a extenzivním využíváním databází se vtírají lidem

do soukromí, což přináší riziko, že firmy mohou o soukromém životě zákazníků vědět až příliš a informace zneužít k získání nějaké „nekalé" výhody.

7.9.4.3 Komunikační strategie neziskových organizací

Úspěšné dosažení stanovených komunikačních cílů u vybraného tržního segmentu závisí na správné volbě „komunikační strategie". Měření a hodnocení účinnosti firemní marketingové komunikace naráží na řadu problémů. Působení některých nástrojů propagačního marketingového mixu lze změřit lépe (nejlépe se hodnotí účinnost podpory prodeje, neboť probíhá v relativně krátkém a přesně daném období), jiných hůře (reklama) a v případě public relations je to s ohledem na cíle tohoto nástroje (budování firemní identity) více než obtížné.

Komunikační strategie neziskových organizací (tedy i organizací poskytujících sociální služby) vychází z následujících dvou obecných principů:

- ***Nic nelze dělat „naslepo"***
  Má-li být komunikace účinná, je potřeba získat představu o postojích, míře informovanosti o chování cílových skupin. Projekt rozvoje komunikace je tudíž vhodné zahájit anketou či jinou metodou sběru informací, v níž veřejnost (občané, potenciální donátoři, klienti a rodinní příslušníci apod.) může vyjádřit svůj názor na existenci, poslání i vlastní činnost organizace.
- ***Vše je třeba hodnotit***
  Výstupy veškerých aktivit je třeba pravidelně hodnotit a posuzovat s ohledem na stanovené cíle (potřebné informace lze získat pomocí různých šetření mezi cílovými skupinami či jiným relevantním způsobem) a na základě této zpětné vazby pak komunikační aktivity různě měnit či přizpůsobovat.

Účinnost komunikace závisí na volbě správného nástroje komunikace ve vztahu k cílové skupině, přičemž cílem komunikačních aktivit by nemělo být pouhé „poskytování informací", ale jejich posláním je vyvolat nějakou reakci (přimět konkrétní cílovou skupinu k jisté činnosti či změnit postoje a jednání jejích členů).

Klíčovou skupinou pro organizace poskytující sociální služby jsou **„občané"** (z marketingového hlediska se jedná o nehomogenní skupinu, kterou lze členit na řadu různých podskupin, jimiž mohou být senioři, postižení, nezaměstnaní, jednočlenné domácnosti apod.).

Další cílovou skupinou, která by neměla být poskytovateli sociálních služeb opomenuta, jsou **„zástupci médií"** (tzv. „sedmá velmoc"). Vztahy s médii jsou důležité, neboť tato výrazným způsobem ovlivňují názory lidí (je tudíž ve vlastním zájmu managementu organizace hledat a nacházet cesty, jak s nimi spolupracovat).

Třetí významnou cílovou skupinu pro organizace poskytující sociální služby představují **„ústřední orgány státu"** a **„orgány místní samosprávy"**, které na jejich činnost v nějaké formě přispívají (tyto instituce musejí přesvědčit o tom, že lidé jimi poskytované služby potřebují a přidělené finanční prostředky jsou hospodárně využívány).

Specifickou cílovou skupinou, na níž se musí od poskytovatele sociálních služeb orientovat, jsou **„donátoři"** a **„dárci"**, neboť i tyto cílové skupiny sledují své zájmy.

Rozhodne-li se organizace poskytující sociální služby pro komunikační kampaň, nesmí zapomenout, že významnou roli v její úspěšnosti (nebo neúspěšnosti) sehrává **„sdělení"**. Existuje celá řada způsobů a přístupů, jak vytvořit sdělení. Nejčastěji se využívá rozhovor se členy cílového trhu či jiných vlivných skupin, jehož obsahem je jejich pohled na službu a její vnímání, nebo se aplikuje některá z následujících formálně deduktivních konstrukcí pro výběr možných komunikačních zpráv:

- ***Racionální sdělení***
  Smyslem racionálního sdělení je přesvědčit cílovou skupinu i veřejnost, že služba přinese očekávaný užitek.
- ***Emocionální vzkazy***
  Posláním emocionálních vzkazů je „rozvířit" negativní nebo pozitivní emoce, které budou motivátorem požadovaného chování (podstatou je vyvolání strachu, pocitu viny či hanby přimět lidi k dělání toho, co je dobré a vyvarování se toho, co je špatné, např. používání drog, domácí násilí apod.).
- ***Morální zprávy***
  Úkolem morálních zpráv je působit na veřejnost v duchu, co je správné a vhodné (tolerance, pomoc postiženým apod.).

Relativně jednoduché je rozhodování organizací poskytujících sociální služby, pokud se jedná o volbu komunikačního nástroje a média, neboť tyto organizace (obdobně jako všechny neziskové organizace) mají největší problém s **náklady na propagaci**.

*Rozhodne-li se poskytovatel sociálních služeb pro **reklamu**, nemá smysl inzerovat, pakliže se sdělení (zpráva) nedostane k těm, jimž je určena, tj. cílovému segmentu.*

*Účinná reklama respektuje pravidlo **Keep It Simple, Stupid** (zachovat jednoduchost a prostotu) a tedy by měla být:*
- *konkrétní a srozumitelná;*
- *autoritativní v předávání argumentů (zákazníka musí přesvědčit);*
- *specifická a individuální v přístupu;*
- *správně načasovaná z hlediska cíle.*

Klíčovou a nezastupitelnou roli v životě organizací poskytujících sociální služby sehrává **public relations**. V informační společnosti se poskytovatel sociálních služeb neobejde bez svých **webových stránek**, které jsou důležitým zdrojem informací jak o poskytovaných produktech, tak i organizaci samé (web může prezentovat fakta o organizaci, tisková prohlášení, reklamy na poskytované služby apod.), přičemž už sám „vzhled" webu mnohé o organizaci napovídá.

Organizace poskytující sociální služby nemohou odhodit do „koše" ani ostatní standardní nástroje propagačního mixu (např. techniku osobního prodeje lze s výhodou využít při získávání donátorů ke spolupráci apod.).

Vzhledem k tomu, že neexistuje „ideální" marketingový komunikační mix platný pro všechny poskytovatele sociálních služeb, bude záležet výhradně na kreativitě managementu organizace, aby rozhodl, jaký marketingový propagační mix bude organizaci v rámci jejích omezených finančních možností nejlépe vyhovovat a který nejúčinněji povede k dosažení marketingových cílů organizace.

7.9.5 Personál (Personnel)

Služby se liší svou povahou od hmotných produktů. Zatímco hmotné produkty po vyrobení pouze čekají na své zákazníky, pro poskytnutí služby je nezbytná interakce mezi zákazníkem (uživatelem služby) a zaměstnancem, který službu poskytuje.

Úroveň a efektivnost interakce mezi zákazníkem a poskytovatelem služeb závisí nejen na kvalifikaci a dovednostech zaměstnanců, kteří přímo služby zákazníkům poskytují nebo je vytvářejí, ale i na úrovni celého firemního systému, který poskytování služeb podporuje.

Pro stálou a vysokou kvalitu poskytovaných služeb je nezbytné, aby každý zaměstnanec organizace byl orientován na zákazníka. Úspěšné organizace, které dokážou zaměřit své zaměstnance na zákazníky, si zároveň uvědomují, že má-li být cílem zaměstnance spokojenost zákazníka, musí být spokojen sám zaměstnanec. Organizují proto pro své zaměstnance nejrůznější soutěže, kulturní, sportovní či společenské akce a motivují je uznáním i odměnou za výjimečně dobrou práci.

Rozhodující roli sehrává personál zejména v organizacích poskytujících služby, které se vyznačují vysokým stupněm kontaktu se zákazníky (školství, zdravotnictví, sociální služby, poradenství apod.). Úroveň personálního zabezpečení organizace, výkonnost zaměstnanců a jejich spokojenost je výslednicí působení řady činností a faktorů, které vesměs souvisejí s řízením lidských zdrojů a firemní kulturou organizace.

Poskytovatelé služeb musejí mít neustále na paměti, že spokojenost zákazníků (uživatelů služeb) zásadním způsobem ovlivňuje **kvalita služeb uvnitř organizace**. Ta však je rozhodujícím způsobem determinována personálem organizace (zejména těch zaměstnanců, kteří přicházejí do bezprostředního kontaktu s uživateli služeb). Konkurenční výhodu má organizace disponující **spokojenými, výkonnými a loajálními zaměstnanci**. Nezastupitelnou roli při naplňování těchto primárních předpokladů růstu a prosperity sehrává management organizace.

Aktuální je tento problém zejména u organizací poskytujících služby založené na vysokém stupni kontaktu zaměstnanců s uživateli těchto služeb (zdravotnické a sociální služby).

7.9.6 Postupy (Procedures)

Postupy (procesy) vytvářejí spolu s personálem a materiálním prostředím kvalitu služeb uvnitř organizace. Procesem poskytování služby se rozumí sekvence určitých kroků, jejichž výsledkem je užitek uspokojující potřeby zákazníka.

Počet kroků v procesu poskytování služby vypovídá o tom, jak je proces složitý, zatímco variantnost volby způsobu poskytování služby odráží jeho různorodost.

Výstupem procesu poskytování služby je výsledný užitek. V průběhu poskytování služby (tedy procesu) dochází po určitý časově vymezený úsek k intenzivní vzájemné interakci mezi zaměstnancem poskytovatele a zákazníkem. Problém spočívá v tom, že v průběhu této interakce může dojít k nejrůznějším chybám a nepříjemnostem, souvisejícím vesměs se selháním lidského činitele (selhat však může i technika, kterou zaměstnanec poskytující službu používá), které nepříznivě ovlivňují vnímání služby (její kvality) klientem.

Organizace chyby a problémy v procesu poskytování služby zcela eliminovat nemůže, avšak může a musí se je naučit efektivně a účinně řešit.

Kritická místa při poskytování služeb může odhalit diagram procesu, který se využívá u složitých procesů. Jeho podstata spočívá v tom, že znázorňuje všechny kroky poskytování služby, které mohou být pro zákazníka buď viditelné (zákazník vidí vše, čeho se přímo účastní), nebo neviditelné (zpravidla se jedná o pomocné úkony, které jsou pro poskytnutí služby nezbytné, avšak probíhají mimo přítomnost zákazníka). Pokud proces poskytování v kritických místech selže, zákazník hodnotí službu jako **nekvalitní**.

Určení kritických bodů (zejména tam, kde dochází k interakci se zákazníkem) usnadňuje lepší kontrolu kvality probíhajících procesů. Diagram také umožňuje stanovit určitou míru tolerance

při vytváření kvalitativních standardů poskytovaných služeb. Předem lze také stanovit, „co" zaměstnanci udělají, pakliže dojde v některém kritickém bodě k selhání.

Rozhodujícím předpokladem vysoké úrovně procesů poskytování služeb jsou kompetentní, dobře motivovaní, výkonní, spokojení a loajální zaměstnanci, kteří jsou vybaveni dostatečnými pravomocemi k tomu, aby mohli účinně a efektivně řešit problémy, jež se mohou v průběhu poskytování služby vyskytnout.

Úspěšnému zvládnutí procesů poskytování služby napomůže, pakliže se organizaci podaří poznat své zákazníky a pochopit, jaké chování od ní (jejích zaměstnanců) očekávají.

Řada úspěšných poskytovatelů služeb za účelem zkvalitnění procesu poskytování služby učí své zaměstnance, jak se chovat k zákazníkovi a školí je v komunikačních a jiných potřebných dovednostech. Očekávané chování zaměstnanců lze do určité míry zformulovat do norem chování, jež organizace od svých zaměstnanců očekává.

Problematika procesů úzce souvisí s produktivitou práce, neboť výrazný růst nákladů motivuje poskytovatele služeb ke zvýšení produktivity práce.

Organizace mají často tendenci uspořádávat procesy tak, aby minimalizovaly své náklady. Toho však nelze zpravidla dosáhnout, aniž by nedošlo ke snížení kvality poskytované služby.

Organizace ve svém úsilí o vyšší produktivitu práce musejí mít neustále na paměti kvalitu služeb, neboť právě kvalita služeb rozhoduje o tom, kolik zákazníků bude organizace poskytující služby obsluhovat.

Problematika měření výkonnosti (tedy produktivity práce) neziskových organizací (tedy i poskytovatelů sociálních služeb) je značně komplikovaná a při hodnocení se zpravidla využívá ***„pravidlo 3E"*** *(blíže viz kap. 7.4 Stanovení cílů – str. 89).*

Způsob, jakým jsou služby poskytovány, zásadně ovlivňuje celkové vnímání služby a její kvality zákazníky. Procesy jsou tudíž důležitým nástrojem marketingového mixu. Spokojenost zákazníka zvyšují takové procesy, které mu přinášejí větší přidanou hodnotu, to jest šetří jeho peníze a čas při stejném či větším užitku (procesy orientované na potřeby zákazníka), a naopak spokojenost zákazníka snižují postupy, které sice zvyšují produktivitu práce organizace, avšak na úkor potřeb zákazníka, tj. kvality služeb (procesy podle potřeb poskytovatele).

Organizace poskytující služby se nemůže chybám a problémům v procesu poskytování služby zcela vyhnout, ale musí se je naučit řešit (kritická místa v procesu lze zjistit pomocí diagramů poskytování služby).

7.9.7 Fyzikální charakteristiky (Physical evidence)

Materiální prostředí je jedním ze tří prvků kvality služeb uvnitř organizace. Podle Vaštíkové (2014) prostředí představuje spolupůsobení hmotných a nehmotných prvků v místě, kde je služba prováděna a ve kterém spolu jednají poskytovatel služby a zákazník. Zahrnuje proto každé příslušenství, jež ovlivňuje výkon a komunikaci dané služby. Prostředí je komplexnější pojem než pouhé působení předmětů, neboť:

- prostředí obklopuje, svírá a pohlcuje jedince, který nemůže být jeho subjektem, nýbrž pouze jeho účastníkem;
- prostředí působí zároveň na více smyslů;

- prostředí vždy poskytuje více informací, než je schopen jedinec zpracovat (některé jsou vnímány jako centrální a jiné zase periferní, některé informace reprezentující prostředí mohou být dokonce konfliktní, vzájemně se popírat či působit dvojznačně);
- prostředí v sobě zahrnuje motivační poselství;
- prostředí implikuje estetické, sociální a systémové kvality.

Tvorba ideálního materiálního prostředí a tím i jeho atmosféry je pro poskytovatele služeb obtížným problémem, neboť:

- *organizace poskytující služby vesměs nedisponují dostatečným množstvím relevantních informací o vlivu prostředí a jeho jednotlivých složek;*
- *posuzování vlivu prostředí a jeho jednotlivých složek má zpravidla subjektivní charakter.*

Při vytváření materiálního prostředí a atmosféry musejí organizace poskytující služby řešit následující okruhy problémů:

- ***Rozvržení prostoru***
  Výsledné řešení prostoru musí vycházet z jeho funkčnosti. Je nutno brát v úvahu pocity zákazníka a promyslet, co by měl vidět zákazník a co by měli vidět ostatní. Rozhodování o prostředí ovlivňují také představy organizace o jejím budoucím růstu, změně poslání charakteru služeb či procesu jejich poskytování.
- ***Zařízení interiéru***
  Vybavení interiéru může vytvořit přátelskou atmosféru (pocit vítaného hosta) nebo naopak bariéru nezvaného návštěvníka. Zvolené vybavení interiérů zařízení musí proto splňovat nejen požadavky z hlediska funkčnosti, ale zároveň vytvářet pro zákazníka příjemnou atmosféru.
- ***Osvětlení***
  Způsob osvětlení musí splňovat nejen podmínku funkčnosti a bezpečnosti, ale odpovídat i povaze a charakteru poskytované služby.
- ***Barvy***
  Barvy spolu s osvětlením útočí na jeden ze základních receptorů vnímání, tj. zrak. Barvy mají svůj vlastní jazyk, mohou evokovat náladu a vyvolávat nejen pocit štěstí a radosti, ale také smutek a depresi.
- ***Značení***
  Značením se v materiálním prostředí rozumí grafické zprávy, symboly a označení, jež ve sféře služeb patří k významným prvkům komunikace. Nezastupitelnou roli proto sehrává jejich vzhled, umístění, osvětlení, barva a výběr typů písma.

Atmosféru však člověk nevnímá pouze zrakem, ale i ostatními smysly. Je proto žádoucí při řešení problematiky materiálového prostředí neopomenout ani na hmat, sluch a čich (dotekem člověk vnímá pocit z materiálu, zvukové a čichové vjemy dotvářejí atmosféru). Od materiálového prostředí nelze oddělit ani to, co je **„vně“**, tedy vzhled objektů, jejich označení a okolní prostranství vůbec.

Materiálové prostředí ve sféře služeb sehrává nezastupitelnou roli v tom, že první vjemy a dojmy, které zákazník získá při vstupu do prostoru, kde je služba poskytována, mohou navodit příznivé (nebo také nepříznivé) očekávání. Vzhled exteriérů a zařízení interiérů evokují v zákazníkovi představu o povaze služby, její kvalitě i profesionalitě provedení.

Organizace poskytující služby mohou materiální prostředí s výhodou využívat k odlišení svých produktů, tedy jako konkurenční výhodu.

Při vytváření materiálového prostředí a atmosféry je nezbytné mít neustále na zřeteli, že „sdělovaný image“ organizace musí odpovídat „image požadovanému“.

Úspěšní poskytovatelé služeb si uvědomují, že je nutno dodržovat následující zásady:

- využít těch hmotných předmětů, které zákazník považuje za důležité a které jsou vyhledávány jako součást služby (použití prvků, které zákazníci neoceňují, může mít kontraproduktivní účinek);
- zajistit, aby „příslib" navozený těmito hmotnými předměty poskytnutá služba opravdu splnila (kvalita hmotných prvků musí odpovídat očekávání zákazníka, neboť v opačném případě mohou vzniknout nesprávná spojení, která poskytovateli služeb nepřinesou nic dobrého).

Vše, co bylo dosud konstatováno, se vztahuje ke vnímání služby zákazníkem při jejím nákupu v zařízeních poskytovatele. Existují však případy, kdy poskytovatel služby přijede za zákazníkem k němu domů (terénní sociální služby). V těchto případech je důležité zachování jednotného stylu oblečení zaměstnanců provádějících danou službu, vzhledu a označení automobilů organizace apod.

Materiálové prostředí působí nejen na pocity a vjemy zákazníků (uživatelů služeb), ale i zaměstnanců organizace služby poskytující. Prostředí tudíž ovlivňuje celkovou spokojenost jak zákazníků, tak i zaměstnanců. Materiálové prostředí spoluvytváří image organizace a je jedním z hmotných faktorů, který službu odlišuje od konkurence (je jakýmsi „nositelem" informací nejen o službě, ale i o jejím poskytovateli).

7.10 Rozpočet

Po procesu formulování a zvolení vhodné marketingové strategie je nezbytné zabývat se problematikou rozpočtu. Akce a aktivity organizace k naplnění strategie stojí peníze, jež v součtu tvoří rozpočet. Rozpočet je tudíž nedílnou součástí marketingových aktivit organizace, neboť ta musí na akce orientované k naplnění strategie nejprve „určité" peníze vynaložit, aby posléze její realizací „jisté" peníze v podobě tržeb získala. Finanční zajištění strategie (vlastní zdroje, cizí zdroje – úvěry apod.) je tudíž dalším stěžejním problémem, který musí organizace vyřešit.

Rozpočet v zásadě obsahuje projekci „výkazu zisků a ztrát". V rozpočtu se uvádí výše očekávaných tržeb a veškerých nákladů (investičních i provozních), souvisejících s realizací strategie. Nedílnou součástí rozpočtu je i očekávaný zisk.

Při sestavování rozpočtu je potřebné postupovat racionálně, uvažovat nad reálnými hodnotami a nemít zbytečně optimistické předpoklady. McDonald a Wilson (2012) také doporučují neopomenout dynamicky se vyvíjející vnitřní i vnější prostředí firmy a pracovat tak například s různými variantami/omezením rozpočtu.

Při sestavování rozpočtu musí organizace analyzovat ekonomické důsledky jednotlivých strategických variant (používá k tomu aparát finanční analýzy) a určit variantu nejvýhodnější. Naprostou většinu výchozích dat poskytuje účetnictví, jehož finálními produkty jsou:

- rozvaha;
- výkaz zisků a ztrát.

7.10.1 Rozvaha je odraz majetkové a kapitálové struktury organizace

Každá organizace (zisková či nezisková) produkující výrobky nebo služby potřebuje ke svému fungování hmotné i jiné prostředky (budovy, stroje, materiál, energie ap.). Majetek (aktiva) orga-

nizace, mající určitou strukturu, se v průběhu výrobního procesu spotřebovává. Aby organizace získala potřebná aktiva, musí mít finanční zdroje (kapitál). Zdrojem může být buď vlastní kapitál, nebo kapitál cizí (dluhy).

Z hlediska úhlu pohledu na majetek jako jedinou podstatu existuje následující základní členění:

- ***Aktiva (majetek)***
  Majetek z hlediska jeho konkrétní formy, v níž jsou hospodářské prostředky vázány (budovy, stroje, auta, zásoby, peníze, pohledávky apod.).
- ***Pasiva (kapitál)***
  Majetek z hlediska zdrojů, z nichž jsou hospodářské prostředky financovány (vlastní peníze, úvěry, závazky apod.).

Souběžně dvojí pojetí (chápání) majetku představuje fundamentální základ, na němž je založeno účetnictví jako systém. Umožňuje aplikovat bilanční princip, který je východiskem konstrukce jednoho ze základních účetních výkazů, jímž je ***rozvaha (bilance)****.*

Pro rozvahu (bilanci) platí následující rovnice: ***AKTIVA = PASIVA***

Písemný přehled, zpravidla ve formě účtu, na jehož levé (debetní) straně je zachyceno konkrétní složení majetku organizace (všechna její aktiva), a na pravé (kreditní) straně všechny kapitálové zdroje (pasiva), se nazývá rozvaha (bilance) organizace. Tento dvojí pohled na majetek se označuje jako bilanční princip a rovnost obou stran (aktiva = pasiva) jako bilanční rovnice. Obsahem a základní funkcí rozvahy je přehledně uspořádat majetek organizace v naturálním i peněžním vyjádření a poskytnout základ pro zhodnocení její finanční situace.

Rozvaha je statickým pohledem na stav a strukturu aktiv a pasiv organizace (neodráží časový vývoj hospodaření). K získání dynamického pohledu je nutno porovnat rozvahy několika po sobě jdoucích období.

Kromě obrazu o stavu majetku umožňuje rozvaha vypočítat hospodářský výsledek, tj. zisk nebo ztrátu.

7.10.1.1 Aktiva a jejich klasifikace

Aktiva jsou výsledkem minulých událostí a očekává se od nich, že organizaci přinesou budoucí užitek. Budoucí ekonomický prospěch koncentrovaný v aktivech se může projevit různými způsoby. Aktivum zpravidla bývá:

- užito při výrobě statků (zboží a služeb) určených k prodeji (spotřebované stroje, zařízení, materiál);
- přeměněno v jiné aktivum (pohledávka v peněžní prostředky při přijaté úhradě od odběratele);
- použito k úhradě dluhu (zaplacení závazků dodavateli);
- rozděleno vlastníkům podniku (výplata dividend).

Z hlediska funkce v hospodářské činnosti (a tím i z hlediska potřeb jejich financování) se aktiva dělí na:

- ***Dlouhodobá*** (fixní, stálá, neoběžná aktiva)
  Majetkové složky, které slouží organizaci dlouhodobě, převážná část tohoto majetku se postupně opotřebovává.

- ***Krátkodobá*** (běžná, oběžná aktiva, oběžný majetek)
  Majetkové složky, které se spotřebují v průběhu normálního provozního cyklu („koloběh oběžných aktiv" představuje transformaci krátkodobých aktiv z jedné formy do jiné:

  peníze – materiál – nedokončená výroba – výrobky – pohledávky – peníze),
  nebo u nichž
  proces přeměny v peníze nepřesáhne jeden rok.

7.10.1.1.1 Stálá (dlouhodobá) aktiva

Dlouhodobá aktiva organizace zahrnují majetek, jehož pořizovací cena je vyšší než stanovená hranice a doba použití delší než 1 rok. Dělí se na:

- ***Hmotný majetek dlouhodobé povahy***
  Jedná se o hospodářské prostředky, které vstupují do vyráběných statků postupně formou opotřebení. Patří sem budovy, stavby, stroje, dopravní prostředky, pozemky apod. Tento majetek se až na výjimky (např. pozemky) odepisuje.
- ***Nehmotný majetek dlouhodobé povahy***
  Patří sem patenty, licence, koncese, vydavatelská a autorská práva, software apod. Do nehmotných aktiv patří i goodwill (dobrá pověst a dobré jméno podniku, výrobku či značky zboží na trhu, dobré mínění hospodářské veřejnosti o podniku a jeho solidnosti), který je výsledkem dlouhodobě udržované dobré jakosti výrobků a služeb podniku.

Hodnota goodwillu se do rozvahy podniku zahrnuje pouze v případě převodu vlastnických práv k jinému podniku (např. při koupi podniku).

- ***Finanční aktiva dlouhodobé povahy (finanční investice)***
  Finanční investice (jejich charakteristickým znakem je to, že se neodepisují) zahrnují následující typy aktiv:
  - cenné papíry a vklady, které organizace kupuje jako dlouhodobou investici (bezpečné dluhopisy, vkladové listy apod.);
  - finanční účasti podniku v jiných podnicích (vedle vkladů se jedná zejména o nákup akcií cizího podniku v množství dostatečném k získání výhod – rozhodující vliv, bezpečná kapitálová výnosnost apod.);
  - poskytnuté dlouhodobé půjčky;
  - majetek, do něhož organizace dlouhodobě ukládá volné peněžní prostředky (umělecká díla, sbírky apod.);
  - specifické případy finančních investic (pronájem souboru movitých a nemovitých věcí jako celku).

7.10.1.1.2 Oběžná (krátkodobá) aktiva

Krátkodobá (oběžná) aktiva organizace zahrnují následující čtyři základní formy majetku, jimiž jsou:

- zásoby;
- pohledávky;
- finanční majetek krátkodobé povahy;
- peněžní prostředky.

Zásoby

Zahrnují jak zásoby nakupované, tak i zásoby, které si organizace vlastními silami vyrábí. Zásoby tvoří:

- ***Hospodářské prostředky, které tvoří vstupy do činnosti podniku a jež se v ní z části nebo plně spotřebují.***

Podle svého určení se člení na:
- suroviny;
- základní materiál;
- pomocný materiál;
- provozovací látky (mazadla, palivo);
- obaly;
- náhradní díly apod.

- ***Hospodářské prostředky, které činností podniku vznikají***
  Podle stupně rozpracovanosti se člení na:
  - nedokončenou výrobu (rozpracované výrobky či služby);
  - hotové výrobky, které nebyly dosud převzaty zákazníkem.
- ***Zboží (výrobky), které podnik nakupuje a v nezměněné formě prodává***
  Činnost typická vesměs pro aktivity obchodních organizací.

Pohledávky
Obecně se rozeznávají následující dvě základní skupiny (dva typy) pohledávek, jimiž jsou:
- ***Pohledávky z obchodního styku***
  Částky, na něž organizace vystavila faktury či jiné platební doklady svým zákazníkům, avšak ti je dosud neuhradili.
- ***Ostatní pohledávky***
  Neuhrazené nároky organizace vůči jiným právnickým či fyzickým osobám včetně vlastních zaměstnanců.

Finanční majetek krátkodobé povahy
Zahrnuje zejména obchodovatelné cenné papíry, sloužící ke krátkodobému uložení dočasně volných peněžních prostředků, které organizace v případě potřeby rychle přemění v hotové peníze (likvidní cenné papíry). Patří sem zejména:
- akcie;
- dluhopisy;
- vkladové certifikáty apod.

Peněžní prostředky
Mezi tato krátkodobá aktiva organizace (svou podstatou a charakterem likvidní) patří především:
- hotovost v pokladně a vklady na bankovních účtech;
- ceniny, šeky, poukázky na odběr zboží a služeb apod.

7.10.1.2 Pasiva a jejich klasifikace
Základním kritériem pro členění zdrojů je hledisko vlastnictví. Podle něho se veškeré zdroje financování aktiv podniku člení na:
- vlastní zdroje (vlastní kapitál, vlastní jmění);
- dluhy (cizí kapitál);
- rezervy.

7.10.1.2.1 Vlastní zdroje
Vlastní zdroje podniku v zásadě sestávají z následujících tří dílčích zdrojů, jimiž jsou:
- ***Základní kapitál (základní jmění)***
  Způsob tvorby tohoto zdroje závisí na právní formě podnikání. Převážná část obchodních společností tvoří tento zdroj peněžitými i nepeněžitými vklady společníků do zakládané spo-

lečnosti (základní kapitál se povinně vytváří ve společnosti s ručením omezeným a akciové společnosti, přičemž výše základního kapitálu se zapisuje do obchodního rejstříku).

Při založení státního podniku je to hodnota majetku, která mu byla státem svěřena.

- ***Zisk (ztráta)***
  Zisk je zpravidla vlastním cílem podnikání. Je-li základní kapitál peněžním vyjádřením toho, co bylo do podniku vloženo z vnějšku (společníci vložili peníze či nepeněžní majetek, akcionáři zaplatili za akcie, družstevníci složili členské vklady, stát svěřil majetek), zisk vyjadřuje to, co podnik vlastní činností z vloženého kapitálu vytěžil, jak jej rozmnožil. Po splnění povinností (odvodu daní) může podnik zisk použít tak, že jej celý rozdělí třetím osobám (akcionářům ve formě dividend, společníkům ve formě podílů na zisku) nebo část zisku zadrží (nerozdělený zisk) a posílí jím vlastní zdroje a tím i celkovou finanční situaci podniku.

V případě, že podnik vytvoří ztrátu, snižují se o tuto ztrátu vlastní zdroje (vlastní kapitál, vlastní jmění).

Nerozdělený zisk podnik využije:
- k posílení jednotlivých účelových fondů;
- k volnému užití.

Fundamentální rozdíl mezi ziskovou a neziskovou organizací nespočívá v tom, že nezisková organizace nevytváří zisk, resp. tvorba zisku není jejím primárním cílem, ale v ***použití zisku****. Nezisková organizace vytvořený zisk (až na specifické výjimky) využívá k posílení své celkové finanční situace.*

- ***Účelové fondy tvořené ze zisku***
  Zisk, který nebyl rozdělen mimo podnik (nerozdělený zisk), se používá k přídělům do účelových fondů, přičemž část těchto fondů se tvoří ze zákona (státní podnik, akciová společnost a společnost s ručením omezeným musí tvořit rezervní fond, družstvo nedělitelný fond) a část fondů se tvoří na základě stanov společnosti (podle toho se rozeznávají **zákonné nebo statutární fondy**).

7.10.1.2.2 Dluhy podniku

Dluhy jsou současné závazky podniku, které pocházejí z minulých událostí, které budou teprve zaplaceny (např. dluhy dodavatelům za nakoupený materiál, zboží a služby apod.). Základním kritériem klasifikace dluhů je doba, po kterou budou sloužit podniku jako zdroj financování.

Dluhy a ostatní cizí zdroje se člení na:
- ***Krátkodobé (oběžné)***
  Závazky s dobou splatnosti v zásadě kratší než 1 rok (jejich úkolem je financovat běžný provoz podniku – např. dluhy vůči dodavatelům materiálu, zboží a služeb, nebo nesouvisí s provozním cyklem, avšak budou uhrazeny ve lhůtě do 1 roku od data sestavení konečné rozvahy, např. daně ze zisku, dlužné dividendy apod.).
- ***Dlouhodobé (neoběžné)***
  Závazky s dobou splatnosti v zásadě delší než 1 rok (jejich úkolem je financovat rozvoj podniku – např. nákup budov, strojů apod.).

7.10.1.2.3 Rezervy

Na rozdíl od účelových fondů (včetně rezervních fondů), které se vytvářejí až poté, kdy je **zisk vykázán** (a snížen o případné rozdělení mimo podnik) a které jsou tedy součástí vlastního kapitálu, představují rezervy tu část záměrně nevykázaného zisku (rezervy se tvoří zahrnutím do nákladů, takže vykázaný zisk je nižší) zadrženou na:

- ***Případná obecnější rizika související s podnikáním***
  Typickými příklady takovýchto rizik jsou zejména reklamace, soudní spory apod.
- ***Přesně vymezené účely***
  Typickými příklady přesně definovaných účelů jsou záruční opravy, restrukturalizace, opravy hmotného majetku apod.

Rezervy na rizika musí být vždy zdůvodněny minulými událostmi či reálně očekávanými okolnostmi. Rezervy jsou oproti dluhům, u nichž je známá výše i datum splatnosti, specifickým typem závazků, pro něž jsou charakteristické dva rysy:

- *Neurčité časové období – není známo, kdy skutečnost, k níž se závazek vztahuje, nastane.*
- *Neurčitá výše – závazek musí být spolehlivě odhadnut.*

7.10.1.3 Ostatní aktiva a ostatní pasiva

Kromě uvedených položek aktiv a pasiv existují ještě tzv. ostatní aktiva (přechodná aktiva) a ostatní pasiva (přechodná pasiva). To souvisí s potřebou vykázat v rozvaze aktiva a pasiva v takové výši, jaká se k danému účetnímu období vztahuje (jde o problematiku tzv. časového rozlišení a dohadných položek).

Výše těchto položek může výrazně ovlivnit vykazovaný hospodářský výsledek, tj. zisk či ztrátu.

Struktura rozvahy ziskové organizace

AKTIVA	***PASIVA***
I. Stálá aktiva	***I. Vlastní kapitál***
1. Hmotný majetek	*1. Jmění celkem*
2. Nehmotný majetek	*2. Rezervní a jiné fondy*
3. Finanční aktiva dlouhodobé povahy	*3. Nerozdělený zisk (neuhrazená ztráta)*
II. Oběžná aktiva	***II. Dluhy***
1. Zásoby	*1. Splatné do 1 roku*
2. Pohledávky	*2. Splatné nad 1 rok*
3. Finanční majetek krátkodobé povahy	***III. Rezervy***
III. Ostatní aktiva	***IV. Ostatní pasiva***
Aktiva celkem	***Pasiva celkem***

Struktura rozvahy neziskové organizace

AKTIVA	***PASIVA***
A. Dlouhodobý majetek celkem	***A. Vlastní zdroje celkem***
1. Hmotný majetek	*1. Jmění celkem*
2. Nehmotný majetek	*2. Výsledky hospodaření*
3. Finanční aktiva dlouhodobé povahy	
4. Oprávky k dlouhodobému majetku	
B. Krátkodobý majetek celkem	***B. Cizí zdroje celkem***
1. Zásoby	*1. Rezervy*
2. Pohledávky	*2. Dlouhodobé závazky*
3. Krátkodobý finanční majetek	*3. Krátkodobé závazky*
4. Jiná aktiva	*4. Jiná pasiva*
Aktiva celkem	***Pasiva celkem***

Podle časového okamžiku, k němuž se rozvaha sestavuje, se rozeznává:
- *zahajovací rozvaha (sestavuje se při založení podniku);*
- *počáteční rozvaha (sestavuje se k počátku účetního období);*
- *konečná rozvaha (sestavuje se ke konci účetního období a při ukončení činnosti podniku, tj. rozdělení, sloučení, likvidaci).*

7.10.2 Výkaz zisků a ztrát je odrazem hospodaření organizace

V rámci analýzy ekonomických důsledků jednotlivých strategických variant je nezbytné sledovat nejen stav a pohyb majetku, ale i jeho zhodnocování v hospodářských procesech a v neposlední řadě i ekonomickou efektivnost těchto procesů.

7.10.2.1 Náklady

Náklady představují kategorii **„vstupů"** do hospodářských procesů. Je to majetek, který organizace (podnik) vynakládá v souvislosti s výrobou produktů, prodejem zboží, poskytovanými pracemi a službami. Zároveň nakupuje od dodavatelů různé služby, má závazky vůči zaměstnancům z titulu dlužných mezd, vůči institucím sociálního a zdravotního pojištění apod.

Náklady se sledují zpravidla ze dvou základních pohledů, a to z hlediska:
- druhů nákladů;
- časového rozlišení nákladů.

Druhy nákladů

Podle toho, na jakou činnost byly náklady vynaloženy, se v praxi rozeznávají následující tři druhy nákladů:

- ***Provozní náklady***
  Provozní náklady přímo souvisejí s běžnými činnostmi a aktivitami organizace a zahrnují následující skupiny nákladů:
  - spotřebované nákupy;
  - osobní náklady;
  - daně a poplatky;
  - jiné provozní náklady;
  - odpisy, rezervy a opravné položky provozních nákladů;
  - mimořádné náklady.

- ***Finanční náklady***
  Finanční náklady vyplývají z operací na finančním trhu, tj. trhu peněžním, kapitálovém a devizovém. Patří sem zejména:
  - účtování úbytku cenných papírů při jejich prodeji;
  - platební povinnost z titulu úroků vůči bankám včetně úroků z prodlení podle smlouvy o úvěru;
  - kurzové ztráty vznikající během roku na účtech pohledávek a závazků při inkasu či úhradě, jakož i kurzové ztráty u finančních účtů při uzavírání účetních knih;
  - ostatní finanční náklady související zejména s peněžním stykem (bankovní výlohy, pojistné apod.).

- ***Mimořádné náklady***
  Mimořádné náklady zahrnují náklady, které jsou vzhledem k běžné činnosti podniku neobvyklé (mimořádné události), dále pak manka a škody na majetku (vyjma schodku u pokladní hotovosti a cenin – jedná se o pohledávku vůči hmotně odpovědné osobě a vyjma cenných papírů – u nich se zahájí umořovací řízení).

Časové rozlišení nákladů
Pokud vzniká časový rozdíl mezi nákladem a výdajem, je třeba náklady časově rozlišovat. Časově rozlišovat lze jen takové náklady a výdaje, u nichž je přesně znám titul, částka a období, k němuž se vztahují.

Náklad je spotřeba výrobních činitelů na určitý účel vyjádřená v penězích. Náklady se vždy vztahují k určitým výkonům (tím se odlišují od výdajů).
Výdaje představují úbytek hospodářských prostředků, který nemusí být v bezprostřední souvislosti s výkony (nákup materiálu je výdajem, který však nemusí být nákladem, protože časově nesouvisí s prováděním výkonů).

Časový rozdíl mezi náklady a výdaji se může projevit jako **náklady příštích období** nebo **výdaje příštích období**.

- ***Náklady příštích období***
  Vznikají tehdy, je-li výdaj uskutečněný v běžném období nákladem až v obdobích příštích.

- ***Výdaje příštích období***
  Odráží situaci, kdy v běžném období vzniká náklad, který však bude vyjádřen úbytkem prostředků až v příštích obdobích (typickým příkladem je pozadu placené nájemné).

7.10.2.2 Výnosy
Výsledky z hospodářské činnosti (výrobky, provedené služby – obecně „výkony“) jsou prodávány a představují kategorii **výstupů**, tedy výnosy podniku.

Obdobně jako náklady, tak i výnosy se zpravidla sledují ze dvou základních pohledů, a to z hlediska:
- druhů výnosů;
- časového rozlišení výnosů.

Druhy výnosů
Podle toho, jakou činností byly náklady dosaženy (generovány), rozeznávají se v praxi následující tři druhy výnosů:
- ***Provozní výnosy***
  Provozní výnosy přímo souvisejí s běžnými činnostmi a aktivitami organizace a zahrnují následující skupiny výnosů:
  - tržby za vlastní výkony a zboží;
  - změna stavu vnitropodnikových zásob;
  - aktivace;
  - jiné provozní výnosy.

Tato skupina zahrnuje tržby z prodeje nehmotného a hmotného investičního majetku a z prodeje materiálu, přijaté pokuty a penále, výnosy z odepsaných pohledávek (tj. pohledávek, které byly v minulosti odepsány do nákladů a neevidovaly se, jakož i výnosy z postoupení pohledávek z provozní činnosti), ostatní provozní výnosy, které mají vztah k provozní činnosti organizace.

- ***Finanční výnosy***
  Finanční výnosy vyplývají z operací na finančním trhu, tj. trhu peněžním, kapitálovém a devizovém. Patří sem zejména:

- tržby z prodeje cenných papírů a vkladů;
- výnosy z finančních investic a krátkodobého finančního majetku;
- výnosy z kurzových operací.

Úroky z vkladů právnických osob na běžných účtech se nezdaňují. Úroky z termínovaných vkladů krátkodobých se zdaňují srážkovou daní u bank. Tato daň je však zálohou na daň z příjmů příjemce úroků a celý úrokový výnos je daňovým výnosem.

- ***Mimořádné výnosy***
  Mimořádné výnosy zahrnují vzhledem k běžné činnosti podniku neobvyklé výnosy, kterými zejména jsou:
  - změna způsobu oceňování v souladu se zákonem;
  - nároky na náhradu mank a škod, přebytky majetku (s výjimkou NIM a HIM, které se v případě odepisovaného majetku zúčtují do oprávek a v případě neodepisovaného majetku na ostatní kapitálové fondy);
  - výnosy z postoupení či ukončení hospodářské činnosti apod.

Časové rozlišení výnosů
Obdobně jako u nákladů je nezbytné i u výnosů odlišit příjmy a výnosy, které spolu časově nesouvisejí. Časový rozdíl mezi příjmy a výnosy se projevuje jako **„výnosy příštích období"** nebo **„příjmy příštích období"**.

- ***Výnosy příštích období***
  Vznikají v případě, kdy se příjem v běžném období vztahuje k výkonům období příštího, tedy výnosem bude teprve v příštím období (typickým příkladem je předem přijaté nájemné, předplatné apod.).
- ***Příjmy příštích období***
  Zahrnují částky, které nebyly přijaty a zaúčtovány, přestože souvisejí s výkony běžného období a jsou tudíž výnosem běžného období (typickým příkladem jsou práce a služby, které odběratel převzal, ale dodavatel nevystavil fakturu).

Takto lze účtovat pouze ty položky, kde je přesně znám titul, výše příjmů a skutečnost, že se týkají běžného období.

7.10.2.3 Hospodářský výsledek
Hospodářský výsledek je syntetický a kvalitativní ukazatel vyjadřující míru úspěšnosti podnikatelské činnosti. Rozdíl mezi náklady a výnosy se nazývá **„hrubý hospodářský výsledek"**. Z něho se vypočítává daňová povinnost. Po vyúčtování daně z příjmu (zdanění) vzniká **„čistý hospodářský výsledek"**.

Hospodářský výsledek se zjišťuje v účetnictví jako rozdíl všech nákladů a výnosů. Pro potřeby výpočtu daně z příjmů je však nezbytné upravit hospodářský výsledek na daňový základ.

Z nákladů je nutno odečíst náklady a výdaje, které podle zákona o daních z příjmů nejsou uznány jako výdaje (náklady) na dosažení, zajištění a udržení příjmů. Od výnosů je třeba odečíst položky, které nepatří do základu daně.

Odčitatelné nákladové i výnosové položky jsou uvedeny v zákoně o daních z příjmů a při každé jeho novele se zpravidla mění. Pro rok 2018 platí:

Daňové příjmy	***Nedaňové příjmy***
všechny tržby	*osobní vklady*
náhrady od pojišťoven	*přijaté dotace*
přijaté zálohy	*úvěry*
Daňové výdaje	***Nedaňové výdaje***
nákup materiálu	*splátky úvěru*
úroky z úvěru	*výběry pro osobní spotřebu*
bankovní poplatky	*nákup dlouhodobého majetku*
zaplacené zálohy	*odvod DPH*
mzdy	*reprezentace*
zdravotní a sociální pojištění placené za zaměstnance	*dary*
provozní režie (nákup kancelářských potřeb, cestovné, nájem, ...)	

V praxi se hospodářský výsledek vykázaný v účetnictví opravuje v daňovém přiznání podle přesně stanoveného postupu předepsaného formulářem daňového přiznání právnických osob.

Struktura nákladů, výnosů a hospodářského výsledku

Činnost	***Výsledkové účty***	
	Náklady	***Výnosy***
Provozní činnost	○ *spotřebované nákupy* ○ *služby* ○ *osobní náklady a opravné položky provozních nákladů* ○ *daně a poplatky* ○ *jiné provozní náklady* ○ *odpisy, rezervy a opravné položky provozních nákladů*	○ *tržby za vlastní výkon a zboží* ○ *změna stavu vnitropodnikových zásob;* ○ *aktivace* ○ *jiné provozní výnosy* ○ *zúčtování rezerv a opravných položek provozních výnosů*
Provozní hospodářský výsledek		
Finanční činnost	○ *finanční náklady* ○ *rezervy a opravné položky finančních nákladů*	○ *finanční výnosy* ○ *zúčtování rezerv a opravných položek finančních výnosů*
Hospodářský výsledek z finančních operací		
Hospodářský výsledek za běžnou činnost		
Mimořádná činnost	○ *mimořádné náklady*	○ *mimořádné výnosy*
Mimořádný hospodářský výsledek		
Hrubý hospodářský výsledek za účetní období		

Výkaz zisků a ztrát neziskové organizace

Náklady	***Výnosy***
○ *spotřebované nákupy* ○ *služby* ○ *osobní náklady* ○ *daně a poplatky* ○ *ostatní náklady* ○ *odpisy, prodaný majetek, tvorba rezerv a opravných položek* ○ *poskytnuté příspěvky* ○ *daň z příjmů*	○ *tržby za vlastní výkony a zboží* ○ *změny stavu vnitroorganizačních zásob* ○ *aktivace majetku* ○ *ostatní výnosy* ○ *tržby z prodeje majetku, zúčtování rezerv a opravných položek* ○ *přijaté příspěvky* ○ *provozní dotace*
Náklady celkem	***Výnosy celkem***

7.10.3 Organizace a cizí kapitál

Cizí kapitál je dluhem organizace, který musí v určené době splatit. Použití cizího kapitálu má několik příčin:

- Organizace přechodně nedisponuje potřebným kapitálem v době, kdy jej potřebuje (cizí kapitál navíc umožní realizovat akce, které jinak uskutečnit nelze).
- Použitím cizího kapitálu nevznikají jeho poskytovateli (věřiteli) žádná práva v přímém řízení organizace, zatímco přibírání nových společníků rozřeďuje vlastní kapitál a tím i řídicí pravomoci.
- Cizí kapitál je zpravidla levnější než kapitál vlastní a jeho použití zvyšuje rentabilitu organizace.

Použití cizího kapitálu zvyšuje výnos kapitálu vlastního, což je způsobeno jednak tím, že cizí kapitál je levnější a jednak působením daňového efektu (úroky z cizího kapitálu jako součást nákladů snižují zisk, ze kterého se platí daň, a tím snižují daňové zatížení organizace).

Cizí kapitál „zvedá" rentabilitu vlastního kapitálu (podobně jako páka zvedá břemeno) a proto se v této souvislosti hovoří o tzv. finanční páce (financial leverage).

Využívání cizího kapitálu však nemá pouze výhody, ale přináší s sebou i rizika, která spočívají v následujících skutečnostech:

- cizí kapitál zvyšuje zadluženost organizace a tím snižuje její finanční stabilitu (při velkém rozsahu dluhu roste nebezpečí bankrotu);
- každý další dluh je dražší a je obtížnější jej získat, neboť potenciální věřitelé se obávají o svůj kapitál v případě likvidace vysoce zadlužené organizace;
- vysoký podíl cizího kapitálu omezuje jednání managementu organizace, které musí být přizpůsobeno věřitelům.

Optimální poměr mezi vlastním a cizím kapitálem závisí na celé řadě faktorů (v podnicích produkujících výrobky a služby převládá vlastní kapitál, u obchodních organizací je poměr cca 50 : 50 a u peněžních institucí výrazně převládá kapitál cizí).

7.10.4 Metody finanční analýzy

K základním metodám finanční analýzy patří analýza poměrových ukazatelů. V rámci poměrových ukazatelů se nejčastěji sledují následující:

- ***Likvidnost a likvidita***
  Likvidnost je schopnost přeměny konkrétního druhu majetku na peněžní prostředky rychle a bez větších ztrát. **Likvidita** pak představuje schopnost organizace hradit své závazky v „blízké budoucnosti".

Pro praktické využívání likvidity má zásadní význam nalezení optimálního vztahu mezi snahou organizace dosáhnout výnosnost a udržovat likviditu svého majetku. Obecně platí, že vyšší likvidita (vyšší podíl aktiv s vyšším stupněm likvidity, zejména peněz a pohledávek) snižuje riziko platební neschopnosti, ale zároveň snižuje výnosnost organizace (peníze v pokladně mají výnosnost nulovou a peníze na účtech velmi nízkou).

Likvidita organizace je předpokladem její finanční rovnováhy (stability), neboť je-li organizace trvale nelikvidní, tj. není schopna platit své dluhy v termínech jejich splatnosti (často se uvádí horizont 12 měsíců), dostává se do platební neschopnosti (insolvence).

- ***Finanční stabilita***
  Obecně vyjadřuje schopnost podniku dlouhodobě uhrazovat své závazky a dlouhodobě dosahovat přiměřené výkonnosti.

Základním informačním zdrojem pro rozbor finanční stability je rozvaha. Finanční stabilita je charakterizována strukturou zdrojů financování, odpovídající složení jeho hospodářských prostředků. V případě problémů v této oblasti může dojít k předlužení a následně k bankrotu. Finanční nestabilita organizace zpravidla znamená pokles důvěry věřitelů.

- ***Platební schopnost***
  Platební schopnost odráží krátkodobou finanční stabilitu podniku. Důležitou charakteristikou je schopnost organizací plnit své platební povinnosti a dostát finančním závazkům ke všem svým partnerům (státu, bankám, dodavatelům, vlastním zaměstnancům apod.).
- ***Výnosnost (rentabilita)***
  Výnosností se zpravidla rozumí schopnost organizace dosahovat zisk a zhodnocovat tím kapitál, který byl do organizace vložen. Ukazatele výnosnosti jsou důležité zejména při dlouhodobých rozhodovacích situacích (např. do kterých prostředků investovat).

7.11 Realizace marketingové strategie

Jakmile je plán hotov, je čas dát se do práce a úspěšně jej splnit. Zatímco obsahem marketingového plánování je **„co"** a **„proč"** se má udělat, ve fázi jeho realizace jde o to, **„kdo"**, **„kde"**, **„kdy"** a **„jak"** naplánované činnosti udělá.

V procesu realizace marketingové strategie je navzdory všem obtížím a problémům, které realizaci provázejí , nezbytné permanentně sledovat a hodnotit nakolik (a zda vůbec) odpovídá to **„co je"** tomu **„co má být"**. Svou roli musí sehrát zejména manažeři organizace, neboť jejich posláním je vést podřízené spolupracovníky k vytčeným cílům a těchto cílů dosáhnout s disponibilními zdroji a ve stanoveném čase.

*Většina manažerů je přesvědčena, že implementace je důležitější než strategie sama. Drucker (2002) tvrdí, že důležitější je **„dělat věci správně"** (doing things right) než **„dělat správné věci"***

(doing right things). V praktickém životě je však pro úspěch organizace velmi důležité dělat obojí. Organizace může sice mít stejně dobrou strategii jako její konkurent, přesto však může být konkurent úspěšnější, protože své strategické plány dokáže realizovat rychleji a lépe, čímž získá konkurenční výhodu.

Realizace strategií je vždycky obtížná (mnohem obtížnější, než je vytvářet). Úspěch (nebo neúspěch) implementace závisí především na tom, nakolik (a zda vůbec) se organizaci podaří (nebo nepodaří) pro realizaci „nadchnout" zaměstnance a využít jejich znalosti, dovednosti, iniciativu a tvořivost. Významnou roli při implementaci sehrávají i další faktory, jakými jsou organizační struktura (je nástrojem podnikání), systém řízení a firemní kultura organizace.

Správná a správně implementovaná strategie je nejúčinnějším prostředkem na cestě k prosperitě. Na kompetentnosti (nebo nekompetentnosti) managementu závisí, zda organizace bude prosperovat, či přežívat.

7.12 Monitoring a kontrola plnění marketingové strategie

Podle Kotlera a kol. (2007) si organizace nejprve stanoví cíle, poté plnění těchto cílů vyhodnocuje. V případě, že se skutečné výsledky neshodují s plánovanými, analyzuje příčiny těchto rozdílů a přijímá rozhodnutí o dílčích úpravách tak, aby diference byla co nejmenší. Kontrolou se rozumí **„proces vyhodnocování dosažených výsledků při realizaci plánů a strategií"**.

V pojetí manažerských funkcí je kontrola procesem permanentního sledování stavu plnění úkolů, cílů a plánů organizace a provádění takových intervencí, které zabezpečí dosažení požadovaného výsledku.

Kontrola je nedílnou součástí procesu řízení, neboť plní funkci zpětné vazby a jejím posláním je zjistit, zda a nakolik je v souladu to, **„co je"** s tím **„co má být"**.

Schematicky ji lze znázornit jako sekvenci následujících kroků:

- plán, úkoly, cíle;
- skutečně vykonaná práce;
- měření vykonané práce;
- porovnání s kritérii (standardy);
- identifikace odchylek;
- analýza příčin odchylek;
- program nápravných opatření;
- realizace nápravných opatření.

7.12.1 Operativní kontrola

Cílem operativní kontroly je srovnat skutečné výsledky s ročním plánem, tedy zjistit, jaká je objektivní skutečnost, porovnat ji s požadovaným stavem a kvantifikovat odchylky.

Předpokladem pro porovnání toho „co je" s tím „co by mělo být" je stanovení kritérií (standardů), na základě kterých se budou oba stavy měřit.

Tato kritéria musí být:

- *relevantní (souviset s cíly organizace a odrážet rozhodující charakteristiky kontrolované činnosti);*
- *měřitelná (vyjádřená číselnými hodnotami nebo jasně definovanými vlastnostmi).*

Odchylky od požadovaného stavu (jak kladné, tak i záporné) je nezbytné analyzovat (co je příčinou jejich vzniku), neboť jsou podkladem (vstupem) pro návrh nápravných opatření.

Cílem kontroly není jen nedostatky a jejich příčiny zjišťovat a operativně odstraňovat, ale zároveň je nutno usilovat o to, aby se již v budoucnosti neopakovaly.

7.12.2 Strategická kontrola

Aby organizace předešla **„nepříjemnému překvapení"**, je nezbytné u strategických cílů průběžně kontrolovat tendence vývoje. Posláním této kontroly je porovnat, nakolik strategie organizace reaguje na obchodní příležitosti či rizika, neboť marketingová strategie i marketingový plán mohou rychle zastarat, a odpovědět na otázku, zda lze ve změněných podmínkách zajistit potřebné vstupy, procesy a činnosti nezbytné k dosažení cíle. Existují následující typy strategické kontroly:

- ***Kontrola předpokladů***
  Cílem je posoudit, zda změny v demografickém, ekonomickém (úroky, daně, míra inflace), přírodním, technickém (technika, technologie), politicko-právním a sociálně-kulturním prostředí, jakož i v oblasti konkurence, vývoji trhu apod. jsou v souladu s tím, co bylo předpokládáno.
- ***Kontrola dílčích výsledků***
  Cílem je posoudit, zda vývoj jde žádoucím směrem a přijatá strategie se realizuje.
- ***Celkový strategický přehled***
  Cílem a smyslem není jednorázové zaměření se na určitý konkrétní problém, ale permanentní studium všech faktorů, které by mohly přijatou strategii ovlivnit (odhalení potenciálních rizik a příležitostí).
- ***Vyvolaná kontrola***
  Provádí se na základě neočekávané události (různé krizové situace), která může vyvolat nutnost změnit strategii.

Nástrojem strategické kontroly je **„marketingový audit"**, jehož obsahem je systematické, nezávislé, jasné a pravidelné hodnocení prostředí organizace, jejích cílů a aktivit. Cílem je určit nejen problémové oblasti, ale i příležitosti a navrhnout opatření orientovaná na zvýšení marketingové výkonnosti organizace.

Marketingový audit se provádí u všech marketingových činností a aktivit (analyzuje se marketingové prostředí, marketingová strategie, marketingový mix apod.).

7.12.3 Fáze kontrolního procesu

Kontrolní proces (obdobně jako ostatní procesy) sestává z určitých, logicky na sebe navazujících fází, které je nutno dodržet. Obecně ho lze definovat jako posloupnost následujících kroků:

- vymezení oblasti kontroly;
- získávání a výběr informací pro kontrolu;
- verifikace informací;
- srovnání skutečnosti se žádoucím stavem;
- návrhy opatření;
- kontrola kontroly (zpětnovazební kontrolní smyčka).

7.12.4 Faktory účinnosti (brzdy) kontrolního systému

Má-li být kontrola účinná a tedy mít smysl, je nezbytné si uvědomit, jaké předpoklady je nutno dodržet a jakých rušivých elementů se vyvarovat.

K základním předpokladům účinné kontroly patří:

- vymezení žádoucího stavu;
- schopnost kontrolujícího poznávat a hodnotit skutečnost;
- schopnost manažera realizovat změny, které povedou k dosažení rovnováhy mezi skutečným a požadovaným stavem v chování systému.

K rušivým faktorům účinné kontroly patří:

- jednostranný pohled na kontrolovanou oblast;
- nadměrná kontrola;
- kontrolní vakuum;
- formalismus v kontrolní činnosti a v přístupech k ní;
- deformace kritické náročnosti.

8 Aktuální problémy služeb z pohledu marketingu

Sféra služeb je v současné době charakterická rostoucí konkurencí a nákladovostí, zatímco kvalita a produktivita práce klesá. Otázkou tudíž je, jak tento problém řešit a v čem může marketing pomoci.

8.1 Role marketingu při řešení aktuálních problémů služeb

Řešení problému mezi rostoucí konkurencí a nákladovostí ve sféře služeb na straně jedné a poklesem kvality a produktivity práce na straně druhé se podle Kotlera (2000) neobejde bez náročnějšího a dokonalejšího marketingu, jenž se musí orientovat na následující tři oblasti:

- ***Odlišení služby od konkurence***
  S rostoucí cenovou konkurencí je pro organizaci stále obtížnější odlišit v očích zákazníka své produkty od produktů konkurenčních.

S tím, jak zákazníci vnímají služby různých poskytovatelů jako podobné vede k tomu, že mají tendenci rozhodovat se stále častěji podle ceny a nikoli podle poskytovatele, který službu nabízí.

  - Cenové konkurenci lze čelit lepší a odlišnou nabídkou. Ta může zahrnovat nové dodatečné služby, které konkurence neposkytuje.
  - Organizace mohou své služby také odlišit způsobem jejich poskytování. Orientují se nejen na rozvíjení schopností svých zaměstnanců, kteří přicházejí do kontaktu se zákazníky, a jejich spolehlivost, ale i na zlepšování celého procesu poskytování služeb a prostředí, ve kterém jsou tyto služby poskytovány.
  - Další metodou, jak může organizace odlišit své služby od konkurence, je posílení a odlišení image organizace, její symboliky a značek.

- ***Zvýšení kvality služeb***
  Nabízet vyšší kvalitu služeb ve srovnání s konkurencí je jedním z fundamentálních způsobů, který umožňuje organizaci odlišit svou nabídku. Poskytovatelé služeb proto usilují o to, aby kvalita jejich produktů byla trvale vysoká a aby zákazník tuto kvalitu dostal pokaždé, kdy služeb organizace využije.

Problém je v tom, že kvalita služeb zásadním způsobem závisí na interakci mezi zaměstnanci a zákazníky. Chyby a problémy nelze zcela vymýtit, neboť i u těch nejlepších firem se lze setkat s nepříjemným zaměstnancem. Nemůže-li se firma chybám zcela vyhnout, musí se je naučit řešit. Úspěšné řešení problémů může pověsti firmy dokonce pomoci ještě více, než kdyby bylo vždy vše v pořádku. Firmy proto musejí usilovat nejen o eliminaci chyb, ale také naučit se lépe řešit problémy, které v jejich důsledku nastanou.

Primárním předpokladem dosažení **„dokonalé kvality“** jsou kompetentní, dobře motivovaní a výkonní zaměstnanci, kteří sdílejí hodnoty organizace a jsou vůči ní loajální.

Usiluje-li organizace o eliminaci a pružné řešení problémů, k nimž může v průběhu poskytování služby dojít, musí posílit možnosti (kompetence) zaměstnanců, kteří se zákazníky nejvíce přicházejí do styku.

Zaměstnanci musejí mít pravomoci, zodpovědnost a zájem zjistit, jaké mají zákazníci problémy, a pokud možno neprodleně je řešit. Organizace musí zaměstnance k takovému jednání motivovat.

Charakteristickým znakem úspěšných firem je výrazná orientace na zákazníky a vysoké standardy kvality služeb (nespokojují se se „slušnou" kvalitou, ale usilují o „bezchybnost").

Špičkoví poskytovatelé služeb také důsledně sledují výkonnost, a to jak svou vlastní, tak i konkurence. Kvalitu poskytovaných služeb a výkonnost projednávají se svými zaměstnanci (spolupracovníky), pro něž je to důležitá informace (zpětná vazba) o tom, jak pracují.

- ***Zvýšení produktivity práce při poskytování služeb***
  Výrazný růst nákladů vesměs poskytovatele služeb motivuje (nutí) ke zvýšení produktivity práce, čehož lze dosáhnout mnoha různými způsoby.
  - Je možné lépe vyškolit stávající zaměstnance nebo je nahradit jinými, kteří budou podávat lepší výkon.
  - Objem poskytovaných služeb lze také zvýšit na úkor jejich kvality nebo zjednodušit proces poskytování služeb až k „pásovému" způsobu typu McDonald's.
  - Zdrojem růstu produktivity práce jsou i nové technologie, které zvyšují výkonnost zaměstnanců a skýtají tak velký, avšak dosud málo využívaný potenciál.
  - K úsporám vede také využívání internetu, neboť na správně navržených webových stránkách může zákazník nalézt řadu potřebných informací, které by museli zodpovídat zaměstnanci organizace.

Organizace v rámci úsilí o zvýšení produktivity práce však nesmí ani na okamžik ztrácet ze zřetele **„kvalitu služeb"**. Snížení nákladů na vrub kvality může sice z krátkodobého pohledu zlepšit prosperitu organizace, avšak z dlouhodobého pohledu je to pro ni zhoubné rozhodnutí, neboť tím sníží svou konkurenční schopnost.

Někteří poskytovatelé služeb se raději smíří s nižší výkonností, pokud jim to pomůže lépe odlišit jejich služby od konkurence či zvýšit jejich kvalitu.

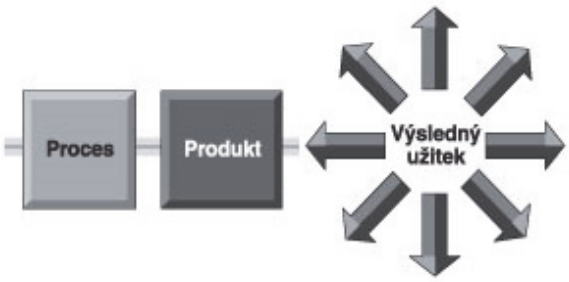
9 Model osmi dimenzí excelence

Primárním cílem každé firmy (bez ohledu na odvětví její působnosti) je „co nejlépe obstát na trhu“. Legitimní a vysoce aktuální se tudíž stává otázka: **Jak by měla vypadat potenciálně úspěšná organizace?**

9.1 Na co by měla dbát organizace poskytující služby

V oblasti služeb (tedy i sociálních) lze vycházet z následujícího modelu „osmi dimenzí excelence“, zformulovaného Lawtonem (2006).

Každá služba, tedy **produkt**, je, bez ohledu na její typ či formu, výsledkem nějakého **procesu** a má pro jejího uživatele určitý **výsledný užitek**.



Při pohledu na uvedené schéma se nabízí otázka: **Co je ceněno nejvýše?** Je tím klíčovým prvkem **proces, produkt**, nebo snad **výsledný užitek**?

Manažeři většiny organizací s největší pravděpodobností odpovědí, že nejdůležitější je „proces“ (zahrnuje takové iniciativy jako just-in-time, ISO 9000, TQM apod.). Zdokonalování procesů je bezpochyby nezbytné, nicméně nelze nemít na paměti, že organizace může vytvořit stabilní, rychlý a nákladově efektivní proces produkující spolehlivé i cenově výhodné produkty (výrobky, služby), které ovšem nikdo nebude potřebovat.

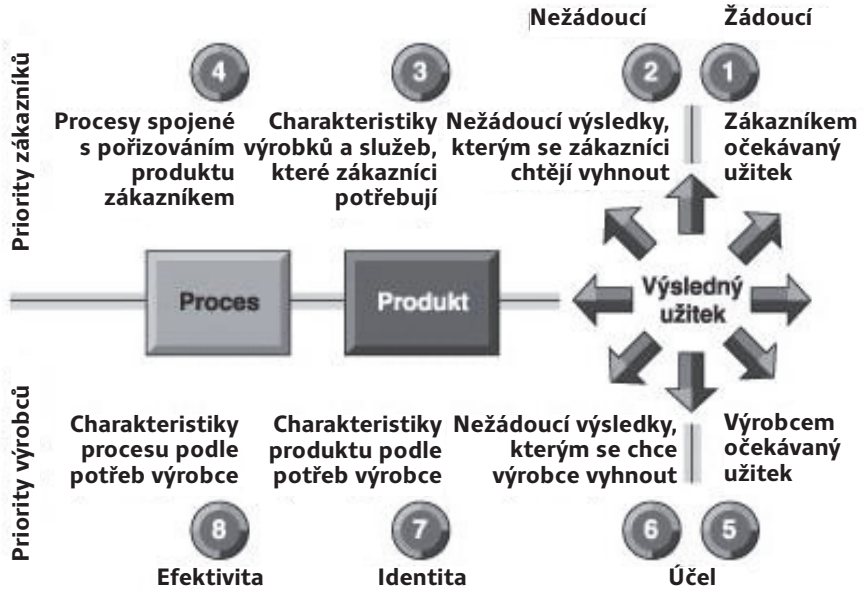
Zákazník s téměř stoprocentní jistotou odpoví, že prioritní je **užitek**, neboť očekávaný **výsledný užitek** je primárním motivem jeho nákupního rozhodování („proces“ sehrává významnou roli i z pohledu zákazníka, neboť ovlivňuje jeho celkovou spokojenost s produktem).

Organizace mají tendenci měřit výkonnost procesů mnohem intenzivněji než užitek, který od nich zákazníci (uživatelé) očekávají. Přes proklamovanou orientaci na zákazníky mají priority v něčem zcela jiném. Drucker (2002) kdysi řekl, že zákazníci nejsou loajální k výrobkům, ale užitku, který jim tyto výrobky přinesou.

Co by organizace měla dělat (na co by její management neměl zapomenout), chce-li opravdu zákazníkům sloužit a být potenciálně úspěšná? Východisko k řešení problému je zřejmé z následujícího schématu (str. 150), který na rozdíl od prvého zahrnuje i pohled zákazníka a naznačuje, kde spočívají největší příležitosti ke zlepšení.

Číslování osmi dimenzí je záměrně uvedeno od konce, tj. očekávaného výsledného užitku. Cílem je dosažení stavu rovnováhy mezi všemi osmi dimenzemi. Každou dimenzi lze posuzovat z následujících čtyř hledisek:

- *co v dimenzi znamená výtečnost (excellence);*
- *stupeň, v jakém se tato dimenze měří pomocí určitých ukazatelů;*
- *organizace, které jsou v této dimenzi příkladem výtečnosti, nebo naopak příkladem její absence;*
- *co z toho vyplývá pro vlastní organizaci.*



Dimenze č. 1: Zákazníkem očekávaný užitek
Obsahem této dimenze je zamýšlený komplexní užitek, který je důvodem, proč zákazník (uživatel) vstupuje do kontaktu s dodavatelem produktu (služby).

Každý člověk je či bude klientem nějakého zdravotnického zařízení. Na otázku, jaký je jeho výsledný očekávaný užitek, pro který je ochoten kontaktovat nějakou ze zdravotnických organizací, pravděpodobně odpoví, že dobré zdraví. Podle Světové zdravotnické organizace (World Health Organization) zní definice zdraví: „Dynamický stav úplné fyzické, duševní a sociální pohody." Ani zdaleka se tedy nejedná pouze o nepřítomnost nemoci, tělesné vady nebo slabosti. Která z organizací poskytující zdravotní služby to takto pochopila a promítla do své strategie?

Na otázku, proč se organizace nedostatečně zajímají o konečný užitek pro zákazníka, tyto zpravidla uvádějí, že to nemohou mít pod kontrolou. Takovou odpověď lze považovat minimálně za výmluvu. Jestliže si organizace poskytující sociální služby nekladou za cíl pomoci lidem v jejich tíživé životní situaci, jaký cíl vlastně sledují?

Dimenze č. 2: Nežádoucí výsledek, kterému se zákazníci chtějí vyhnout
Nežádoucí výsledek je stav, kterému se snaží zákazníci vyhnout zcela nebo jej alespoň v maximální možné míře eliminovat či zmírnit.

Nežádoucí výsledek péče o zdraví je smrt nebo potíže, bolesti a nepříjemnosti způsobené léčbou určité nemoci. Být odkázán pouze sám na sebe ve stáří, nemohoucnosti či v jiné tíživé životní situaci – to jsou příklady nežádoucích výsledků, kterým se chtějí zákaznici vyhnout nebo je eliminovat.

Dimenze č. 3: Charakteristiky výrobků a služeb, které zákazníci potřebují
Svět rozvinutých zemí stále více směřuje k ekonomice služeb a znalostí. Zákazník potřebuje mít včas k dispozici veškeré relevantní informace o produktu – informace, které budou přesné, jednoduché a pro něj srozumitelné.

Manažeři firem za pomoci odborníků vytvářejí takové produkty, jako jsou popisy práce, směrnice či manuály. Uživatelé těchto produktů jsou zaměstnanci firem. Považují je za kvalitní, pakliže jsou srozumitelné, úplné, přesné, jednoduché, relevantní a dostanou je včas.

Dimenze č. 4: Procesy spojené s pořizováním produktu zákazníkem
Excellence v této oblast zahrnuje čas a náklady zákazníka na pořízení produktu (služby) a jeho uvedení do používání. Náklady zákazníka zahrnují jak skutečné náklady, tak i náklady ztracených příležitostí (nákladem ztracené příležitosti je obětovaný výnos nebo užitek, který by bylo možno získat při jiné příležitosti).

Známá internetová firma Amazon.com, která prodává knihy, je příkladem excellence v této dimenzi. Každý krok pořízení produktu zákazníkem je zeštíhlen a změřen. Zákazník dostane potvrzení své objednávky a má k dispozici aktuální informaci o tom, v jakém stavu je dodávka jeho zásilky.

Dimenze č. 5: Výrobcem očekávaný užitek
Producentem očekávaný užitek zahrnuje řadu ukazatelů, které jsou z pohledu konkrétní organizace prioritní (podíl na trhu, konkurenční schopnost, rentabilita apod.).

V případě neziskových organizací poskytujících sociální služby je očekávaným užitkem zpravidla „vytvoření, udržení nebo změna postojů cílového publika k organizaci".

Cílovým publikem se rozumí různé sociální skupiny, s nimiž organizace musí spolupracovat. Jsou to vlastní klienti (uživatelé), dodavatelé, zprostředkovatelé, úředníci, finanční trhy, výzkumné instituce, reklamní agentury, sponzoři, donátoři a veřejnost.

Dimenze č. 6: Nežádoucí výsledky, kterým se chce výrobce vyhnout
Známkou výtečnosti je neexistence takových jevů, jako jsou nežádoucí fluktuace zaměstnanců, odchod zákazníků ke konkurenci, právní žaloby proti organizaci, finanční ztráty a erose podílu na trhu.

Výtečnost v této dimenzi však nezaručuje excellenci v předcházející dimenzi (č. 5). Organizace totiž může mít monopolní postavení na trhu (zatím aktuální pro sociální služby), které ji uměle chrání před odchodem zákazníků ke konkurenci.

Dimenze č. 7: Charakteristiky produktu podle potřeb výrobce
Excelence v této dimenzi zahrnuje produkty, které se snadno vyvíjejí, efektivně vyrábějí, bez zvláštních nákladů udržují i skladují a snadno distribuují.

Ideálem a tajným přáním každého producenta je vyvinout a vyrábět jedno provedení, které se hodí všem a nemůže být snadno okopírováno konkurencí (pivo Budvar lze více či méně úspěšně napodobit, avšak opravdový Budvar dokážou vyrobit pouze v Českých Budějovicích).

Dimenze č. 8: Charakteristiky procesu podle potřeb výrobce
Charakteristiky procesu v této dimenzi zahrnují nízkou variabilitu procesu, vysokou produktivitu, krátký čas výrobního cyklu, vysokou flexibilitu a nízké jednotkové náklady.

Model osmi dimenzí je vhodný zejména pro organizace, které produkují (nebo řídí produkci) služby (tedy i služby sociální).

- Lze ho použít jak pro interní funkce organizace (marketing, řízení kvality, služby zákazníkům, finance, lidské zdroje), tak i jako účinný nástroj k tomu, jak identifikovat prioritní oblasti, v nichž je třeba usilovat o výtečnost (strategické plánování – dimenze č. 1, 2, 5 a 6; týmová práce – dimenze č. 8 apod.).

Nejrychleji rostoucí firmy a firmy s nejvyšší tržní kapitalizací (Google, Amazon.com) mají jako svou silnou stránku dimenze č. 1 až 4.

- Předmětem největší pozornosti managementu, pokud výkonnost a úspěšnost organizace začne zaostávat za očekáváními, jsou dimenze č. 5, 7 a 8 (ale v obráceném pořadí).
- Dlouhodobá životaschopnost organizace nejvíce závisí na úspěchu v dimenzi č. 1 a nejméně pak na úspěchu v dimenzi č. 8.
- Krátkodobý úspěch může být rychle dosažen v dimenzi č. 8 (tím se ovšem vytváří iluze udržitelnosti).

Pokud se organizace soustředí na všech osm dimenzí, brzy dojde k tomu, že bude vnímat excellenci jak ona, tak i její zákazníci.

10 Organizování

Organizovat znamená určit úkoly a činnosti, které jsou nezbytné pro dosažení daných cílů a pověřit jimi konkrétní nositele (jednotlivce, týmy, útvary). Proces organizování lze podle Armstronga (2006) charakterizovat jako vytváření, rozvoj a udržování systému koordinovaných činností, v němž jedinci a skupiny lidí kooperují v zájmu společně pochopených a dohodnutých cílů.

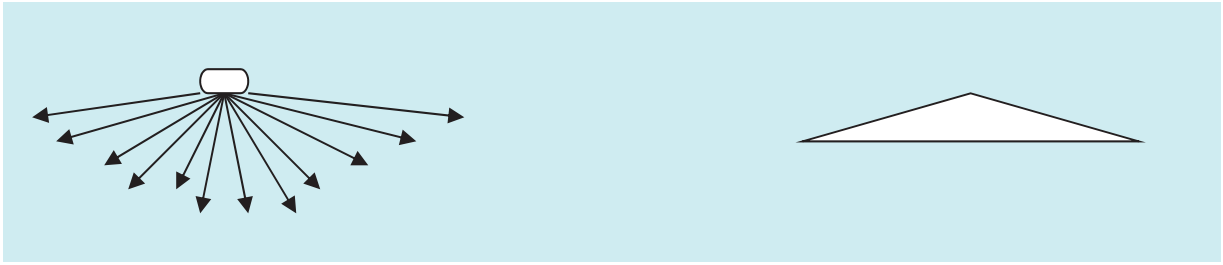
Organizování je proces, ve kterém se stanoví způsob dělby práce, včetně pravomocí a zodpovědností za plnění úkolů (cílů). Výsledkem je organizační struktura. Cílem pak je racionalizace procesu řízení.

10.1 Formální a neformální organizace

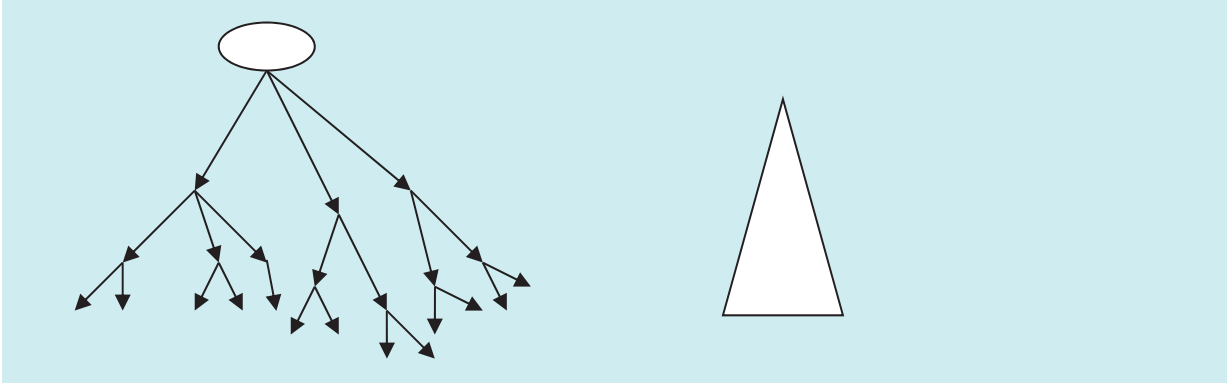
Charakteristickým znakem každé organizace (organizačního uspořádání) je její formální a neformální stránka (dva pohledy na organizaci).

- ***Formální organizace***
  Formální organizace je založena na předem deklarovaných, zpravidla managementem vyhlášených normách, pokynech a doporučeních (je tedy předem determinována, strukturována a vymezena ve formě organizačních norem) a určuje, kdo by jakou autoritu měl mít. Vnějším projevem formální organizace je organizační struktura. Z hlediska rozpětí, odrážející počet podřízených jednomu manažerovi (vedoucímu), se organizační struktury dělí na:

  – ***Ploché*** *(větší rozpětí, méně stupňů řízení)*



  – ***Strmé*** *(úzké rozpětí, větší počet stupňů řízení)*



Obecně je optimální rozpětí řízení výslednicí působení následujících faktorů, přičemž jejich váha závisí na konkrétní organizaci (jednotlivé organizace jsou svým způsobem unikátní minimálně tím, že v nich pracují různí lidé):

- ***Profesionalita***
  Čím větší odbornost podřízených, tím méně dohledu potřebují.
- ***Nejistota úkolu***
  Řeší-li podřízení převážně relativně snadné problémy, je možné využít širšího rozpětí a naopak.
- ***Výcvik***
  Čím více výcviku podřízený má, tím je samostatnější.
- ***Fyzická alokace***
  Rozpětí řízení je přímo úměrné územní šíři alokace (rozptýlení) podřízených.
- ***Vyžadované vzájemné působení***
  Četnost kontaktu s podřízenými je nepřímo úměrná rozpětí řízení.
- ***Podobnost úkolů***
  Jsou-li úkoly mezi nadřízenými a podřízenými podobné, lze využít širšího rozpětí řízení a naopak.
- ***Standardní procedury***
  Jsou-li v úkolech vykonávaných podřízenými použity stejné a typické procedury, může být rozpětí řízení široké a naopak.
- ***Spojování úkolů***
  V případě, že úkoly podřízených vyžadují propojení (bezprostřední spolupráci), je vhodnější užší rozpětí řízení.

Najít optimální rozpětí je úkolem manažera (moderní trendy v řízení preferují ploché a nízké organizační struktury).

- ***Neformální organizace***
  Neformální organizace vzniká z vůle lidí na základě jejich potřeb a vztahů, souvisejících s probíhajícími procesy (je utvářena chováním, postoji, vztahy, myšlenkami, spoluprací či nesouladem pracovníků, tedy není podle představ managementu předem deklarována ani strukturována a určuje, kdo jakou autoritu má).

*Organizaci (ve smyslu **vnitřního organizačního uspořádání** organizace jako subjektu) nelze v žádném případě chápat staticky (tedy jako něco, co bylo jednou provždy vytvořeno), ale naopak je k ní nutno přistupovat jako k dynamické veličině, neboť statické není ani okolí, ve kterém jednotlivé organizace (ve smyslu subjekty, dále podniky) fungují, ani jejich vnitřní prostředí.*

Organizaci (podnik) jako subjekt je třeba vnímat jako otevřený a dynamický systém, který existuje a funguje v určitém prostředí, s nímž je v permanentní interakci, což se projevuje v tom, že chování podniku ovlivňuje stav a vývoj jeho okolí, a naopak podnik ovlivňuje svým chováním stav a vývoj okolí.

10.2 Pracovní místo a pracovní role

Produktem procesu organizování je organizace (organizační uspořádání) mající určitou architekturu, sestávající z pracovních míst hrajících jistou roli, která jsou vzájemně propojena vazbami.

- ***Pracovní místo***
  Množina vesměs příbuzných úkolů vykonávaných určitou osobou, jehož posláním je plnit konkrétní a přesně definovanou funkci ve struktuře organizace.

Pracovní místo je nejmenším prvkem organizační struktury a odráží nejen pozici jedince v této struktuře, ale zároveň také vymezuje okruh úkolů, které zajišťuje a za něž odpovídá.

- ***Pracovní role***
  Úzce souvisí s pracovním místem, neboť pracovní rolí se rozumí úloha, kterou lidé hrají při výkonu své práce.

Role se zpravidla vztahuje k chování. Existuje-li určité očekávání, pak roli představuje to, jak se člověk musí chovat, aby toto očekávání splnil. Profil (popis) role nezahrnuje úkoly, které mají být splněny, ale definuje očekávání v podobě výstupů a výsledků, jakož i požadavky a schopnosti v podobě znalostí, dovedností a chování, nezbytných ke splnění definovaných očekávání.

Pracovní místo a pracovní roli je nutno chápat (navzdory tomu, že mají určité individuální specifika) ve vzájemné souvislosti, podmíněnosti a jednotě (každé pracovní místo v organizaci podniku má svůj účel a držitel tohoto pracovního místa sehrává jistou roli). Formálním odrazem pracovního místa a pracovní role je **popis pracovního místa a popis (profil) pracovní role**.

Popis pracovního místa a popis (profil) pracovní role v praxi neslouží pouze k formulování toho, co, jak, kdy, kde a za jakých podmínek se na jednotlivých pracovních místech dělá, za co jednotlivá pracovní místa odpovídají a co by měl pracovník na pracovním místě umět (znalosti, dovednosti, pracovní zkušenosti, chování), ale lze z nich také odvodit, jaký by měl pracovník být (fyzické a duševní předpoklady) a jaký výkon se na pracovním místě očekává.

Popis pracovního místa a profil pracovní role sehrávají klíčovou roli také v řadě dalších oblastí manažerské práce, zejména pak při získávání, výběru a rozmisťování pracovníků, řízení jejich pracovního výkonu, odměňování a vzdělávání.

10.3 Vytváření organizace

Pro vytváření organizace (organizačního uspořádání) neexistuje žádný zaručený „recept“, ale lze definovat určité zásady, které je třeba mít na zřeteli. Za „kritická místa“ a stěžejní faktory organizační výstavby, které by neměly být opomenuty, považuje Armstrong (2006):

- ***Přidělování práce***
  Práce, kterou je třeba udělat, by měla být definována a přidělena jednotlivým nositelům (pracovníkům, týmům, oddělením, útvarům). Příbuzné činnosti by měly být seskupeny, přičemž je ale nutno preferovat spíše proces než hierarchii a mít na paměti potřebu řízení procesů, které se týkají několika organizačních jednotek a týmů.

Procesní organizace by z hlediska optimálního fungování měla vždy předcházet organizaci strukturální.

- ***Diferenciace a integrace***
  Stejně důležité jako správně rozdělit činnosti a určit jejich specializované vykonavatele je zajistit jejich koordinaci pro optimální dosahování celkových cílů podniku.

Všechno, co bylo rozděleno na kvalifikované dílčí výkony, musí být zároveň zkoordinováno a spojeno pro optimální výsledek podniku tak, aby každý směřoval svou prací ke stejným cílům.

- ***Týmová práce***
  Pro zabezpečení týmové práce je důležité definovat pracovní místa a charakterizovat pracovní role tak, aby to umožňovalo a podporovalo týmovou práci, tzn. specifikovat oblasti, kde je třeba spolupracovat, a usilovat o to, aby vytvořená organizace a její fungování usnadňovaly horizontální procesy a spolupráci mezi jednotlivými odděleními a útvary.

Pozornost je třeba věnovat také vytváření a podpoře neformální organizace, neboť v praxi bylo mnohokrát prokázáno, že neformální procesy založené na otevřené a neformální komunikaci mezi lidmi mohou být daleko produktivnější než strnulá komunikace prostřednictvím oficiálních kanálů, vyznačených v organizačním schématu a zakotvených v organizačních normách.

- ***Flexibilita***
  Architektura organizace (organizační struktura) by měla být natolik flexibilní, aby umožňovala v relativně krátké době účinně a efektivně reagovat na změny, úkoly a nejistotu.

Prostředí, ve kterém se podniky nacházejí, je charakteristické turbulentností, diskontinuitou a chaosem. Flexibilita organizace (organizačního uspořádání) projevující se ve schopnosti organizace jako subjektu (podniku) rychle reagovat a přizpůsobit se je jedním z rozhodujících faktorů umožňujících mu nejen přežít, ale i prosperovat.

- ***Vyjasnění role***
  Mají-li být lidé motivováni, měli by mít jasnou představu o svých rolích (ať už jako jednotlivců nebo členů týmů, oddělení či útvarů). Měli by mít také příležitost uplatnit své schopnosti při plnění úkolů, které s nimi byly projednány.

Popisy pracovních míst nebo rolí by sice měly definovat zásadní oblasti pracovních výsledků, avšak neměly by člověka „svazovat", bránit mu v iniciativě a přehnaně omezovat pravomoc a odpovědnost.

- ***Decentralizace***
  Pravomoc rozhodovat by měla být delegována co nejblíže místům, kde jsou příslušné činnosti a aktivity prováděny a realizovány.

Obecnou zásadou by mělo být dát nižším stupňům co nejvíce pravomoci a odpovědnosti za plnění co nejkomplexnějších úkolů a na úrovni vedení organizace (podniku) zachovat nedelegovatelnou pravomoc a odpovědnost za řešení rozhodujících, komplexních a dlouhodobých činností a úkolů, orientovaných na organizaci (podnik) jako celek.

- ***Snižování počtu řídicích úrovní***
  Řídicích stupňů by mělo být co nejméně a pyramida členění činností a specializovaných útvarů pro jejich výkon by měla být co nejplošší. S růstem specializace a počtu řídicích stupňů se neúměrně zvyšují nároky na koordinaci, zužuje se obsah práce specialistů a prodlužuje se linie řízení od vedení organizace (vrchol pyramidy) k výkonným pracovníkům (základna pyramidy), což zvyšuje nároky na čas, zhoršuje informovanost (nejen v důsledku „přirozených" šumů, ale i možného vědomého zkreslování informací) a prodlužuje dobu reakce na změny.

Zrušením přebytečných úrovní řízení a kontroly dojde jak ke „zploštění" organizační struktury, tak i ke zjednodušení její architektury. To vše umožní nejen snížit náklady, zrychlit a zefektivnit komunikaci, zvýšit flexibilitu a schopnost rychle reagovat, ale také poskytnout lidem (pracovníkům) více odpovědnosti a pravomoci, ať už jako jedincům, nebo týmům.

10.3.1 Vytváření pracovních míst

Vytváření pracovních míst definoval Davis (1966) jako „specializaci obsahu, metod a vztahů pracovního místa za účelem uspokojení jak technologických a organizačních požadavků, tak i sociálních a osobních požadavků držitele pracovního místa". Vytváření pracovních míst má tedy podle autora následující dva cíle:

- uspokojit požadavky organizace jako subjektu (podniku) na produktivitu, efektivitu činností a kvalitu výrobků nebo služeb;
- uspokojit potřeby jedince týkající se jeho zájmů, podnětností jeho úkolů a úspěchů.

*Tyto dva cíle jsou ve skutečnosti spojité nádoby a obecným cílem vytváření pracovních míst je propojit potřeby podniku s individuálními potřebami jedinců. V moderním řízení lidských zdrojů se začíná stále více prosazovat **tailoring**, tj. „šití" pracovních úkolů a míst na míru pracovníkovi.*

Proces vytváření pracovních míst začíná analýzou toho, jakou práci je třeba udělat, tj. analýzou úkolů, které musejí být vykonávány v zájmu vytčených cílů organizace jako subjektu (její organizační jednotky). Na základě této analýzy pak může „architekt" pracovního místa zvažovat, jak sestavit a zkombinovat jednotlivé činnosti a aktivity, aby výsledkem byl nejen zlepšený výkon a produktivita, ale zároveň také maximální vnitřní motivace toho, kdo práci vykonává (tedy aniž by došlo ke konfliktu mezi požadavky organizace a individuálními potřebami jedince).

Existuje celá škála názorů na to, co by mělo být při vytváření pracovních míst vzato v úvahu a co by nemělo být opomenuto, co by mělo být z hlediska motivace držitele pracovního místa akcentováno více a co méně.

Robertson a Smith (1985) doporučují při vytváření pracovních míst dodržovat následujících pět principů:

- ***Ovlivňovat rozmanitost dovedností***
  Poskytovat lidem příležitost vykonávat několik úkolů a tyto spojovat a kombinovat.
- ***Ovlivňovat identitu (ucelenost a rozpoznatelnost) úkolu***
  Úkoly spojovat, kombinovat a vytvářet přirozené pracovní skupiny.
- ***Ovlivňovat význam úkolu***
  Vytvářet přirozené pracovní skupiny a informovat lidi o významu jejich práce.
- ***Ovlivňovat autonomii***
  Poskytnout lidem odpovědnost za stanovování jejich vlastních systémů práce.
- ***Ovlivňovat zpětnou vazbu***
  Vytvářet dobré vztahy a otevřít komunikační kanály pro zpětnou vazbu.

Cooper (1973) považuje za klíčové a rozhodující následující čtyři dimenze práce, které je nutno brát v úvahu:

- *rozmanitost;*
- *volnost jednání;*
- *přínosnost;*
- *charakteristiky cíle.*

Emery (1980) tvrdí, že významnou roli sehrává autonomní pracovní tým, jehož podstata a smysl spočívá zejména v tom, že:

- *rozšiřuje individuální práci a pracovní místa tím, že obsahuje širší okruh praktických dovedností (široká a víceoborová kvalifikace);*
- *rozhoduje o metodách práce, plánování, časovém rozvržení a řízení práce;*
- *sám rozděluje úkoly mezi své členy.*

Autoři o problematice píšící i lidé z praxe se shodují na tom, že primární význam při vytváření pracovních míst mají následující faktory:

- *autonomie;*
- *volnost rozhodování;*
- *sebekontrola;*
- *odpovědnost;*
- *rozmanitost;*
- *využití schopností;*
- *zpětná vazba;*
- *přesvědčení o významnosti úkolu.*

Z hlediska zabezpečení vnitřní motivace pracovníka je za nejúčinnější všeobecně považováno obohacování práce a vytváření autonomních pracovních skupin.

- ***Obohacování práce***
  Cílem obohacování práce je maximalizovat zajímavost a podnětnost práce pro jejího vykonavatele v tom smyslu, že mu bude nabídnuta:
  - *relativně ucelená část práce, jejímž výsledkem je rozeznatelný a definovatelný produkt (výrobek, služba);*
  - *práce poskytující pracovníkovi tolik rozmanitosti, odpovědnosti za rozhodování a kontroly při výkonu práce, kolik je jen možné;*
  - *práce umožňující pracovníkovi získat zpětnou vazbu o tom, jak dobře svou práci dělá.*

- ***Vytváření autonomních pracovních skupin***
  Autonomní tým má přidělen celkový pracovní úkol a je na zvážení týmu, jak tuto práci udělá. Tím, že je lidem poskytnuta autonomie a možnost kontrolovat svou práci (pomocí zpětnovazební informace), vytvářejí se podmínky pro jejich vnitřní motivaci.

Výsledkem procesu vytváření pracovních míst je **popis pracovních míst**, odrážející co, jak, kdy, kde a za jakých podmínek se na jednotlivých pracovních místech dělá a za co pracovní místa odpovídají.

10.3.2 Vytváření pracovních rolí

K vytváření pracovních míst zpravidla dochází v situacích, kdy se v organizaci jako subjektu (a tedy jejím organizačním uspořádání) vytvářejí nová pracovní místa nebo se v důsledku reorganizace či restrukturalizace podstatně mění pracovní místa existující.

Role, které lidé při výkonu své práce hrají, se v průběhu času (v závislosti na tom, jak se s nimi „ztotožňují" a spolu s nimi rostou) vyvíjejí a jako postupné změny se projevují nejen v rozsahu a šíři práce, ale i v její autonomii. Role se rozvíjejí tak, jak se rozvíjejí lidé v těchto rolích, jak tito lidé reagují na příležitosti a měnící se požadavky, učí se, získávají nové dovednosti a rozvíjejí své schopnosti.

Vytváření role je permanentní a plynulý proces, který je organickou součástí každodenní práce a jako takový se stává společnou záležitostí manažerů a jimi řízených spolupracovníků.

Požadavky role se proto zcela logicky stávají ústředním motivem řízení pracovního výkonu a promítají se v dohodách o hlavních oblastech výsledků a požadavcích na schopnosti, uzavíraných mezi manažery a pracovníky.

Pokud se jedná o priority, pak rozhodující akcent by měl být kladen na flexibilitu role, tj. poskytovat lidem možnost vytvářet své role zlepšováním a rozšiřováním využívání svých znalostí a schopností.

10.4 „Ideální" organizace

Ideální organizace (organizační uspořádání) neexistuje a ani existovat nemůže, neboť každá organizace (podnik) je svým způsobem unikátní (jednotlivé podnikatelské subjekty, byť by vyvíjely své aktivity ve stejném oboru a produkovaly obdobné výrobky či služby, se liší minimálně tím, že v nich pracují lidé s rozdílnými schopnostmi a vlastnostmi). To nejlepší, co lze udělat, je optimalizovat příslušné procesy a mít na paměti, že ať už se vytvoří jakákoliv struktura, bude závislá na stavu prostředí organizace (podniku) a že jedním z cílů, které musí organizační uspořádání zabezpečit, je dosáhnout optimálního souladu mezi strukturou a stavem prostředí. Opomenout nelze ani to, že v organizaci (podniku) jsou lidé, kteří spolu pracují, a organizační uspořádání tudíž musí být přizpůsobeno silným stránkám a vlastnostem lidí, kteří jsou k dispozici.

Analýza vývoje společenských podmínek potvrzuje, že sílí potřeba posuzovat organizační uspořádání podle přínosu a prospěšnosti k dosažení cílů organizace (podniku). Ideální organizační uspořádání z hlediska konkrétní organizace (konkrétního podniku) lze pak chápat jako **optimální soustavu**, sloužící k řízení záležitostí organizace (podniku).

Organizační výstavba jednoznačně směřuje k dynamické struktuře, tj. takové architektuře, která bude vyhovovat trvalým a akceleračním změnám a zároveň bude stimulovat jednotlivé prvky vnitřního prostředí organizace (podniku) k hlubokým a trvalým vztahům. Jako charakteristické symptomy bývají nejčastěji uváděny:

- maximální pružnost;
- pestrost funkcionálních a liniových vztahů;
- jednoduchost a komplexnost;
- vzájemné propojení členitosti a sjednocení;
- balancování mezi potřebami vlastního rozvoje a okolí;
- umožnění a současně vyvolávání vnitřních změn;
- předvídání a vyvolávání změn v okolí;
- existence formálních i neformálních vztahů a chování;
- trvalá inovace organizačních forem.

Protože neexistuje žádný „nejlepší" recept ani způsob, jak vytvářet organizační uspořádání (organizaci), jedná se vždy o volbu mezi alternativami. Při vyhodnocování jednotlivých alternativ zpravidla sehrává v praxi rozhodující roli „pravidlo dané situace" (Follet, 1924), podle něhož bude konečná volba organizačního uspořádání závislá nejen na stávajících i budoucích podmínkách a okolnostech, ale také bude silně ovlivněna osobními a lidskými faktory (sklony managementu a jeho silné a slabé stránky; existence lidí, kteří pokryjí a zaplní novou organizaci; pocity lidí, kteří budou vystaveni změně apod.). Nejhorší hřích, kterého se podle autorky lidé vytvářející organizaci mohou dopustit, je, že za „každou cenu" prosadí své vlastní názory a svou vlastní ideologii toho, jak má organizační uspořádání (organizace) vypadat. Výsledek práce pak bude závislý pouze na jejich znalostech, jejich analýze situace a jejich přístupu k hodnocení alternativ.

Klíčovou roli při organizační výstavbě sehrává inovativní řízení, neboť vede k tvůrčím přístupům, kdy manažeři a jejich podřízení spolupracovníci se cestou permanentního iniciování nových organizačních forem snaží hledat takové podmínky a uspořádání, které budou co nejlépe vyhovovat jak podnikovým cílům, tak i individuálním potřebám lidí.

*Při vytváření organizačního uspořádání je nutno mít neustále na paměti, že **organizace slouží k podnikání**, a má-li se stát účinným a zároveň motivujícím nástrojem prosperity, je třeba:*

- *Ujasnit činnosti a úkoly, které jsou třeba pro zajištění cílů podniku (řízené jednotky) zabezpečit (udělat), včetně vyjasnění toho, které činnosti spolu nejúžeji souvisejí a měly by být vykonávány jedním nositelem.*
- *Zajistit, aby každá činnost a úkol měly svého jednoznačně určeného nositele, schopného ho po všech stránkách a na potřebné úrovni zabezpečit.*
- *Při dělbě činností vymezovat nositelům činnosti a úkoly co nejkomplexněji, odlehčit koordinaci vyšším úrovním a obohatit obsah práce nositelům.*
- *Při vertikální dělbě práce a stanovení nositelů činností na jednotlivých úrovních usilovat o co nejnižší počet stupňů řízení (zkracovat tak linii řízení a zvýšit pružnost).*
- *Delegovat na nižší stupně nejen všechno, co mohou vykonávat lépe nebo stejně dobře jako vyšší stupně řízení, ale také všechno, co nemohou vyšší stupně vykonávat, mají-li uvolnit vlastní potenciál pro rozhodující, komplexní a dlouhodobé činnosti a úkoly, týkající se celého podniku.*

11 Výběr a rozmisťování pracovníků

Ideálem každé organizace (velké či malé, ziskové či neziskové) je mít špičkový personál, neboť právě lidé jsou jejím nejdůležitějším vstupním zdrojem (lidé, jejich znalosti, dovednosti a tvořivost rozhodují o tom, zda organizace bude prosperovat, či živořit) a zároveň zdrojem, kterým se jednotlivé organizace vyvíjející své aktivity ve stejném oboru od sebe odlišují. Lidé (tedy personál) mohou být, a v praxi tomu tak skutečně je, nejen „silnou", ale i „slabou" stránkou organizace. Logickou a zcela zákonitou otázkou tudíž je: „Co dělat a jak postupovat, aby se ideál stal skutečností?"

Mezi fundamentální činnosti proto bezpochyby patří výběr pracovníků, kterému věnují organizace zpravidla velkou pozornost. Sebedokonalejší metody výběru pracovníků však samy o sobě žádoucí efekt nepřinesou, pakliže nebude dostatek kvalitních uchazečů. Vlastnímu výběru tudíž zcela logicky musí předcházet fáze, jejímž cílem je „přilákat" co nejvíce kvalitních uchazečů.

Zajímavá, poučná a inspirující jsou v tomto směru doporučení Armstronga (2006), který je světově uznávanou kapacitou v oblasti řízení lidských zdrojů. Výhodou citované knihy je, že autor pojímá problematiku řízení lidských zdrojů komplexně. Zabývá se všemi činnostmi personalistů a manažerů v oblasti řízení lidských zdrojů – od vytváření a rozvoje organizace přes motivaci, oddanost a angažovanost zaměstnanců, zabezpečování lidských zdrojů, vzdělávání a rozvoj zaměstnanců, řízení pracovního výkonu a odměňování zaměstnanců, zaměstnanecké vztahy, zabezpečování pohody zaměstnanců, bezpečnost a ochranu zdraví při práci, mezinárodní řízení lidských zdrojů, personální informační systém nebo právní úpravu zaměstnávání lidí až po dovednosti personalistů a nástroje k řízení lidských zdrojů.

11.1 Získávání pracovníků

Získávání pracovníků je podle Koubka (2003) činnost, která má zajistit, aby volná pracovní místa v organizaci přilákala dostatečné množství odpovídajících uchazečů o tato místa, a to s přiměřenými náklady a v žádoucím termínu. Spočívá v rozpoznávání a vyhledávání vhodných pracovních zdrojů, informování o volných pracovních místech v organizaci, nabízení těchto volných pracovních míst (a nezřídka i v přesvědčování vhodných jedinců o výhodnosti práce v organizaci), v jednání s uchazeči, v získávání přiměřených informací o uchazečích a v organizačním i administrativním zajištění všech těchto činností.

Cílem této fáze je „přilákat" nejen potřebný počet přiměřeně kvalifikovaných uchazečů, ale také uchazeče zaujaté a motivované pro zájmy a cíle organizace, jejichž individuální zájmy se v maximální míře shodují se zájmy organizace a jejichž hodnoty nejsou v rozporu se systémem hodnot organizace a její kulturou.

Do jaké míry budou na nabídku zaměstnání na určitém pracovním místě a v určité organizaci reagovat potenciální uchazeči, závisí na:

- vnitřních podmínkách;
- vnějších podmínkách.

- ***Vnitřní podmínky***

  Vnitřní podmínky vesměs závisejí na *„konkrétním pracovním místě"* u *„konkrétní organizace"*.

Podmínky související s **pracovním místem** zahrnují:
- povahu práce;
- postavení v hierarchii organizace;
- požadavky na pracovníka (vzdělávání, kvalifikace, povinnosti, odpovědnost);
- organizaci práce a pracovní dobu;
- místo vykonávané práce;
- pracovní podmínky (odměna, zaměstnanecké výhody, pracovní prostředí apod.).

Podmínky související s **organizací** zahrnují:
- význam organizace a její úspěšnost (hospodářské výsledky apod.);
- prestiž organizace;
- pověst organizace (serióznost ve vztahu k zaměstnancům a zákazníkům);
- úroveň a spravedlnost odměňování v porovnání s ostatními organizacemi;
- péče o pracovníky (včetně péče o pracovní prostředí) v porovnání s ostatními organizacemi a všeobecné pracovní výhody;
- možnost vzdělávání nabízeného organizací a možností personálního rozvoje vůbec;
- mezilidské vztahy a sociální klima v organizaci;
- umístění organizace a životní prostředí v jejím okolí.

- ***Vnější podmínky***
  Obsahem vnějších podmínek jsou zpravidla podmínky související se situací na trhu práce (zejména v okolí organizace) a zahrnují:
  - demografické podmínky (reprodukce obyvatelstva, prostorová mobilita obyvatelstva);
  - ekonomické podmínky (determinují trh práce – struktura, mohutnost apod.);
  - sociální podmínky (hodnotová orientace lidí, profesně kvalifikační orientace, orientace na vzdělávání, rodinná orientace, životní úroveň);
  - technologické podmínky (profesně kvalifikační struktura existujících lidských zdrojů na trhu práce a možnost přizpůsobení);
  - sídelní podmínky (charakter osídlení, preference typů sídel – ovlivňují trh práce, např. dojíždění determinuje směnnost apod.);
  - politicko-legislativní podmínky (omezení zaměstnávání cizinců, nařizování zaměstnávání určitých osob – změněná pracovní schopnost apod.).

11.1.1 Zdroje pracovních sil

Existují v zásadě dva základní zdroje pracovních sil, které může organizace při získávání pracovníků oslovit:

- ***Vnitřní zdroje pracovních sil***

Vnitřní zdroje pracovních sil tvoří stávající pracovníci (pracovní síly) organizace, kteří:
- byli uspořeni v důsledku technického rozvoje;
- byli uvolňovaní v souvislosti s ukončením nějaké činnosti;
- dozráli k tomu, aby mohli vykonávat náročnější práci;
- kteří mají „nějaký důvod“ přejít na jinou práci.

Získávání pracovníků z „vlastních zdrojů“ má celou řadu „předností“, ale i nemálo „nedostatků“.

Výhody získávání pracovníků z vlastních zdrojů:
- organizace zná slabé a silné stránky uchazeče;
- uchazeč zná organizaci;

- zvyšuje se morálka a motivace zaměstnanců (kariéra, naděje na zaměstnání i po zrušení pracovního místa apod.);
- lepší návratnost „investic" vložených organizací do pracovníka.

Nevýhody získávání pracovníků z vlastních zdrojů:
- soutěž o povýšení může negativně působit na morálku a mezilidské vztahy;
- omezené pronikání nových myšlenek a přístupů zvenku.

- ***Vnější zdroje pracovních sil***

  Mezi rozhodující vnější zdroje pracovních sil (tedy pracovníků mimo organizaci) patří:
  - volné pracovní síly na trhu práce (nezaměstnaní);
  - čerství absolventi škol či jiných institucí připravující mládež na povolání;
  - zaměstnanci jiných organizací, kteří jsou rozhodnuti změnit zaměstnavatele.

Získávání pracovníků z „vnějších zdrojů" má taktéž nejen celou řadu „předností", ale také „nedostatků".

Výhody získávání pracovníků z vnějších zdrojů:
- škála schopností a talentů mimo organizaci je mnohem větší;
- do organizace mohou být přeneseny nové pohledy, názory, poznatky a zkušenosti zvenku;
- zpravidla je levnější a rychlejší získat vysoce kvalifikované lidi zvenku, než je vychovat v organizaci.

Nevýhody získávání pracovníků z vnějších zdrojů:
- přilákání, kontaktování a hodnocení potenciálních zaměstnanců je obtížnější a nákladnější (inzerce, personální agentury apod.);
- adaptace a orientace pracovníků je delší;
- nepříjemnosti s „kmenovými" zaměstnanci organizace, kteří se „cítili" být dostatečně kvalifikovaní získat obsazené místo.

11.1.2 Proces získávání pracovníků a jeho kroky

Předpokladem pro efektivní proces získávání pracovníků je perfektní znalost povahy jednotlivých pracovních míst, kterou přináší analýza pracovních míst, a předvídání uvolňování či vytváření pracovních míst.

Vlastní proces získávání pracovníků se podle Koubka (2003) skládá z následujících kroků:
- ***Identifikace potřeby získávání pracovníků***

  Vychází z cílů organizace (dosažení těchto cílů vyžaduje mít správné lidi na správných místech a ve správný čas).
- ***Popis a specifikace obsazovaného pracovního místa***

  Úkoly pracoviště, odpovědnost a vazby na jiná pracoviště spolu s požadavky na ideálního pracovníka jsou východiskem pro:
  - zpracování nabídky zaměstnávání;
  - rozhodnutí, koho oslovit.
- ***Zvážení alternativ***

  Výsledkem je rozhodnutí, jakou formou bude potřeba řešena:
  - plný úvazek;
  - částečný úvazek;
  - dočasný pracovní poměr.

- ***Výběr charakteristik popisu a specifikace pracovního místa, na kterých bude založeno získávání a výběr pracovníků***
  Jaké charakteristiky pracovního místa jsou důležité pro to, aby poskytly potenciálnímu uchazeči dostatečný obraz práce na obsazovaném pracovním místě, jaké požadavky na pracovníka jsou natolik důležité, že bez jejich splnění je uchazeč zcela nezpůsobilý pro výkon práce na tomto místě.

Charakteristiky popisu pracovního místa:
- název pracovního místa, pracovní funkce;
- rozhodující typy pracovních úkolů a za co je pracovník odpovědný;
- místo výkonu práce;
- možnost výcviku a vzdělávání;
- pracovní podmínky (pracovní prostředí, platové podmínky).

Požadavky na pracovníka:
- vzdělání a kvalifikace;
- dovednosti;
- pracovní zkušenosti;
- charakteristiky osobnosti.

- ***Identifikace potenciálních zdrojů uchazečů***
  Rozhodnutí o tom, jaký zdroj pracovních sil (vnitřní, vnější) bude k obsazení pracovního místa preferován (využit).
- ***Volba metod získávání pracovníků***
  Cílem je dát vhodným lidem na vědomí existenci volných pracovních míst v organizaci a zlákat je k tomu, aby se o toto místo ucházeli. Volba metody závisí na tom, zda budou pracovníci získáváni z vnitřních, či vnějších zdrojů.

Typické metody:
- uchazeči se nabízejí sami;
- doporučení současného pracovníka organizace (nadřízený doporučí některého podřízeného k povýšení);
- přímé oslovení vyhlédnutého jedince;
- vývěsky, letáky, inzerce;
- spolupráce se vzdělávacími institucemi;
- spolupráce se sdruženími odborníků, vědeckými společnostmi apod.;
- spolupráce s úřady práce;
- využívání služeb komerčních zprostředkovatelen;
- využívání počítačových sítí (internetu).

- ***Volba dokumentů a informací požadovaných od uchazečů***
  Volba dokumentů a informací požadovaných od uchazečů závisí na tom, zda budou pracovníci získáváni z vnitřních, či vnějších zdrojů, jakož i na „konkrétním pracovním místě“ u „konkrétní organizace“.

Nejčastěji požadovanými doklady jsou:
- životopis (volný, polostrukturovaný, strukturovaný);
- doklady o vzdělání a praxi;
- ostatní (výpis z rejstříku trestů, lékařské vysvědčení o zdravotním stavu, hodnocení a reference z předchozího zaměstnání apod.);
- motivační dopis, v němž uchazeč vysvětlí, proč se o zaměstnání uchází.

- ***Formulace nabídky zaměstnání***
  Zpracovává se na základě popisu a specifikace pracovního místa (přihlíží se k tomu, zda budou pracovníci získáváni z vnitřních, či vnějších zdrojů) a **výsledkem je inzerát**.
- ***Uveřejnění nabídky zaměstnání***
  Dnem zveřejnění nabídky začíná období, během něhož je možné se o zaměstnání ucházet (minimálně dva týdny).
- ***Shromažďování dokumentů a informací od uchazečů a jednání s nimi***
  V období od zveřejnění nabídky do termínu ukončení probíhá detailnější informování uchazečů, jednání s nimi a shromažďování dokumentů od nich.
- ***Předvýběr na základě předložených dokumentů a informací***
  Výsledkem předvýběru na základě předložených dokumentů a informací je zařazení uchazečů do tří skupin:
  - velmi vhodní (musejí být v každém případě pozváni k výběrovým procedurám);
  - vhodní (tvoří zálohu velmi vhodným);
  - nevhodní (pošle se jim zdvořilý odmítavý dopis s poděkováním za jejich zájem o práci).
- ***Sestavení seznamu uchazečů, kteří by měli být pozváni k výběrovým procedurám***
  Seznam je zpravidla uspořádán abecedně.

11.1.3 Personální marketing

Posláním personálního marketingu je napomoci při vyhledávání a získávání kvalitních lidí, jejich stabilizaci v organizaci a posilování jejich sounáležitosti s organizací. Fundamentálním úkolem personálního marketingu je však **vytváření dobré zaměstnavatelské pověsti organizace**.

Úroveň **pověsti organizace** se zpravidla posuzuje dle těchto kritérií:

- dodržování zákonů a respektování zájmů a potřeb pracovníků;
- péče o pracovní podmínky a pracovní prostředí;
- systém práce s čerstvými absolventy škol a péče o ně;
- systém odměňování a mzdová politika;
- programy personálního rozvoje pracovníků;
- vzdělávací programy organizace;
- sociální politika a sociální program organizace;
- jistota zaměstnání;
- program zaměstnaneckých výhod;
- humanizace práce, rozmanitá a zajímavá práce;
- participace pracovníků na řízení;
- příznivé podmínky pro komunikaci;
- přátelské a harmonické vztahy v organizaci;
- spolupráce s odbory;
- organizační kultura;
- spolupráce se školami, studenty a studentskými organizacemi;
- spolupráce s agenturami zaměřenými na získávání pracovníků;
- sponzorování, charitativní činnost;
- prezentace organizace, mediální politika apod.

K dobré zaměstnavatelské pověsti významným způsobem přispívá taktéž způsob provádění personálních činností:

- ***Získávání pracovníků***
  Slušné jednání s uchazeči, které je potřeba považovat za partnery a nikoliv za někoho, kdo se organizace o něco doprošuje. Uchazečům neslibovat nic, co nelze splnit.

- ***Výběr pracovníků***
  Rozhodujícím kritériem je pracovní způsobilost uchazeče a nikoli známosti či „jiná" kritéria.
- ***Přijímání a orientace pracovníků***
  Vybranému pracovníkovi je třeba dát najevo, že si organizace váží jeho rozhodnutí pro ni pracovat. Patřičnou pozornost je nutno věnovat „uvedení" pracovníka na pracoviště, jeho zapracování a adaptaci.
- ***Hodnocení pracovníků***
  Musí být spravedlivé a uplatňovat relevantní kritéria a zásady stejného přístupu k lidem (hodnocení je nástroj „motivace" a nikoliv „intrik").
- ***Rozmisťování a propouštění pracovníků***
  Musí být založeno na schopnostech a pracovním výkonu, nikoliv na subjektivních kritériích, sympatiích či antipatiích.
- ***Odměňování a zaměstnanecké výhody***
  Pro pověst organizace jsou mimořádně důležité. Do odměny se nesmí promítat dobré či špatné vztahy mezi pracovníkem a jeho nadřízeným. Odměna musí být spravedlivá jak uvnitř organizace, tak v porovnání s jinými organizacemi.
- ***Vzdělávání a rozvoj pracovníků***
  Výrazně zvyšuje atraktivitu organizace (zvyšuje konkurenceschopnost pracovníků jak uvnitř organizace, tak na trhu práce).
- ***Péče o pracovníky***
  Je prostředkem pro upevnění vazeb mezi organizací a pracovníkem, nástrojem zvyšování spokojenosti pracovníka a tím i jeho výkonnosti, nástrojem zvyšujícím loajalitu pracovníka a jeho stabilizaci.
- ***Pracovní vztahy***
  Atraktivitu výrazně ovlivňují mezilidské vztahy a vztahy mezi nadřízenými a podřízenými (lidé neradi vstupují do organizace, kde panují špatné mezilidské vztahy).

11.2 Výběr pracovníků

Úkolem výběru pracovníků je rozpoznat, který z uchazečů o zaměstnání bude s největší pravděpodobností:

- nejlépe vyhovovat požadavkům pracovního místa;
- přispívat k vytváření zdravých mezilidských vztahů v pracovní skupině i v organizaci;
- akceptovat hodnoty příslušné pracovní skupiny a organizace;
- přispívat k vytváření žádoucí týmové a organizační kultury;
- dostatečně flexibilní s dostatečným rozvojovým potenciálem pro to, aby se přizpůsobil předpokládaným změnám v organizaci.

Výběr musí brát v úvahu:

- odborné předpoklady;
- osobnostní charakteristiky (potenciál, flexibilita).

11.2.1 Posuzování uchazeče – klíčový problém výběru pracovníků

Klíčovým problémem je posuzování míry vhodnosti pracovníka pro obsazované pracovní místo. Se zjištěnými či deklarovanými charakteristikami uchazeče se porovnává:

- ***Povaha pracovního místa***

  Obsahem jsou v zásadě následující dvě relativně samostatné, avšak vzájemně související problémové oblasti:

- *Popis pracovního místa*
  Obsahem je co, jak, kdy, kde a za jakých podmínek se dělá.
- *Specifikace pracovního místa*
  Obsahem je, co by měl pracovník umět a jaký by měl být (fyzické a duševní předpoklady, dovednosti, vzdělání a kvalifikace, pracovní zkušenosti apod.).

- ***Požadavky na osobní charakteristiky pracovníka***
  Obsahem jsou specifické požadavky na osobní charakteristiky pracovníka, které musí uchazeč na dané pozici splňovat (schopnost vést, motivovat a kontrolovat podřízené, komunikační schopnost).

Vlastnímu výběru pracovníků musí, má-li být tento transparentní a svým způsobem hodnotitelný, předcházet:

- výběr kritérií, podle nichž budou uchazeči hodnoceni (podle čeho budou uchazeči hodnoceni);
- výběr metod hodnocení (jak se bude hodnocení provádět).

Pro obsazení pracovního místa jsou rozhodující odpovědi na následující tři fundamentální otázky:

- ***Může uchazeč vykonávat příslušnou práci?***
  Má uchazeč vzdělání, praxi, znalosti, dovednosti a inteligenci, které potřebuje, aby mohl úspěšně vykonávat danou práci?
- ***Chce uchazeč vykonávat příslušnou práci?***
  Má uchazeč pozitivní vztah k této práci, jaká je míra jeho pracovitosti, jeho zájmy, pracovní a životní cíle, má potřebnou motivaci k této práci?
- ***Zapadne do pracovní skupiny organizace?***
  Signalizují charakteristiky osobnosti uchazeče i jeho dovednosti a znalosti, že je schopen přijmout hodnoty pracovní skupiny i organizace, že nebude v týmu cizorodým elementem a překážkou týmové práce?

Nebudou-li první dvě otázky zodpovězeny kladně, je pracovník nepřijatelný!

Vyspělé firmy mnohdy při výběru pracovníků dodržují princip „pragmatiky", spočívající v tom, že do vyšších pracovních pozic preferují vlastní pracovníky (tedy vnitřní zdroje) a do základních pozic absolventy škol, které si „vychovají" podle svých potřeb a představ. Výhoda této filozofie spočívá v tom, že „vlastní pracovníky" znají (včetně jejich „rozvojového potenciálu") a vidina „povýšení", spojená se všemi souvisejícími profity, motivuje lidi „být nejlepší".

O tom, kým bude pracovní místo obsazeno (který z uchazečů bude vybrán), musí rozhodovat bezprostředně nadřízený manažer, neboť ten by měl nejlépe vědět, jakého pracovníka ke splnění úkolů, které musí zajistit, potřebuje!

11.3 Rozmisťování pracovníků

Rozmisťováním pracovníků se organizace snaží o praktickou realizaci všech hlavních úkolů řízení lidských zdrojů, což v praxi znamená:

- dát správného člověka na správné místo;
- optimálně využívat jeho pracovních schopností;
- formovat týmy;
- respektovat potřebu personálního a sociálního rozvoje jedince.

11.3.1 Pojetí a význam rozmisťování pracovníků

Podstatou a současně cílem procesu rozmisťování pracovníků je dát „správného pracovníka" na „správné pracovní místo" a tím docílit nejen optimální využití jeho potenciálu, ale dosáhnout i jeho spokojenosti. Při rozmisťování pracovníků je tudíž nutno brát v úvahu:

- ***Profil pracovníka***
  Profil pracovníka v zásadě tvoří následující tři vzájemně provázané oblasti, jimiž jsou:
  - profesně kvalifikační charakteristiky (vzdělání, povolání, délka odborné praxe či praxe v oboru);
  - charakteristiky osobnosti (vřelost, inteligence, emoční stabilita, dominance, impulzivita, konformita, odvážnost, přecitlivělost, podezíravost, představivost, vychytralost, nejistota, radikalismus, soběstačnost, sebedisciplína, tenze);
  - výsledky hodnocení.

V podnikové praxi je analýza profilu pracovníků vesměs využívaná jako:
- *nástroj k rozmisťování pracovníků na pracovní místa;*
- *východisko pro přizpůsobování se pracovníků pracovním místům (vzdělávání a rozvoj pracovníků).*

- ***Profil a povaha pracovního místa***
  Obsahem profilu a povahy pracovního místa jsou následující tři vzájemně provázané oblasti:
  - popis pracovního místa (jaké úkoly a za jakých podmínek jsou pracovním místem vykonávány);
  - specifikace pracovního místa (jaké požadavky klade pracovní místo na pracovníka),
  - představa o žádoucí úrovni výkonu.

Při rozmisťování pracovníků tedy v zásadě proti sobě stojí následující dvě skupiny problémů:
- *pracovníci se svým profilem a svým výkonem;*
- *pracovní místa se svým profilem a požadavky na úroveň výkonu.*

Primární roli tradičně hrají pracovní místa se svými požadavky a pracovními podmínkami. Pro ně se hledají pracovníci s odpovídající kvalifikací, výkonem a schopností přizpůsobit se daným pracovním podmínkám.

Stále více se však začíná prosazovat nový přístup k rozmisťování pracovníků v organizaci (tailoring), kde primární je profil pracovníka, jeho pracovní orientace a preference, a těm se pak přizpůsobují pracovní úkoly a pracovní místa. Podstata „tailoringu" spočívá v tzv. ***„šití" pracovních úkolů a míst na míru pracovníkovi****.*

Rozmisťování pracovníků v organizaci je tudíž nutno chápat jako nepřetržitý proces, jehož podstatou, smyslem a cílem je:
- *slaďování počtu a struktury pracovních míst s počtem a strukturou pracovníků;*
- *hledání takových řešení, při nichž by pracovník podával optimální výkon a maximálně tak přispíval k dosahování cílů organizace.*

Rozmisťování pracovníků úzce souvisí s řízením pohybu (mobility) pracovníků v následujících třech základních směrech:
- do organizace;
- z organizace;
- uvnitř organizace.

11.3.2 Formy rozmisťování pracovníků v rámci mobility uvnitř organizace

Organizace je živý organismus, v rámci kterého dochází k řadě nejrůznějších změn, včetně pohybu pracovníků. Mobilita pracovníků uvnitř organizace zahrnuje:

- ***Povýšení pracovníka***
  Povýšení pracovníka představuje takový pohyb, kdy pracovník v rámci organizace přechází na důležitější, náročnější a zpravidla lépe placenou pracovní funkci – tedy zlepšuje se jeho postavení v hierarchii pracovních funkcí organizace.

  K povýšení může dojít:
  - na základě přímého rozhodnutí kompetentních míst organizace (direktivní či administrativní způsob povýšení);
  - na základě nabídky volné pracovní funkce všem zájemcům v organizaci a následného běžného výběrového řízení.

Druhý způsob začíná být ve světě preferován, protože:
- *mnohdy umožňuje objevit mezi zájemci vhodnějšího pracovníka, než je ten, který se může zdát vhodný kompetentním místům organizace;*
- *dává větší šanci všem možným uchazečům o funkci a zmírňuje možné napětí a kritiku nezřídka vyvolanou jmenováním do funkce.*

Důležité je, aby kritéria použitá pro povyšování pracovníků byla jasná a spravedlivá (zpravidla jde o kombinaci kritérií schopností, zkušeností a doby zaměstnání v organizaci).

- ***Převedení (transfer) pracovníka na jinou práci (pracoviště)***
  Převedení (transfer) pracovníka na jinou práci (pracoviště) je takový pohyb, kdy pracovník v rámci organizace přechází na pracovní místo, které má přibližně stejný charakter a obsah práce, význam, postavení v hierarchii pracovních funkcí organizace i plat jako pracovní místo předchozí. Převedení může být dočasné nebo trvalé.
- ***Přeřazení pracovníka na nižší funkci***
  Přeřazení pracovníka na nižší funkci představuje sestup pracovníka na nižší stupeň v hierarchii pracovních funkcí organizace, bývá zpravidla doprovázeno i snížením mzdy či platu.

11.3.3 Formy rozmisťování pracovníků v rámci vnější mobility

Vnější mobilita pracovníků je pro každou organizaci nezbytnou a přirozenou vlastností, bez níž by dříve či později ztratila schopnost fungovat (bez lidí to zpravidla nejde). Vnější mobilita organizace má v zásadě dvě stránky:

- ***Aktivní stránku***
  Aktivní stránku tvoří řetězec procesů získávání, výběru, přijímání a orientace pracovníků.
- ***Pasivní stránku***
  Pasivní stránku tvoří ukončování pracovního poměru, tj. propouštění, penzionování, rezignace a úmrtí pracovníků.

12 Vedení

Vedení je proces ovlivňování lidí (podřízených spolupracovníků) takovým způsobem, aby jejich činnosti přispívaly k dosahování skupinových a podnikových cílů. Umění vést lidi (leadership) je jednou z nejzajímavějších, ale zároveň nejtěžších manažerských dovedností. Správný lídr totiž musí ovládat celou škálu různých dovedností (time management, krizovou komunikaci) a disponovat specifickými schopnostmi (umět motivovat lidi, komunikovat, chovat se asertivně apod.). Lídrem se člověk nerodí, ale stává se jím.

Potřebné manažerské dovednosti a schopnosti jsou pro úspěšné vedení lidí podmínkou nutnou, avšak nikoli postačující (efektivní leadership přímo nevyžaduje excelentní technické znalosti či vysoké IQ, třebaže tyto vlastnosti mohou pomoci), neboť leadeship je především o chování a nikoliv o měřitelných schopnostech či efektivním plánování. Alfou a omegou úspěchu při vedení lidí je osobnost a charakter vůdce, neboť lidé následují lídry zejména proto, že jim věří a respektují je. Lidé (followeři) mají rádi charismatické lídry (charizma je pro vedení lidí důležitý faktor, avšak samo o sobě není zárukou efektivního leadershipu), kteří v nich dokážou vzbudit víru v sebe sama a vyzařují sílu.

12.1 Teorie chování

Vedení je ve své podstatě kvalifikované využívání moci. Moc vedoucích pracovníků lze v zásadě rozdělit do dvou základních skupin, kterými jsou:

- moc vyplývající z funkce, kterou člověk v organizaci (případně mimo ni) zastává;
- moc založená na osobních charakteristikách pracovníka.

Moc je důležitým nástrojem vedení a ovlivňování. Měnící se pracovní podmínky preferují moc založenou na osobních charakteristikách.

Manažer může v různých situacích využívat různé mocenské nástroje. Preference donucovací a trestající moci v řízení lidí je scestná, neboť dříve či později vede k poklesu aktivity, růstu nespokojenosti a konfliktům, odchodu schopných a výkonných pracovníků.

Člověk se vyvíjí a mění – bohužel, málokdy k lepšímu. Tento proces je mnohdy urychlen právě vlivem získané moci. Mocenské vztahy mohou být nejen využívané (např. pro motivaci lidí), ale i zneužívané (např. pro zastrašení druhého).

*V souvislosti s mocí nelze opomenout otázku **morálky**. Zde bývá člověk pružný. Úroveň jeho **morálního** myšlení má tendenci klesat, jakmile se záležitost týká jeho osobně.*

Lidé mají tendenci následovat toho, kdo je podle jejich názoru schopen uspokojovat jejich osobní cíle. Vůdcovství předpokládá určité specifické schopnosti, neboť být opravdovým vůdcem znamená:

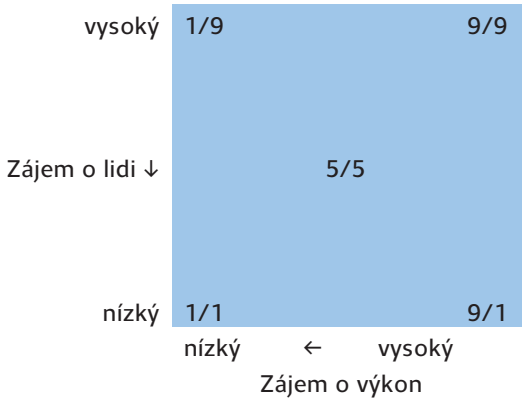
- efektivně využívat moc;
- motivovat lidi v závislosti na situaci a čase;
- inspirovat následovatele;
- vytvářet a udržovat příznivé klima potřebné pro vysokou výkonnost.

Pro manažerskou praxi jsou v zásadě charakteristické následující tři základní vůdcovské typy:

- ***Autokratický***
  Autokratický lídr se vyznačuje tím, že dává příkazy a očekává jejich splnění (je dogmatický, téměř výlučně využívá poziční autority, rozhoduje autonomně a obvykle nepřipouští diskusi, vesměs uplatňuje metodu „cukru a biče", tj. vede podřízené na základě možnosti udělit postih, resp. odepřít odměnu).
- ***Demokratický (participativní)***
  Charakteristickým znakem tohoto typu vůdce je, že se radí se svými podřízenými spolupracovníky o navrhovaných aktivitách a rozhodnutích, podněcuje je ke spolupráci a je jim vzorem.
- ***„Volná otěž"***
  Tento typ lídra využívá jen zřídka svoji moc a jeho podřízení jsou při realizování svých aktivit značně nezávislí.

V životě však mnohdy nastanou takové situace, kdy je nezbytné rychlé rozhodnutí a není čas o problému diskutovat (hasiči, záchranka apod.). V takovýchto případech musí i ten nejdemokratičtější lídr použít autokratický styl.

Pro hodnocení chování manažerů podle jejich **„zájmu o výkon"** a **„zájmu o lidi"** se využívá manažerská mřížka. Ve vodorovné stupnici se hodnotí „zájem o výkon" (příprava pracovního procesu, úroveň plánování pracovní činnosti, rozdělení úkolů ve skupině, seznámení lidí s úkoly apod.). Ve vertikální stupnici pak „zájem o lidi" (znalost jejich potřeb, schopnost motivovat, vytvářet tvůrčí klima v týmech apod.).



Hodnocení:

- ***V(max), L(max)***
  Týmový manažer (zajímá se o výkon i lidi), velký pracovní výkon nadšených pracovníků (9/9).
- ***V(min), L(min)***
  Manažer se stará hlavně sám o sebe, výkonu a lidem věnuje minimální pozornost (1/1).
- ***V(min), L(max)***
  Manažer zájmové organizace, který se nestará o dosažení podnikových cílů, ale vytváří přátelskou atmosféru (1/9).
- ***V(max), L(min)***
  Autokratický manažer, který je orientovaný na výkon, aniž by bral na zřetel mezilidské vztahy (9/1).

12.2 Efektivní styl vedení

Proč nejsou lidé ve firmách odvážní, aktivní a kreativní? Proč se je nedaří motivovat? Jak budou lidé konečně dělat to, co mají? Proč může vedoucí svým podřízeným věřit? Na tyto a další otázky, které jsou fundamentální pro každého manažera, hledá odpověď Bernd (2014) a konstatuje, že „šéf", který chce mít vše neustále pod kontrolou, řešit provozní věci a snažit se předcházet všem chybám a nezdarům, vede k jedinému: manažer, jeho podřízení a celá firma zůstávají daleko za svými možnostmi! Přepracování manažera, stres a možná i mimopracovní problémy – to jsou další plody jeho „nenahraditelnosti" a špatných pracovních návyků. Co je třeba změnit? Přestat

pracovat za své podřízené a nechat je učit se chybami. Neobávat se samostatnosti svých lidí, neboť když se jim tato za správných podmínek poskytne, budou zodpovědní, kreativní, motivovaní a přinesou dobré výsledky.

Co by manažer měl dělat, aby byl úspěšný? Přestože existuje celá škála nejrůznějších rad a doporučení, „recept" garantující úspěšnost při vedení lidí není.

Je tomu tak proto, že každý člověk je unikátní jedinec a to, co u jednoho vyvolá v daný okamžik na daném místě žádoucí pozitivní efekt, u druhého bude mít dopad neutrální či dokonce negativní.

Úspěšní manažeři se vesměs shodují na tom, že předpoklad efektivního vedení lidí spočívá v dodržování následujících zásad:

- ***Věřit svým podřízeným***
  Bez vzájemné důvěry nelze získat pracovníka pro plnění podnikových cílů. Významnou formou důvěry je delegování pravomoci a odpovědnosti, spoluúčast na rozhodování.
- ***Stanovit vhodnou vizi a získat lidi pro její realizaci***
  Podmínkou aktivní účasti lidí je znalost dlouhodobých cílů (informace o jejich postavení ve firmě). Účinnost závisí na obsahu vize a schopnosti manažera získat pro ni podřízené tak, aby se její realizace stala i jejich záležitostí.
- ***Zachovat klid a rozvahu***
  Zejména v krizových situacích klidné, věcné a rozvážné chování manažera působí kladně na podřízené, eliminuje jejich obavy a podněcuje jejich zájem na řešení problémů.
- ***Přijmout riziko***
  V situacích, kdy nejsou k dispozici všechny informace nutné pro rozhodnutí, budou spolupracovníci jen obtížně uznávat vedoucího, který nebude schopen experimentovat a hledat nové možnosti rozvoje firmy. To však nelze, pokud tento nebude ochoten přijmout riziko.
- ***Být odborníkem ve svém oboru***
  Podřízení vždy respektují šéfa, který zná a umí.
- ***Připustit odlišné názory***
  Vedoucí, který nepřipustí odlišné názory, vědomě potlačuje aktivitu a iniciativu pracovníků, neboť nekonformní názory jsou zdrojem tvůrčí atmosféry a inspirací k efektivnímu rozhodování a novým řešením.
- ***Soustředit se na podstatné***
  Schopnost nezabývat se nepodstatnými stránkami problému, ale tím, co je pro řešení rozhodující, je základním předpokladem racionálního jednání, vedoucího k meritu věci (předpokládá to však, aby šéf sám dokázal rozpoznat, co je v dané situaci podstatné a co nikoli).

Podle respektovaného businessleadera Jacka Welche je těžké oddělit management od leadershipu. Jeho doporučení, která ve svých knihách (Welch, Byrne, 2001; Welch, Welch, 2005) či rozhovorech pro časopisy nebo noviny publikoval, tvoří management a leadership ucelenou jednotu. Proto ani následující zásady nelze brát jako vyčerpávající návod k tomu, ***jak být úspěšný při vedení lidí****, ale lze je chápat jako základní předpoklad a zdroj inspirace.*

K tomu, „co dělat a co neopomenout při vedení lidí", chce-li být lídr úspěšný, Welch říká:

1. *Je pouze jedna cesta, a to ta přímá.*
2. *Dejte správné lidi na správné pozice – jedná se o důležitější akt než vypracování strategie.*
3. *Informovanost ve firmě je konkurenční výhoda.*
4. *Ujistěte se, že s každým se počítá, a každý ví, že se s ním počítá.*
5. *Business musí být zábava – oslavujte úspěchy.*
6. *Pokuste se nalézt, kde je opravdová hodnota vašeho produktu, a nasaďte na ni nejlepší lidi.*

7. *Instinktivně se rozhodněte, kdy je vhodné se zapojit a kdy nechat kolegy si mezi sebou vyřešit své problémy.*
8. *Jako vůdce je vaší prioritou zajistit, aby se udělala práce – ať už se jedná o jakoukoliv práci, přičemž důležité je:*
   - *znát cíle a vědět, jak jich dosáhnout,*
   - *vytvořit tým, který je odhodlaný tyto cíle splnit.*

Pokud se jedná o roli vůdce, je podle Welche nezbytné, aby každý lídr měl permanentně na paměti, že:

1. *Vůdcové neúnavně zdokonalují svůj tým. Vůdcové využívají každého setkání jako příležitosti k hodnocení, koučování a posilování sebedůvěry.*
2. *Vůdcové zajišťují, aby lidé měli nejen vizi, ale také, aby touto vizí žili a dýchali.*
3. *Vůdcové se dostávají každému pod kůži a vyvolávají v něm pozitivní energii a optimismus.*
4. *Vůdcové získávají důvěru otevřeností, průhledností a uznáním.*
5. *Vůdcové mají odvahu prosazovat nepopulární opatření. Vůdcové mají intuici.*
6. *Vůdcové zkoumají a pronikají do všeho se zvědavostí doprovázenou skepsí. Vůdcové žádají, aby lidé na jejich pobídky odpovídali činy.*
7. *Vůdcové podněcují riskování a ponaučení z příkladu.*
8. *Vůdcové oslavují.*

Welch nezapomíná ani na vlastnosti, které by měl lídr (chce-li být úspěšný) mít, a uvádí následující soupis:

1. *Bezúhonnost (jedna z fundamentálních vlastností lídra).*
2. *Zodpovědnost (lídr by měl nalézt vyváženost mezi profitem, sociální zodpovědností a zodpovědností k Zemi).*
3. *Vyspělost (nikdy v lidech nevzbuzujte negativní emoce, nekřičte na ně i když jste rozčilení).*
4. *Být příkladem (vždy jděte příkladem, že pracujete tvrdě a svědomitě).*
5. *Ochota pomoci (vždy svým lidem pomáhejte, když vás o to požádají).*
6. *Férovost (buďte ke všem stejně spravedliví a vyhněte se tomu, aby se firma chovala špatně či neeticky).*
7. *Pozitivní přístup (usmívejte se).*

Umění vést lidi (leadeship) patří mezi nejtěžší a zároveň fundamentální manažerské dovednosti. Manažer by proto měl mít neustále na paměti (a u úspěšných manažerů tomu skutečně tak je), že:

- Stěžuje-li si lídr, že ho lidé nenásledují, je to problém lídra a nikoliv jeho followerů.
- Lídr je ztracen, když se příliš zaměřuje na prosazování své autority a zapomíná na opravdové vedení, neboť leadership je o pomoci lidem dosáhnout shodné vize a nikoliv říkání toho, co mají dělat.
- Lídr nemůže porozumět lidem a vést je, pakliže má hlavu v oblacích nebo strčenou v písku.
- Lídr nemůže očekávat, že ho lidé budou následovat, jestliže nebude schopen nejprve demonstrovat vize a hodnoty.
- Lidé rychle ztratí důvěru ve vůdce, který nevěří, že ostatní lidé jsou mnohem chytřejší a mají větší smysl pro pravdu, než si on sám uvědomuje.
- Lidé odpustí, když lídr udělá chybu a přizná ji, neodpustí však, když jsou z nich děláni hlupáci.
- Lídr odpovídá za neúspěchy, avšak nikdy nesklízí kredit za úspěchy svého týmu sám.
- Lídr musí vidět „celého člověka“ a zajímat se proto o podřízené spolupracovníky, najít si čas na pochopení toho, co dělají, jak žijí i co je trápí (v práci i mimo ni), neboť si uvědomuje, že opravdová loajalita ani její projev nemohou být od lidí vynucovány.

Organizace stojí ve službách lidstva a člověk propůjčuje své služby organizaci. Vyvolat toto vzájemně střídavé působení by mělo být snem každého vedoucího, neboť to je primární podstatou umění vést lidi!

12.3 Tým a jeho vedení

Tým a týmová práce patří k tématům, která jsou často diskutována. Za tým je mnohdy považována skupina pracovníků, která ve skutečnosti žádným týmem není. Logicky tudíž vyvstává otázka: **„Co je to tým a čím se liší od pracovní skupiny?"** Týmem se všeobecně rozumí pracovní skupina (její velikost by neměla být příliš početná), kterou charakterizují následující znaky:

- členění podle funkcí;
- společné cíle;
- intenzivní vzájemné vztahy;
- výrazně kolektivní duch;
- silná soudržnost mezi členy týmu.

Vnějším projevem aktivit „opravdového týmu" je zpravidla „špičkový výkon", kterého je dosahováno na základě „synergického efektu".

12.3.1 Faktory úspěšnosti týmu

Pro maximální využití potenciálních zdrojů tvořivosti a výkonu, které týmová práce přináší, je třeba respektovat následující, „zkušenostmi" ověřená pravidla:

- ***Vedoucí – katalyzátor***
  Tým vyžaduje oproti jiným organizačním formám odlišné vedení. Vedoucí týmu musí být jeho členem a zastávat v něm post „první mezi rovnými". Nezbytné je, aby to byla „silná" osobnost (nejlépe „neformální" vůdce), která je schopna zasáhnout proti rušivým elementům (být „katalyzátorem" tvořivosti každého člena týmu a „regulátorem", který tuto tvořivost orientuje ke společnému cíli).
- ***Kooperativní členové týmu***
  Členové týmu by měli mít zhruba stejnou úroveň své odbornosti a postavení v hierarchii řízení (v interdisciplinárním týmu je nezbytné, aby se „úzce" zaměření specialisté naučili podřídit se společnému cíli a nestavěli svou odbornost nad něj).
- ***Společný cíl***
  Cíl musí být všem členům týmu jasný a musí se s ním ztotožnit. Pro fungování je nezbytné, aby tým měl stanovená „pravidla hry", která všichni přijmou za svá a jednají (chovají se) podle nich.
- ***Ocenění týmu***
  Práce týmu musí být průběžně hodnocena a oceňována (zejména po úspěšném splnění cíle). Odměnit je nezbytné tým jako celek (stanovení podílu jednotlivých členů na odměně je výhradně záležitostí týmu samého) a nikoliv jen vedoucím vybrané členy (zásadní chyba, která vede ke krachu týmu).

12.3.2 Vedení týmu

Existuje řada doporučení, jak vést správně tým. Podle názoru Rolfa H. Baye (2000) má vedoucí týmu následující poslání:

- Vést
  - vytvářet rámcové podmínky pro úspěšnou práci týmu;
  - budovat kulturu orientovanou na výkon;

- vyvíjet a uplatňovat systémové cíle a cíle controlingu;
- vytvářet a zdokonalovat procesy zpětné vazby;
- rozvíjet úroveň sebeřízení a sebeorganizace týmu.

- ***Vyžadovat***
  - práci orientovanou na procesy a přání zákazníků;
  - zkvalitňování vztahů mezi vstupem a výstupem v týmu směrem dovnitř i navenek;
  - flexibilitu při plnění úkolů;
  - uplatňování standardizovaných pracovních metod;
  - zvyšování úrovně znalostí, vědomostí a dovedností;
  - chování podporující týmovou práci a ducha.

- ***Podporovat***
  - rozvoj kompetence jednotlivců a týmu;
  - rozvoj samostatnosti a vyspělosti týmu;
  - uplatňování koučování při řešení problémových stavů a situací.

Jako ideál může sloužit vítězná fotbalová jedenáctka. Každý jednotlivec slouží svým přičiněním družstvu, svému klubu. Družstvo slouží jednotlivci, jenž v něm může své umění ukázat, rozvíjet a zdokonalovat. Jednotlivec a celek jsou spolu sehráni a jsou na sobě závislí.

13 Motivace pracovníků

Podstatou a cílem motivace je v maximální míře aktivovat individuální potenciál pracovníků v zájmu společného cíle (probudit v lidech **„spícího obra"** a využít jeho síly k dosažení společného cíle). Pro účinnou motivaci je nezbytné, aby si manažer uvědomil, že musí:

- porozumět sám sobě včetně vlivu, který má na lidi;
- porozumět skutečným potřebám a požadavkům lidí;
- řídit, vést a motivovat lidi takovým způsobem, jenž je v souladu s jejich potřebami a požadavky.

13.1 Manažerské motivování

Manažerská motivace souvisí s uměním vytvořit u spolupracovníků zájem, ochotu a chuť aktivně se zúčastnit plnění všech činností organizace v souladu s cíli organizace. Manažerské motivování se uskutečňuje pomocí:

- manažerských technik;
- systému odměn a trestů;
- stimulů.

Co je motivace? Je-li motiv důvodem pro to, aby člověk něco udělal, potom proces motivace zahrnuje působení takových faktorů, které ovlivňují lidi, aby něco udělali. Smyslem motivace je podle Arnolda a kol. (1991) dosáhnout toho, aby jednání lidí mělo určitý směr (co se člověk pokouší udělat), bylo podloženo jistým úsilím (s jakou pílí se o to pokouší) a vytrvalostí (jak dlouho se o to pokouší). Lidé jsou motivováni tehdy, očekávají-li, že jejich jednání povede k dosažení určitého cíle a bude oceněno odměnou, která uspokojuje jejich potřeby.

Organizace může nabízet prostředí, v němž lze dosáhnout vysoké míry motivace pomocí stimulů a odměn, uspokojující práce a příležitosti ke vzdělávání a růstu. Pořád jsou to ale manažeři, kteří musejí sehrávat hlavní úlohu a využívat své dovednosti motivovat, aby dosáhli toho, že lidé budou ze sebe vydávat to nejlepší, a kteří musejí být schopni v konkrétních situacích využívat motivující procesy nabízené organizací.

Podle Herzberga a kol. (1959) existují dva základní podněty vyvolávající pracovní motivaci, jimiž jsou:

- ***Vnitřní motivace***
  Lidé motivují sami sebe tím, že hledají a vykonávají práci, která uspokojuje jejich potřeby či vede k tomu, že od ní očekávají naplnění svých cílů.

Odpovědná a zajímavá práce spojená s vysokou mírou autonomie a sebekontroly umožňuje člověku nejen rozvíjet schopnosti a dovednosti, ale i postupovat v hierarchii pracovních funkcí a je účinným a i relativně dlouhodobě působícím motivátorem.

- ***Vnější motivace***
  Lidé jsou motivováni managementem prostřednictvím takových metod, jako jsou odměňování, povyšování, disciplinární řízení apod.

Vnější motivátory zpravidla mají bezprostřední a výrazný účinek, avšak jejich působnost bývá často relativně krátkodobá.

Konkrétní přístupy k motivaci používané v praxi jsou vesměs založené na následujících teoriích motivace.

13.1.1 Teorie instrumentality

Zastánce této klasické teorie F. W. Taylor (1947) tvrdí, že člověk pracuje pouze pro peníze a nejúčinnějším prostředkem k zabezpečení toho, aby se lidé chovali a jednali žádoucím způsobem, jsou tudíž odměny a tresty (politika „cukru a biče").

Přestože tento přístup k motivaci není ani v dnešní době zvláštností, lze jej považovat za překonaný (člověk má kromě peněz celou škálu dalších potřeb) a v řadě případů i za rizikový. Míra rizika roste přímo úměrně s růstem kvalifikace pracovníků (a složitosti jimi vykonávané práce), vůči nimž je tento způsob motivace uplatňován. Politika „cukru a biče" může vést i k tomu, že schopní a tvořiví pracovníci ji nejsou ochotni akceptovat a raději odcházejí ke konkurenci (to však nemá pozitivní vliv ani na prosperitu firmy, ani na její zaměstnaneckou pověst).

13.1.2 Teorie potřeb

Východiskem těchto teorií je podle Maslowa (1954), Herzberga a kol. (1959) a Alderfera (1972) přesvědčení, že obsah motivace tvoří potřeby. Každé chování je motivováno neuspokojenými potřebami (uspokojená potřeba již není motivátorem). Ne všechny potřeby jsou však pro konkrétního člověka stejně důležité (některé mohou vyvolávat mnohem intenzivnější úsilí směřující k dosažení cíle než jiné). Významnou roli pro formování potřeb člověka sehrávají takové faktory, jakými jsou prostředí, z něhož jedinec vyšel, jeho výchova, dosavadní život i současná situace.

Účinnost vlastní motivace v praktickém životě závisí na tom, do jaké míry manažer pozná (nebo nepozná) individuální hierarchii potřeb podřízených spolupracovníků. To však předpokládá, aby se o své spolupracovníky „doopravdy" zajímal a nechápal je pouze jako „nákladovou položku" či „vykonavatele určité role" (blíže viz podkap. 1.3.2 Psychologicko-sociální přístupy – str. 11).

13.1.3 Teorie orientované na proces

Tyto teorie kladou akcent jak na psychologické procesy nebo faktory, které ovlivňují motivaci, tak i na základní potřeby. Orientují se na to, jak lidé vnímají své pracovní prostředí, a způsoby, jak ho chápou a interpretují.

Pro manažerskou praxi jsou teorie orientované na procesy užitečnější než teorie instrumentality a potřeb, neboť nabízejí realističtější východiska pro motivování lidí.

Mezi v současné době nejznámější a v praktickém životě nejpoužívanější teorie zaměřené na proces patří:

13.1.3.1 Teorie očekávání

Podstata této teorie podle Vrooma (1964) a Portera a Lawlera (1968) spočívá v poznání, že motivace je možná pouze tehdy, jestliže existuje mezi výkonem a výsledkem jasný vztah a je-li výsledek považován za nástroj uspokojení potřeb. Motivace a výkon jsou tedy determinovány:

- vnímaným vztahem mezi úsilím a výkonem;
- vnímaným vztahem mezi výkonem a výsledky;
- významem výsledku pro člověka.

Samotné úsilí však není postačující. Porter a Lawler (1968) tvrdí, že má-li být produktem úsilí žádoucí výkon, je nutno vzít v úvahu i faktory, které ovlivňují účinnost (efektivnost) úsilí. Za klíčové faktory ovlivňující splnění úkolu a zefektivňující úsilí považují:

- schopnosti člověka (inteligence, znalosti, dovednosti ap.);
- vnímání role jedincem (ideální stav nastává, pakliže představy pracovníka a organizace o tom, co by měl člověk dělat, jsou totožné).

Vroomovu teorii (1964) očekávání lze zjednodušeně interpretovat tak, že člověk reguluje své pracovní úsilí podle toho, jak si odpoví na následující racionální otázky:

- *Jaká je pravděpodobnost, že zadaný úkol splním?*
- *Jaká je pravděpodobnost, že za splnění úkolu dostanu odměnu?*
- *Je očekávaná hodnota odměny za dosažený výsledek pro mě uspokojivá?*

Teorie očekávání je podle výzkumů i praktických zkušeností účinná u racionálně a objektivně uvažujících lidí (v organizacích však pracují i lidé jednající emocionálně a subjektivně).

Co z toho vyplývá? Velikost úsilí (motivace) člověka je tím větší, čím větší je hodnota odměn za výkon a čím větší je pravděpodobnost, že získání těchto odměn závisí na jeho úsilí.

13.1.3.2 Teorie cíle

Podstatou teorie, jejímiž představiteli jsou Latham a Locke (1979), je tvrzení, že motivace a výkon se zlepší, mají-li lidé náročné (avšak reálné) cíle a existuje-li odezva (zpětná vazba) na výkon. Participace pracovníka na formulování cíle a jeho podpora při plnění projednaných a odsouhlasených cílů managementem jsou základními předpoklady toho, jak pracovníka získat pro plnění vyšších cílů.

Pro udržení motivace a dosahování cílů majících rostoucí trend sehrává nezastupitelnou roli zpětná vazba, neboť poskytuje člověku informace nejen o tom, jak dobře pracuje, ale umožňuje mu též korigovat své úsilí, směr a strategii plnění úkolů.

Teorie cílů sehrává klíčovou roli nejen při motivaci lidí (participace na stanovování cílů a jejich akceptace vytváří u pracovníka pocit závazku tyto cíle splnit), ale i v ***procesu řízení pracovního výkonu*** *(blíže viz kap. 14 – Řízení pracovního výkonu pracovníků).*

Spoluúčast pracovníka na formulování cílů zásadním způsobem ovlivňuje jak reálnost a náročnost toho, co má dosáhnout, tak i míru identifikace jeho osobních (individuálních) cílů s cíli organizace.

V případech, kdy se pracovník na formulaci cílů nepodílí, existuje vážné riziko, že cíle, které jsou mu stanoveny, budou buďto málo ambiciózní (tedy skutečné schopnosti jedince jsou podceněny a to ho může urážet), anebo je naopak pracovník považuje za nereálné (i když tomu tak ve skutečnosti být nemusí) a má tudíž tendenci předem na jejich plnění (více či méně) rezignovat (proč vynakládat úsilí na něco, co nelze splnit).

Ochota pracovníka „vydat ze sebe vše" také klesá, pakliže nebude přesvědčen, že jím vynakládané úsilí směřuje k žádoucímu cíli (pokud trpí pocitem nejistoty pramenící z toho, že neví, jak nadřízený hodnotí jeho práci).

Co z toho vyplývá? Opomíjení či podceňování principů teorie cílů při motivaci lidí vede nejen k jejich demotivaci, ale také k tomu, že lidé dosáhnou méně, než by dosáhnout mohli.

13.1.3.3 Teorie spravedlnosti

Východiskem teorie podle Adamse (1965) je poznatek, že lidé jsou motivovanější, pokud se s nimi zachází slušně a spravedlivě. Autor rozeznává následující dvě základní formy spravedlnosti:

- ***Distributivní spravedlnost***
  Jak lidé cítí, že jsou odměňováni podle svého přínosu a v porovnání s ostatními.
- ***Procedurální spravedlnost***
  Jak lidé vnímají spravedlnost postupů v takových činnostech, jako jsou hodnocení pracovníků, jejich povyšování či řešení disciplinárních záležitostí.

Vnímání procedurální spravedlnosti podle Tylera a Biese (1990) významným způsobem ovlivňují následující interpersonální faktory:
- přiměřené zvažování stanoviska pracovníka;
- potlačení osobní předpojatosti k pracovníkovi;
- stejně náročné uplatňování kritérií u všech pracovníků;
- poskytování zpětné vazby týkající se důsledků rozhodnutí;
- poskytování přiměřeného vysvětlení učiněných rozhodnutí.

Spravedlnost znamená, že člověk je ve srovnání s ostatními, kteří se chovají podobně, posuzován stejně. Spravedlnost bezprostředně a neoddělitelně souvisí s pocity a vnímáním, přičemž vždy se jedná o porovnání.

*V případě **distributivní spravedlnosti** pracovníci srovnávají své vstupy (osobní kvality, zkušenost, trénink, věk, vynaložené úsilí, čas) a výstupy (peníze, pochvala, povýšení, jiná odměna) s ostatními, zejména těmi, kteří dělají stejnou práci. Zjistí-li nespravedlnost, snaží se korigovat své chování tak, aby se situace stala pro ně snesitelnou. Mají-li pocit, že jsou podhodnocováni (nejpravděpodobnější případ), mohou buďto snížit své pracovní úsilí a čas (tedy vstupy), nebo zvýšit svůj výkon, aby se psychologicky zvýhodnili („dělám to lépe než ten druhý"). Mohou se snažit o větší odměnu (tedy výstup) nebo dát výpověď.*

Organizace se snaží předcházet problémům majícím kořeny v distributivní spravedlnosti vytvářením vnitřně spravedlivých mzdových struktur. Nepodaří-li se jí to, dochází k nespokojenosti pracovníků, která může vyústit až v nejrůznější petice (nezřídka i mediálně zveřejňované). Negativní dopad takovýchto petic na zaměstnaneckou pověst organizace je zřejmý.

*V případě **procedurální spravedlnosti** pracovníci srovnávají, zda se s nimi ve stejných případech zachází (jedná) stejně a v nestejných odlišně. Příčin vzniku pocitu tohoto typu nespravedlnosti existuje celá škála. Nejčastější příčinou je rozdílný osobní vztah manažera k jednotlivým spolupracovníkům (sympatie, antipatie, kamarádství, známost ap.) a z toho pramenící nestejné zacházení a jednání (nestejně náročné uplatňování kritérií, rozdílná ochota naslouchat spolupracovníkovi a zajímat se o to, co říká a proč to říká ap.).*

Organizace se snaží eliminovat rizika spojená se vznikem procedurální nespravedlnosti tím, že standardizují některé postupy, které mohou být jejich příčinou (postupy při hodnocení pracovníků, kariérní růst ap.).

Co z toho vyplývá? Lidé mají různý stupeň citlivosti ke spravedlnosti a povinností manažera je usilovat o její dosažení. Nepodaří-li se mu to, dochází zpravidla k narušení interpersonálních vztahů v kolektivu (nejen mezi manažerem a řízenými spolupracovníky, ale i mezi řízenými spolupracovníky navzájem), k poklesu spokojenosti pracovníků a v důsledku toho zpravidla i jejich výkonnosti.

13.2 Jak zvýšit motivaci a předcházet demotivaci pracovníků

Na motivaci a chování lidí působí celá škála faktorů, včetně odměn a trestů. Je nezbytné si uvědomit, že **odměna nejsou jen peníze**, ale také **povýšení, formální uznání** (*pochvaly*) a **za-**

městnanecké výhody (*zpravidla nepeněžního charakteru*) poskytované pracovníkovi ze strany organizace.

Mezi specifické formy odměn někteří autoři (např. Koubek, 2003) zařazují i vzdělávání poskytované organizací, neboť toto zvyšuje „cenu" pracovníka na trhu práce.

Nástrojem ovlivňujícím chování lidí, užívaným při porušování pracovní kázně, při společensky nežádoucím chování apod., jsou též **postihy**.

Je povinností manažera včas poznat, které odměny a jak působí na chování spolupracovníků a podle toho je využívat.

Postihy (mají-li mít žádoucí účinek) musejí být uděleny bezprostředně po přestupku a jejich výše musí být úměrná přestupku (potrestanému je nutno řádně vysvětlit důvod a zdůvodnit, že postih je veden proti nesprávné činnosti a nikoliv osobě).

Jak zvýšit motivaci a snížit riziko demotivace? Odpověď na tuto legitimní otázku je obtížná, neboť neexistuje (a ani, jak již bylo vzhledem k unikátnosti každého jedince konstatováno, existovat nemůže) žádný přesný návod („kuchařka"), ale pouze doporučení „co dělat" a „čeho se vyvarovat".

Faktorů působících pozitivně nebo negativně s větší či menší intenzitou na motivaci existuje bohatá škála. Za rozhodující faktory zvyšující motivaci považuje Koubek (2003) tyto:

- *náročné (avšak reálné) cíle, které lze splnit (aniž by člověk musel „překročit svůj stín");*
- *uznání a ocenění v případě dosažení cílů;*
- *delegování odpovědnosti a pravomoci;*
- *pracovní postup a povýšení (kariéra);*
- *osobní rozvoj;*
- *uspokojování osobních potřeb;*
- *respektování práva na „volný čas";*
- *respektování práva na „různé názory";*
- *respektování práva na „chyby";*
- *mimořádná odměna za mimořádné úsilí a výsledky apod.*

*Základním **faktorem snižujícím riziko demotivace** je podle Tylera a Biese (1990) jasná firemní politika:*

- *vymezené „mantinely pracoviště" (včetně stanovení pravomocí a odpovědnosti);*
- *podpora pracovníka při dosahování jeho cílů (včetně jeho osobního rozvoje);*
- *pracovní prostředí;*
- *plat, odměny, provize;*
- *týmová práce;*
- *pracovní doba;*
- *jistota a bezpečnost při práci apod.*

Při formulování **motivační strategie** doporučuje Armstrong (2006) respektovat následující skutečnosti a zásady:

- ***Proces motivace je natolik komplikovaný, že zjednodušující postupy založené na politice „cukru a biče" nebudou pravděpodobně úspěšné.***
  Nezbytné je vyvarovat se strategií založených na autoritativních předpisech pro motivaci a neakceptujících individuální rozdíly mezi lidmi.

- ***Motivace lidí roste, pracují-li v prostředí, v němž jsou oceňováni za to, co jsou a co dělají.***
  Důležité je podporovat procesy řízení pracovního výkonu, které umožňují dohodnout vzájemné očekávání pracovníka i organizace a poskytovat zpětnou vazbu na plnění úkolů. K oceňování lidí formou peněžních i nepeněžních odměn je nezbytné vytvářet systémy odměňování, vycházející z poznatků teorií orientovaných na proces (teorie očekávání, teorie cíle a teorie spravedlnosti).

- ***Motivaci lidí zvyšuje taková práce, která jim napomáhá k dosažení jejich cílů.***
  Při utváření pracovních úkolů a pracovních míst je nutno brát v úvahu takové faktory, jako jsou rozmanitost a autonomnost práce, využívání schopností a dovedností pracovníka.

- ***Ochota lidí „vydat ze sebe vše" roste, pokud mají reálnou příležitost k rozvoji svých schopností a profesnímu růstu.***
  Značnou pozornost je nutno věnovat takovým procesům, jako jsou programy vzdělávání, plánování personálního rozvoje a kariéry.

- ***Motivaci lidí podstatným způsobem zlepšuje takový styl vedení, který je založený na posuzování (stimulaci) pracovníků a poskytuje pracovníkům podporu v jejich úsilí při dosahování stanovených cílů (zlepšování pracovního výkonu).***
  Rozhodující roli sehrává osobnost manažera (vedoucího týmu) a jeho schopnost vést a řídit lidi. Je proto důležité, aby organizace vytvořila účinný systém umožňující nejen včas rozpoznat „opravdové" schopnosti jejích manažerů vést a řídit lidi, ale také tyto schopnosti permanentně rozvíjet (pomocí řízení pracovního výkonu a assessment center). Nakolik se to organizaci podaří, bude záviset pak to, zda její manažeři budou skutečnými vůdci (leaderships), chovajícími se tak, jak se od nich očekává, anebo cynickými autokraty.

- ***Prostor pro motivaci lidí vymezuje firemní kultura organizace, prostřednictvím vyznávaných norem a hodnot.***
  Jediným řešením je vytvářet a rozvíjet takovou organizační kulturu, která nejen že nebude brzdou procesů odměňování a oceňování pracovníků, ale naopak je bude podporovat.

14 Řízení pracovního výkonu pracovníků

Lidé, jejich znalosti, schopnosti a dovednosti jsou největší devizou každé organizace. Řízení pracovního výkonu pracovníků a jejich hodnocení je tedy zcela logicky považováno za jednu ze stěžejních činností manažera.

14.1 Pojetí, východiska a cíle řízení pracovního výkonu

Řízení pracovního výkonu chápe Armstrong (2006) jako systematický kontinuální proces zlepšování pracovního výkonu organizace pomocí rozvíjení výkonu jedinců a týmů, který orientuje lidi na to, aby dělali správné věci tím, že vyjasňuje jejich cíle. Tento trvalý a flexibilní proces, jehož základními složkami jsou dohoda, měření, zpětná vazba, pozitivní povzbuzování a dialog, vede k tomu, že manažeři a jimi řízení pracovníci fungují jako partneři v rámci systému, který říká, jak by měli za účelem dosažení požadovaných výsledků co nejlépe pracovat. Řízení pracovního výkonu napomáhá i uspokojovat potřebu lidí rozvíjet se a zlepšovat, aby tak byli připraveni vykonávat náročnější a odpovědnější práci.

Řízení pracovního výkonu klade větší akcent na to, co bude (tedy budoucnost v podobě očekávaného pracovního výkonu) než zpětné hodnocení toho, co bylo (byť i to je, zejména pro poučení se z chyb, důležité). Preferuje dohodu před příkazem a spoléhá spíše na shodu a spolupráci než na kontrolu a přinucení.

Podle Egana (1995) většina pracovníků chce (očekává) takový styl řízení, který udává směr, poskytuje svobodu k tomu aby mohli dělat svou práci, povzbuzuje je a podporuje (nikoliv kontroluje). Systém řízení pracovního výkonu by měl být systémem kontroly jen výjimečně.

Řešením je udělat z něj systém rozvoje založeného na spolupráci, a to dvěma způsoby:

- *celý proces řízení pracovního výkonu (koučování, counselling, zpětná vazba, sledování pracovního výkonu, uznání apod.) by měl povzbuzovat k rozvoji (v ideálním případě členové týmu rostou a rozvíjejí se prostřednictvím uvedených interakcí);*
- *začnou-li se manažeři a členové týmu ptát, co musejí být schopni dělat, aby udělali více a aby to udělali lépe, posouvají se ke strategickému rozvoji.*

Pro pochopení problematiky řízení pracovního výkonu je nezbytné si nejprve vyjasnit, co pracovní výkon je (co zahrnuje) a jaké faktory jej ovlivňují. Pod pojmem **„výkon"** si lidé vesměs představují splnění určitých kvantitativních cílů. To je však zjednodušené vidění, neboť to, čeho člověk dosahuje (tedy výsledek), bezprostředně závisí na jeho potenciálu (tedy potřebných znalostech, dovednostech a schopnostech) a umění tento potenciál efektivně využívat (zejména v chování).

Brumback (1988) říká: „Výkon znamená jak chování, tak výsledky. Chování vychází, vyzařuje z vykonavatele a transformuje výkon z abstrakce na akci. Chování není jenom nástrojem pro dosahování výsledků, ale je také samo o sobě výsledkem – je produktem duševního a tělesného úsilí použitého k plnění úkolů – a může být posuzováno odděleně od výsledků."

Armstrong (2006) konstatuje, že výkon není jen to, čeho lidé dosahují, ale také to, jak toho dosahují. Výkon je výslednicí vhodného chování (zejména chování založeného na vlastním úsudku) a efektivního používání potřebných znalostí, dovedností a schopností.

Chování založené na vlastním úsudku se podle Purcella a kol. (2003) týká voleb, které lidé dělají o tom, jak vykonávat svou práci a v jaké míře demonstrovat své úsilí, péči a snahu inovovat produktivní chování.

Toto pojetí výkonu vede logicky k závěru, že řízení pracovního výkonu zahrnuje jak „vstupy" (znalosti, dovednosti, schopnosti a chování nezbytné k dosahování očekávaných výsledků), tak i „výstupy" (výsledky).

Podle Armstronga (2006) se řízení pracovního výkonu musí zabývat nejenom tím, „jakých výsledků bylo dosaženo", ale také tím, „jakým způsobem jich bylo dosaženo", neboť to je informace nezbytná ke zvážení toho, co je třeba udělat pro zlepšení těchto výsledků.

Pracovní výkon a jeho řízení úzce souvisí s hodnotami vyznávanými organizací, neboť právě hodnoty organizace jsou „majákem", který usměrňuje chování lidí. Vyznává-li organizace určité hodnoty (péče o kvalitu, péče o lidi, péče o rovné příležitosti, etické fungování apod.), musí to, co lidé dělají, směřovat k naplnění těchto hodnot (není-li tomu tak, potom hodnoty, k nimž se organizace hlásí, nejsou víc než vznešená slova).

„Žít podle hodnot", resp. „žít hodnotami", to je přístup, jemuž se ve špičkových firmách připisuje značný význam.

Při řízení pracovního výkonu (má-li být tento proces efektivní a přinést žádoucí výsledky) je nebytné mít na paměti, že individuální cíle lidí musí korespondovat (být propojeny) s cíli organizace a napomáhat (přispívat) k jejich dosažení.

Kompatibilita individuálních cílů pracovníků s cíli organizace v praxi znamená, že všechno, co lidé při práci dělají, vede k výsledkům, jež napomáhají naplnit cíle organizace. Individuální cíle by měly být dohodnuty (nikoliv jednostranně stanoveny) na základě otevřeného dialogu probíhajícího po celý rok mezi manažery a jednotlivými pracovníky. Dosažení kompatibility individuálních cílů lidí s cíli organizace je však obtížné (ne-li nemožné) bez partnerství, v jehož rámci existuje sdílení odpovědnosti a jsou definována vzájemná očekávání (manažer očekává od pracovníka dosažení dohodnutého cíle a pracovník naopak očekává od svého manažera jeho podporu).

Fletcher (1993) říká: „Reálné pojetí řízení pracovního výkonu je spojeno s přístupem k vytváření sdílené, společné vize o účelu a cílech organizace, která každému pracovníkovi pomáhá pochopit, rozpoznat a uznat svou roli v přispívání k tomuto účelu a cílům, a tak vlastně řídí a zvyšuje výkon jak jednotlivců, tak celé organizace."

Řízení pracovního výkonu je záležitostí liniových manažerů, neboť ti mohou nejlépe vytvořit potřebné podmínky pro naplnění cíle tohoto procesu, kterým je vytvářet a rozvíjet schopnosti lidí a motivovat je k tomu, aby naplňovali a překračovali to, co se od nich očekává a svůj potenciál plně využívali nejen k užitku organizace, ale i užitku svému.

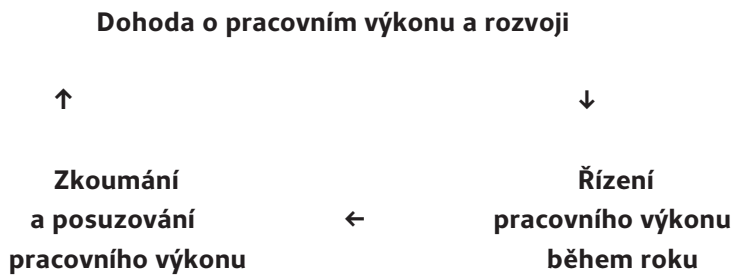
Skutečnost, že významu řízení pracovního výkonu je věnována u vyspělých firem značná pozornost, potvrzují následující cíle, které společnosti sledují (IRS, 2003):

- *Posilování pravomocí, motivování a odměňování lidí, aby pracovali nejlépe, jak mohou (Armstrong World Industries).*
- *Orientace úkolů lidí na správné věci a na jejich správné dělání. Propojování individuálních cílů všech pracovníků s cíli organizace (Eli Lilly & Co).*
- *Proces a chování, jimiž manažeři řídí výkon svých lidí tak, aby organizace byla vysoce úspěšná (Standard Chartered Bank).*

– *Maximalizace potenciálu jednotlivců a týmů ku prospěchu jich samotných i ku prospěchu organizace, orientace na úspěšné plnění jejich cílů (West Bromwich Building Society).*

14.2 Proces řízení pracovního výkonu

Řízení pracovního výkonu je nepřetržitý a komplexní proces, který vyjasňuje vzájemná očekávání, akcentuje podpůrnou a pomocnou roli manažerů (od nich se očekává, že budou působit spíše jako koučové než jako soudci) a orientuje se na budoucnost. Podle Armstronga (2006) je řízení pracovního výkonu permanentně probíhající sebeobnovující cyklus, který lze vyjádřit pomocí následujícího schématu:



14.2.1 Dohoda o pracovním výkonu a rozvoji

Dohoda o pracovním výkonu a rozvoji, uzavíraná mezi pracovníkem a přímo nadřízeným manažerem (zpravidla na jeden rok), je v zásadě odrazem toho, co organizace od pracovníka jako držitele určité role očekává (jaké schopnosti by měl získat či zdokonalit a jakých výsledků na jejich základě dosáhnout).

Východiskem dohody o pracovním výkonu a rozvoji je profil role, který tuto roli definuje nejen v podobě hlavních ***očekávaných výsledků****, ale i toho, co držitel role musí* ***znát a být schopen dělat*** *a jaké* ***chování se od něj očekává*** *z hlediska respektování hlavních hodnot organizace. Profily rolí je proto třeba aktualizovat vždy, když se vytváří formální dohoda o pracovním výkonu.*

Dohoda o pracovním výkonu a rozvoji pracovníka však nezahrnuje pouze závazky pracovníka (tedy očekávání organizace), ale i závazky organizace a manažera, odrážející podporu, která bude pracovníkovi poskytována při dosahování dohodnutého pracovního výkonu (jaké podmínky mu budou vytvořeny a jaká zpětná vazba poskytována).

Vlastní dohoda o pracovním výkonu a rozvoji de facto zahrnuje následující vzájemně provázané oblasti, které musí být mezi manažerem a pracovníkem prodiskutovány a dohodnuty:

- ***Cíle pracovního výkonu***
  Cíle jsou odrazem toho, čeho musí být dosaženo nebo co musí být splněno. Stanovování cílů (tedy toho, čeho držitel role musí dosáhnout) je klíčovou fází jak procesu **formulace očekávání** (definovaná očekávání jsou zakotvena v dohodě o pracovním výkonu), tak i procesu **řízení pracovního výkonu vůbec**, neboť cíle představují stěžejní bod pro zkoumání a posuzování pracovního výkonu.

V podnikové praxi jsou nejčastěji využívány následující tři základní typy cílů, jimiž jsou:

– ***Průběžné (stabilní) cíle role nebo práce***
  Každá role má trvalé a pupeční šňůrou s ní spojené cíle, které vyplývají z její podstaty a jež lze tudíž chápat jako hlavní oblast výsledků.

- ***Výsledky (výsledkové cíle)***
  Charakteristickým znakem těchto cílů je to, že jsou definovány v měřitelné formě (růst výnosů či zisku, snižování nákladů, pokles míry reklamací, růst podílu na trhu apod.).
- ***Úkoly a projekty***
  Nezřídla jsou cíle stanovovány v podobě dokončení úkolů nebo projektů (případně splnění dílčích etap) ke konkrétnímu datu.

Cílem pracovního výkonu může být za určitých okolností i chování, které je zpravidla spolu se znalostmi a dovednostmi organickou součástí očekávání v oblasti schopností, nicméně lze jej v případě potřeby definovat individuálně (jedná se zejména o případy, kdy chování pracovníka podstatným způsobem ovlivňuje hodnoty vyznávané organizací).

- ***Měření pracovního výkonu***
  Měření představuje fundamentální prvek řízení pracovního výkonu, neboť je zdrojem zpětné vazby a identifikuje, kde práce jde (nebo také nejde) dobře (stává se tak de facto východiskem nejen pro budování dalšího úspěchu, ale také kroků k nápravě v případech, kde se nedaří). Měření výkonu je relativně snadné u těch pracovníků, kteří jsou odpovědni za dosahování kvantifikovatelných výsledků (snížení nákladů, snížení počtu reklamací, nárůst počtu klientů apod.). Podstatně obtížnější situace nastává v případech, kdy výsledky úsilí nelze plně měřit kvantifikovatelnými výstupy a efekty (zpravidla se jedná o vzdělané pracovníky z oblasti vědy a výzkumu, státní správy apod.).

V takovémto případě je nutno rozlišovat mezi dvěma formami výsledků:
- kvantifikovatelnými (měřitelnými) výstupy;
- efekty (výsledky úsilí, které nutně nemusejí být měřeny kvantitativními nástroji).

Podle Armstronga (2006) existují ve všech pracích složky, jejichž výstupy je obtížné měřit pomocí kvantitativních ukazatelů a všechny práce mají svůj efekt, třebaže není kvantifikovatelný. Proto je mnohdy třeba posuzovat výkon pomocí odkazu na to, čeho bylo dosaženo, v porovnání s tím, co se očekávalo. **Nekvantifikovatelné výsledky pak mohou být vyjádřeny v kvalitativních pojmech**, jako jsou dosažené standardy nebo úroveň schopností.

Při vytváření dohod o cílech proto sehrává klíčovou roli odpověď na otázku: „Jak budeme vědět, že jsme tohoto cíle dosáhli?" Tuto je pak třeba vyjádřit v podobě: „Protože se to a to nebo tak a tak stane". „To a to" nebo „tak a tak" bude definováno buď jako výstupy v takových formách, jakými jsou splnění nebo překročení plánovaných výsledků, uspokojivé dokončení projektu nebo úkolu (co je „uspokojivé", musí být definováno), nebo jako efekty v takové podobě, jako je dosažení dohodnutého standardu výkonu nebo poskytování dohodnuté úrovně služby.

Protože pracovní výkon zahrnuje vstupy i výstupy, je tudíž nezbytné zvažovat i úroveň dosažených znalostí a dovedností, jakož i chování odpovídajícího standardům stanoveným v soustavě schopností a v deklaracích základních hodnot.

Chování nelze měřit kvantitativním způsobem, ale může být posuzováno s ohledem na definice toho, co je a co není dobré chování či na základě důkazů, které jsou relevantní k posuzování chování.

Pro měření (posuzování) pracovního výkonu lze použít celou škálu nejrůznějších měřítek a jim odpovídajících ukazatelů. Volba konkrétních kritérií a ukazatelů je záležitostí každé organizace a vychází z cílů, jichž chce dosáhnout, a priorit, které sleduje.

Na základě šetření o řízení pracovního výkonu, které zorganizoval Chartered Institute of Personnel and Development v roce 2003 a publikovali Armstrong a Baron (2004), bylo zjištěno, že respondenti používali následující měřítka (kritéria) výkonu (uspořádáno podle pořadí významu):

1. *dosahování cílů;*
2. *odborná způsobilost;*
3. *kvalita;*
4. *přínos pro tým;*
5. *péče o zákazníka;*
6. *pracovní vztahy;*
7. *produktivita;*
8. *flexibilita;*
9. *cíle týkající se dovedností/vzdělávání;*
10. *spojení osobních cílů s cíli organizace;*
11. *znalost podniku a podnikání;*
12. *znalost finančních záležitostí.*

Pro posuzování pracovního výkonu doporučuje Armstrong (2006) volit taková kritéria pracovního výkonu, která budou správně vyvažovat mezi:

- *dosaženými výsledky v porovnání s cíli;*
- *existující a uplatňovanou úrovní znalostí a dovedností (odbornými schopnostmi, odbornou způsobilostí);*
- *chováním při práci ovlivňujícím výkon (schopnostmi chování);*
- *mírou, v jaké chování respektuje základní hodnoty organizace;*
- *každodenní efektivností.*

- ***Schopnosti potřebné k dosažení cíle pracovního výkonu***
  Dosažení cíle pracovního výkonu je obtížné (ne-li nemožné), pakliže pracovník nebude disponovat potřebnými znalostmi a dovednostmi a nedokáže se určitým způsobem chovat (chování nebude odpovídat standardům stanoveným v soustavě schopností a v deklaracích základních hodnot), tedy jeho schopnosti (vstupy) nebudou na úrovni nezbytné pro dosažení očekávaného pracovního výkonu. Je proto nezbytné formulovat a specifikovat, jaké schopnosti (znalosti, dovednosti, chování) jsou potřebné k efektivnímu plnění pracovních úkolů (pracovního výkonu) na konkrétním pracovním místě.

Podle Koubka (2003) je třeba, aby pracovník a jeho nadřízený manažer prodiskutovali a společně nalezli odpověď na následující otázky:

1. *Jaké schopnosti jsou potřebné pro efektivní plnění pracovních úkolů na daném pracovním místě?*
2. *Potřebuje pracovník pro zabezpečení dohodnutých pracovních cílů a zlepšení svého pracovního výkonu nějaké vzdělávání?*
3. *V čem se potřebuje rozvíjet v zájmu plnění svých pracovních úkolů a zvyšování svého uspokojení z vykonávané práce?*
4. *Jaké vzdělávací a rozvojové aktivity přicházejí v úvahu?*
5. *Kdy, kde a jak by se měly uskutečnit?*
6. *Co udělá v zájmu svého vzdělávání a rozvoje pracovník a jaké podmínky pro to vytvoří a čím přispěje nadřízený manažer (organizace)?*
7. *Jakým způsobem se bude ověřovat, že pracovník zvládl znalosti a dovednosti zprostředkované vzdělávacími a rozvojovými aktivitami?*
8. *Co udělá nadřízený manažer v zájmu umožnění a usnadnění těchto znalostí a dovedností do pracovníkovy práce?*

- ***Plán pracovního výkonu a osobního rozvoje pracovníka***
  Plán pracovního výkonu obsahuje dohodu o tom, co pracovník musí udělat, aby splnil cíle, zlepšil výkon a získal potřebné schopnosti. Jsou v něm také definovány priority, jimž bude věnována mimořádná pozornost. Nedílnou součástí je dohoda o tom, jak bude pracovní výkon měřen a posuzován a jaké důkazy budou použity pro hodnocení úrovně schopností.

Při volbě způsobu měření a formulování ukazatelů pracovního výkonu doporučuje Koubek (2003) dodržovat následující zásady:

1. *Měření a ukazatele by se měly vztahovat k výsledkům, a nikoliv k úsilí.*
2. *Dosažení výsledků musí mít pracovník pod kontrolou.*
3. *Měření musí být objektivní a ukazatele zjistitelné.*
4. *Měření musí být pracovníky považováno za spravedlivé.*
5. *Pro měření musejí být k dispozici potřebné údaje.*
6. *Je vhodné upřednostňovat tradiční a všeobecně srozumitelné ukazatele.*

Nemá-li dojít v budoucnu (při „zkoumání a posuzování pracovního výkonu") k nedorozumění a konfliktu, je nezbytné se dohodnout i na tom, jak bude posuzována úroveň plnění v rámci jednotlivých ukazatelů (zejména jaká úroveň plnění bude považována za nepřijatelnou).

Plán osobního rozvoje zahrnuje vzdělávací aktivity dohodnuté za účelem zlepšení pracovního výkonu a rozvoje schopností (znalostí, dovedností a chování). Orientován je zpravidla na rozvoj schopností v rozsahu nezbytném k tomu, aby pracovník mohl svou práci vykonávat lépe, avšak může být zaměřen i na formování takového potenciálu pracovníka, který mu umožní vykonávat náročnější práce a zastávat vyšší funkce.

Vzdělávací aktivity mohou zahrnovat nejen formální vzdělávání, ale i širokou škálu jiných aktivit, orientovaných na vzdělávání a rozvoj (samostatné vzdělávání, koučování, mentoring, práce na projektech, rozšiřování a obohacování práce apod.).

Za naplnění plánu osobního rozvoje je odpovědný sám pracovník (organizace a manažer mu při jeho realizaci účinně napomáhají a podporují ho).

14.2.2 Řízení pracovního výkonu během roku

Řízení pracovního výkonu je de facto permanentní proces uplatňovaný manažery, jehož podstatou je udávání směru, sledování a měření výkonu a podnikání k tomu účelu relevantních kroků. Klíčovou roli v efektivním řízení pracovního výkonu sehrává **zpětná vazba**, poskytovaná pracovníkovi jeho manažerem, neboť ta je pro něho rozhodujícím signálem toho, zda „kráčí správným směrem". Je proto nezbytné, aby manažer průběžně monitoroval pracovní výkon pracovníka, podával mu zpětnou vazbu a případné problémy včas společně odhalili a řešili. To je však bez oboustranné permanentní a správné komunikace prakticky nemožné.

Pracovník nesmí mít obavu přijít za svým „šéfem" s jakoukoliv záležitostí související s prací (ba naopak, měl by jím být k tomu podporován). Ten mu musí umět nejen naslouchat, ale i zvážit jeho názory a připomínky, třebaže tyto mohou být nekonformní a kritické (schopný manažer „nezakazuje" a „netrestá" ani kritiku týkající se jeho osoby, neboť si je vědom toho, že mu může napomoci zlepšit svou vlastní práci).

Mimořádně důležité je včasné společné odhalování a řešení problémů pracovního výkonu. Koubek (2003) doporučuje následující postup:

1. *Při zjištění problému (ať už pracovníkem, nebo manažerem) je nezbytné, aby se oba partneři na něm dohodli (pro řešení je důležité, aby problém zjištěný manažerem viděl nejen*

manažer, ale aby jej viděl a uznal i pracovník, a naopak, aby problém zjištěný pracovníkem viděl a uznal i manažer, neboť nebude-li tomu tak, existuje vážné riziko, že druhá strana bude k jeho řešení přistupovat laxně).

2. *Manažer společně s pracovníkem pak musejí odhalit příčiny problému a shodnout se na nich (je to důležité pro angažovanost obou stran při řešení problému a odstraňování jeho příčin).*
3. *Obě strany musejí společně rozhodnout o krocích vedoucích k překonání problému či alespoň k jeho zmírnění.*
4. *Manažer musí vytvořit podmínky pro úspěšnost těchto kroků, přičemž je vhodné, aby k vytváření či úpravám podmínek přispíval i pracovník.*
5. *Manažer musí pečlivě sledovat, jak se pracovník angažuje a podílí na realizaci kroků vedoucích k překonání problému a jak se v souvislosti s tím vyvíjí jeho pracovní výkon, poskytuje mu zpětnou vazbu a pozorně naslouchá jeho sdělením a vnímá signály, jimiž pracovník naznačuje své názory na to, jak a čím manažer přispívá k vyřešení jeho problému.*

14.2.3 Zkoumání a posuzování pracovního výkonu (hodnocení pracovníka)

Hodnocení pracovníků (job evaluation) je fundamentální součástí personálního managementu každé firmy a lze jej považovat (v úspěšných firmách tomu tak skutečně je) za jeden z klíčových nástrojů řízení, který umožňuje nejen zvyšovat výkonnost lidí, ale i efektivněji lidské zdroje využívat a dosahovat vytčených cílů. Hodnocení pracovníků je jedním z nástrojů umožňující organizaci odhalit reálný stav lidského potenciálu, kterým disponuje. Každý zaměstnavatel potřebuje mít informace o tom, jaké pracovníky a s jakým potenciálem má, jak lidé pracují a jak přispívají k hospodářským výsledkům firmy. Pracovník má pak právo vědět, jak na něj pohlíží jeho zaměstnavatel, jak je spokojen s jeho prací a výkony, které pro firmu odvádí. Pravidelné hodnocení pracovníka přispívá k vytvoření motivačního firemního klimatu, napomáhá otevřené komunikaci uvnitř podniku a ke vzájemnému sdílení firemních hodnot a principů.

Hodnocení pracovníků, má-li být účinné, je nutno chápat jako permanentní proces, jehož smyslem není pouhé zkonstatování toho, „co a jak bylo", nýbrž i dohodnutí se na tom, „co a za jakých podmínek bude". Hodnocení je tím složitější a komplikovanější, čím výše je hodnocený pracovník postavený. Do popředí se dostávají takové charakteristiky, jako jsou postoje, chování, jednání, komunikace a řada dalších, obtížněji měřitelných hodnot (to však vytváří prostor pro zneužívání hodnocení a nezřídka i k intrikám).

Správně propracovaný systém hodnocení pracovníků (job evaluation) je cenným pomocníkem pro rozvoj kvalifikace pracovníků, plánování jejich kariéry, motivaci i odměňování. Hodnocení pracovníků se tak ve svém důsledku stává významným faktorem ovlivňujícím výkonnost firmy jako celku i její konkurenceschopnost. Tuto funkci však plní jen objektivní hodnocení založené na faktech a pravdivých údajích, které jsou měřitelné, porovnatelné a reálně identifikovatelné (systém pracovního hodnocení patří mezi tzv. „měkké prvky prosperity" a jeho úroveň napovídá mnohé i o úrovni organizační kultury firmy).

Zvědavost „jak mě hodnotí mé okolí" je zcela přirozenou vlastností každého člověka, bez ohledu na věk, pohlaví či společenské postavení. Potřeba znát svou „osobní pozici" se tak logicky stává sociální potřebou člověka. Každý člověk má ve vztahu ke konkrétnímu okolí celou škálu „osobních pozic" s větší či menší mírou vzájemné závislosti. Za jednu z nejvýznamnějších, ne-li přímo rozhodující, lze považovat „osobní pozici" v zaměstnání, tedy pracovním kolektivu. Každý pracovník, řadovým počínaje a manažerem konče, potřebuje vědět, nakolik si zaměstnavatel cení jeho práce (tedy jak je pro něj důležitý), co považuje za jeho „silné stránky", kde spatřuje jeho „rezervy" a jaké má s ním záměry do budoucnosti (počítá-li s ním vůbec).

Manažer, který dokáže sdělit spolupracovníkům zda a jak udělali svou práci, nejenže šetří svůj čas a energii (tím, že preventivně eliminuje hromadění zbytečných chyb a jejich následné napravování), ale zároveň dává spolupracovníkům i prostor k růstu (ti vědí nejen to, co se od nich chce a na čem musí ještě zapracovat, ale dokážou také lépe plnit očekávání vedení a stávají se samostatnějšími). Manažer, který neříká svým spolupracovníkům, jak pracují, na to dříve či později doplatí nejen jejich lhostejností a neochotou, ale také tím, že nebudou dělat věci tak, jak požaduje. Projevit uznání či nelibost druhým však dokáže jen manažer, který si zdravě věří (tato důvěra však musí být podložena odpovídající kompetentností) a je otevřený i k hodnocení své vlastní práce (je si vědom, že jej ustojí, aniž by ztratil respekt a autoritu ze strany spolupracovníků).

Přestože se problematikou hodnocení pracovníků zabývá řada známých autorů, zaručený recept na to, „jak správně hodnotit", však neexistuje. Mnohé aspekty pracovního výkonu pracovníka (zejména pak pracovníků výše postavených) lze totiž jen velmi obtížně (v některých případech dokonce vůbec) objektivně změřit. Rozhodující roli tak sehrává osobnost manažera – hodnotitele.

14.2.3.1 Cíle hodnocení pracovníků

Hodnocení pracovníků (pracovního výkonu) lze chápat jako proces sestávající z následujících tří fází:

- zjišťování toho, jak pracovník vykonává svou práci, jak plní úkoly a požadavky svého pracovního místa, jaké je jeho pracovní chování a vztahy ke spolupracovníkům, zákazníkům či dalším osobám, s nimiž v souvislosti s prací přichází do styku;
- sdělování výsledků zjišťování jednotlivým pracovníkům a jejich projednání s nimi, jakož i hledání cest ke zlepšení pracovního výkonu;
- realizace opatření, která tomu mají napomoci.

Primárním smyslem a cílem hodnocení pracovníka z hlediska organizace (tedy zaměstnavatele) je:

- rozpoznat současnou úroveň pracovního výkonu pracovníka (jeho „silné" a „slabé" stránky), poskytnout mu informace nutné ke zlepšení jeho práce a umožnit mu zlepšit pracovní výkon;
- identifikovat potenciál (hranice a rezervy) pracovního výkonu pracovníka i potřeby jeho vzdělávání a rozvoje a vytvořit podklady pro rozmisťování pracovníků (povýšení, převedení, přeložení na nižší funkci, propuštění ap.);
- vytvořit předpoklady (základnu) pro odměňování pracovníka v závislosti na jeho příspěvku při plnění podnikových cílů a motivovat ho k vynaložení maximálního úsilí na dosažení těchto cílů;
- zjistit účinnost personálního řízení (spokojenost pracovníků).

Cílem a smyslem hodnocení pracovníka však není, a ani nemůže být, pouze „pohled organizace", neboť také pracovník od svého hodnocení něco očekává. Hodnocení je pro něj jedinečnou příležitostí k:

- získání informace (zpětné vazby) o tom, jak pracuje a jak ho vidí přímý nadřízený (nemusí tedy zjišťovat svou vlastní hodnotu z „kompetentního" sdělení třetích osob);
- porovnání svých představ o sobě a svých možnostech s představami svého nadřízeného (podle toho bude orientovat své další úsilí);
- sdělení svých názorů na to, „co je", a představ o tom, „co by mělo být" (včetně představy o odměňování).

Milkovich a Boudreau (1993) uvádějí (podle pořadí důležitosti) následující možnosti využití hodnocení pracovníků v organizaci:

- *zlepšení pracovního výkonu;*
- *odměňování podle zásluh;*
- *informování pracovníků o požadavcích práce;*
- *rozhodování o povýšení pracovníků;*
- *poskytování rad pracovníkům;*
- *motivování pracovníků;*
- *hodnocení rozvojového potenciálu (schopností) pracovníků;*
- *identifikace potřeb vzdělávání pracovníků;*
- *zkvalitňování vztahů mezi pracovníky a jejich nadřízenými;*
- *pomoc pracovníkům při stanovování cílů jejich kariéry;*
- *efektivnější přidělování pracovních úkolů;*
- *rozhodování o převedení pracovníků na jinou práci;*
- *rozhodování o vysazení z práce nebo ukončení pracovního poměru;*
- *východisko (jedno z východisek) dlouhodobého plánování;*
- *vyhodnocování efektivnosti výběru a přijímání pracovníků.*

Z uvedeného je zřejmé, že hodnocení pracovníků sehrává nezastupitelnou roli při naplňování jednoho ze základních úkolů řízení lidských zdrojů, tj. dát „správného člověka" na „správné místo", optimálně využívat jeho schopností, formovat týmy, efektivně vést lidi a vytvářet zdravé mezilidské vztahy, jakož i realizovat personální a sociální rozvoj pracovníků.

Hodnocení pracovníků (pracovního výkonu) se v řadě organizací z nejrůznějších důvodů zdiskreditovalo (tendence dívat se do minulosti a soustřeďovat se spíše na to, co se dělalo špatně, než aby se hledělo kupředu a zabývalo se budoucími potřebami rozvoje apod.). Vlivem formalismu dochází stále častěji k tomu, že pracovníkům začíná vadit povrchnost, s jakou toto hodnocení provádějí manažeři, kteří postrádají potřebné dovednosti, mají sklon k subjektivismu a pouze se snaží tuto záležitost nějak odbýt. Tyto skutečnosti ve svém důsledku ovlivňují i postoje pracovníků k hodnocení. Jestliže tito dojdou k názoru, že hodnocení se provádí jen kvůli tomu, aby jim způsobilo problémy, může jen zarytý optimista počítat s jejich vstřícností.

Armstrong a Murlis (1998) tvrdí, že hodnocení pracovního výkonu příliš často degenerovalo na „nepoctivý a nečestný každoroční rituál".

14.2.3.2 Hodnoticí rozhovor

Nejkompetentnější osobou pro hodnocení pracovníka je jeho bezprostředně nadřízený. Ten vyhodnocuje všechny podklady, dělá z nich závěry, vede hodnoticí rozhovor a navrhuje opatření vyplývající z hodnocení. Výsledky hodnocení musejí být jednotlivým pracovníkům sděleny a být s nimi projednány. Tito pak mají právo se k nim vyjádřit (seriózní je proto poskytovat pracovníkům jejich hodnocení písemně a v předstihu před hodnoticím rozhovorem).

Smyslem a cílem hodnoticího rozhovoru je:

- zhodnotit výkon pracovníka za hodnocené období;
- zformulovat plán (opatření) směřující ke zlepšení výkonu;
- identifikovat problémy a zhodnotit potenciální příležitosti týkající se práce;
- identifikovat faktory negativně ovlivňující pracovní výkon pracovníka, které pracovník nemůže ovlivnit;
- umožnit pracovníkovi zaujmout stanovisko a vyslechnout jeho názor;
- poskytovat východisko ke zjištění, jak dalece jsou práce a odměna za práci ve vzájemném souladu (zda je třeba provést úpravu či přizpůsobení);

- identifikovat potenciál pracovníka a možnosti jeho dalšího uplatnění u organizace;
- identifikovat potřeby vzdělávání a dalšího rozvoje pracovníka;
- zlepšit komunikaci mezi podřízeným a nadřízeným.

Hodnoticí rozhovor může být (zejména je-li ze strany hodnotitele podceněna jeho příprava) nepříjemným zážitkem jak pro hodnoceného, tak i pro hodnotitele. Nezřídka má totiž hodnocený pracovník lepší verbální a argumentační schopnosti než hodnotitel a ten pak bývá zaháněn do defenzivy (zejména pak v případech, kdy kompetentnost hodnotitele – ať již odborná, nebo manažerská – není na požadované úrovni), přičemž opomenout nelze ani skutečnost, že lidé často nemají v oblibě ani říkat svým spolupracovníkům do očí nepříjemné věci. Nezpochybnitelným faktem také je, že výsledky hodnocení nemusejí být vždy zcela objektivní a průkazné (schopný manažer – hodnotitel si je této skutečnosti vědom). Není proto výjimkou, že hodnotitelé se bojí rozhovoru více než hodnocení.

Mimořádnou důležitost pro účinnost a atmosféru hodnoticího rozhovoru má jeho styl (ten se může pohybovat od výrazné dominance hodnotitele až po plně participativní rozhovor, vytvářející z hodnotitele a hodnoceného rovnoprávné partnery).

Rozhovor, ve kterém výrazně dominuje hodnotitel (hodnocenému se de facto „sdělují" výsledky jeho hodnocení), je ve svém důsledku kontraproduktivní (zejména v případech, kdy hodnocení není v souladu s očekáváním hodnoceného) a schopnému manažerovi (hodnotiteli) přistupujícímu k hodnocení bez postranních úmyslů (intrik) bývá zpravidla tento styl cizí.

Rozhovor vytvářející z hodnotitele a hodnoceného rovnoprávné partnery hledající společné řešení (tedy participativní rozhovor) je nejúčinnější a schopný manažer (hodnotitel) si je toho dobře vědom. Tento styl rozhovoru totiž „vtahuje" hodnoceného pracovníka do úvah o cestách ke zlepšení výkonu a nalezená řešení mu není třeba nařizovat, neboť pracovník je nezřídka přesvědčen, že opatření směřující ke zlepšení výkonu jsou jeho vlastní nápady.

Doporučení, jaké zásady by měl hodnotitel dodržovat při hodnoticím rozhovoru, je celá řada. Koubek (2003) uvádí následující:

- *výslovně zdůraznit, že účelem rozhovoru je pomoci hodnocenému;*
- *nechat hodnoceného mluvit;*
- *povzbuzovat jej k sebehodnocení;*
- *zabývat se výkonem během celého hodnoceného období;*
- *žádná překvapení – nezačít s kritikou;*
- *pochválit všude, kde je to jen možné a vhodné (pochvalou začít);*
- *zaměřit se na práci a aktuální pracovní výkon, nikoli na osobnost hodnoceného;*
- *být pozitivní a kritizovat konstruktivně;*
- *chápat, že obranné postoje hodnoceného jsou normální;*
- *nikdy přímo neútočit na obranu hodnoceného;*
- *vyžaduje-li to situace, odložit konečné rozhodnutí;*
- *uvědomit si vlastní omezení, vlastní hranice.*

Hodnoticí rozhovor může být nejenom impulzem ke zlepšení výkonu pracovníka a inspirací k jeho dalšímu rozvoji, ale i pro manažera (hodnotitele) je ideální příležitostí vyjasnit si své vztahy ke spolupracovníkovi a prohloubit je. Hodnoticí rozhovor je také odrazem vztahů pracovníka ke svému vedoucímu, práci, firmě a v neposlední řadě i vůči sobě samému.

14.2.3.3 Problémy a chyby hodnocení pracovníků

Při hodnocení pracovníků hraje klíčovou roli osobnost hodnotitele. Mnohé aspekty pracovního výkonu pracovníka nelze objektivně změřit a hodnocení je tak silně vystaveno nebezpečí subjek-

tivismu (další komplikace pak způsobuje nevhodný výběr kritérií a metod hodnocení). Nejčastěji se podle Koubka (2003) vyskytují následující chyby:

- ***Přílišná shovívavost (přísnost)***
  Hodnotitel je buďto příliš mírný, nebo naopak neúměrně tvrdý. To se projeví v tom, že hodnocení pracovníci jsou výrazně zkoncentrováni na pozitivním (negativním) konci stupnice, místo aby byli spíše rozptýleni po celé její škále.
- ***Tendence k hodnocení pracovníků hodnotami ze středu stupnice***
  Hodnotitel se domnívá, že nejlepší je „zlatá střední cesta". Všichni (většina) pracovníků jsou jakoby průměrní. Nikomu není zdánlivě ublíženo a nikdo není příliš vyzvednut (tedy nezpychne). Ve skutečnosti se to ale lepších pracovníků dotkne a demotivuje je to a horší pracovníci nabudou dojmu, že je všechno v pořádku a nebudou se snažit o zlepšení.
- ***Tendence hodnotitele hodnotit pracovníky podle svých vlastních měřítek***
  Hodnotitel akcentuje ty stránky pracovního výkonu a ty způsoby a přístupy k práci, které sám preferuje. Tento přístup zpravidla negativně ovlivňuje kreativitu, tvořivost a iniciativu pracovníků.
- ***Tendence nechat se ovlivňovat svými osobními sympatiemi či předsudky***
  Hodnotitel podlehne vlivu osobních sympatií, antipatií či předsudků vůči hodnocenému. Emoce a předsudky však nemají nic společného s pracovním výkonem a do hodnocení nepatří. Neakceptování této skutečnosti má zpravidla negativní vliv na motivaci pracovníků a interpersonální vztahy.
- ***Halo (hejlou) efekt***
  Hodnotitel se nechá unést některým pozitivním či negativním rysem hodnoceného (první dojem, vystupování, vzhled apod.) a pod tímto vlivem pak hodnotí i ostatní vlastnosti či složky pracovního výkonu pracovníka.
- ***Přihlížení k sociální či stranické příslušnosti, příbuzenství a známostem apod.***
  Hodnotitel přihlíží k nejrůznějším „nepracovním" aspektům. Hodnocení „skrze brýle" těchto aspektů je ale ve svém důsledku kontraproduktivní, neboť vede k demotivaci pracovníků, narušení interpersonálních vztahů a v neposlední řadě i oslabení důvěry v manažera.
- ***Přílišné přihlížení k hlavnímu účelu hodnocení***
  Hodnotitel se snaží nepoškozovat podřízené v případě, že hodnocení je nástrojem snižování počtu pracovníků, či vylepšit jejich tvář v případě, že hodnocení je nástrojem změn v odměňování.
- ***Výrazně kritická forma hodnocení***
  Hodnotitel, který nedokáže vhodně namixovat pochvalu s kritikou a volí výrazně kritickou formu hodnocení (mnohdy umocněnou nevhodně podanou kritikou), jedná kontraproduktivně, neboť hodnocený se v takovémto případě postaví do opozice a hodnoticí pohovor jen stěží splní své poslání.
- ***Nestejná náročnost a přístup k hodnocení uplatňovaný jednotlivými hodnotiteli***
  Pracovníci porovnávají přístupy jednotlivých hodnotitelů a ti, kteří mají dojem, že byli hodnoceni těmi přísnějšími, mívají pocit nespravedlnosti. Důsledkem je nespokojenost a v některých případech i demotivace.

Všechny tyto chyby jsou v rozporu se smyslem i účelem hodnocení pracovníků a znehodnocují jej. Podle Koubka (2003) je pro předcházení a eliminaci uvedených chyb nezbytné:

- *Důkladně propracovat a vybrat kritéria i metody hodnocení tak, aby byly přiměřené účelu hodnocení i povaze práce hodnocených pracovníků. Nesnažit se o hodnocení všech kategorií pracovníků jednotným způsobem za každou cenu.*
- *Důkladně připravit všechny dokumenty používané k hodnocení.*
- *Důkladně vypracovat postup hodnocení.*

- *Důkladně proškolit pracovníky, kteří budou hodnocení provádět, zpracovávat dokumenty hodnocení a provádět pohovory s hodnocenými pracovníky (komunikační dovednosti).*
- *Informovat pracovníky o smyslu, cílech, kritériích, použitých normách a metodách hodnocení a zajistit si jejich ochotu k případné spolupráci.*

Zapomínat nelze ani na to, že hodnocení pracovníků nesmí být v rozporu s platnými zákony a lidskými právy, což v praxi znamená, že:

- je nezbytné z hodnocení vyloučit vše, co nesouvisí s vykonávanou prací, jakož i jakékoliv prvky diskriminace;
- nelze hodnotit výkon pracovníků na základě nedostatečného pozorování či subjektivních nebo nejasných kritérií;
- není přípustné při hodnocení ignorovat podmínky a faktory, které ovlivňují pracovní výkon, avšak nezávisejí na hodnoceném;
- je nepřípustné nechat se ovlivňovat osobními sympatiemi nebo antipatiemi hodnotitele k hodnocenému, neboť tyto nesouvisejí s vykonávanou prací a do hodnocení nepatří.

S ohledem na klíčovou roli, kterou sehrává hodnocení pracovníků v personálním managementu organizace, byly v řadě vyspělých zemí přijaty následující zásady:

- organizace má povinnost zpracovat písemné pokyny závazné pro hodnotitele a proškolit je, jakož i zabezpečit, aby předmět, obsah, kritéria a metody hodnocení byly v souladu s platnými zákony a mezinárodními ujednáními;
- základem a východiskem obsahu hodnocení musí být důkladná analýza práce na pracovních místech;
- výsledky hodnocení musejí být předloženy hodnoceným k vyjádření a pracovník má právo domáhat se změny hodnocení a argumentovat ve svůj prospěch (své právo může uplatnit prostřednictvím k tomu zřízených institucí organizace, odborů či soudů).

Zajímavá a z hlediska praktického života i účinná doporučení orientovaná na eliminaci některých problémů (zejména etického charakteru) souvisejících s hodnocením pracovníků, formuloval Kellog (1975), který manažerům radí:

- *Hodnoť na základě reprezentativních informací.*
- *Musíš znát důvod pro hodnocení pracovníků.*
- *Hodnoť na základě dostatečných informací.*
- *Hodnoť na základě relevantních informací.*
- *Buď při hodnocení poctivý a spravedlivý.*
- *Zajisti, aby písemná a ústní hodnocení byla shodná.*
- *Prezentuj hodnocení jako názor.*
- *Poskytuj informace o hodnocení pouze těm, kteří mají právo je znát.*
- *Neber v úvahu hodnocení, která neproběhla formálně.*
- *Neakceptuj hodnocení předkládané někým jiným, aniž bys znal podklady, které k němu vedly.*
- *Dodržuj zásady hodnocení, které jsi stanovil.*
- *Neposkytuj informace o hodnocení třetí straně bez souhlasu hodnoceného.*
- *Dej písemné hodnocení k dispozici hodnocenému.*
- *Poskytni hodnocenému právo na odvolání.*
- *Umožni hodnocenému pracovníkovi podílet se na hodnocení.*

14.2.3.4 Hodnocení pracovníků a intriky

Hodnocení pracovníků je samo o sobě vystaveno riziku subjektivismu. To klade mimořádně vysoké nároky na osobnost manažera (hodnotitele), a to nejen na jeho odbornou fundovanost

a manažerské dovednosti, ale i morální a etické vlastnosti. Není žádným tajemstvím, že právě subjektivismus při posuzování reality je téměř ideálním zdrojem zneužití. Hodnocení pracovníka se tak bohužel může stát i vítaným nástrojem k prosazení nejrůznějších zájmů, majících pramálo společného s prací a pracovním chováním pracovníka.

Na řadě příkladů z praxe, a to nejen u malých či středních, ale i velkých a ambiciózních organizací, které rády zdůrazňují význam organizační kultury a prezentují se nejrůznějšími etickými kodexy, lze dokumentovat, že hodnocení je „ideálním nástrojem" ke zbavení se pracovníka z důvodů osobních antipatií, potřeby „uvolnit lukrativní pracovní post" pro známého či jiného nekorektního důvodu.

Manažer (hodnotitel), který takto vědomě zneužije hodnocení, si však často neuvědomuje, že intrikaření se mu může jako bumerang vrátit v podobě problémů. Pracovník – oběť, je-li si vědom svých pracovních schopností a dovedností, totiž zpravidla z organizace odchází a odnáší si s sebou své know-how. Není-li nově dosazený pracovník dostatečně kompetentní (zvlášť aktuální je to u manažerských postů, které jsou předmětem intrik nejčastěji), existuje vážné riziko řetězové reakce, která začíná poklesem výkonnosti celého pracovního týmu (to postihne všechny jeho členy v podobě nižších či žádných odměn), pokračuje „ztrátou týmového ducha" a destrukcí mezilidských vztahů (nový šéf hledá viníky neúspěchu v okruhu svých spolupracovníků, nastupuje atmosféra strachu o vlastní existenci a individuální zájmy vítězí nad týmovými) a končí tím, že schopní a výkonní pracovníci začnou sami odcházet (to však vede k dalšímu poklesu výkonnosti týmu a demotivaci jeho členů).

Takovýto neodpovědný přístup manažera (hodnotitele) však napáchá značné škody i v zaměstnanecké pověsti organizace. Nekalé praktiky totiž dříve či později vyjdou najevo a způsobí organizaci potíže při získávání schopných a výkonných pracovníků.

Intrikaření se může ve svém důsledku obrátit i proti jeho původci, a to nejenom v podobě snížené výkonnosti řízeného týmu či organizační složky a narušení vnitřních interpersonálních vztahů, ale i ve formě ztráty důvěry podřízených spolupracovníků ve svého vůdce (každé intrikaření dříve či později vyjde najevo a lidé jsou zpravidla na „nepoctivost" citliví). Výjimkou pak nejsou ani případy, kdy pracovník, který získal svůj post skrze intriky, se stává (zejména je-li i on intrikánem) hrozbou i pro svého promotéra.

Personální útvary by měly proto nejenom zpracovávat transparentní metodiku hodnocení a proškolit hodnotitele, ale také analyzovat postupy a výsledky hodnocení, neboť jedním z úkolů personálních útvarů podle Armstronga (2006) je plnit úlohu „strážce důslednosti". Pozornost by měly věnovat „zlomovým" hodnocením, tj. případům, kdy hodnocený dosáhl oproti předchozím obdobím radikálního zhoršení či zlepšení. Tedy hledat odpověď na otázku: **Co je příčinou tak podstatného zhoršení či zlepšení pracovníka?**

14.2.3.5 Schopnost správně hodnotit pracovníky je klíčovou manažerskou dovedností

Schopnost správně hodnotit spolupracovníky lze bez nadsázky považovat za jeden z nejvýznamnějších prubířských kamenů opravdové manažerské kompetentnosti, neboť manažer postrádající tuto schopnost se jen velmi obtížně může stát uznávaným vůdcem, který vzbudí ve svých spolupracovnících „spícího obra", který bude ochoten vynaložit svou sílu ke prospěchu firmy, vůdcem, kterého budou jeho spolupracovníci ochotni následovat k dosažení společného cíle. Toho, co by si měl manažer – hodnotitel při hodnocení pracovníků uvědomovat a co by měl dodržovat, je mnoho. Nicméně přes všechny komplikace a úskalí související s hodnocením pracovníků by neměl manažer ani na okamžik pustit ze zřetele, že:

- Život člověka se skládá ze vztahů a tam, kde neexistuje přímý či nepřímý vztah mezi pracovníkem a jeho prací, není co posuzovat. Pro organizaci není zajímavé pracovníkovo „bytí", ale

jeho působení (ze škály nejrůznějších kritérií jsou k hodnocení vhodné jen ty, které nějakým způsobem souvisejí s prací pracovníka).

- Hodnocení předpokládá jasně definovaná pravidla a měřítka. Má-li se něco posoudit, hodnotit, je nezbytné vědět, s čím se to, co se hodnotí, má srovnávat. Soulad mezi hodnotícím vedoucím a hodnoceným pracovníkem předpokládá uznání a uplatnění stejných měřítek. Jen stěží získá hodnocení na vážnosti, pokud nebude předem jasně znám obsah kritérií, podle nichž se hodnocení provádí. Dříve, než se jedná o tom, jaký je stav, jaké je chování, musí být vyjasněno, jaký stav by měl být, jaké by mělo být žádoucí chování. To však je nemožné, pakliže hodnotitel i hodnocený nebudou stejně chápat pojmy jako „překonávat omezení", „jednat autenticky", „přitáhnout, rozvíjet a inspirovat lidi" apod.
- Nejasnost v obsahu pojmů a nesoulad v jejich chápání mezi hodnotitelem a hodnoceným může být nejenom příčinou zpravidla nepříjemného překvapení hodnoceného při hodnoticím pohovoru, ale bohužel i vítaným nástrojem hodnotitele ke zbavení se nepohodlného podřízeného (aktuální je to zejména v případech, kdy hodnocený nemá vážné problémy s plněním měřitelných výsledků, jako jsou „zisk", „rentabilita", „nákladovost" apod.). V případě měřitelných kritérií hodnocení je nezbytné předem stanovit, jaký výkon je žádoucí, přijatelný a nepřijatelný.
- Hodnoticí rozhovor je příležitostí vyjasnit si své vztahy ke spolupracovníkovi a prohloubit je. „Ideální rozhovor" nelze provést podle učebnice, ale musí ho společně vytvořit hodnotící manažer a hodnocený spolupracovník. Je nezbytné si uvědomit, že nikdo si nenechá rád říci „všechno" od každého. To, co si pracovník beze všeho nechá říci od obdivovaného šéfa, si určitě nenechá říci od vedoucího, kterého „nemůže ani cítit". Ještě méně bude pracovník ochoten svému vedoucímu s klidem sdělit, co má na srdci (šéf přece představuje firmu, je jeho nadřízeným a tudíž silou, která vyžaduje výkonnost, zatímco pracovník představuje pouze sám sebe a svou rodinu). Dokázat, aby se pracovník rozhovořil, je proto podstatně obtížnější, než mu udělat přednášku o jeho práci a schopnostech.

Při rozhovoru s pracovníkem nejde jen o dva názory stojící proti sobě (názor vedoucího a názor pracovníka), nýbrž o názory čtyři:

- co považuje vedoucí za žádoucí (co by mělo být);
- co považuje pracovník za žádoucí (co by mělo být);
- jak vidí současný stav vedoucí (to, co je);
- jak vidí současný stav pracovník (to, co je).

- Hodnoticí rozhovor vede vedoucí. To však neznamená, že se jedná o monolog. Naopak, vedoucí klade otázky a dává tak hodnocenému pracovníkovi příležitost, aby se sám „jasně" vyjádřil (tuto příležitost však dostane nikoli tím, že jej bude šéf neustále přerušovat, aby opravil jeho zřejmě „scestné" názory, ale tím, že sám pracovník se dostane do situace, kdy bude nucen své názory změnit). Při vedení rozhovoru proto není nejobtížnější vlastní projev nebo kladení otázek (byť i to je důležité, neboť kladené otázky musí mít smysl a cíl), ale umění naslouchat.

- Hodnoticí rozhovor, nemá-li být kontraproduktivní (a to není, resp. neměl by být) v zájmu hodnotitele ani hodnoceného, musí mít určitou strukturu a řád.
  Účinný je následující postup:
  - Rozhovor zahájit několika přátelskými slovy, upřímně myšlenými (faleš pracovník pozná), která navodí atmosféru nezbytnou pro „partnerský rozhovor".
  - Pracovníkovi dát příležitost, aby sám vykreslil svůj vlastní obraz (toto lze dosáhnout pomocí otázek typu: „Co se vám v minulém roce zvlášť podařilo?", „Co vám jde zvlášť dobře?", „Kde vidíte svou sílu?", nebo naopak: „Co nedopadlo podle vašich představ?", „Co se dalo udělat lépe?", „Kde vidíte možnost se ještě zlepšit?").

- Společně s pracovníkem zformulovat a vytyčit pro něho nové cíle, odpovídající potřebám firmy i pracovníka samého.
- Výsledek rozhovoru společně zaznamenat a odsouhlasit.

- Hodnocení pracovníků jako akt vedení je nejen uvědomovacím procesem, ale především musí stejnou měrou motivovat pracovníka i manažera. Je-li management chápán nikoli jako nařizování, nýbrž jako podpora, potom hodnoticí rozhovor není žádný „posudek", ale rozhovor na podporu pracovníka, která je rozhodujícím cílem hodnoticího rozhovoru.

Schopnost správně hodnotit spolupracovníky je jednou z rozhodujících manažerských dovedností, neboť hodnocení pracovníků je silně vystaveno riziku subjektivismu (nevhodným výběrem kritérií a metod hodnocení počínaje a vlastním hodnocením pracovních výsledků, chování a schopností pracovníka konče).

Úspěšný manažer si uvědomuje, že:
- *Hodnoticí pohovor je ideální příležitostí vyjasnit si své vztahy ke spolupracovníkovi a prohloubit je.*
- *Hodnoticí pohovor může být využit i k vyjasnění si, jak dalece může být pracovník (možná lépe) použit jinde, zda a jak by mohl být podporován či rovnou povýšen.*
- *Výsledek hodnocení je východiskem ke zjištění, jak dalece jsou práce a odměna za práci ve vzájemném souladu nebo zda je potřeba provést úpravu či přizpůsobení.*
- *Vést lidi znamená je podporovat a hodnocení je pak nutno chápat jako podporu spolupracovníka, tedy jako účinný nástroj motivace a nikoli intrik.*

15 Komunikace

Civilizace vypracovaly v průběhu svého vývoje znaky, symboly, gesta a mimiku, tedy všechno to, co lidem umožňuje lépe navazovat pracovní i nepracovní vztahy, plnohodnotněji si předávat informace, přesněji a hlouběji pochopit toho druhého.

15.1 Fenomén komunikace

Člověk může správně hovořit a vystupovat, může dokonale ovládat svůj hlas, pohyby, gesta a díky tomu prosadit svůj názor, přesvědčit druhé a získat je na svou stranu. A přesto se mu v komunikaci nemusí dařit. Je to tím, že čím více je člověk opěvován svým okolím, tím více roste jeho superego, tím více je zahleděn sám do sebe a bohužel tím více ztrácí nezbytnou komunikační vlastnost, kterou je schopnost vnímat druhé.

Schopnost vnímat druhé znamená alespoň na chvíli zapomenout na své přání i potřeby a zamyslet se nad tím, co je pro druhého důležité, co je pro druhého hodnotou. Toto pochopit však vyžaduje schopnost umět se ponořit do světa druhého, pochopit jeho radosti, bolesti, přání a touhy, tedy schopnost být druhým. Schopnost být druhým je umění měnit se, a přitom zůstávat sebou samým. Je to schopnost vžít a vcítit se do druhého, pochopit příčiny jeho jednání, dívat se na svět jeho očima. Pochopení druhého umožňuje pak člověku korigovat své chování tak, aby mu partner rozuměl, a přijmout roli, kterou od něho partner očekává. Schopnost vnímat druhé a být druhým jsou nezbytnými předpoklady efektivní komunikace – fenoménem komunikace. Úspěšní manažeři jsou si vědomi, že schopnost vnímat spolupracovníka a vcítit se do něj není pouze fenoménem komunikace, ale i jedním ze základních kamenů správné a účinné motivace (motivace odpovídající potřebám i očekávání pracovníků).

15.2 Komunikace a řízení

Píše-li člověk někomu či s někým hovoří, předává tím svému partnerovi fakta, čísla, data, sdělení. Toto sdělení však může pro příjemce znamenat mnohem více, než se v něm uvádí. Každý člověk totiž danou informaci posuzuje i ze svého pohledu, své situace, své mentality. Co pro jednoho je čest, může být pro druhého urážkou. Komunikace není tedy pouze problémem jasného a přesného sdělování skutečností, nýbrž i otázkou způsobu podání sdělování. Vyžaduje přihlížet k potřebám a očekáváním lidí, jejich individuální hierarchii hodnot. Je tudíž zřejmé, že komunikace je záležitostí jak intelektuální, tak emocionální.

Známou pravdou je, že lidé si vysvětlují jevy a události podle svých minulých zkušeností, podle toho, co prožili nebo slyšeli. Je proto zcela přirozené, že zpravidla člověk slyší to, co slyšet chce či slyšet očekává. Ve zprávách a příkazech pak hledá i to, co tam není. Má-li tedy být sdělení účinné, je nezbytné zvážit nejen „co lidem říci“, ale také „proč jim to říci“ a „jakou formou“ by to bylo nejvhodnější.

Tuto zásadu by si měli uvědomovat a dodržovat zejména manažeři. Předešli by tím řadě nedorozumění a konfliktů, majících zdroj právě v nesprávné interpretaci jejich sdělení.

Neméně důležité je dát svým partnerům příležitost vyměnit si upřímně a podrobně názory. Nezřídka si vedoucí pracovníci stěžují na nedostatek účinné spolupráce. Neuvědomují si však přitom, že velkou vinu na tom mají oni sami, když se vymlouvají na nedostatek času, neochotné či neschopné podřízené či dávají najevo, že nekonformní názory neradi slyší a nejsou tudíž žádoucí.

Současnost bývá často charakterizována jako věk turbulence a diskontinuit. Pro organizace a jejich manažery se stává zásadním problémem, jak lépe a účinněji zapojit zaměstnance do plnění firemních úkolů a cílů. Včasná a účinná komunikace je jedním z významných faktorů, napomáhající tento problém řešit. Přes svoji klíčovou roli však není a ani nemůže být všelékem na veškeré neduhy organizace. Dosáhnout dobré komunikace je velmi obtížné či přímo nemožné, když pracovní podmínky vyvolávají u lidí nudu nebo rozčilení, když mají práci, která jim neumožňuje projevit své tvůrčí schopnosti a rozvíjet potenciální dovednosti, když pociťují ve vlastním podniku odcizení, nechápou nebo neznají jeho cíle a záměry, neztotožňují se s jeho strategií a politikou.

Manažer je v jednání s lidmi úspěšný pouze tehdy, dokáže-li nejenom vytvořit atmosféru vzájemné důvěry, pocit sounáležitosti řízeného kolektivu, ale také vysvětlit a prezentovat cíle a záměry organizace, vytvořit tvůrčí klima, kdy každý jeho spolupracovník se cítí důležitý a potřebný pro úspěšné fungování celého kolektivu a organizace vůbec. Opomenout nelze ani to, že vedle pracovních vztahů existují vztahy osobní, určité společenské poměry, dosažená kultura chování a vystupování, morálka a že od vlivu těchto faktorů nelze abstrahovat.

Úspěšnost organizace lze zvyšovat nejenom zaváděním moderní techniky, technologií a progresivní organizací, ale zejména aktivní spoluúčastí zaměstnanců na naplňování jejích cílů. To je však nemožné, nebudou-li zaměstnanci záměry a cíle organizace znát a neztotožní se s nimi. Nezastupitelnou roli tudíž sehrává komunikace.

U manažerů je proto kladen důraz na otevřené jednání a častou osobní komunikaci se spolupracovníky, zejména pak s těmi, kteří se bezprostředně podílejí na rozhodujících aktivitách firmy. Cílem této osobní komunikace je vytvořit pocit sounáležitosti a v ideálním případě až příslušnosti k „podnikové rodině". Mark Shepard z Texas Instruments tvrdí, že jednat se spolupracovníky jako „zdrojem ideí a nápadů" má být snahou každé firmy či instituce.

Dobře fungující komunikace je tudíž nezbytným předpokladem a charakteristickým znakem úspěšných organizací. Naopak nedostatky v komunikaci, zejména pak mezi manažery a řízenými spolupracovníky, bývají jednou z častých příčin jejich nízké či zhoršující se prosperity. Otevřená komunikace a včasná informovanost pracovníků jsou proto zcela logicky považovány za základní symptomy zdravé organizační kultury.

Posláním komunikace v jakékoliv organizaci (velké či malé, ziskové či neziskové) je zabezpečit následující primární funkce:

- informační (získávání, zpracování a šíření informací vnitřních i z okolí organizace);
- přikazovací a instrukční („kdo", „co", „jak", „kde", „kdy" a za „jakých podmínek" udělá);
- ovlivňovací a přesvědčovací (jak budou pracovníci motivováni);
- integrační a udržovací (podporuje fungování organizace).

Z hlediska směru toku informací (komunikace) se zpravidla rozeznávají následující tři základní typy:

- komunikace vertikální (směrem dolů a nahoru);
- komunikace horizontální (mezi subjekty na stejné úrovni);
- komunikace diagonální (mezi různými subjekty na různých organizačních úrovních).

Manažeři mají často tendenci využívat nejjednodušších a nejrychlejších zdrojů (formální tabulky, přehledy, zprávy, rozbory apod.). Tyto formální zdroje však mohou být jednak neaktuální

a jednak může dojít u příjemce (manažera) k interpretačním problémům. Je proto důležité, aby manažer získával informace i z neformálních zdrojů (hovořil s lidmi a naslouchal jim – komunikoval s nimi).

Pro manažera je důležité si ujasnit:
- *k jakému cíli informace požaduje (pro plánování, rozhodnutí, kontrolu apod.);*
- *jaké mají informace být (množství, kvalita, aktuálnost, objektivita apod.).*

Vyjasnění si tohoto problému de facto určuje nejenom odkud tyto informace získá, ale také jakým způsobem je získá.

15.3 Co lidé v komunikaci nedoceňují

Význam komunikace v životě člověka je nezpochybnitelný. Lidé ve vzájemném kontaktu nemohou nekomunikovat. I mlčení a omezení pohybu v sobě obsahují určité sdělení (nezájem, nechuť či odpor k někomu apod.). Komunikace mezi lidmi je součástí jejich **interakce** (vzájemného působení). Komunikace bývá někdy redukována pouze na dorozumívání. To je však zjednodušený pohled, neboť komunikaci nelze podle Janouška (1968) zužovat na pouhé dorozumívání, ale je ji nutno chápat šířeji, a to jako specifickou formu sociálního styku.

Problémy mezilidských vztahů jsou zpravidla problémy komunikace. Špatně pochopená zadání, nízká pracovní motivace, stížnost na chování pracovníka, nedodržování předpisů apod. – to vše může být výsledkem komunikačních problémů.

Potíže, které provázejí komunikační proces, se nazývají šumy. Šumem může být cokoli, co narušuje odesílání, přesun nebo příjem sdělení (hluk, únava, používání nejednoznačných symbolů apod.).

Předpokladem efektivní interpersonální komunikace není pouze zvládnutí její verbální stránky, tedy vyjadřování myšlenek artikulovanou řečí, ale i stránky nonverbální. Tento druh komunikace je však nezřídka přehlížen a podceňován. Lidé mnohem raději slyší vyjádření či sdělení ústně nebo písemně, aniž si uvědomují, že slova jsou pouhým „kabátem, do něhož člověk obléká" to, co chce sdělit. Je proto důležité si uvědomit „co" a „jak" si lze beze slov sdělovat.

- ***V první řadě jsou to pocity, nálady a emoce***
  Nejvýstižnějším a nejbohatším zdrojem informací o emocionálním stavu člověka je tvář. Sdělování mimikou je považováno řadou psychologů za druhý nejvýznamnější sdělovací prostředek (první je mluvené slovo). Podle Křivohlavého (1988) existuje sedm primárních emocí ve výrazech obličeje:
  - štěstí – neštěstí;
  - neočekávané překvapení – splněné očekávání;
  - strach a bázeň – pocit jistoty;
  - radost – smutek;
  - klid – rozčilení;
  - spokojenost – nespokojenost až znechucení;
  - zájem – nezájem.

Psychologickými výzkumy bylo zjištěno, že lidé mnohem snáze rozpoznají kladné emoce. Někteří jedinci (většinou introverti) jsou nadaní schopností číst a rozpoznávat výrazy, nálady a stavy lidí a na základě toho pak podvědomě dokážou předvídat chování lidí.

- ***Kromě sdělování mimikou mohou lidé vyjadřovat své nálady a pocity postoji a pohyby.***
  Postoje odrážejí momentální stav – reakci, náladu, souhlas či nesouhlas člověka. Vzájemné postavení partnerů ukazuje, jaká je situace a jak se bude dál vyvíjet. Každý člověk má kolem sebe prostor, do kterého ne všechny lidi pustí. Hranice tohoto prostoru je individuální a závisí jednak na charakteru člověka a jednak na kultuře, ve které byl vychován (jižnější národy mají tuto hranici mnohem blíže než národy severní) To, do jaké míry si člověk partnera pustí „k tělu", závisí i na přístupu partnera. Od kritizujícího, kárajícího a nesouhlasného partnera má člověk tendenci být co nejdále, a naopak jedná-li se o partnera chválícího, lichotícího a obdivujícího, cítí se člověk v jeho těsné blízkosti bezpečný a dokonce ji vyhledává.

Jak by se tedy měl člověk chovat, aby nenarušil „výsostné vody" druhého v případě, že si není jistý jeho postojem ke své osobě?

Recept je jednoduchý – nechat druhého, aby si sám určil vzájemnou vzdálenost, a stát se tak jejím pasivním tvůrcem. Každý člověk si totiž sám podvědomě najde vyhovující vzdálenost k ostatním.

Pohyby, oproti postojům, které jsou spíše statickou stránkou vyjadřování, představují stránku dynamickou, dodávající jednání a chování energetický náboj. Zvláštní význam v řeči pohybů zaujímají gesta, která mají výrazný sdělovací účinek a často doprovázejí slovní projevy. Na rozdíl od ostatních nonverbálních projevů podléhají pohyby nejméně kontrole při sebeovládání či zkreslování dojmu, a proto mají značnou vypovídací schopnost o tom, co si druhý opravdu myslí a cítí.

- ***K významným nonverbálním způsobům sdělování patří řeč očí.***
  Při pozorování řeči očí jsou podle Křivohlavého (1988) významné následující čtyři stavy, jimiž jsou:
  - délka pohledu;
  - příjemnost či nepříjemnost pohledu;
  - situace, kdy se člověk cítí být pozorován;
  - pohled z očí do očí.

Člověk se déle dívá na osobu, které si váží, na výše postavené spolupracovníky, preferované osoby, přátele i známé a osoby, jejichž kladný vztah se pokouší získat. Nepříjemné jsou zpravidla pohledy trvající bez přestání delší dobu nebo naopak úplná absence pohledu.

Typickou situací, kdy se člověk cítí být pozorován, je, když sám mluví k několika lidem nebo je v roli výše postaveného. Pohledy z očí do očí mohou být vyvrcholením přátelských vztahů, projevem nejvyšší důvěry, ale také vyvrcholením vztahů nepřátelských.

- ***Na rozhraní verbálního a nonverbálního projevu patří hlasový projev, tedy jak člověk říká to, co říká.***
  Tón hlasu, jeho zabarvení, síla, napětí, tempo, pomlky – to vše odráží psychický stav člověka. Tento způsob projevu umožňuje tomu, kdo hovoří, vyjádřit opravdovost sdělení (zda sám věří tomu, co říká), a tomu, kdo poslouchá, pak rozpoznat, za čím stojí ten, kdo mluví.

15.4 Naslouchání – klíčový faktor efektivní komunikace

Nezbytnými komunikačními vlastnostmi jsou schopnost vnímat druhé a schopnost být druhým. To však není možné, pakliže člověk nebude schopen svému partnerovi naslouchat. Existují tři základní způsoby naslouchání:

- ušima (slyšením);
- očima (viděním);
- srdcem (milováním).

Nejde však jen o to slyšet, co druhý říká, ale také porozumět tomu, co říká, a chápat, proč to říká – tedy správně interpretovat sdělení partnera.

Každé sdělení totiž obsahuje něco o jeho autorovi. Ten, kdo něco sděluje, předává celý balík informací:

- říká, co si myslí o tom, o čem hovoří;
- říká, co cítí, jak mu je, co prožívá;
- říká, co chce, jaké jsou jeho záměry a přání;
- říká, kdo je, a to nejen tím, co říká o sobě, ale i tím, jak to říká (každá zpráva obsahuje něco o tom, kdo ji podává).

Klíčovým předpokladem správné a efektivní komunikace je tedy umět partnerovi naslouchat. Ke správné interpretaci toho, co druhý říká, však nestačí pouze pasivně partnerovi naslouchat, ale je nezbytné se ho i ptát – aktivně naslouchat. Aktivním nasloucháním lze nejenom předejít zbytečným nedorozuměním a konfliktům, ale i zjistit záměry a očekávání partnera, neboť každý se rád svěřuje tomu, kdo jej vnímavě poslouchá, kdo má o něj zájem.

Pro správné naslouchání doporučuje Temper (1996) dodržovat následující zásady, jimiž jsou:

- *ptejte se;*
- *soustřeďte se;*
- *snažte se pochopit hlavní myšlenky;*
- *snažte se pochopit princip nebo logický základ toho, co se za řečí lidí skrývá;*
- *poslouchejte významná slova;*
- *to, co jste vyslechli, si setřiďte svým logickým způsobem ve své mysli;*
- *pokud jsou problémy nebo žádosti příliš složité, udělejte si poznámky.*

Pro to, aby byl člověk lépe poslouchatelný, pak doporučuje:

- *vždy se snažte vyjádřit současně jen jednu myšlenku;*
- *dodržujte jednoduchost;*
- *vyjadřujte se stručně;*
- *to, co říkáte, říkejte vlastními slovy a tomu, komu je to určeno;*
- *používejte vhodnou intonaci hlasu a vhodná gesta;*
- *položte důraz na každou sdělovanou myšlenku;*
- *reagujte na emoce, které vaše slova vyvolají u posluchače;*
- *snažte se pochopit stanovisko posluchače;*
- *umožněte svému posluchači, aby se k problému vyjádřil.*

V souvislosti s nasloucháním jakožto klíčovým faktorem efektivní komunikace nelze opomenout **empatii**. Empatie (vcítění) znamená porozumět emocím a motivům druhého člověka. Pro schopnost empatie je důležité umět odložit svoje vlastní názory, hodnoty a předsudky. Jde o to být schopný pochopit, jak a proč člověk jednal tak, jak jednal, jaké z toho má pocity a jaký má na věc názor, kdy jedná proti svému přesvědčení a kdy se naopak jeho chování navenek plně ztotožňuje s tím, co cítí uvnitř. Ideální je, pokud se podaří oprostit se od vlastních hodnot, pocitů, asociací, názorů a předsudků, přijmout ty jeho a pokud možno poznat jejich příčinu nebo důvod.

Zejména lidé pracující v sociální a zdravotní sféře by si měli uvědomit, že aktivní naslouchání a empatie patří mezi nejúčinnější prostředky k navázaní efektivního kontaktu s klientem (uživatelem zdravotních a sociálních služeb).

Efektivní komunikace je kritickou součástí práce sociálního pracovníka, neboť ten, kdo umí komunikovat, má větší schopnost iniciovat u svých klientů změny vedoucí k podpoře jejich zdraví a má větší úspěch při vytváření důvěrnějších vztahů jak s klienty, tak i jejich rodinami. V praktickém životě se prokazují jako účinné a efektivní následující terapeutické komunikační techniky:

- *schopnost mlčet tam, kde je to správné;*
- *používání otevřených otázek;*
- *využívání doteku;*
- *parafrázování;*
- *žádost o objasnění;*
- *shrnutí.*

Sociální pracovník se však setkává i s klienty a situacemi, v nichž běžné metody komunikace nestačí (např. zmatený či rozhněvaný klient). I v těchto zvláštních situacích je třeba využívat základních komunikačních dovedností a pravidel, která řídí běžnou komunikaci, neboť kompetentní sociální pracovník musí mít neustále na paměti, že vytvoření důvěrného vztahu, vyjádření ničím nepodmíněného respektu a laskavý přístup jsou předpokladem terapeutického přístupu ke klientovi.

Součástí efektivní komunikace je i minimalizace šumů v komunikaci (srozumitelné sdělování svých rozhodnutí, zadávání úkolů apod.).

15.5 Konflikt

Komunikace slouží nejen ke vzájemnému pochopení, ale je i zdrojem nedorozumění a konfliktů. Lidé jsou různí, různé jsou i způsoby jejich myšlení, vnímání a jednání. To však zákonitě vede ke konfliktním situacím, tj. střetávání protichůdných sil, jejichž příčinou jsou různorodé pohledy, potřeby, zvyky a priority individuálních cílů každého jedince.

V závislosti na tom, zda se střetávají **kladné** či **záporné** hodnoty nebo zájmy, rozeznávají se následující tři základní typy konfliktů:

- ***Konflikt „PLUS – PLUS"***
  Tento typ konfliktu je **„nejvíce příjemný"** a **„lehko se řeší"**. Jedná se o situace, ve kterých se střetávají příznivé alternativy (výběr dobrého jídla nebo zábavy).
- ***Konflikt „MINUS – MINUS"***
  Charakteristickým znakem je **„nevýhodnost obou variant"**, což vede ke snaze vybrat ze dvou zel to menší (výběr vegetariána z nabídky pokrmů obsahujících maso).
- ***Konflikt „PLUS – MINUS"***
  V těchto situacích se střetávají **„kladná"** a **„záporná"** varianta. Komplikovanější řešení je v případě, že je tato varianta zdvojená (propuštění pracovníka přináší práci navíc, neboť znamená najít a zapracovat pracovníka nového, ale zároveň je to způsob, jak se zbavit méně schopného člověka).

Konflikt a souvislosti s ním spojené evokují řadu otázek typu: **„Jak se zachovat v konfliktní situaci?"**, **„Jaký způsob jednání vybrat?"**. Je zřejmé, že velmi mnoho záleží na tom, o **jaký druh konfliktu se jedná a jací lidé se ho účastní**.

Řada lidí (zejména manažeři, kteří mají konfliktní situace téměř na „každodenním pořádku") uplatňuje v konfliktních situacích určitý zažitý styl chování, který závisí jak na charakteru člověka, tak i na jeho zkušenostech, znalostech a schopnostech vypořádat se s konfliktem.

Nejběžnější styly chování lidí v konfliktních situacích jsou podle Křivohlavého (1973) následující:

- ***Obranný***
  Charakteristická je instinktivní reakce zaměřená na snížení napětí a obhajobu svého ega. Tento styl vzniká sám od sebe v podvědomí člověka, bere v úvahu hájení vlastních zájmů a neohlíží se na zájmy druhých (proto může dojít k izolaci a odcizení). Obranný styl může být veden třemi typy chování, jimiž jsou:
  - *Odklonění (odmítnutí)*
    Člověk se tváří, že k žádnému konfliktu vlastně nedochází, zahladí nejostřejší hroty a „zažene" konflikt do vlastního nitra.
  - *Dominance*
    Cílem je upevnění pozic a utvrzení moci. Proto tímto způsobem řeší konflikty autoritativní manažeři, kteří nepřipustí názor druhého ani svou chybu.
  - *Kapitulace*
    Člověk se podřídí silnějšímu. Příčinou je strach utrpět porážku, narušit vztahy, případně záliba být „obětním beránkem".

- ***Spolupráce***
  Propagátoři a zastánci tohoto stylu se domnívají, že konflikty se mohou a musejí stát prostředkem k dosažení pozitivních změn a vzájemné výhody obou stran. Spolupráce má tyto dva stupně:
  - *Nižší (kompromisní)*
    Snaha obou stran najít společnou řeč a společné řešení je většinou povrchní a formální, což vede k tomu, že ani jedna z nich nepovažuje dané řešení za konečné.
  - *Vyšší (kolektivní)*
    Přes všechny názorové rozdíly se obě strany snaží „doopravdy" pochopit druhého, nalézt společné zájmy a pohledy, vyhledávat taková řešení, která jsou oboustranně výhodná. Je to proces vyžadující dobrou vůli a vyspělost konfliktních stran, avšak výsledek spočívající ve vyřešení konfliktu je pro obě strany natolik přínosný, že se vyplatí do něj trpělivost a vůli investovat.

Konflikt mezi lidmi je třeba chápat jako samozřejmou součást života a u manažerů jako součást zdravého riskování (manažer, který se bojí konfliktů, se bojí zdravě riskovat a minimalizuje tak svou šanci na úspěch).

15.6 Správná komunikace – klíčová dovednost manažera

Komunikace je významným faktorem ovlivňujícím míru ztotožnění osobních cílů zaměstnance s cíli podniků, nutným předpokladem dobrých interpersonálních vztahů i prostředkem uspokojování sociálních potřeb lidí. Úroveň komunikace podstatným způsobem působí na prosperitu podniku a schopnost účinně komunikovat je tudíž fundamentálním předpokladem moderního a úspěšného manažera.

Tak jako neexistuje návod na to, jak být úspěšný v podnikání (bylo-li by tomu tak, postačilo by postupovat přesně podle „příručky" a příčinou krachu firmy by nebyla neschopnost jejího managementu, ale nedodržování stanovených postupů), neexistuje zaručený recept ani na to, jak být stoprocentně úspěšný v komunikaci. Existují pouze doporučení „co dělat" a „čeho se vyvarovat". Jinak tomu ale ani být nemůže, neboť interpersonální komunikace je vždy záležitostí lidí – jedinečných živých bytostí s jedinečným chováním a jednáním (v této souvislosti nelze opomenout dnes již klasickou práci Dalea Carnegieho „How to win friends and influence People" v českém překladu „Jak získávat přátele a působit na lidi" (1939), kde formou příkladů a doporučení popularizuje taktiku bezkonfliktního jednání. Jeho následující doporučení, která jsou i dnes aktuální, zní:

Jak získat lidi pro vaše názory, způsob myšlení, návrhy či doporučení?

- *Jedinou cestou, jak nejvíce získat z vaší nesouhlasné argumentace, je vyhnout se jí.*
- *Respektujte názor partnera a nikdy neříkejte, že nemá pravdu.*
- *Jestliže sám nemáte pravdu, rychle a důrazně to přiznejte.*
- *Začínejte jednání přátelsky.*
- *Dosáhněte toho, aby s vámi partner na začátku konverzace souhlasil.*
- *Nechte více hovořit svého partnera.*
- *Souhlaste s tím, aby se váš partner domníval, že je původcem ideje (kterou jste mu vnutil).*
- *Snažte se objektivně vidět věci z pohledu partnera.*
- *Projevte sympatie k názorům i přáním partnera.*
- *Odvolávejte se na vyšší (vznešené) motivy.*
- *Dramatizujte své ideje (názory).*
- *Apelujte na lidi (vyzvěte je k soutěživosti, snažte se prokázat, co váš partner dovede).*

Jak měnit názory či jednání lidí, aniž by je to dráždilo a projevovali odpor či nesouhlas?

- *Začněte chválou a upřímným oceněním.*
- *Na chyby ostatních poukazujte nepřímo.*
- *Než začnete kritizovat, zmiňte se o vlastních chybách.*
- *Nedávejte přímé příkazy, navádějte otázkami.*
- *Respektujte, aby si váš partner „zachoval svoji tvář".*
- *Chvalte každé zlepšení, i to nejmenší. Buďte srdeční a nešetřete chválou.*
- *Ponechte vašemu partnerovi dobrou pověst (reputaci).*
- *Povzbuzujte a jednejte tak, aby se chyby zdály snadno napravitelné.*
- *Vytvořte podmínky, aby partner rád dělat to, co si přejete.*

Má-li být komunikace v organizaci efektivní, musí být obousměrná. Obousměrná komunikace je nezbytná k tomu, aby management mohl průběžně informovat zaměstnance o tom, co se v organizaci děje, o plánech, které se jich týkají, a zaměstnanci naopak mohli reagovat svými názory na záměry a činnost managementu. To, co chce říci management, zpravidla závisí na analýze toho, co zaměstnanci potřebují vědět.

Management se zpravidla snaží:

- Dosáhnout, aby zaměstnanci pochopili a akceptovali to, co management navrhuje udělat v oblastech, které se jich týkají.
- Vytvořit u zaměstnanců pocit sounáležitosti se záměry a cíly podniku.
- Ubezpečit zaměstnance, že si jejich aktivní účasti na tvorbě a plnění podnikových cílů doopravdy váží a že tato aktivní účast je i v zájmu jich samých.

Úspěšný manažer si ale uvědomuje, že účinnost komunikace výrazným způsobem ovlivňuje ještě další faktor a tím je, co zaměstnanci očekávají (co chtějí slyšet). Zaměstnance zajímají problémy, které se jich bezprostředně dotýkají, a k nim se chtějí i vyjadřovat. Chtějí tedy slyšet o záměrech a změnách ovlivňujících jistotu jejich zaměstnání, odměňování, zaměstnanecké výhody apod. Na managementu potom je aby porozuměl, o čem chtějí být zaměstnanci informováni a v souladu s tímto poznáním našel nejlepší způsob, jak jim to říci.

Účinnost komunikace závisí nejen na zvládnutí její verbální a nonverbální stránky, ale klíčovou roli sehrává schopnost efektivně naslouchat. Má-li být člověk v interpersonální komunikaci úspěšný, a to je důležité zejména pro manažery, je nezbytné, aby kromě uvedených zásad měl na paměti, že chce-li něco říci (předmět), musí vědět, co chce říci a čeho tím chce dosáhnout (cíl) a jak to říci (koncepce). Absence či podcenění některého z těchto činitelů významným způsobem snižuje efektivnost komunikace.

Způsob komunikace může odstranit či alespoň zmírnit některé „komunikační slabiny manažera". V žádném případě však nemůže nahradit to, co bylo, je a s největší pravděpodobností i bude pro manažera stěžejní oblastí, tj. schopnost navazovat, rozvíjet a regulovat kontakty s lidmi, tedy schopnost efektivní sociální komunikace.

Třebaže většinu komunikačních dovedností lze zdokonalit výcvikem a tréninkem, fundamentálními faktory úspěšnosti komunikace jsou a zůstanou individuální schopnosti (kompetentnost) a dovednosti člověka. Bez nadsázky lze tudíž konstatovat, že správná komunikace je předností, ale i slabinou manažera.

Úspěšný manažer si uvědomuje a má na paměti, že:

- *Organizace je založena na kolektivní činnosti lidí, unikátních jedinců, schopných vlastního individuálního jednání, jež nemusí být v souladu s podnikovou politikou. Ke koordinaci aktivit lidí a dosažení cílů organizace je nezbytná dobře fungující a efektivní komunikace.*
- *Organizace je pod permanentním tlakem změn, které ovlivňují práci lidí, jejich pohodu a pocit bezpečí. Žádná změna však nemůže být řízena efektivně, jestliže její důvody a zejména pak důsledky nebudou srozumitelným způsobem sděleny těm, jichž se změna týká – tedy zaměstnancům. Pouze v případě, že lidé pochopí důvod změn a organizace bude vnímat pocity těch, na něž dopadly její důsledky, nedojde ke konfliktní situaci.*
- *Organizace může dosáhnout svých cílů jen v případě, že lidé jsou správně motivováni. Účinná motivace je však nemožná, nebudou-li vnímány a pochopeny skutečné zájmy, potřeby a očekávání zaměstnanců. To se ale neobejde bez správné komunikace.*

15.7 Asertivita aneb jak se prosadit

Předkové člověka využívali ke zvládnutí konfliktu „buď boj, nebo únik". Člověk k těmto dvěma prostředkům přidal možnost třetí, kterou je slovní komunikace (rozhovor). V praktickém životě však lidé této možnosti ne vždy využívají. Výjimkou nejsou situace, kdy ostrá hádka zničí přátelství dvou lidí, kteří se ve svých odlišných představách střetli na pomyslném úzkém můstku a žádný nechce udělat krok stranou, neboť každý z nich je přesvědčen, že dál může jít jen tehdy, když „převálcuje" toho druhého. Fundamentální otázka tudíž zní:

„Co je třeba udělat a jak, aby lidé na sebe neútočili, aby byli tolerantnější?"

15.7.1 Pojetí a význam asertivity

Asertivita je dovednost, která člověku umožní prosazovat vlastní názory, stanoviska nebo zájmy, ať už na pracovišti, či v soukromém životě. Jedná se o komunikační strategii, která klade důraz na sebedůvěru a sebeprosazení. Asertivita nejenže může jedinci pomoci hlídat si své hranice, ale také rozpoznat a zastavit manipulativní chování, které vůči němu někdo v jeho okolí uplatňuje. Asertivní řešení konfliktů může vést nejen k vnitřní spokojenosti, kvalitnější spolupráci a zvýšení profesionality, ale i k rozvoji přátelství, pocitu sounáležitosti a uspokojení potřeb všech zúčastněných.

*Podle oxfordského slovníku **„asertivita" znamená čelit něčemu tváří v tvář a umět se prosadit**. Asertivitou se zároveň rozumí **umění požádat o laskavost, říci ne a čelit manipulacím**. Zní to jednoduše, ale pro jedince s malou sebedůvěrou, kteří jsou více než náchylní k ostýchavosti, může takové chování znít jako nedosažitelná meta.*

Asertivita, jež se v USA stala hitem sedmdesátých let, je úzce spjata se jménem psychologa Andrewa Saltera, který s úspěchem pořádal popularizační výcvikové kurzy o asertivním způsobu jednání, jejichž cílem bylo, krom jiného, přivést jednotlivce k zodpovědnosti za sebe sama. Podstatou asertivity dle jeho názoru je rozumový a vytrvalý komunikační přístup doplněný schopností „jít druhému naproti", chceme-li se s ním „setkat", a navázat s ním komunikaci. Souhrn všech těchto dovedností a způsobů uvažování je zároveň bezpečnou a pevnou ochranou před manipulacemi.

Asertivita v žádném případě neznamená „prosazování za každou cenu" (zpravidla pomocí „širokých loktů" a „hroší kůže"). Asertivní jednání není agresivní či nepřátelské vůči svému okolí, ale naopak jde o velmi vstřícné jednání, jehož cílem je pochopit druhého, porozumět jeho názorům, postojům i potřebám a tyto respektovat. Současně je však nezbytné uchovat také respekt k sobě samému, tj. vlastním názorům, potřebám a zájmům.

Asertivita, pakliže člověk pochopí její zákonitosti, pravidla, práva i povinnosti a zvládne její techniky, napomáhá podle Nölkeho (2009) nejen prosazovat vlastní názory, stanoviska či zájmy, ale také konstruktivně řešit sporné nebo konfliktní situace (nalézat a přijímat v dialogu dvou rovnoprávných partnerů řešení, která jsou nejen v zájmu věci, ale zároveň pro obě strany pokud možno výhodná) a čelit manipulaci.

Asertivita není samospasitelná a nemůže (ba ani nesmí) být jen cvičením pouhých taktických manévrů. Význam má jako součást „zdravé" komunikace, respektující morální zásady (ty jsou jí nadřazeny do té míry, že nemůže být asertivní to, co je nemorální). Asertivita není „cesta k vítězství", avšak může být jednou z cest ke kooperaci v interpersonálních vztazích.

Asertivně lze řešit problémy, nezbytné postupy, vysvětlit žádoucí, vyslovovat přání, hodnocení a ocenění. Asertivita není pouhým souhrnem zásad komunikace (komunikační strategií), ale i přístupem k životu. Není to filozofický směr ani návod, jak žít čtyřiadvacet hodin denně, neboť člověk má vždy plné právo rozhodnout, zda bude v daný okamžik jednat asertivně či nikoliv. To, co je podstatné a co je tudíž nezbytné mít neustále na paměti, je cíl, jehož člověk chce svým jednáním dosáhnout, tj. zda mu v dané chvíli více záleží na konkrétním výsledku nebo dá přednost dlouhodobému vztahu (ne vždy je prohrou to, co vypadá na první pohled jako ústupek).

Asertivní ženu nemusí představovat bojovná amazonka, ale také bytost, která svým jednáním působí na první pohled křehce a žensky, třeba jako moudrá Šeherezáda z pohádek Tisíce a jedné noci, která se pasivně nepodřídila svému krutému údělu, avšak ani nezvolila otevřený boj proti sultánovi.

Není tudíž prohřeškem proti asertivitě, pakliže se člověk rozhodne jednat v určité situaci zdánlivě neasertivně za předpokladu, že se tak svobodně rozhodl, tedy „ví, co dělá". Je to jen a pouze jedinec, kdo se rozhoduje a za své rozhodnutí nese plnou odpovědnost.

Asertivně jednající člověk vyslovuje své myšlenky bez bázně a prosazuje je, avšak zároveň chápe stanoviska ostatních a respektuje je. Nenechá se zmanipulovat, ale také není manipulátorem.

15.7.2 Typy lidského chování

Člověk se ve svém životě dostává do nejrůznějších situací, na něž musí reagovat. V závislosti na typu reakce se obecně rozeznávají následující tři typy sociálního chování (jednání):

- ***Pasivní jednání***
  Pasivně jednající člověk je charakteristický tím, že nedokáže prosadit své požadavky, které navíc nezřídka neumí ani přiměřeným způsobem sdělit a zpravidla se chce za každou cenu vyhnout konfliktu. Nedostatek sebejistoty v hájení vlastního názoru ovlivňuje také postoj jedince nejen k sobě samému, ale i k jeho okolí.

Člověk, jemuž pasivita „čouhá z bot", působí vyčerpaně, depresivně a rozmrzele (leckdy jako ztělesněná výčitka). Vyzařuje z něho přání „být pokud možno neslyšen" a ve společnosti více lidí si nejraději sedává dozadu nebo do kouta. Typické jsou pro něho postoje:

- *„Na to já nemám, na to bych nikdy nestačil."*
- *„Nemám jinou možnost a nezbývá mi nic jiného, než nést svůj úděl."*

Důsledkem všeho je narůstající špatný pocit, který si dotyčný „skladuje" a čeká na to, kdy bude moci vše i s úroky někomu vrátit. Protože to ale vyžaduje odvahu, kterou nemá a podvědomě ví, že ani mít nebude, zůstává jediným východiskem permanentní pocit rozmrzelosti.

- ***Agresivní jednání***
  Charakteristickým rysem agresivně jednajícího člověka je to, že nezvládá své emoce a netakticky, bez předběžného zvážení celé situace, agresivně reaguje. Agresivní člověk nejenže s nechutí naslouchá druhému (naslouchá-li mu vůbec) a striktně zamítne jeho požadavek, ale nezřídka „odrovnává" protivníka i tím, že mu připomene minulé, dávno již vyřešené prohřešky či využije jinou „ránu pod pás".

Agresivní člověk s oblibou zvyšuje hlas, je sarkastický, případně podrážděně blahosklonný. Svůj slovní projev, který bývá „prošpikovaný" i vulgárními slovy, umocní nezřídka chladným a výsměšným pohledem do očí. Výjimkou není ani ostentativní bouchnutí do stolu, odhození tužky či prásknutí dveřmi. Typické jsou pro něho postoje:

- *„Všichni jsou špatní, jenom já jsem dobrý."*
- *„Vynikl bych, jen kdyby mi šéf neházel klacky pod nohy."*
- *„Odměnou", po níž agresivně jednající člověk touží, je pocit vítěze, který ovládá druhé.*

Agrese však nejsou jen políčky či jiné údery. Široké spektrum jejích projevů může v lidech vyvolat také řadu nejrůznějších nepříznivých reakcí (pocity ohrožení, rozčilení, napětí, úzkosti, rezervovanost, pomstychtivost, zúžené vnímání apod.).

- ***Asertivní jednání***
  Asertivně jednající člověk spontánně reaguje, přiměřeně projevuje emoce a umí si stát za svým (aniž by však tím porušoval nejen práva svá, ale i práva ostatních). Dokáže přesně formulovat situaci tak, jak ji vidí a jak ji hodnotí. Vždy respektuje partnera, neponižuje ho a ctí jeho důstojnost. Nenechá se zmanipulovat a není ani manipulátorem.

Člověk, chce-li jednat asertivně, musí umět svému partnerovi nejen naslouchat a zvážit jeho informace, ale také přistoupit na kompromis či změnit svůj názor pod tlakem závažných a opod-

statněných argumentů. Charakteristickým znakem celého jednání je klid a vyrovnanost, čemuž odpovídá i postoj, gestikulace a hlasová modulace.

Snaží-li se jedinec (manipulátor) vyvolat v partnerovi (manipulovaném) vnitřní konflikt mezi jeho svědomím a vlastními potřebami, jedná se o manipulaci. Jejím cílem je přinutit druhého, aby dělal to, co nechce. Manipulátor zpravidla posuzuje chování manipulovaného podle jakéhosi vyššího morálního kritéria, které však s obsahem manipulátorovy snahy souvisí pouze zdánlivě. Manipulátory jsou obvykle jedinci, kteří jdou sice tvrdě, ale výlučně jen za svým prospěchem a manipulované často považují za „prosťáčky", kteří jim mají k jejich prospěchu pomoci.

15.7.3 Práva, povinnosti a zlaté pravidlo asertivity

Asertivitou se podle Nováka (2012a) rozumí přímé, poctivé a přiměřené vyjádřené vlastních názorů (pozitivních, negativních), potřeb a pocitů, aniž by tím byla porušena práva druhých (ale ani svých vlastních) a snižována jejich důstojnost.

Klade-li asertivní jednání důraz na respektování práv druhých i vlastních, je nutno odpovědět na otázku: **Jaká práva to vlastně jsou a které mýty vyvracejí?**

Třebaže existují názory, že asertivní práva je možno vztáhnout na konkrétní situace a skupiny lidí, lze formulovat shodu na následujících „základních" asertivních právech:

- ***Máme právo posuzovat své vlastní chování, myšlenky a emoce a být za ně a jejich důsledky odpovědní.***
  Mýtus: „O mém chování rozhoduje někdo jiný, nějaké vyšší morální kritérium, já pouze plním příkazy."

- ***Máme právo nenabízet žádné výmluvy či omluvy ospravedlňující naše chování.***
  Mýtus: „Kdo neumí zdůvodnit své činy, je nesvéprávný a musí být kontrolován."

- ***Máme právo posoudit, zda a nakolik jsme odpovědní za řešení problémů ostatních lidí.***
  Mýtus: „Pomoci vždy a všude, každému. Ať chceš, nebo nechceš, jsou věci, které tě zavazují, zapři sám sebe." Pomáhat ano, ale na základě svého vlastního rozhodnutí v konkrétní situaci.

- ***Máme právo změnit svůj názor.***
  Mýtus: „Kdo mění svůj názor, je bezcharakterní. Kdo přizná, že se zmýlil, je nedůvěryhodný."

- ***Máme právo říci: „Já nevím."***
  Mýtus: „Měl bys znát odpovědi na všechny otázky. Jinak jsi nevědomý a nesvéprávný a měl by tě někdo kontrolovat."

- ***Máme právo být nezávislí na dobré vůli ostatních.***
  Mýtus: „Ostatní by tě měli mít rádi, a pokud nemají, asi si to nezasloužíš. Měl by ses cítit vinným."

- ***Máme právo dělat chyby a být za ně odpovědní.***
  Mýtus: „Styď se za to, že děláš chyby, kdo dělá chyby, musí být kontrolován."

- ***Máme právo dělat nelogická rozhodnutí.***
  Mýtus: „Mé jednání jako šéfa, myslícího tvora, jako pána světa, musí být vždy logicky zdůvodnitelné."

- ***Máme právo říci: „Nerozumím."***
  Mýtus: „Měl bys rozumět tomu, co chtějí lidé kolem tebe, i když to jasně neřeknou. Pokud tomu nerozumíš, jsi necitlivý a nemáš je rád."

- ***Máme právo říci: „Je mi to jedno."***
  Mýtus: „Jsou věci, na kterých by ti mělo záležet víc než na čemkoli jiném. Měl by ses snažit být dokonalý."

- ***Máme právo říci „ne".***
  Mýtus: „Měl bys vyhovět přání druhých, odmítat je nezdvořilé a bezohledné."

Co z asertivních práv vyplývá? Nikdo jiný než jedinec sám nemůže hodnotit to, co opravdu chce, dělá, oč usiluje. Pokud tak někdo činí, promítá do svého hodnocení vlastní postoje, čímž de facto podstrčí jedinci něco, co není jeho.

Pozor na tzv. RODIČE v nás, tj. onu část lidského JÁ, jež shrnuje morálku, etiku a tradici, poplatnou době svého vzniku. Pod tlakem rodičovských, rádoby vychovatelských pravd si nezřídka člověk nechá rozmluvit věci, které mu komplikují život a rozhodování v něm.

Asertivní práva jsou v zásadě popřením řady často se vyskytujících stereotypů a mýtů, předávaných v naší kulturní oblasti po staletí z generace na generaci. Je proto nezbytné se naučit „troufnout si jednat proti mýtu". Využít asertivní práva s akcentem na jejich eticko-morální prvky. Práva – ne povinnosti, protože záleží jen na jedinci, zda je bude dodržovat.

Rozhodne-li se člověk při svém jednání s okolím využívat asertivních práv, musí mít vždy na paměti nejen to, že stejná asertivní práva má jak on, tak i ostatní, ale také to, že kromě asertivních práv má i některé povinnosti, ke kterým patří:

- **Vědět, co chci, znát svůj cíl.**
- **Nést zodpovědnost za důsledky svého jednání.**
- **Být upřímný vůči sobě samému (nenalhávat si do vlastní kapsy).**
- **Partnery v komunikaci nejprve poznat a pak teprve hodnotit (nenalhávat si něco o druhých).**
- **Jasně říci, co chci, co nechci a jak situaci prožívám.**
- **Nemanipulovat druhými.**
- **Pozorně naslouchat a slyšet.**

Na rozdíl od asertivních práv, která člověk může (ale také nemusí) při komunikaci použít, platí o asertivních povinnostech to, že jejich uplatňování je imperativem každého společenského stylu.

Pro přiměřenou komunikaci mezi lidmi platí zlaté pravidlo asertivity, které zní:

„Nikdy nezapomínejte, čeho chcete dosáhnout."

V každé situaci (a problémové především) by měl člověk jednat vždy v souladu s cílem, za kterým jde. Nelze se orientovat na věci podružné (byť lákavější), které ho od cíle odvádějí.

Pokud se jedná o stanovení cíle, potom jediným limitem, který člověk musí respektovat, jsou práva ostatních.

15.7.4 Asertivní techniky a dovednosti

Asertivita je dovednost umožňující člověku prosazovat vlastní názory, stanoviska nebo zájmy. Otázkou ale je: **Jak by měl jedinec v „konkrétní situaci" postupovat (reagovat) a jaké techniky a dovednosti zvolit?**

Asertivní techniky a dovednosti lze tudíž chápat jako nástroje, které by člověku měly napomoci najít odpověď na otázku: „Jak na to?"

Z nepřeberné škály nejrůznějších konceptů, jejichž autory jsou jak odborníci o problematice píšící, tak i firmy zabývající se praktickým výcvikem, lze sestavit následující doporučení, která lze považovat pro běžnou praxi za fundamentální:

- ***Jak úspěšně konverzovat***
  1. Soustředíme se především na to, co říká druhý, naslouchámе mu a klademe otázky.
  2. Promyslíme předem to, čeho chceme dosáhnout.
  3. Rozvineme rozhovor tím, že navazujeme na to, co říká partner v dialogu.
  4. Ignorujeme věci pro nás nepříjemné, nezajímavé či nehoráznosti a nepolemizujeme o nich (nezapomínejme, že náš partner v rozhovoru má právo na svůj názor).
  5. Dáme partnerovi najevo (přitakáním, zopakováním), že jeho slovo vnímáme.
  6. Vyvarujeme se používání ironie a sarkasmu.
  7. Zapomeneme v běžné konverzaci na kritiku.
  8. Nezapomeneme, že v každém okamžiku máme právo rozhovor ukončit.
  9. Máme-li trému, řekneme to.
  10. Máme-li chuť mlčet, máme na to právo.
- ***Jak prosadit oprávněný požadavek***
  1. Držíme se svého požadavku a nenecháme se odvést k jinému tématu.
  2. Požadavek formulujeme jasně, stručně a jednoznačně.
  3. Svůj požadavek opakujeme znovu a znovu bez osobních útoků.
  4. Nerozčilujeme se, nejsme úzkostní, neurážíme se, nevyčítáme, nejsme ironičtí.
  5. Bedlivě hlídáme vlastní projev (verbální i neverbální).
  6. Chováme se k partnerovi korektně, s respektem a úctou, jsme slušní.
  7. Souhlasíme s každou obecnou pravdou nebo pravděpodobností, kterou uvádí náš partner, a ihned poté opakujeme svůj požadavek.
  8. Naslouchámе partnerovi a jím poskytované informace bereme v potaz, abychom nepřeslechli jeho případný návrh na jiné (i pro vás přijatelné) řešení.
  9. Bereme vše trochu jako hru, díky čemuž zůstaneme uvolnění a zachováme si nadhled.
  10. Na závěr pouze poděkujeme za laskavost a ochotu (nementorujeme ani nedáváme najevo svůj pocit vítěze).
- ***Jak říkat NE***
  1. Neseriózní není říci NE, ale pravý opak, tedy říkat ANO v situaci, kdy víme, že na věc nemáme síly, znalosti ani chuť.
  2. Odmítnutí musí být okamžité, jasné a srozumitelné.
  3. Odmítnutí opakujeme tolikrát a tak dlouho, dokud nejsme vyslyšeni a pochopeni.
  4. Nediskutujeme ani se neomlouváme.
  5. Nezdůrazňujeme, a pakliže ano, nezaplétáme se do argumentů.
  6. Nesnižujeme důslednost partnera.
  7. Nenecháme se vyvést z míry, jednáme klidně a bez emocí.
  8. Nejsme agresivní, útoční ani ironičtí.

9. Řekneme NE a požádáme raději partnera o laskavost, aby pochopil, proč jsme takoví, jací jsme (každý jsme jiný, proto není nikdo z vás lepší ani horší).
10. Technika odmítání nepřiměřených požadavků je zrcadlovým obrazem prosazování (prosazujeme svá oprávněná NE).

- ***Jak požádat o laskavost***
  1. Vycházíme vždy z přesvědčení, že lidé jsou v zásadě ochotní pomáhat jeden druhému (není to ale jejich povinnost).
  2. Bereme žádost o laskavost jako zkoušku (hru).
  3. Uvědomujeme si, že žádost o laskavost je prosba, a proto je nutno ji i takto formulovat.
  4. Žádost o laskavost formulujeme přesně, jasně a srozumitelně.
  5. Pokud nám nebude vyhověno, bereme to jako právo a netrápíme se tím.
  6. Žádost o laskavost při odmítnutí můžeme u téhož nebo jiného člověka opakovat (nenechme se odradit prvním odmítnutím).
  7. Bereme skutečnost, že jsme se odvážili požádat o laskavost, jako vlastní vítězství.
  8. Netváříme a nechováme se poníženě.
  9. Nechováme se agresivně.
  10. Je-li nám vyhověno, pak slušně a jasně poděkujeme.

- ***Jak na kritiky***
  1. Reagujeme v kritice pouze na prokazatelně pravdivá sdělení, ostatní přejdeme.
  2. Selektivně ignorujeme a přejdeme mlčením útoky na naši osobu.
  3. Zásadně se nebráníme útokem (kritikou kritika).
  4. Nebráníme se výmluvami, ale podáme pouze vysvětlení.
  5. Nechytáme se slovíček.
  6. Nenecháme se vyvést z míry ve smyslu pocitu viny nebo úzkosti.
  7. Hledáme na kritice dobré stránky (poskytuje nám cenné informace o nás).
  8. Nerozumíme-li, tak se zeptáme.
  9. Respektujeme partnera, neboť má právo na svůj názor o nás.
  10. Rozlišujeme, zda se jedná o kritiku konstruktivní (kritik chce něco zlepšit), a tu bereme, nebo kritiku destruktivní (kritik chce zranit, odreagovat se), a z té si neděláme těžkou hlavu.

- ***Jak využít kritiky***
  1. Na kritiku reagujeme otázkou, dotazováním se na nedostatky.
  2. Aktivně žádáme detailnější vysvětlení ke kritice.
  3. Vyvoláváme další kritiku.
  4. Dotazy ke kritikovi formulujeme jasně a klidně.
  5. Odpovědi na ně pozorně posloucháme.
  6. Nenecháme se „roznést na kopytech“ další kritikou.
  7. Náš projev nesmí obsahovat žádný náznak agrese, ironie či sarkasmu.
  8. Využijeme toho, co se z rozhovoru dozvíme o sobě i o kritikovi.
  9. Vytrváme-li, zjistíme, co kritikovi skutečně vadí.
  10. Nepořádáme v tomto stylu dalekosáhlé diskuse (i o velmi vážných věcech se lze domluvit do hodiny).

Uvedená reakce na kritiku je vhodná v případě, že se jedná o kritický dialog s lidmi, se kterými jsme v každodenním kontaktu (ať již soukromém, nebo pracovním) a kde „umlčení“ kritika by bylo spíše kontraproduktivním řešením.

Takový rozhovor je však velmi náročný a lze v něm uplatnit jak asertivní práva a povinnosti, tak i všechny uvedené asertivní techniky.

Z existující škály asertivních dovedností nacházejí v praktickém životě relativně nejčastější uplatnění tyto:

- ***Poškrábaná gramodeska***
  Použití této metody je vhodné v případech, kdy chceme prosadit svůj oprávněný názor či požadavek nebo cítíme-li, že se nás někdo pokouší záměrně zmanipulovat, přičemž oboustranně přijatelný kompromis není možný. Klidně, jasně, zřetelně, bez emocí a nezměněným hlasem dokola opakujeme své stanovisko, názor či oprávněný požadavek. Důležité je nedat se vtáhnout do diskuse.
- ***Otevřené dveře***
  Pomocí této metody (v zahraniční literatuře se používá termín „mlžení") lze účinně reagovat na kritiku. Třebaže půjde o kritiku, která není zcela oprávněná, budeme souhlasit s každou obecnou pravdou, se vším, co by mohlo být alespoň pravděpodobné (to umožňuje, abychom si ponechali svůj názor), tedy reagovat tak, že vlastně souhlasíme. Kritik se tak ocitne v situaci člověka, který se vší silou rozbíhá proti zavřeným dveřím a chce je vyrazit. Když k nim ale doběhne, zjistí, že jsou otevřené. Náš postoj protivníka prahnoucího po souboji obvykle nejen umlčí (dojdou mu argumenty), ale také si uvědomí, že ať dělá co dělá, nepodaří se mu dostat vás do konfliktu (nezvedneme hozenou rukavici).
- ***Mlčení***
  Princip této metody spočívá v tom, že na kritiku reagujeme mlčením. Jedná se de facto o zvláštní formu „otevřených dveří", neboť mlčení lze v podstatě pokládat za jakousi formu souhlasu.

Metoda „otevřených dveří" a „mlčení" mají jedno společné a tím je, že kritika většinou umlčí. Záleží pouze na nás, zda tento způsob považujeme pro další kontakt s kritikem za nejvhodnější.

- ***Negativní aserce***
  Jedním z vrcholů vlastního ovládání hlubokého sebepoznání je perfektní používání této metody. V reakci na kritiku uznáme svou vlastní chybu, případně se ještě více zkritizujeme. Při dokonalém zvládnutí této metody lze přimět kritika dokonce k takovému závěru, že svou původní kritiku odvolá.
- ***Negativní dotazování***
  Tato metoda úzce souvisí s „negativní asercí". Princip spočívá v tom, že místo konstatování vlastní kritiky se snažíme dotazem tuto kritiku ještě prohloubit. Tato silně manipulativní metoda může (v případě její úspěšné aplikace) vyvolat u našeho kritika až pocit viny.

Předpokladem efektivní aplikace asertivních technik a dovedností v praxi není pouze jejich dokonalé zvládnutí, ale konečný úspěch spočívá zejména ve schopnosti tvořivě přecházet z jedné do druhé a v koordinaci jednotlivých postupů dle kontextu a reakcí partnera.

15.7.5 Asertivně vždy a všude

Užitečnost a prospěšnost asertivního způsobu jednání je nezpochybnitelná. Nabízí se však otázka, zda asertivně řešit pouze kontakty pracovní, nebo by měl být asertivní přístup samozřejmostí i v soukromém životě? Vzhledem k tomu, že tyto dvě stránky existence člověka nelze od sebe oddělit, je zcela logické, že špatný pocit nakumulovaný pasivitou nebo agresivitou ze vztahu s rodinnými příslušníky nutně ovlivní i sebelepší asertivní jednání jako obecně platné zásady pro kontakt se všemi lidmi v okolí (tedy i se spolupracovníky v zaměstnání).

Neméně důležitou a aktuální otázkou také je, zda asertivní jednání je příležitostí pro manažera. Na tuto otázku existuje jediná odpověď. Nejenže je, ale praxe stále více potvrzuje, že manažer nemá jinou volbu, neboť podle Lahnerové (2012) chce-li dosáhnout svých cílů, musí využívat pozitiva asertivní komunikace. Agresivním jednáním je sice možné dosáhnout momentálních výhod

(stanovených cílů), avšak dlouhodobě se následky takového jednání vždy jako bumerang obrátí proti svému původci.

V zájmu manažera se nemůže (ba ani nesmí) „jít přes mrtvoly", ale dosáhnout cíle (o němž je přesvědčen, že je správný) pomocí asertivního (tedy normálního, slušného a lidského) jednání, a nikoliv za cenu ponížení či podvedení spolupracovníka, kolegy nebo zákazníka. Jde ovšem také o to, nedat se zmanipulovat a nebýt ani manipulátorem.

Úspěšný manažer si při svém jednání plně uvědomuje, že:

- *Asertivita je přímým, poctivým a přiměřeným vyjádřením vlastních názorů, potřeb a pocitů, které neporušuje práva druhých a nesnižuje jejich důstojnost.*
- *Asertivita je ve svém důsledku víc než pouhý způsob jednání – je to způsob myšlení, způsob pohledu na svět.*

16 Vývojové tendence managementu

Změny společenského vývoje ovlivňují teorii i praxi managementu. Jeho vývojové tendence se vyznačují následujícími symptomy:

- ***Snižuje se význam příkazů, přísných kontrol a trestů***
  Hlavní funkcí manažera přestává být definovat úkoly pro podřízené, ale motivovat je, vyvolávat jejich iniciativu a podaný výkon řádně ocenit. Manažer musí umět jednat s lidmi, získávat je pro pochopení a spolupráci při plnění cílů organizace, podněcovat jejich iniciativu.
- ***Dochází ke změně organizační architektury***
  Přizpůsobování organizační struktury potřebám procesního managementu (autonomní týmy, preference týmů před útvary apod.).
- ***Zintenzivňuje se aktivní rozvíjení podnikatelského chování organizace***
  Management se stále více orientuje na řízení procesu uspokojování zájmů a potřeb zákazníka.
- ***Roste význam znalostí, schopností a informací***
  Řízení se radikalizuje, uplatňuje se požadavek permanentního srovnávání se špičkovými firmami.

16.1 Učící se organizace

Současná společnost je mnoha odborníky označovaná jako společnost informační, postindustriální, technokratická. Proces permanentní inovace vytváří spolu s globalizací trhů ve světě chaotické a diskontinuálně se vyvíjející prostředí. To vše klade nebývalé nároky na schopnosti (znalosti, dovednosti, chování) lidí, neboť více než kdy v minulosti se ukazuje, že lidský kapitál organizace je hlavním zdrojem konkurenční výhody. Rozhodující roli sehrává rozvoj lidských zdrojů, který je primárním předpokladem schopnosti organizace trvale a rychle se v závislosti na nových podmínkách (zejména vnějších) měnit, přizpůsobovat a reagovat. Je tudíž logické, že procesu učení (vzdělávání) a rozvoji lidí musí každá organizace, která chce být úspěšná nejen nyní, ale i v budoucnu, věnovat maximální pozornost.

Učení (vzdělávání) a rozvoj definoval britský Chartered Institute of Personnel and Development jako proces rozvíjení lidí v organizaci, který v sobě integruje procesy, aktivity a vztahy učení (vzdělávání) a rozvoje. Jeho nejdůležitějšími výsledky pro podnik a podnikání jsou zvýšená efektivnost a udržitelnost organizace. V případě jednotlivců jsou výsledkem zvýšená schopnost, adaptabilita a zaměstnanost. Jedná se tudíž o rozhodující podnikový proces jak v ziskových, tak i neziskových organizacích. Složkami tohoto procesu jsou:

- ***Učení se***
  Relativně permanentní změna chování, k níž dochází v důsledku praxe nebo zkušeností.
- ***Vzdělávání***
  Rozvoj znalostí, hodnot a vědomostí požadovaných spíše obecně ve všech oblastech života, než znalostí a dovedností vztahujících se k některým konkrétním sférám pracovního života.
- ***Rozvoj***
  Růst nebo realizace osobních schopností a potenciálu prostřednictvím disponibilních vzdělávacích aktivit a praxe.
- ***Odborné vzdělávání (výcvik)***
  Plánované a systematické formování schopností pomocí příležitostí k učení, vzdělávacích akcí, programů a instrukcí, které umožňují jedincům dosáhnout takové úrovně znalostí, dovedností a chování, aby mohli svou práci vykonávat efektivně.

16.1.1 Pojetí a charakteristika učící se organizace

Autorem pojmu učící se organizace je Senge (1990), který učící se organizaci charakterizoval jako organizaci, „kde lidé permanentně rozšiřují své schopnosti vytvářet výsledky, které si opravdu přejí, kde jsou pěstovány nové a expanzivní způsoby myšlení, kde se svobodně formulují a stanovují kolektivní aspirace a kde se lidé soustavně učí, jak se učit společně".

Pojetí učící se organizace vychází podle Garvina (1993) z myšlenky, že učení je jedním z klíčových faktorů umožňující organizaci přežít a tudíž součástí firemní politiky a strategie musí být vědomé, soustavné a integrované učení, přičemž za vytváření optimálního klimatu, v němž se bude celý personál moci učit, je odpovědný management.

Podle Garvina (1993) je učící se organizace „způsobilá vytvářet, získávat, přenášet a předávat znalosti a v reakci na nové znalosti a pohledy modifikovat své chování".

Burgoyne (1994) tvrdí, že učící se organizace musejí být schopny se adaptovat na podmínky, v nichž existují a fungují, jakož i formovat své lidi tak, aby těmto podmínkám odpovídali a vyhovovali.

Je-li definováno pojetí učící se organizace a její význam, nabízí se zcela logická otázka: **„Čím se učící se organizace odlišuje od ostatních a jaké jsou její charakteristické rysy?"**

Miller a Steward (1999) uvádějí následující charakteristické rysy:

- úzké propojení podnikové strategie a strategie vzdělávání;
- organizace se vědomě učí na základě příležitostí a rizik podnikání;
- jednotlivci, týmy a celá organizace se nejenom učí, ale také se učí, jak se učit;
- informační systémy, technika a technologie slouží více k podpoře učení než k jeho kontrole;
- existují propracované procesy k definování, vytváření, osvojování si, předávání a využívání znalostí, fungující a řízené jako celek (systém).

Aktuálním problémem je vlastní formování (vytváření) učící se organizace. Z existující škály možných přístupů jsou v praxi poměrně často aplikovány doporučení Sengeho a Garratta.

Senge (1990) doporučuje orientovat se na kolektivní řešení problémů v organizaci využívající týmové učení a metody „měkkých systémů", kdy jsou zvažovány nejrůznější příčiny problémů tak, aby bylo možné přesněji definovat nejen ty, které je možné vyřešit, ale také ty, jež jsou neřešitelné (alespoň ne v současné době).

Garratt (1990) zastává názor, že manažeři musejí rozvíjet své schopnosti učit se jako jedinci a pracovat a učit se jako týmy. Preferuje využívání takových rozvojových aktivit, jakými jsou pozorování, rozšiřování a obohacování práce, jakož i nejrůznější formy týmové a na projektech založené práce.

16.1.2 Proces učení, jeho pojetí a charakteristika

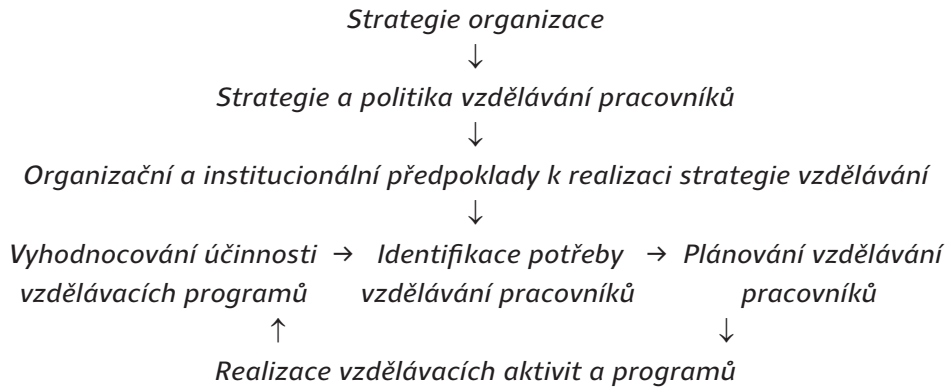
Učení chápe Kim (1993) jako proces „zvyšování schopnosti člověka konat". Řada odborníků zabývajících se problematikou učící se organizace tvrdí, že „učení je složité a rozmanité a zahrnuje takové oblasti, jako jsou znalosti, dovednosti, chápání, přesvědčení, hodnoty, postoje a zvyky". Člověk se učí pro sebe a učí se od jiných lidí. Učí se jako člen týmu a pomocí vzájemného působení se svými nadřízenými, spolupracovníky i s lidmi mimo organizaci. Intenzita jeho učení však závisí na tom, jak dobře je motivován sám sebou a svým okolím.

Lidé se budou učit efektivněji, budou-li k tomu motivováni. Nezastupitelnou roli sehrává v tomto směru management organizace a schopnost jednotlivých manažerů správně motivovat lidi k tomu, aby se učili. Pravdivost tohoto tvrzení je zřejmá z následujícího příkladu. Teorie oče-

kávání (blíže viz podkap. 13.1.3.1 – str. 177) tvrdí, že chování orientované na cíl je motivováno očekáváním dosažení něčeho, co člověk považuje za žádoucí. Cítí-li tudíž lidé, že výsledky učení jim pravděpodobně přinesou prospěch, budou ochotni se více učit, přičemž zjistí-li posléze, že jejich očekávání byla naplněna, přesvědčení, že učení je něco, co stojí za to, se ještě posílí.

Efektivnost učení ovlivňuje celá řada nejrůznějších faktorů. Jednu z klíčových rolí sehrává úroveň firemní kultury organizace, což potvrzují Birchall a Lyons (1995), kteří tvrdí: „Aby došlo u jedince k efektivnímu učení, je důležité pěstovat prostředí, kde jsou lidé povzbuzováni, aby podstupovali rizika a experimentovali, kde omyly jsou tolerovány, kde existují možnosti učit se ze zkušeností."

Ideální je, podaří-li se vytvořit a implementovat takový systém, který zabezpečí vzdělání a učení šité na míru konkrétním potřebám organizace. Pro organizace sociálních služeb je s ohledem na jejich specifický charakter, velikost a možnosti (zejména ekonomické) vhodné vycházet z následujícího modelu vzdělávání pracovníků v organizaci, jehož autorem je Koubek (2003).



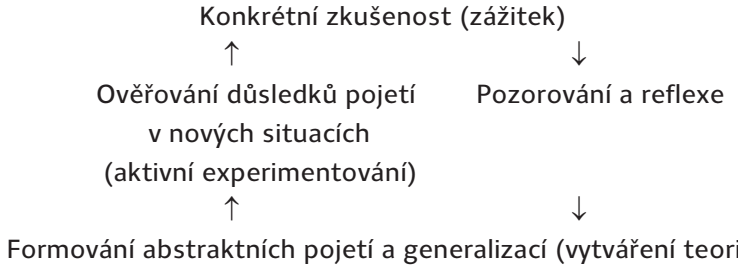
16.1.3 Teorie učení

Existuje celá škála teorií učení, přičemž každá z nich se orientuje na různé aspekty procesu učení. Mezi nejznámější teorie učení patří:

- ***Poznávací (kognitivní) teorie***
  Poznávací teorie učení je založena na získávání znalostí a chápání něčeho pomocí absorbování a osvojení si informací v podobě pouček, pojmů a faktů (člověk se de facto stává jakýmsi „strojem" na zpracování informací).
- ***Teorie učení se ze zkušeností***
  Podstata učení ze zkušenosti spočívá v tom, že člověk o své zkušenosti přemýšlí, pochopí její „jádro" a toto poznání uplatňuje.
- ***Sociální teorie učení***
  Sociální teorie učení tvrdí, že efektivní učení vyžaduje sociální interakci, neboť každý člověk je členem nějaké skupiny lidí majících stejnou odbornost a pracujících spolu, která se stává primárním zdrojem jeho učení.

Teorie učení obecně popisuje, jak se člověk učí, avšak učící se jedinci preferují určitý styl, tedy konkrétní přístup k učení. Autorem jedné ze dvou patrně nejznámějších klasifikací stylů učení je Kolb a kol. (1974) a druhé Honey a Mumford (1986).

- ***Kolb a kol.*** (1974) zjistili, že existuje cyklus učení zahrnující čtyři fáze, který vyjádřili pomocí následujícího schématu:



Fungování tohoto cyklu učení je zřejmé z následující úvahy. Plánovaná nebo náhodná zkušenost či zážitek (první fáze) se stává impulzem k aktivnímu přemýšlení o ní samé a jejím významu (fáze pozorování a reflexe). To vede k formulaci možných pojetí a myšlenek, které lze aplikovat v případě, kdy se člověk ocitne v podobných situacích (fáze formulování abstraktních pojetí a generalizací). Testování vytvořených pojetí a myšlenek v nových situacích a výsledky těchto testů (fáze ověřování důsledků pojetí v nových situacích) jsou východisky pro novou konkrétní zkušenost (tedy nový počátek celého cyklu).

Autoři zároveň definovali následující čtyři základní styly učení, které člověk používá:

- ***Kompromisníci***
  Typickým znakem je, že se učí metodou pokusů a omylů a spojují přitom fázi konkrétní zkušenosti s fází experimentování.
- ***Imaginativní typy***
  Preferují postup od konkrétních situací k abstraktním a od úvah k aktivnímu zapojení. Charakteristické pro tyto jedince je to, že zpravidla mívají značnou fantazii a v důsledku toho vidí celou situaci z různých hledisek.
- ***Logické typy***
  Typické pro tyto jedince je, že se primárně zajímají o to, zda teorie funguje také v praxi. Preferují experimentování s nápady, váží si těchto nápadů pro jejich praktickou užitečnost a spojují abstraktní a experimentální fázi.
- ***Asimilátoři***
  Tito jedinci s oblibou vytvářejí své vlastní teorie a transformují různá heterogenní (nesourodá) pozorování do ucelených obecných formulací (vysvětlení). Jejich orientace je zaměřena na fázi reflexní a abstraktní.

- ***Honey a Mumford*** (1986) rozeznávají následující čtyři typy učících se jedinců (tedy čtyři styly učení), přičemž žádný z těchto stylů není výlučný (jeden a tentýž člověk může být více než jedním typem učícího se jedince):
  - ***Aktivisté***
    Tito jedinci se plně a bez předpojatosti zapojují do aktivit a úkolů, které jim přinesou nové zážitky a zkušenosti.
  - ***Přemítaví***
    Přemítavý člověk zpravidla z povzdálí pozoruje z různých úhlů nové zážitky a zkušenosti, shromažďuje o nich údaje, které analyzuje a utváří si závěr.
  - ***Teoretici***
    Charakteristickým znakem teoretika je to, že s oblibou transformuje svá pozorování do logických teorií, což vysvětluje jeho sklon k perfekcionalismu.

– ***Pragmatici***
Typickým znakem pragmatického člověka je, že touží vyzkoušet v praxi nové myšlenky, přístupy a řešení, aby se na vlastní oči přesvědčil, zda opravdu fungují.

16.1.4 Problémy pojetí učící se organizace

Třebaže pojetí učící se organizace zní kvůli své racionalitě, lidské přitažlivosti a předpokládanému potenciálu přispět k efektivnosti organizace přesvědčivě, má i své „slabé stránky".

Podle Harrisonové (2005) spočívá slabá stránka v tom, že organizace ve skutečnosti nejsou naprosto samostatné a nezávislé a tudíž nejsou schopny samy zabezpečovat učení.

Navzdory této výtce, kterou ostatně připouští i řada dalších autorů (včetně Burgoyneho, jednoho z prvních autorů píšícího ve prospěch učící se organizace), je nesporné, že filozofie učící se organizace pomohla akcentovat význam znalostí a jejich řízení jako praktický faktor zvýšení a zkvalitnění učení probíhajícího v organizaci.

Výrazný akcent na vytváření a předávání znalostí, jež jsou pro jejich strategickou úspěšnost rozhodující, patří mezi typické symptomy učící se organizace.

Řízení znalostí se orientuje na shromažďování, uchovávání a předávání znalostí a vědomostí, souvisejících s procesy, metodami a činnostmi organizace. Scarborough a kol. (1999) tvrdí, že řízení znalostí je každý proces nebo postup vytváření, získávání, zvládání, předávání a využívání znalostí (ať už se odehrává kdekoliv), sloužící ke zlepšení procesu učení a výkonu v organizaci.

Problém ale spočívá v tom, že je obtížné podchytit tzv. „mlčící" znalosti, které konkurenti nemohou (nebo jen velice obtížně) napodobit či opsat. Jednou z možností, jak to udělat, je podle Wengera a Snydera (2000) podněcovat vytváření „společenství praktiků", v nichž lidé s podobnými zájmy diskutují o společných problémech a vyměňují si nápady a zkušenosti.

16.2 Time management

Time management (řízení času) je v současnosti chápán jako nedílná součást managementu, zaměřená na promítání faktoru času do plánování a realizace úloh manažera. Zahrnuje sadu postupů, doporučení a nástrojů pro plánování času, obvykle za účelem zvýšení efektivnosti využití pracovního i osobního času.

Hlavní náplní time managementu je zefektivnit řízení vlastního času. Pro některé lidi není podstatné to, jak dlouhý je jejich den. Jisté je totiž jedno: Nikdy nestíhají splnit úkoly ve stanoveném termínu. Pokud je to i vaše zkušenost, možná jen patříte mezi ty, kteří si neumějí efektivně naplánovat vlastní čas.

Time management by měl dát návod, jak oddělit podstatné od nepodstatného a realisticky zorganizovat práci. Jeho zásadami se přitom můžete řídit jak v profesním, tak také v osobním životě. Pokud byste se ve svém plánování totiž zaměřili jen na pracovní povinnosti, může se stát, že sice budete mít dost času na práci, zároveň však budete zanedbávat rodinu. Čas má dvě základní kategorie:

– ***Objektivní čas***
Objektivní čas je ten, který se měří hodinami (jeho původ je v pohybu Země okolo Slunce). Na objektivní čas se zpravidla nahlíží jako na fixní kvantitu (jeho rychlost je považována za stejnou pro všechny lidi, pokud ovšem nezohledníme Einsteinovu speciální teorii relativity).
– ***Subjektivní čas***
Subjektivní čas je způsob, jak lidé zažívají, využívají a metabolizují sekvence událostí v životě. Utíká nám čas, nebo ho řídíme? Jsme schopni dosáhnout cílů, které jsme si pro sebe stanovili?

16.2.1 Vývoj time managementu

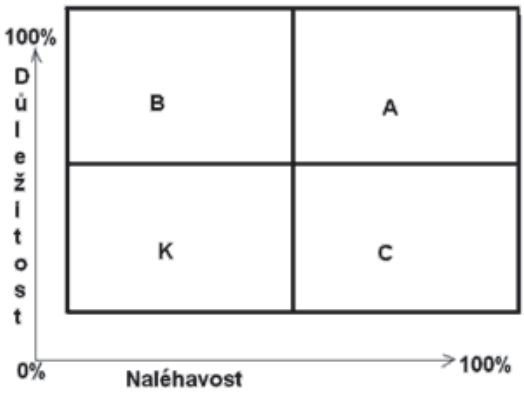
Existuje řada názorů na členění jednotlivých fází time managementu. Pacovský (2000) uvádí následující:

- ***První generace time managementu → CO*** *má být uděláno?*
  Pokus o zavedení pořádku v tom, jaké jsou před námi úkoly, činnosti. Výsledkem je přehled úkolů a jejich propojení se zdroji potřebnými k jejich zajištění. Seznam úkolů se dostává z hlavy na papír. Úleva a únik před stresem byly zajištěny napsanými seznamy úkolů a zdrojů (hlava zůstává čistá a víme, co je třeba dělat).
- ***Druhá generace time managementu → CO + KDY*** *má být uděláno?*
  Seznam úkolů je přiřazován k časové ose, tj. kdy se budou určité věci dělat (k sepsaným úkolům se přidává právě čas a zapisuje do diáře a podobných plánovacích pomůcek).
- ***Třetí generace time managementu → CO + KDY + JAK*** *má být uděláno?*
  K předcházejícím podnětům se přiřazují priority, precizuje se kdy a hlouběji jak. Zavádí se pojem cílů, priorit, delegování, týmové práce.

Třetí generace time managementu v praxi s oblibou využívá následující Eisenhowerův diagram:

Legenda:

- *sektor A značí časový stres (činnosti v něm děláme jako velmi důležité a naléhavé);*
- *sektor B je ideálním prostorem pro naše fungování (řešíme pouze důležité věci, ale ještě „nehasíme hořáky“);*
- *sektor C činnosti naléhavé, ale ne zcela zásadně důležité (možná běžná agenda, operativa);*
- *sektor K značí odpadkový koš.*



Pro určení priorit z hlediska důležitosti je nezbytné se zamyslet nad tím, kolik času chce člověk na úkolu strávit. Pro určení stupně naléhavosti je určující, do kdy je potřeba mít ten který úkol hotový.

Pozor!
Platí pravidlo, že celý seznam úkolů, které se musí udělat, je třeba rozdělit do dvou kategorií – na programově plánované, které pomáhají dosáhnout stanovených cílů, a na operativní, které se musí vyřešit, aby všechno klapalo. A nakonec by měl člověk o svých řešeních přemýšlet, pokládat si otázky proč se takto rozhodl a tím se posunul i do time managementu čtvrté generace. A co je třeba si zapamatovat? ***Nikdy si neplánovat více než 60 % času!***

- ***Čtvrtá generace time managementu***
  Doplňuje, rozvíjí, ale v některých bodech i popírá generace předchozí (de facto se snaží svým způsobem „polidštit“ třetí generaci, neboť praxe mnohde ukázala, že pro řadu lidí je nemožné dlouhodobě důsledně dodržovat kontext denních, týdenních a měsíčních plánů). Tento nejnovější time management rovněž odhlíží od priority potřeb dneška, od operativy a časté naléhavosti a učí člověka spíše prevencím, koncepcím a hlavně kreativitě. Tím mnohem více zasahuje do jeho života a zajímá se mimo výsledků i o společný zájem člověka a firmy, motivaci, pocity či růst člověka, který jako individualita je nositelem těchto výsledků.

Time management čtvrté generace dovoluje pracovat s intuicí a hlavně využívá principu takzvané proaktivity. Jinými slovy vybízí člověka nereagovat na danou věc, až nastane, pomocí

zaběhnutých a známých návodů, ale aktivním přístupem vymýšlet nové možnosti, netradiční řešení. Je třeba oprostit se od vsugerovaných návyků, které mnohdy přerůstají nejen ve zlozvyky, z nichž se již nestávají pouze žrouti času člověka, jak se učilo ve třetí generaci, ale často se nakonec stanou hrobaři jeho růstu a úspěchu. Pohodlnost či neochota člověka proaktivně jednat jej zpravidla vrhá do bludného kruhu odkládání a výmluv. Vždyť je tak jednoduchá věta, která se sama nabízí: „Já už jiný nebudu" nebo „Obávám se, že bych to nedokázal" anebo nejčastěji „Dnes na to není vhodná doba, teď na to nejsou peníze."

Řada praktiků proto radí: „Myslete vždy jako vítěz. Vítěz je vždy připraven vyzkoušet něco nového. Miluje změny, nemá z nich strach. Vítěz nemá obavy z konkurence, díky proaktivnímu přístupu je vždy o krok vpředu. Vítěz si uvědomuje, že se občas mýlí a je ochoten přiznat své chyby. Těží ze svých silných stránek a ví o svých slabinách. Vítěz cítí nový problém jako výzvu a nespoléhá se na pomoc zvenčí, nýbrž je připraven převzít osobní odpovědnost. Vítěz je rozhodný. Vítěz si uvědomuje, že je třeba splnit úkol právě nyní a přitom chápe rozdíl v pojetí přežít dnes a v pojetí cíleného řízení osobního rozvoje. Vítěz myslí pozitivně a žije pozitivně a do tohoto pozitivního života zahrnuje i rodinu, přátele, zdraví, relaxaci a všechny další své životní role. Time management čtvrté generace je totiž o mimořádné koncentraci, a pokud člověk v životě objeví cíl a koncentruje se k tomuto cíli, tak je to obrovská síla."

16.2.2 Jak využít čas co nejlépe

Otázkou, kterou si zdaleka nekladou jen řídící pracovníci, zůstává: **„Jakým způsobem mohu zvládnout vše?"** Odpověď je jednoduchá. Nikdy nemůžete stihnout udělat úplně všechno, protože to zkrátka není v lidských silách. Snaha zvládnout příliš mnoho úkolů je pravděpodobně hlavním důvodem, proč tolik lidí stále zápasí s časem. Pomoc je přitom relativně jednoduchá. Stačí se jen zamyslet a zaměřit se na to, co se opravdu musí zvládnout. Tento základní princip může ochránit jak duševní zdraví člověka, tak i jeho pracovní pohodu.

Podstatou time managementu je oddělit důležité od nedůležitého. Kromě tohoto pravidla je účinné pokusit se řídit následujícími radami, které výrazně ušetří čas:

- **Naučte se říkat „ne". Nemusíte vždy vyhovět všem. Důležité je zhodnotit, zda to, co po vás ostatní požadují, snese odklad. Snažte se komunikovat s lidmi kolem sebe a společně hledejte řešení.**
- **Při plánování času buďte ambiciózní, ale nepřetěžujte se.**
- **Každý večer si před usnutím na papír poznamenejte šest nejdůležitějších úkolů, které chcete příští den zvládnout. Následující den se podle tohoto seznamu řiďte.**
- **Učte se dělat přesné odhady času potřebného na úkol.**
- **Naučte se efektivněji komunikovat – ať už jde o komunikaci přes telefon, e-maily, nebo tváří v tvář. Při řešení problému se snažte jít k jádru věci. Ušetříte tím hodně času jak sami sobě, tak svému protějšku.**
- **Naučte se rychleji rozhodovat. Schopnost vykonávat rozhodnutí je klíčem úspěchu. Pokud budete schopni rychlého rozhodnutí (zvláště v jednodušších situacích), budete mít více času pro důležitější věci.**
- **Plánujte si maximálně 60 % svého času. Budete tak více flexibilní a schopní reagovat na neočekávané situace.**
- **Náročné úkoly si rozdělte na dílčí cíle.**

16.2.3 Spiritualita na pracovišti

V souvislosti s principy time managementu čtvrté generace lze hovořit o dalším fenoménu formujícím se na západ od našich hranic, který je možné označit jako „spiritualita na pracovišti".

Zdá se, že pojmy spiritualita a pracoviště nejdou dohromady. Ovšem i systém organizace, který je založen na racionalitě, logice a pravidlech managementu, může být podle Robbinse a Coulterové (2004) naplněn spiritualitou. U mnoha zaměstnanců lze pozorovat rostoucí zájem o duchovní sféru.

Firmy, jako například Taco Bell, Pizza Hut a pobočky firmy Wallmart najímají duchovní všech možných vyznání, aby radili zaměstnancům při různých životních problémech a ve složitých situacích.

Co je tedy spiritualita na pracovišti? Tento trend vznikl jako odraz obecných trendů společenského vývoje a nemá nic společného s organizováním bohoslužeb. Zaměstnanci hledají význam, účel a smysl jejich práce a pracoviště. Lidé hledají hlubší pochopení toho, co jsou a jaké je jejich místo ve společnosti. Chtějí od života více než pouze práci a mzdu. Chtějí cítit, že jejich život má smysl a jsou součástí něčeho většího.

Jaké to má důsledky pro management a je to pouze další módní výstřelek? Najít odpověď na tyto otázky není snadné. Avšak výzkumy zaměřené na vztah spirituality na pracovišti a produktivity nabízejí zajímavé výsledky, které by mohly vést k závěru, že pokud firma realizuje programy využívající duchovní techniky, produktivita roste a fluktuace se snižuje. Jiná ze studií odhalila, že zaměstnanci, kteří se zajímají o spiritualitu, jsou méně bojácní, méně kompromisní z hlediska svých hodnot a mnohem více spokojeni se svou prací.

16.3 Procesní management

Manažerské procesy jsou dnes považovány za základ filozofie podnikového řízení. Filozofie procesního přístupu, založeného na ovládání výrobních i řídicích procesů, se podstatně odlišuje od operačního přístupu, vycházejícího ze zásad klasického managementu.

Procesem se rozumí vzájemné propojení dílčích činností, kdy dochází postupně k transformaci vstupů na požadované výstupy. Vstupy tvoří výchozí zdroje (suroviny, materiál, kapacity strojů, informace, znalosti) nebo výstupy od dodavatelů. Výstupy jsou potom konečné výsledky a jsou určeny pro zákazníka.

Filozofie operačního managementu je orientována na výstupy, důsledky a hodnocení výsledků. Je však zřejmé, že hodnocení výsledků nemusí odhalit příčiny neefektivností podniku (orientace a akcent na „výstupy" zpravidla znamená opomenutí či nedocenění vlivu principu „prevence").

Tradičním nástrojem je ekonomická analýza, která odhalí nízkou produktivitu práce, vysoké náklady, přezaměstnanost atd. Následná opatření směřující dovnitř organizace jsou pak adresována jednotlivým hierarchickým úrovním – funkčním místům (někdy se proto hovoří o funkčním přístupu), od nichž se patřičně požaduje snížit náklady, ušetřit dané procento pracovníků.

Filozofie procesního přístupu se však nezaměřuje jen na výsledky, ale také na příčiny. Předpokládá se, že příčinou špatných výsledků jsou špatně probíhající procesy uvnitř organizace, které je nutno přeprojektovat (změnit) tak, aby probíhaly efektivně a byly eliminovány všechny činnosti nepřinášející hodnotu pro zákazníka, klienta.

Procesní management je na rozdíl od funkčního založen na principu integrace činností. Dílčí operace je třeba sjednotit do ucelených podnikových procesů ovládaných procesními týmy, které jsou motivovány na vytvoření maximální přidané hodnoty pro zákazníka.

*Současný procesní management rozeznává **přístupy** vedoucí buď ke **kontinuálnímu**, nebo **radikálnímu zlepšování** (tento případ je označován jako **reengineering**).*

16.3.1 Typické rysy procesního managementu

Charakteristické rysy procesního managementu (procesně řízené organizace) lze spatřovat v následujících základních symptomech:

- ***Pružná reakce na zásadní změny v podnikovém okolí***
  V dnešním turbulentním prostředí není nic konstantního. Vývojové diskontinuity způsobují, že se uspokojivě nedá předvídat růst trhu nebo životní cyklus produktů, spotřebitelská poptávka či tempo technického pokroku. Rovněž konkurence je výrazně mohutnější a dále roste. Zatímco v uplynulých letech kapitálově silné společnosti pohlcovaly své menší konkurenty v oboru, jejichž produkce doplňovala jejich vlastní sortiment, v současné době je silná tendence k propojení největších světových firem navzájem. Vzniká skupina světových korporací, které jsou tak silné, že každá z nich je schopna ovládnout na čas trh. V okolí podniku se projevují výrazné diskontinuity a tempo změn se podstatně zrychlilo. Management se stal řízením změn.

Po druhé světové válce bylo spotřební zboží nedostatkové. Dodavatelé je nebyli schopni vyrábět v potřebném množství: efekt nenasycené poptávky dával výrobcům jednoznačnou výhodu. Podniky se ovšem v současné době musí vypořádat s tvrdou realitou současné doby: je nutno počítat s každým zákazníkem.

- ***Změny v organizační architektuře***
  Organizační architektura vlivem nových podmínek doznává podstatných změn a více než kdy jindy platí, že organizace „slouží k podnikání". Charakteristickými symptomy jsou:
  - *Přechod na horizontální organizační strukturu*
    Snahou je vytvořit organizaci jenom s několika málo úrovněmi (tendence směřuje jak ke „zploštění" organizační struktury, tak i ke zjednodušení její architektury).
  - *Změny v týmové práci*
    Uplatněním menšího důrazu procesního managementu na hierarchii v organizaci se formují týmy se značnou samostatností, tzv. autonomní týmy, které mají jistou vymezenou autonomnost a vlastnosti, jakými jsou samořízení, samokontrola, samoorganizace (vlastnosti „3 S").
  - *Koučování*
    Nahrazuje dřívější nařizování. Přechodem od funkčního na procesní management se mění pojetí manažerské práce. Řada řídicích procesů se převádí do týmů. Manažer již není nařizovatel, přechází od kontrolních a direktivních rolí k roli zprostředkovatele, poradce.
  - *Změny ve způsobu motivace*
    Zákazník (klient) je tím, kdo prostřednictvím své spokojenosti případně nespokojenosti s výsledky procesu určuje výši odměny příslušného týmu.

- ***Změny ve způsobu myšlení***
  V oblasti způsobu (filozofie) myšlení se v zásadě jedná o následující tři základní roviny změny:
  - *Od operačního k procesnímu myšlení*
    Zatímco operačně myslící manažer uvažuje v pojmech jako dělba práce, úspory plynoucí z rozsahu výroby, hierarchické řízení, procesní myšlení, vyznává kategorie jako integrace práce, týmová práce.
  - *Induktivní myšlení*
    Přechod od myšlení deduktivního k induktivnímu.
  - *Systematické zavádění synergického efektu jako jedné z hlavních metod při zavádění procesního managementu*
    Vzájemná integrace efektivních činností.

- ***Integrace***
  K procesu integrace dochází v zásadě ve třech základních problémových oblastech, jimiž jsou:
  - *Integrace operací (základ pro týmové řízení)*
    Rozhodující roli sehrává komplexně vzdělaný a flexibilní pracovník s dostatečným rozvojovým potenciálem.
  - *Integrace zákazníka (klienta) do procesu výrobce*
    Zákazník se sám může vyslovit k tomu, jak chce mít výrobek konfigurovaný, a teprve potom se dává signál k výrobě.
  - *Integrace dodavatele do procesu výrobce*
    Dodavatel se stává přímo součástí výroby a není jen dodavatelem jednotlivých komponent.

- ***Variantnost podle individuálních požadavků zákazníků***
  Výrobce musí pokud možno využívat výhod hromadné výroby za účelem udržení přijatelných nákladů, ale zároveň plnit individuální přání zákazníka (problém kustomizace).

- ***Řízení s otevřenými informacemi***
  V minulosti se informace v podniku stávaly výrazem moci (kdo měl informace, mohl vládnout). Nové paradigma se snaží odstranit informační i znalostní bariéry. Vytváří se otevřený tok informací ve směru vertikálním i horizontálním.

16.3.2 Principy procesního managementu a zásady implementace do podnikové praxe

Se změnou systému řízení se mění i principy, které jsou nezbytné pro vytváření procesů. Jedná se o následující principy s vazbou na:

- ***práci*** (princip integrace a komprese prací; princip delinearizace prací; princip nejvhodnějšího místa realizace prací);
- ***proces*** (princip uplatnění týmové práce; princip procesního zaměření motivace; princip odpovědnosti za proces; princip variantního pojetí procesu; princip 3S: samořízení – samokontrola – samoorganizace);
- ***podnik*** (princip pružné autonomie procesních týmů; princip znalostní a informační bezbariérovosti).

Pro úspěšnou implementaci filozofie procesního managementu do podnikové praxe je nezbytné dodržovat následující tři fundamentální zásady:

- ***Nastartování nové podnikové kultury – tzv. přesmyslení***
  Naučit celý podnikový kolektiv procesně myslet. Proces začíná školením a výukou v novém přístupu tak, aby se dosavadní myšlení nestalo brzdou přípravě prací na procesním modelu řízení.

Součástí této etapy jsou v neposlední řadě také příslušné personální změny, které mají zajistit, aby se do čela prací na novém modelu řízení dostali lidé, kteří mají příslušné vlastnosti i vědomosti a jsou také patřičně motivováni.

- ***Přehodnocení podnikového systému řízení***
  Vypracování nové strategie podniku a vytvoření na ni navazující odpovídající organizační struktury. Z těchto dvou komponent potom vychází nová procesní mapa.

Organizace mají svá organizační schémata, procesy mají procesní mapy (vyjadřují pracovní tok v organizaci). Jednou z cest, jak procesy v organizaci lépe zvládnout, je jim dát jména vyjadřující jejich počáteční a konečný stav.

Při definování a analýze procesů v procesní mapě mohou být (a v praxi tomu téměř vždy tak bývá) odhaleny:

- zbytečně realizované činnosti;
- chybějící nebo duplicitně prováděné činnosti;
- neefektivně realizované činnosti;
- činnosti s minimálním užitkem pro zákazníka;
- činnosti, které sice užitek zákazníkovi poskytují, ale jejich zabezpečení je vysoce nákladné;
- nedostatečná způsobilost, kvalifikace, úroveň zdrojů;
- nedostatky ve vnitřní funkci procesů, např. způsobené špatnou koordinací činností;
- informační vakua, komunikační šumy;
- nedostatky ve vazbě procesů na dodavatelské procesy;
- nedostatky ve vazbě procesů na zákaznické procesy apod.

Každý výstup procesu je ohodnocen pomocí hodnotové metriky (valua metrics), která vyjadřuje a měří výsledky s ohledem na hodnotu pro zákazníka (klienta). Jde o jeden nebo více ukazatelů, jejichž správnou volbou a dosažením je možné zjistit, jak je zákazník (klient) uspokojen.

Může jít například o tyto skupiny:

- *náklady;*
- *kvalita výrobku, služby;*
- *časové parametry související s dodáním výrobku, poskytnutím služby.*

Kaskádovou mapu procesu je vhodné realizovat s využitím vhodného softwaru na počítači.

- ***Přeprojektování podnikových procesů***
  Vyloučení činností zbytečných a duplicitních; doplnění činností chybějících a inovace neefektivně prováděných činností; outsourcing (vyčlenění těch procesů, které může zvládnout lépe a hospodárněji jiná organizace); integrace dodavatelů; integrace zákazníků.

Důležité je vyloučit všechny procesy, jež nevytvářejí přidanou hodnotu pro zákazníka (klienta). Maximalizace přidané hodnoty pro zákazníka (klienta) je neoddělitelnou součástí synergického efektu.

16.3.3 Procesní management je účinným nástrojem na cestě k prosperitě

Dosažení podstatného zlepšení produktivity lidských, kapitálových i informačních zdrojů, špičkové kvality produkce, vyšší konkurenční schopnosti a tím i růstu tržního podílu podniku vyžaduje novou filozofii řízení. Systémová změna spočívá zejména ve změně funkčnosti na proces. Třebaže není nikdy všechno jenom funkční nebo jenom procesní, zjednodušeně lze konstatovat:

- Ve funkčním pojetí a systému je organizace uspořádána podle funkcí a hierarchií, tedy přesně v duchu konceptu, jehož autorem je Taylor (1947), který tvrdil, že práci lze nejúčinněji vykonávat tehdy, je-li rozložena na jednotlivé prvky a lidé jsou managementem nasazeni jako specialisté, vykonávající jednu jednoduchou část celé práce. Vnějším projevem funkčně řízené organizace je zpravidla strmá a členitá organizační struktura.
- V procesním pojetí a systému jsou podle názoru Hammera a Champyho (2000) základem organizace podnikové procesy jako „soubor činností, který vyžaduje jeden nebo více vstupů a tvoří výstup, jenž představuje hodnotu pro zákazníka“. Procesy jsou tedy chápány účelově (jsou tu proto, aby vstupy byly transformovány na výstupy, a nikoli proto, aby se vykonávaly činnosti) a vždy ve vazbě na zákazníka (vytvářejí hodnotu pro zákazníka). Systém procesního myšlení a řízení má plochou strukturu a vychází z principů přirozeného vodorovného a ploš-

ného výrobního procesu. Vnějším projevem procesně řízené organizace je plochá organizační struktura založená na týmech.

Největším bestsellerem světové podnikatelské a manažerské literatury devadesátých let minulého století byla kniha Hammera a Champyho „Reengineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution", vydaná v roce 1993 (v českém překladu „Reengineering – radikální proměna firmy. Manifest revoluce v podnikání", 2000).

Reengineering zpochybnil racionalitu tradičních podnikových procesů (jimiž je vývoj nového výrobku, příjem objednávky, její vyřízení a expedice zakázky, likvidace pojistné události atd.) a stal se výzvou konvenčních konceptů řízení, jako je zejména dělba práce. Jeho podstatou je integrovat procesy, které byly dosud fragmentovány v zájmu specializace činností, do smysluplného a efektivního sledu činností, jenž vytváří významnou hodnotu pro zákazníka.

Reengineering přináší dramatické efekty do všech činností podniku – mění organizační struktury, má důsledky pro politiku zaměstnanosti a odměňování, pro řízení skladového hospodářství a v neposlední řadě i pro informační systémy. Hlavním cílem veškerého reengineeringového úsilí je dosáhnout řádově vyšší výkonnosti, vysoké jakosti, snížení nákladů a dalších faktorů konkurenceschopnosti (především spotřeby času) a prosperity. V knize jsou veškeré závěry doloženy případovými studiemi a úspěšnými příklady z podnikové praxe.

Manažerskou příručku pro všechny, kdo chtějí prostřednictvím procesního řízení co nejrychleji dosahovat konkrétních a udržitelných výsledků, publikoval Fišer (2014). Autor vysvětluje, že přechod od funkčního k procesnímu řízení není mechanickou záležitostí, ale že jeho úspěšnost je determinována třemi klíčovými proměnnými:

- *způsobem organizování (Struktura);*
- *způsobem řízení (Styl);*
- *skutečným zažitým chováním lidí (Kultura).*

Poznáním a postupným ovlivňováním těchto prvků může management firmy ovlivňovat skutečný potenciál, které procesní řízení do organizace přináší. Návazně na tyto proměnné definuje čtyři základní úrovně zralosti procesního řízení (konektivita, efektivita, flexibilita, dynamika) a pro každou úroveň pak odpovídající metody a nástroje procesního řízení.

Konektivita (1. stupeň)
Procesy jsou definovány a vymezeny svými vstupy a výstupy, jejichž prostřednictvím jsou v interakci s okolím firmy (zákazníci a dodavatelé) i mezi sebou navzájem (vzniká procesní mapa). Procesům jsou posléze přiřazeny organizační jednotky, podílející se na jejich vykonávání. Vnitřní uspořádání procesů není v této fázi řešeno.

Efektivita (2. stupeň)
Procesy jsou popsány až do úrovně činností, přičemž nepotřebné činnosti jsou vypuštěny. Povinnosti a pravomoci na jednotlivých pracovních pozicích jsou odvozeny z požadavků procesů. Procesním požadavkům je přizpůsobena i organizační struktura. Řízení výkonů je realizováno prostřednictvím vedoucích jednotlivých organizačních jednotek, kteří se na procesu podílejí.

Flexibilita (3. stupeň)
Proces je řízen horizontálně napříč organizačními jednotkami. Výkonnost procesu je měřena a hodnocena. Jsou zavedeny řídicí mechanismy pro kvantitativní i kvalitativní změny procesu jako celku. Akcent je kladen na pružnost při zachování kvality a efektivnost. Uplatněny jsou prvky týmové práce a maticového řízení.

Dynamika (4. stupeň)
Proces funguje v režimu proaktivního kontinuálního zlepšování. Řízen i realizován je týmově, přičemž akcent je kladen na inovativní řešení a maximalizaci přidané hodnoty pro zákazníka procesu v každém jeho cyklu.

*Zdaleka ne u všech procesů je žádoucí a potřebné dosažení úrovně **flexibility** nebo **dynamiky**, neboť v každé organizaci zcela jistě existuje řada procesů, kde lze vystačit s dosaženou úrovní **efektivity** (nebo dokonce pouze s vymezením **konektivity** vstupů a výstupů) procesu.*

Filozofie procesního řízení je východiskem reengineeringu podnikových procesů. Základní a nejobecnější cíle reengineeringu jsou:
- *zvýšit vnitřní efektivnost a dynamiku organizace;*
- *dosáhnout snižování nákladů a nárůstu výkonů;*
- *zvýšit podíl organizace na zájmovém trhu.*

Postupové cíle lze pak definovat následovně:
- *přestavění (redesign) nosných procesů řízení a výroby tak, aby optimálně odpovídaly nosným aktivitám (byznysům) organizace;*
- *zeštíhlení řídicích, výkonných i obslužných struktur organizace;*
- *přizpůsobení makrostruktury a mikrostruktury organizace povaze nosných aktivit (byznysů) a povaze vnějšího prostředí;*
- *zavedení (zdokonalení) vnitřního finančního řízení s odpovědností provozních manažerů, založeného na manažerském účetnictví;*
- *zavedení (zdokonalení) systému jakosti dle ISO 9000 pro optimalizované procesy řízení a provozu.*

Podstata procesního úspěchu spočívá v procesnosti samé, tedy v řádném zorganizování práce a činností do procesů a týmů.

17 Organizační kultura

Organizační kultura představuje originální představy, hodnoty, přesvědčení, vzory jednání, pravidla, symboly a mnohé další prvky, které jsou sdíleny zaměstnanci a jež se projevují uvnitř organizace i navenek. Podstatným způsobem ovlivňuje veškeré činnosti v organizaci. Je důležité vědět, jakým způsobem a do jaké míry působí na chování, jednání, komunikaci, výkonnost a motivaci zaměstnanců, a na základě toho přijmout vhodná opatření, která eliminují negativní a podpoří pozitivní vliv organizační kultury.

17.1 Organizační kultura a její soudobé pojetí

Pojem organizační kultura se objevil v ekonomice počátkem 80. let minulého století. Organizační kultura není jen příznivá atmosféra mezi spolupracovníky, ale také další kulturní atributy, které jako celek přispívají k realizaci cílů organizace. Organizační kultura je to, co firmy a organizace vůbec od sebe výrazně a nezaměnitelně odlišuje. Není žádným tajemstvím, že organizační kultura v současné době patří mezi nejvýznamnější prvky měkké prosperity, která má výrazný a dlouhodobý vliv na celkovou efektivitu organizace. Méně už je však známo, že aby tato plnila svůj účel, musí být dostatečně silná a jednotná, odpovídat přijaté strategii organizace a tím ji účinně vést k dosažení cílů. Celá řada organizací se dostává do potíží také proto, že nemá ve svých organizačních kulturách zakomponován potřebný motivující systém, který je pohání k vytčeným cílům. To však poskytuje prostor pro konkurenty.

Existuje nemalý počet organizací, které si stěžují, že jejich zaměstnanci jsou demotivovaní, nejsou dostatečně loajální, jejich přístup k práci není aktivní a produktivní. Profesor Jeffrey Pfeffer (1994) tvrdí, že takové organizace mají přesně to, co samy zaslouží. Pokud totiž mají lidé vytvořené nefunkční pracovní prostředí, lze od nich očekávat podobně nefunkční chování.

Důležitost zdravé organizační kultury pro rozvoj a budoucnost organizace si čím dál více manažeři uvědomují. Bez vyspělé organizační kultury lze jen obtížně implementovat program kontinuálního zvyšování kvality, realizovat transformační proces či zlepšit produktivitu a ekonomiku.

Zejména v organizacích sociálních služeb a zdravotnictví sehrává s ohledem na jejich činnost, založenou na humánních principech, klíčovou roli. Proto jsou aktuální informace o ní velice důležité.

Organizační kultura je komplexní záležitost. Představuje specifické způsoby jednání a chování členů organizace, jejich postoje, používanou hantýrku, styl oblékání, gesta, tabu, tradice, rituály a metody, jakými se realizují cíle. Nelze ji jednoduše vytvořit, změnit nebo přenést odjinud. Organizační kultura více či méně ovlivňuje veškeré činnosti a procesy v organizaci. Managementem může být buď pěstována, nebo se v případě jeho nezájmu vyvíjí živelně. Organizační kultura může být nejen tmelem, který drží organizaci pohromadě (zejména v krizových situacích), ale i klínem, který ji rozděluje.

Odborná literatura nabízí poměrně bohatou škálu nejrůznějších definic a pojetí organizační kultury. Podle Scheina (1987) je organizační kultura vzorec základních a rozhodujících představ, které určitá skupina nalezla či vytvořila, odkryla a rozvinula, v rámci nichž se naučila zvládat problémy vnější adaptace a vnitřní integrace a které se tak osvědčily, že jsou všeobecné platné.

Noví členové organizace je mají pokud možno zvládat, ztotožnit se s nimi a jednat podle nich. Organizační kultura se stává účinným nástrojem k získání konkurenční výhody organizace.

Podle jiných autorů odráží organizační kultura základní hodnoty a přesvědčení organizace, tak jak jsou prezentovány vrcholovým managementem a kopírovány (nebo také ne) ostatními pracovníky. Zakládá se na vzorci chování managementu a na způsobu, jak je toto chování vnímáno a interpretováno zaměstnanci.

V soudobé praxi existují podle Nového (1993) následující dva mezní přístupy k pojetí organizační kultury:

- ***Organizační kultura je nástrojem v rukou managementu, který má v určitém slova smyslu i materializovanou podobu***
  Toto pojetí akcentuje pragmatický přístup k problému (institucionalizace organizační kultury, opírající se o standardizaci a písemné vyjádření ve formě právních, organizačních, ekonomickým i sociálních norem a předpisů). Umožňuje relativně snadné a rychlé změny a neklade žádné mimořádné nároky na osobnost manažerů a jejich schopnost bezprostředně ovlivňovat své spolupracovníky. Posilování je často redukování na tvorbu vnitřních směrnic a pokynů, které jsou podporovány výraznou symbolikou (hesla, loga, firemní barvy). Negativní stránkou je nízká úroveň skutečné identifikace řady pracovníků s organizací (v některých případech dokonce dochází i k určitým formám opozice vůči ní).

Tento přístup bývá nezřídka základem pro nové dominantní kultury nebo změny v rozložení moci uvnitř organizace.

- ***Organizační kultura je ideální systém, nevyžadující žádnou formu materializované opory***
  Toto pojetí vychází z předpokladu, že organizační kultura je u pracovníků natolik silně zakořeněna a zažita, že opora v předpisech, normách a instrukcích není potřebná. Klade vysoké nároky na osobnost manažerů a jejich styl řízení. Manažeři vytvářejí organizační kulturu především svou osobní přesvědčivostí, vlastním příkladem, silou argumentů a přístupem (zejména psychologickým) k jednotlivým pracovníkům. V organizaci každý pracovník ví, co se od něho očekává, neboť základní hodnoty jsou jasné a všem srozumitelné. Silnou stránkou je vysoká osobní identifikace většiny pracovníků s existující organizační kulturou a jejich loajalita k organizaci jako celku. Organizace je vnitřně integrována a převládá v ní příznivé klima. Nezbytnou daní za to vše bývá relativně velmi dlouhá a komplikovaná cesta ke změně existující organizační kultury a riziko určitého„přepsychologizování“ dění uvnitř organizace.

Oba přístupy představují krajní možnosti, které se v „čisté podobě“ v praxi nevyskytují. V reálném životě se vždy jedná o určitý kompromis s větší či menší převahou toho nebo onoho přístupu.

17.2 Diagnóza organizační kultury

Obdobně jako všechny abstraktní projekty ani organizační kultura není snadno měřitelná. Cílem její diagnostiky je v maximální míře objektivně popsat vžitou organizační kulturu (byť zjištěné poznání může být více či méně bolestné), její prvky a souvislosti. Východiskem pro vlastní diagnostiku by měly být odpovědi na otázky následujícího typu:

- ***Jakou podstatu má identifikace pracovníků s organizací***
  Identifikace pracovníka s organizací znamená, že jedinec staví cíle organizace výše než své vlastní. Za bazické typy identifikace lze považovat identifikaci přirozenou (hodnoty a zájmy

pracovníka plně korespondují s cíli a hodnotami organizace), selektivní (některé hodnoty a cíle organizace pracovník odmítá) a vykalkulovanou (pracovník se podřídí cílům a hodnotám organizace, aniž je přijme za své). Vnějším projevem identifikace je loajalita pracovníka k organizaci (to zaručuje, že jedinec bude jednat v souladu s cíli a zájmy organizace).

- ***Jaká je informovanost pracovníků organizace***
  Úplná a včasná informovanost pracovníků je důležitá nejenom pro jejich správnou orientaci, ale je i významným motivačním faktorem, který může podstatným způsobem pozitivně ovlivnit potenciál pracovníků, jejich inovativnost a výkonnost. Nezastupitelnou roli sehrává i při eliminaci nejistoty pracovníků z budoucnosti v důsledku změn. Pracovník potřebuje, chce a má právo být informován o všem, co se týká organizace, jejímž členem je, a zejména o tom, co se týká jeho samého (na dokonalé informovanosti jsou například založeny japonské kroužky kvality).
- ***Jaký způsob myšlení v organizaci převažuje***
  Z hlediska vyznávaných hodnot existují dva základní (mezní) způsoby myšlení. Mužský, akcentující zejména takové hodnoty jako výkon, konkurence, úspěch, kariéra, a ženský, upřednostňující hodnoty typu pochopení, tolerance, dobré mezilidské vztahy.
- ***Jaké pracovní podmínky jsou v organizaci vytvořeny***
  Nejedná se pouze o hledisko bezpečnosti práce, nýbrž o vytváření takového prostředí a takových podmínek, které v maximální míře usnadňují a napomáhají nejen dosahovat požadovaných výkonů, ale také co nejvíce usnadňují vykonávané pracovní činnosti.
- ***Jak probíhá v organizaci komunikace***
  Způsob a formy komunikace podstatným způsobem ovlivňují informovanost pracovníků v organizaci. Praxe nesčetněkrát potvrdila, že nejúčinnější komunikační kanál je ústní (rozhovor dvou partnerů tváří v tvář, skupinové porady, prezentace, telefon), byť písemné (dopisy, oběžníky, elektronická pošta) i obrazové (plakáty, kresba, grafy, nástěnky) kanály jsou taktéž důležité. Málokdo pochybuje o klíčové roli oboustranných komunikačních (informačních) toků mezi managementem a pracovníky i nezbytnosti toků horizontálních a diagonálních (úspěšné organizace jsou charakteristické pestrostí komunikačních toků). Zásadním způsobem roste význam neformální komunikace (ve vyspělých organizacích dominuje nad formální).
- ***Jaký styl řízení je pro organizaci charakteristický***
  Styl řízení uplatňovaný v organizaci ovlivňuje její klima a vytváří příznivou nebo nepříznivou pracovní atmosféru. Veškeré jednání a chování řídícího pracovníka působí vědomě i nevědomě jako vzor pro ostatní pracovníky organizace, kteří mají tendenci ho více či méně napodobovat. Každá organizace, jednotlivými pracovišti počínaje a organizací jako celkem konče, vyžaduje svůj optimální styl řízení. Pro týmy složené z vysoce kvalifikovaných pracovníků je typický a efektivní participativní (demokratický) styl, při řízení manuálních pracovníků s nízkou kvalifikací je nezřídka uplatňován participativní styl s relativně vysokým podílem prvků stylu autokratického (v některých případech i styl vyloženě autokratický). Rozhodující roli však sehrává styl řízení vrcholového managementu, který je přirozeným vzorem i bariérou pro manažery na nižších úrovních řízení (autokratický top manažer bude ať vědomě, či podvědomě stejný styl řízení očekávat i od manažerů na nižší úrovni řízení).
- ***Jak jsou pracovníci organizace motivováni***
  Organizační kultura nejen ovlivňuje pracovní spokojenost v pasivním slova smyslu, ale má i stimulační funkci. Každá organizace by měla hledat takové formy motivace, která v maximální míře odráží očekávání pracovníků a zároveň koresponduje s cíli organizace. Některé organizace dosud uplatňují výhradně či převážně motivaci finanční, jiné si uvědomují nezastupitelný význam takových motivačních faktorů, jakými jsou nepeněžní odměny (povýšení, formální uznání) a zaměstnanecké výhody (příspěvky na penzijní či životní pojištění, stravování, vzdělávání hrazené organizací). Důležitým motivačním faktorem se stává péče organizace o využití

mimopracovního času pracovníků. Řada organizací preferuje jistotu dlouhodobého zaměstnání, perspektivní kariéru a zvyšování kvalifikace.

- ***Jaký nositel úspěchu je v organizaci dominantní***
  Podstatou je problém individualismu a kolektivismu. Individualismus znamená, že jednotlivec (pracovník) je prostředkem i cílem řízení a pracovní skupina (tým) tvoří jen jeden z parametrů pracovních podmínek. V případě kolektivismu jsou řídicí aktivity orientovány na tým a teprve prostřednictvím něho je ovlivňován jednotlivý pracovník a jeho výkon. Vyspělé a úspěšné organizace se vesměs opírají o týmy a týmovou spolupráci.
- ***Jak organizace podporuje inovativnost a toleruje rizika***
  Inovace jsou hybnou silou pokroku. Inovativnost organizace nespočívá pouze v tom, že podporuje kreativitu, nové nápady a myšlenky, ale také v tom, že vytváří prostředí podporující pracovníky ke spontánnosti a ochotě jít do rizikových akcí. Inovativnost neznamená jen nové výrobky a služby, ale i pružné reagování organizace na nové podněty jejího okolí (taková organizace má naději být v konkurenčním prostředí úspěšná).
- ***Jak tolerantní je organizace k nekonformním názorům***
  Tolerantnost organizace k nekonformním názorům a kritice je významným předpokladem jejího rozvoje. Navenek se projevuje otevřenou komunikací, aktivním a konstruktivním přístupem pracovníků k řešení problémů organizace (hrozí-li pracovníkovi za jeho nekonformní názor „nemilost" šéfa, lze od něho očekávat, že se bude řešení problémů organizace vyhýbat).
- ***Jaké je celkové klima v organizaci a jak jsou spokojení pracovníci***
  Spokojenost pracovníků ovlivňuje podstatným způsobem pracovní skupina. Její působení reguluje soubor sociálních norem, jejichž porušení ze strany některého člena je vnímáno negativně a dochází k oslabování vazeb jedince se skupinou. Výkonnost a spokojenost pracovníka jsou tak přímo závislé na pracovní skupině. Ta se utváří, posiluje a oslabuje v konfrontaci s normami a zájmy, které skupina uznává. Výrazem pracovní spokojenosti je vztah člověka k práci. Pokud je plně identifikován se svou prací a pracovním zařazením, stává se pro něj práce jedním z hlavních faktorů motivace a životního uspokojení. Manažer může svým jednáním navodit v organizaci atmosféru důvěry a spolupráce stejně jako atmosféru apatie a nesnášenlivosti. Záleží pouze na osobnosti manažera a jeho schopnostech.

Významnou metodou aplikovanou při diagnostice organizační kultury jsou průzkumy a šetření, prováděné mezi pracovníky organizace a jejími zákazníky.

17.3 Typologie organizační kultury

Úkolem typologie organizační kultury je zmapovat složitý obsah sociální reality organizací a umožnit pochopit podstatné „kulturní" rozdíly mezi nimi.

Podle míry rizikovosti předmětu podnikání (intenzity ohrožení další prosperity firmy jedním neúspěchem) a rychlostí (dynamiky) zpětné vazby trhu (doba, která uplyne od vyvinutí určité aktivity v organizaci do okamžiku, kdy tato zjistí, jak danou aktivitu hodnotí zákazník) definují Deal a Kennedy (2000) následující typy organizační kultury:

- ***Kultura „Všechno nebo nic" („Kultura ostrých hochů")***
  Organizace je světem individualistů a hvězd s velkými idejemi. Pozitivně je hodnoceno velmi temperamentní a mladistvé jednání. Komunikace je nekonvenční. Kariéra má podobu rychlého vzestupu (ale i sestupu) a doba zaměstnání zpravidla netrvá příliš dlouho. Muži i ženy mívají rovnoprávné postavení a jsou na ně kladeny stejně tvrdé požadavky.

Charakteristickým znakem je vysoká míra rizikovosti a rychlá dynamika. Úspěch určuje vše (autoritu, moc, příjmy i oblíbenost) a pracovníci často žijí pod vlivem hesla „Jsi jen tak dobrý, jak dobrý je tvůj poslední úspěch".

- ***Kultura „Chléb a hry" („Kultura tvrdé práce")***
  Akcent je kladen na spolupráci, přátelství a sympatické chování. Výsledkem toho je nejen permanentní a intenzivní verbální komunikace (ten, kdo mlčí, je podezřelý), ale také nejrůznější oslavy, vyznamenání a ceny. Převažuje význam sociálního prostředí nad fyzickými podmínkami práce a navzdory časté nespokojenosti s odměňováním existuje poměrně značná stabilita pracovníků.

Charakteristickým znakem je nízká míra rizikovosti a rychlá dynamika. Vertikální hierarchie moci není rozhodující. Hrdinou je ten, kdo „sežene mrazničku do kanceláře, protože všichni mají rádi zmrzlinu". Tato kultura zpravidla panuje v organizacích se širokým sortimentem produkce (je tedy méně ohrožena neúspěchem, příznivá pro inovace a dovoluje budovat sehrané týmy) a heslo zní: „Za hodně muziky hodně peněz."

- ***„Procesní" kultura***
  Veškeré aktivity jsou orientovány na proces (vlastní cíl hraje nepodstatnou roli). Klíčová je hierarchie moci, oblečení a výše příjmu (vlastní telefon, koberec v kanceláři, vypolstrované dveře a lampička na stole jsou důležitější než peníze). Rovněž povýšení je vysoce aktuálním tématem.

Charakteristickým znakem je nízká míra rizikovosti a pomalá dynamika. Hrdinové jsou zpravidla ti, kteří bez chyb, a třeba i proti vedení a osudu, stále pracují (někdy i desítky let) v organizaci. U těchto organizací bohužel chybí motiv (a často i prostředky), který by je nutil k tomu „být lepší", „něco měnit" a „rozvíjet". Pozornost je tudíž vesměs orientována na výkaznictví, neboť: „Není rozhodující co a jak děláme, ale jak to hodnotí nadřízení."

- ***„Analyticko-projektová" kultura („Kultura – sázka na budoucnost")***
  Akcent je kladen na racionalitu (intuice, momentální invence, zkušenost, tradice, štěstí a nálada jsou nespolehlivé, a tudíž nebezpečné). Klíčovým rituálem se stávají zasedání, neboť vše je nutno důkladně prozkoumat a to trvá dlouho (rychlost s sebou přináší povrchnost a je tudíž nevítaná). Komunikace i oblečení jsou korektní a kariéra zpravidla zdlouhavá.

Charakteristickým znakem je velká míra rizikovosti a pomalá dynamika. Maximální důraz je proto kladen na eliminaci potenciálních rizik a mnohonásobnou kontrolu. Do tří let po nástupu bývá každý ještě považován za nováčka (heslo zní: „Je tu tři roky, nic o tom neví"). Hrdinou se vesměs stává ten, kdo s dlouhodobou houževnatostí a bez ohledu na podmínky sleduje jednu myšlenku.

Kets de Vries a Miller (1984) zpracovali odlišnou typologii organizačních kultur, založenou na nepříznivých psychických stavech jednotlivce. Následující typy kultur představují nezdravé sociální prostředí jako důsledek dlouhodobého nezvládání řídicích procesů:

- ***Paranoidní kultura***
  Charakteristické jsou neustálé obavy a strach, permanentní sledování veškerých aktivit a projevů ostatních spolupracovníků, trvalé ohrožení všeho druhu a připravenost na cokoliv.
- ***Nátlaková kultura***
  Typický je akcent na perfektnost a detail, neboť vše má svůj řád a největší ohrožení vyplývá z chaosu. Interpersonální vztahy jsou založeny na příkazech (emoce jsou nepřípustné) a nic nelze ponechat náhodě (vše je řízeno a do detailu organizováno).

- ***Dramatická kultura***
  Vše se soustřeďuje okolo charismatické osobnosti „šéfa", která se sama usadila doprostřed „scény". Ostatní ji idealizují a cítí se být na ní silně závislí, neboť veškerá rozhodnutí činí ona. Pracovní metody jsou založeny na spontánnosti a intuici. Struktury a regule se často ruší jako zbytečné a úspěchy se s pompézností oslavují. Projevování pozitivních emocí je chápáno jako projev loajality.
- ***Depresivní kultura***
  Typické jsou pesimistické prognózy a strach (nic se nedá stihnout, osud nás pronásleduje). Vše má svůj běh a řád (rutina určuje způsob jednání) a jen málo záležitostí lze skutečně ovlivnit. Moc je široce rozdělena, avšak bez praktického významu.
- ***Schizoidní kultura***
  Charakteristický prvek „lepší je držet se zpátky", projevující se v plachosti a ostýchavosti, vyplývá z mocenského vakua a současného boje o moc, neboť prestiž a kariéra jsou rozhodující (hněv nebo nadšení, nikdo neví, kdy se co může přihodit).

Typologie americké autorky Wendy Hallové (1996) je označována jako typologie kulturních stylů chování (mapuje míru prosazování organizace na trhu, její spolupráci s jinými organizacemi a také míru její citlivosti). Prezentuje v ní charakteristické vzorce chování jak v rámci národních kultur, tak i v rámci kultur jednotlivých společností. Autorka tuto teorii nazývá **kompasový model** (The Compass Model, TCM), který je založen na dimenzi asertivity a citlivosti.

Čtyři charakteristické vzorce chování organizací, tedy styly kultury, jež vznikají kombinací uvedených dimenzí, autorka nazývá stylem severním, jižním, východním a západním (schéma 17.1).

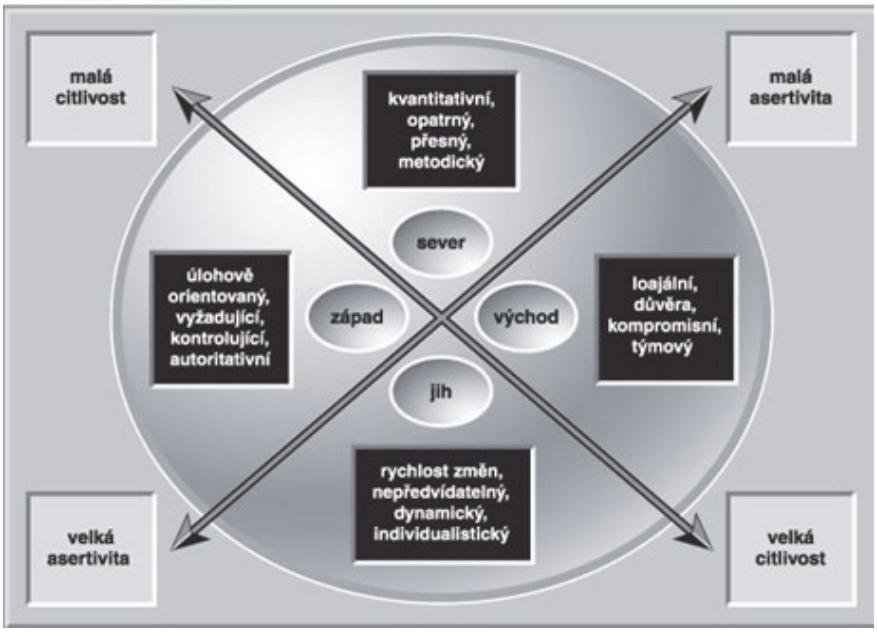


Schéma 17.1 – Vzorce chování organizací

Označení pomocí světových stran nemá nic společného s geografickým původem organizací, ale jde jen o využití analogie s kompasem a jeho základními souřadnicemi.

- ***Dimenze asertivity (the assertiveness)***
  Ukazuje míru, v níž ostatní vnímají chování organizace jako vynucující a direktivní. Organizace s vysokou mírou asertivity jsou vnímány jako rozhodné, rychlé a silné. Budí dojem, že mají dění

ve vlastních rukou, jasně a často oznamují svoje názory, v daném oboru bývají velmi viditelné a jsou považovány za lídry na trhu. Naopak málo asertivní organizace jsou pomalejší a stálejší.

Chování, které indikuje vysokou (nízkou) míru asertivity, je charakteristické následujícími symptomy:

- individualismus;
- spíše vyžadování než laskavost;
- kontrola;
- průbojnost;
- autoritativnost;
- útočnost;
- vyzývavost;
- tvrdá práce;
- rychlost změn;
- rozhodnost.

- ***Dimenze citlivosti (the responsiveness)***
  Vztahuje se k míře, v jaké je chování organizace vnímáno jako emocionální. Organizace, které se chovají vysoce citlivě, bývají považovány za přátelské vůči pracovníkům, uvolněné a spontánní. Při analýze své konkurenceschopnosti se opírají spíše o pocity než o fakta. Málo citlivé organizace jsou naopak rezervovanější a uzavřenější a jsou spíše respektovány než oblíbeny.

Charakteristiky, které indikují vysokou míru citlivosti (v opačné variantě malou citlivost) podniku, jsou podle Hallové následující:

- senzitivnost;
- loajálnost;
- tendence ke kompromisům;
- důvěra;
- týmovost;
- harmonie hodnot;
- více kvalitativní než kvantitativní přístupy;
- spíše emocionální než na faktech založené přístupy;
- spíše neexaktnost než preciznost;
- orientace více na lidi než na úkoly;
- nekonzistentnost (nemetodický přístup).

- ***Severní styl kultury*** *(málo asertivní, málo citlivý)*
  Důkladný a metodický. Rozhodnutí jsou přijímána až po prostudování faktů. Klíčovými charakteristikami jsou konzistentnost a spolehlivost. Činy jsou považovány za důležitější než emoce účastníků. Pro organizace s tímto stylem kultury je charakteristická snaha dělat věci správně hned napoprvé. Vycházejí z reálné situace a jsou orientovány na pomalý a stabilní úspěch. Vyhýbají se konfliktům a rizikům. Jestliže chce někdo spolupracovat s organizacemi tohoto stylu kultury, musí důkladně znát detaily jejich aktivit.
- ***Jižní styl kultury*** *(velmi asertivní, velmi citlivý)*
  Dynamický, podnikavý a v chování málo konzistentní. Proto bývá vnímán jako málo předvídatelný. Rozhodování je spontánní, smělé a založené na dobrém instinktu, silnou stránkou je nezávislost a kreativita. Organizace jižního stylu rády navazují kontakty s jinými organizacemi, neúnavně však přitom sledují své cíle. Jižní styl kultury se stává netrpělivým při nečinnosti a usiluje o nové a větší projekty.

- ***Východní styl kultury*** *(málo asertivní, vysoce citlivý)*
  Akcentuje budování týmu a harmonii vztahů. Je orientován více na lidi než na úkoly a upřednostňuje „zachování tváře", tedy udržení prestiže a respektu před měřením výkonů pomocí kvantitativních kritérií. Organizace východního stylu kultury mají potřebu budovat a uchovávat vztahy. Odpovědnost je svěřována spíše skupinám než jednotlivcům. Při spolupráci s organizacemi tohoto stylu kultury je třeba zachovávat harmonii a prosazovat loajalitu.
- ***Západní styl kultury*** *(vysoce asertivní, málo citlivý)*
  Upřednostňuje postup krok za krokem a bez časových ztrát. Rozhodování je nezávislé, založené na faktech, na zvažování a pozorování možných rizik. Jde o styl kultury orientovaný spíše na úkoly než na lidi, emoce se skrývají za profesionalitu. Příkazy a pokyny jsou upřednostňovány před kladením otázek a zjišťováním názorů, existuje tendence spíše vyžadovat než dávat. Organizace západního stylu oceňují výsledky. Čas vynaložený na diskusi o problému znamená z jejich pohledu „vyhozené peníze". Manažeři jsou odpovědní za pokrok, který je však třeba definovat v kvantitativních ukazatelích.

Žádný z typů organizační kultury není vyčerpávající, protože každý z nich postihuje jen její určité aspekty. Pro manažery má znalost typologií ***organizační kultury*** *především poznávací význam, protože zvyšuje jejich vnímavost ke kulturním projevům, s nimiž se ve své organizaci setkávají, a umožňují jim porovnávat obsah* ***kultury*** *své organizace s typickými případy, jež existují, a přemýšlet nad tím, jakou kulturu v současnosti jejich organizace má a jakou by měla mít, aby byla úspěšná.*

17.4 Silná a slabá organizační kultura

V globálním světě, kde jsou kvalita a propracované marketingové strategie samozřejmostí, se konkurenční střet přenáší zejména do oblasti vnitřního uspořádání organizace. Organizační kultura se tak stává účinným nástrojem, který podporuje konkurenční výhodu organizace. Nejenom mnohé výzkumy, ale i praxe prokázala souvislost mezi silnou organizační kulturou a ekonomickými výsledky organizací.

Kotter a Heskett (2011) ve svém výzkumu na vzorku 207 velkých amerických firem v rozmezí jedenácti let zjistili, že výkon firem, které řídily aktivně svoji organizační kulturu, rostl čtyřikrát rychleji než firem, které se jí náležitě nezabývaly.

Význam „silné" a „slabé" organizační kultury analyzovali a její vliv na „život organizace" zajímavým a podnětným způsobem formulovali Hofstede a Hofstede (2006).

Jak poznat silnou organizační kulturu?
Existuje řada indicií, jimiž se silná organizační kultura vyznačuje. Mezi nejčetnější a nejznámější patří následující:

- zprostředkovává a usnadňuje pohled na hodnoty a normy organizace, které tak činí přehledné a relativně snadno pochopitelné;
- vytváří předpoklady pro přímou, jednoznačnou a otevřenou komunikaci;
- umožňuje rychlé rozhodování a urychluje plynulou implementaci;
- snižuje nároky na kontrolu spolupracovníků;
- zvyšuje motivaci a týmový duch;
- zajišťuje stabilitu sociálního systému.

Na druhé straně však existují i jistá negativa, která jsou způsobena právě silnou organizační kulturou. Mezi ně patří zejména tyto:

- tendence k uzavřenosti organizace;
- důraz na tradice a relativní nedostatek flexibility;
- blokace nových strategií a vynucování konformity za každou cenu;
- složitá a komplikovaná adaptace nových spolupracovníků.

Jak se projevuje slabá organizační kultura?

Slabá (difúzní) organizační kultura se projevuje vnitřní nekonzistencí názorů, špatnou komunikací, a to nejen mezi vedením a níže postavenými subjekty, ale také v rámci jednotlivých subjektů. Důsledkem uvedených nedostatků je pak obtížná motivace pracovníků a nesrovnatelně větší nároky na kontrolu.

Jedním z nejčastějších důvodů slabé organizační kultury je chyba v komunikaci s pracovníky. Člověk chce být součástí organizace, v níž pracuje, a chce vědět, co se okolo něj děje a proč. Pokud tyto informace nemá, nejen že se nemůže ztotožnit s problémy organizace, ale naopak cítí se být ukřivděn a není ochoten vydat ze sebe vše v její prospěch.

Významnou příčinou slabé organizační kultury je tudíž nezřídka i vlastní management organizace, který sám neví, co chce.

17.5 Zdravá organizační kultura přitahuje schopné lidi

Každá organizace, bez ohledu na předmět činnosti, usiluje o získání co nejschopnějších a nejvýkonnějších pracovníků. Tato snaha je logická a organizace v honbě za kvalitním personálem využívají nejrůznějších prostředků. Nezřídka si však uvědomují, že právě úroveň organizační kultury může být jedním z rozhodujících faktorů, který schopné a výkonné pracovníky přitahuje, nebo naopak odrazuje.

Je více než zřejmé, že kvalitní pracovník bude jen velmi těžko ochoten dlouhodobě pracovat v organizaci (a zachovávat jí loajalitu), pro níž jsou typické následující symptomy:

- absence jasné představy o tom, co je úspěch a jak jej dosáhnout;
- odkládání klíčových rozhodnutí;
- nevyužívání příležitostí;
- ztráta naděje a směru;
- nízká výkonnost a nekompetentnost managementu;
- nezájem managementu o problémy pracovníků (zájem managementu je orientován výhradně na ekonomické problémy a pracovník je pouze „nákladovou položkou“);
- komunikační problémy s managementem;
- nápady a pokusy pracovníků něco změnit jsou ignorovány;
- podstatné není, jak kdo pracuje, nýbrž jaký dokáže udělat dojem;
- podceňování etických norem a jejich důležitosti;
- neetické chování managementu i pracovníků;
- ignorování nebo neřešení etických prohřešků managementem organizace (atmosféra „tichého souhlasu“);
- enormní orientace jednotlivců výhradně na osobní prospěch;
- o reformě vztahů k zákazníkům (ve zdravotnictví k pacientům) se více mluví, než prakticky činí.

Relativně často bývá slabým místem organizační kultury řady organizací stanovení klíčových etických hodnot, vymezujících mravní charakter jejich činnostem a aktivitám. Je přitom zřejmé, že organizační kultura, opírající se o pevné morální zásady, bývá základním předpokladem pozitivního klimatu uvnitř organizace. V jeho rámci dochází ke kultivaci mezilidských vztahů, utužení pracovní morálky, zefektivnění komunikace a řídicí práce. Existence fundamentálních etických hodnot v organizační kultuře je předností, která může organizaci podstatným způsobem napomoci k dobrému image a tím i významnému postavení v podvědomí veřejnosti i na trhu.

17.6 Organizační kultura ovlivňuje prosperitu organizace

Vliv organizační kultury na úspěšnost organizace je nesporný. Její tvorba a implementace v praxi však v mnoha případech pokulhávají. Je proto nezbytné, aby si management organizace uvědomil aktuální stav organizační kultury, poznal zákonitosti jejího vývoje a možnosti, jak tento vývoj ovlivňovat (případně jak naplánovat změny). Kultura managementu organizace ovlivňuje:

- usměrňování budoucnosti organizace;
- zajištění účinného a účelného využívání zdrojů organizace (technika, lidé, finance apod.);
- organizaci a zajišťování služeb (péče o zákazníky);
- motivaci a vedení lidí;
- podporu organizačních změn, inovací a tvořivostí.

Mezi teoretiky a odborníky z praxe existuje všeobecný konsenzus o vlivu organizační kultury nejenom na procesy probíhající v organizaci, ale i na její přínos při realizaci mise a strategie organizace. Kultura organizace bude stále více akcentovat:

- orientaci na služby zákazníkům (prioritní je spokojenost zákazníka);
- průběžné zlepšování kvality (bude narůstat uspokojení zákazníků);
- péči o zaměstnance (zlepšování služeb je dosahováno lidmi);
- orientaci na klíčové prvky systému (přináší rozhodující efekt).

Organizace je „živý" systém s vlastními potřebami a životními cykly. Během svého růstu a rozvoje prožívá změny i konflikty. U některých organizací, obdobně jako u lidí, přijde nemoc a je zapotřebí léčby a rehabilitace. Třebaže existence naprosto zdravé organizace je téměř fikcí, valná většina firem se snaží o to, aby si své zdraví udržela. Zdravá organizační kultura neznamená pouze nepřítomnost nemoci v podobě konfliktů, zloby, nenávisti, neochoty, pomluv, frustrace či cynismu, ale zejména maximální rozvoj potenciálu zaměstnanců a jejich uspokojení z práce. Zdraví organizační kultury se projeví loajalitou zaměstnanců, jejich vysokou produktivitou, kreativitou, angažovaností a aktivním přístupem k práci vůbec.

Organizační kultura může působit i kontraproduktivně, jestliže její obsah a forma nejsou vytvářeny s ohledem na konkrétní cíle a strategii organizace.

Jakékoli rozpory mezi slovy a činy manažera mají za následek, že vytvářená organizační kultura bude prostoupena cynismem, nedůvěrou a nečinností.

18 Manažer

Profese manažera je jedna z nejnáročnějších. Její nositel je zodpovědný za dosahování cílů svěřené mu organizační jednotky s využitím kolektivu spolupracovníků a poskytnutých zdrojů, včetně tvůrčí účasti na stanovení cílů a jejich zajištění. Manažery se zpravidla stávají lidé, kteří mají vrozenou potřebu někoho vést a mají silný vliv na ostatní. Neměli by však projevovat nadřazenost, povýšenost a neomylnost. Musí být silnou osobností, působit přesvědčivě a zároveň si uvědomovat, že jsou středem pozornosti a každý jejich projev je okolím hodnocen. Praxe nesčetněkrát potvrdila, že u „manažera příštích dnů" bude stále více rozhodovat o úspěchu jeho schopnost efektivně řídit ve spolupráci s těmi a aktivním zapojením těch, jichž se řízení týká, tj. řízeného pracovního kolektivu. Klíčovým úkolem manažera tudíž musí být vytvořit ze svých spolupracovníků intelektuální, tvořivý a výkonný tým, jehož úsilí bude orientováno na dosažení vytčeného cíle, přičemž tento cíl musí být společný oběma stranám, tj. vedoucím i vedeným.

18.1 Manažer je vůdce

Manažeři existují proto, aby sobě i ostatním určovali cíle a prosadili uskutečňování těchto cílů, a to „opravdu" a „ve správném termínu", navzdory všem překážkám i nedostatku disponibilních zdrojů nasazených k dosažení cílů.

Poměrně často se mezi laickou i odbornou veřejností hovoří o **„osobním manažerském umění"**. V této souvislosti si nelze nepoložit otázku: **„Co je z tohoto umění nejdůležitější?"** Úspěšní manažeři se vesměs shodují na tom, že klíčovým předpokladem úspěchu je **„umění vést lidi"**.

Tuto skutečnost potvrzují i slova známého finančníka Rockefellera, který řekl: „Za správné jednání s lidmi, za tento dar bych dal daleko víc než za jakoukoliv jinou schopnost."

Další komentář nevyžaduje ani náhrobní nápis Andrewa Carnegieho: „Zde odpočívá člověk, který věděl, jak zapojit do svých služeb lidi – chytřejší než on sám."

Hovoří-li se však o „umění vést lidi", nezřídka se lze v praktickém životě setkat s tím, že lidé nerozlišují mezi **„řízením lidí"** a **„vedením lidí"**. **Jaký je v tom rozdíl?**

- ***Řídit lidi***
  Řídit lidi znamená říkat jim, co mají udělat. Pokud žádný příkaz nedostanou, jejich ochota udělat něco v zájmu podniku z vlastní iniciativy je velmi nízká.
- ***Vést lidi***
  Vést lidi znamená usměrňovat je, neříkat jim vždy, co mají vykonat. Vést lidi znamená pracovat s jejich motivy a pouze je vhodně usměrnit tak, aby vykonali to, co je potřeba pro dosažení cílů podniku.

Zatímco řízení lidí je proces přesvědčování, že program a cíle organizace je nutné uskutečnit, umění vést má co do činění s vytvářením představ a motivováním lidí.

John C. Maxwell (2001) tvrdí: „Lidé nechtějí být řízeni, ale chtějí být vedeni. Kdo kdy slyšel o světovém řediteli? Světovém vůdci, to ano. Politický vůdce, jistě. Náboženský vůdce. Vůdce pracujících. Samozřejmě. Oni vedou ostatní. Neřídí je. Cukr vždycky vyhraje nad bičem. Zeptejte se

svého koně. Můžete ho dovést k vodě, ale nemůžete mu nařídit, aby se napil. Pokud chcete někomu něco nařizovat, nařizujte sobě. Udělejte to a budete na nejlepší cestě k tomu, abyste přestali řídit a začali vést.“ Autor dále pokračuje: „Leader (lídr, vůdce) je člověk, který je nadprůměrný svými výsledky, má zájem o lidi, ochotu jim pomáhat a starat se o ně. Takto získává přirozenou autoritu a vůdcovské postavení.“ Každý skutečný lídr má určité charakteristické znaky. Těmito pro vůdce charakteristickými rysy jsou:

- *vize;*
- *charakter a integrita;*
- *zodpovědnost;*
- *rozhodnost;*
- *víra;*
- *pozitivní postoj;*
- *komunikace;*
- *služba lidem.*

Za jeden z nejdůležitějších prvků, které jsou společné všem lidem ve vůdčích postaveních, je považována ochota a připravenost sloužit lidem, které leader (lídr, vůdce) vede, i lidem, kteří budou mít z výsledků jeho práce prospěch.

P. F. Drucker, ikona moderního managementu, ve své geniální knize „The Effective Executive“ z roku 1967, v českém překladu „Efektivní vedoucí“ (2008), která je odbornou veřejností často považována za dosud „nejlepší knihu o osobním rozvoji a vedení lidí“, tvrdí, že vedoucí či znalostní pracovník (executive) je ten, kdo přijímá a nese odpovědnost za rozhodování a vlastní přispění, významným způsobem ovlivňuje schopnost organizace podávat výkon a dosahovat výsledků (má spoluodpovědnost za celkový výsledek). Tento pracovník je tedy součástí organizace, kterou však lze chápat i ve volnějším významu jako síť kooperativních vztahů. Dnešní společnost Drucker považuje za „společnost organizací“, neboť organizace je pro jednotlivce nezbytným prostředkem, jenž mu umožňuje realizovat vlastní jedinečný produktivní přínos. Znalostní pracovník může být „nezávislým“ dodavatelem, pracovníkem ve svobodném povolání.

Prioritním úkolem vedoucího (znalostního) pracovníka je zajišťovat efektivnost organizace, resp. k ní přispívat, takže jeho efektivní sebeřízení je fundamentálním předpokladem efektivního řízení druhých. Osobní efektivnost sama je „ctností“, které je možné se naučit a již se vedoucí pracovníci musí učit, aby dokázali dělat to, co se od nich očekává (tato dovednost nemá nic společného s vrozeným talentem, inteligencí, tvořivostí a ani s „charismatem“).

Pouze efektivnost vedoucích může dnešní „společnosti organizací“ pomoci sladit její dvě potřeby, jimiž jsou:

- potřeba organizace získávat od jednotlivce jeho produktivní přispění;
- potřeba jednotlivce mít organizaci, která mu poslouží jako nástroj dosažení jeho osobních cílů.

Vedoucí pracovník (manažer), který hledá účinnější způsoby, jak být v každodenním snažení efektivnější, by měl mít nejen na paměti, ale zejména vžité následující fundamentální myšlenky a doporučení Druckera (2008).

Jaké jsou základy efektivnosti vedoucího pracovníka?

- Klade si otázky: „Co je třeba udělat?“ a „Co je dobré pro organizaci?“
- Vypracovává plány aktivního jednání.
- Přebírá odpovědnost za rozhodnutí a komunikaci.

- Soustřeďuje se především na příležitosti a nikoli na problémy.
- Přemýšlí a vyjadřuje se spíše se zřetelem k „my“ než „já“.

Rozhodnutí není přijato, dokud lidé neznají:
- jméno osoby, která je odpovědna za jeho realizaci;
- konečný termín;
- jména lidí, kterých se bude rozhodnutí týkat.

Podle Druckera (2008) existuje v podstatě pět praktických postupů (pět návyků myšlení), které je třeba si osvojit, aby se člověk mohl stát efektivním vedoucím, resp. znalostním pracovníkem:

1. ***Efektivní znalostní pracovníci vědí, na co vynakládají svůj čas. Systematicky se snaží řídit to málo svého času, které mohou mít pod vlastní kontrolou.***
   Efektivní pracovník se vyznačuje maximální péčí o čas, neboť má-li řídit své jednání efektivně, musí vědět, na co spotřebovává čas. Jsou tudíž pro něj více než aktuální následující axiomy:
   - *Poznej svůj čas*
     Efektivní pracovník dokáže pozornou a pečlivou péčí o čas s ním hospodařit, zejména tím, že:
     - zbavuje se činností, které jsou neproduktivní ztrátou času;
     - zaznamenává a sleduje, co dělá (vyhodnocuje, co dělá);
     - řídí, co dělá (rozhoduje se podle priorit);
     - „seskupuje“ činnosti do velkých souvislých jednotek (pracuje však s přestávkami);
     - „seskupuje“ čas, který věnuje práci na významných projektech.

   Vrcholoví vedoucí si v organizacích pravidelně vyhrazují čas na kontakt se znalostními pracovníky a ptají se jich:
   - *„Co bychom my ve vedení této organizace měli vědět o vaší práci?“*
   - *„Kde vidíte příležitosti, kterých nevyužíváme?“*
   - *„Vidíte nějaká nebezpečí, která dosud přehlížíme?“*

   - *Hlavní příčiny časových ztrát*
     Faktorů, které jsou příčinou časových ztrát, existuje v praktickém životě celá škála, nicméně za rozhodující lze považovat tyto:
     - nedostatek systematičnosti či prozíravosti;
     - zapojení příliš velkého počtu pracovníků;
     - špatná organizace práce.

   Charakteristickým znakem nedostatečné organizovanosti je nadměrný počet porad. Lidé se totiž buď radí, nebo pracují. Nelze dělat obojí současně.
   - špatná práce s informacemi.

   - *První věci na první místo*
     Pokud existuje nějaké „tajemství“ efektivnosti, tak je to soustředěnost. Efektivní pracovníci dělají nejdříve nejdůležitější věci a vždy dělají jen jednu věc. Lidé, kteří zvládají hodně věcí, a přitom tolik obtížných, pracují vždy jen na jediné. V důsledku toho na ně na všechny nakonec potřebují mnohem méně času než ostatní lidé. Je zřejmé, že na dokončení všech úkolů nikdy nebude dostatek času. Proto je nutné věnovat čas pouze těm nejdůležitějším úkolům. Čím vyšší přispění, tím větší a souvislejší časové úseky jsou zapotřebí.

2. ***Efektivní znalostní pracovníci se soustřeďují na produktivní přispění, které se realizuje ve vnějším prostředí. Své úsilí zaměřují především na žádoucí výsledky.***
   Efektivní znalostní pracovník se ptá: „Čeho má být dosaženo? Jaké musí být výsledky mé práce?" Soustřeďuje se především na žádoucí výsledky, nikoli na úsilí samo.

3. ***Efektivní znalostní pracovníci stavějí na silných stránkách – na svých vlastních, ale i na silných stránkách svých nadřízených, kolegů a podřízených, nesnaží se překonávat slabiny; stavějí také na výhodných stránkách situace čili na tom, co mohou udělat.***
   Efektivní znalostní pracovník vždy začíná tím, co již umí.

4. ***Efektivní znalostní pracovníci se soustřeďují na omezený počet důležitých oblastí, v nichž provotřídní výkonnost přinese vynikající výsledky. Určují priority.***
   Efektivní znalostní pracovník se soustředí na omezený počet oblastí, drží se stanovených priorit a nejdůležitější věci dělá vždy jako první.

5. ***Efektivní znalostní pracovníci přijímají efektivní rozhodnutí. Vědí, že je to především otázka systému – dělat správné kroky ve správném pořadí. A vědí, že je třeba přijímat jen několik rozhodnutí, avšak zásadních.***
   Efektivní znalostní pracovník dělá správné kroky ve správném pořadí a zvažuje svá rozhodnutí. Proces rozhodování není úplný, dokud se rozhodnutí nepromění v konkrétní termínované pracovní úkoly konkrétních jednotlivců.

Prvky procesu rozhodování

Rozhodovací proces je neoddělitelná součást každodenního života znalostního pracovníka. Za jeho rozhodující prvky Drucker (2008) považuje:

- Pochopení povahy problému. Jedná se o obecný problém, který lze řešit podle pravidel či zásad, nebo se jedná o výjimečný případ?
- Určení mezních podmínek. Co má rozhodnutí přinést? Jaké jsou cíle? Jaké jsou minimální výsledky, které musí zajistit? Jakým podmínkám musí vyhovovat?
- Důkladné promyšlení, jak má vypadat řešení vyhovující mezním podmínkám. Rozhodnutí je volba mezi alternativami (jen výjimečně se rozhoduje mezi tím, co je správné, a tím, co je nesprávné).

V nejlepším případě jde o volbu mezi „téměř správným" a „pravděpodobně nesprávným".

- Začlenění aktivního opatření směřujícího k realizaci rozhodnutí do rozhodnutí samého.
- Zajištění zpětné vazby, která prověřuje správnost a efektivnost rozhodnutí s ohledem na skutečný běh událostí.

18.2 Co očekávají spolupracovníci od manažera

Každý manažer má víceméně jasnou představu o tom, jaké požadavky by měl jím řízený spolupracovník splňovat, aby byl schopen v maximální míře naplňovat to, co se od něho očekává.

Ne vždy si však manažer uvědomuje, že i podřízený spolupracovník má své představy o tom, jaký by měl být jeho vedoucí, pro něhož by byl ochoten vydat ze sebe vše. Je zde tudíž otázka: „Co spolupracovník očekává od svého šéfa a jaké má na něj požadavky?"

Podle zkušenosti úspěšných manažerů i poradenských firem jsou podřízenými spolupracovníky nejvíce „obdivováni" a „uznáváni" vedoucí, kteří se řídí těmito zásadami:

- ***Vyžadují sami od sebe víc, než od nich ostatní očekávají***
  Požaduje-li vedoucí od svého spolupracovníka plné nasazení, iniciativu a dodržování pravidel hry, jen velice obtížně toho může dosáhnout, pakliže sám:
  - nedokáže jednat důsledně a cílevědomě;
  - nenajde odvahu se včas rozhodnout (dříve než k tomu bude „okolnostmi" donucen) a přebírat rizika;
  - nedokáže věřit spolupracovníkovi a „delegovat" na něj pravomoc;
  - nebude umět rozvíjet iniciativu, přinášet nové nápady a mít „náskok" před ostatními.

„Šéf musí umět až do konce své kariéry překvapovat. Nikoliv triky a důvtipem, ale užitečnými dary, které čas od času z jeho vlastního duševního majetku vycházejí najevo."

Edgar Schumacher

- ***Vyžadují od spolupracovníka více než kdokoli jiný***
  Požaduje-li vedoucí od svého spolupracovníka, aby vydal ve prospěch firmy všechny své schopnosti, musí umět:
  - ukázat mu, kde je jeho „silná stránka" (v čem může vyniknout);
  - pomoci mu ji rozvíjet a v práci uplatňovat (stát se „mistrem" ve svém oboru);
  - ukládat mu náročné úkoly (náročnější, než by kdo očekával), jejichž splnění však nevyžaduje překonání „vlastního stínu", neboť není jednoduššího způsobu, jak „zničit" spolupracovníka, než mu dávat úkoly, na které nestačí.

Nejhorší, co může vedoucí spolupracovníkovi udělat, je to, že jej podcení, neboť ho tím uráží a zcela spolehlivě potlačí jeho „ochotu" vydat ze sebe vše.

- ***Zajímají se o svého spolupracovníka více než kdokoli jiný***
  Není žádným tajemstvím, že každý člověk je svým způsobem ješitný. To si schopný vedoucí velice dobře uvědomuje a dokáže toho využít, neboť kterému spolupracovníkovi neimponuje, pakliže mu jeho vedoucí dá najevo:
  - že mu chce pomoci či se od něho něco naučit;
  - že věří ve splnění všech jeho osobních cílů, tj. důvěřuje mu;
  - že spolu s ním prožívá všechny jeho radosti i starosti, tj. cítí s ním.

Má-li to být účinné, musí to být opravdové, neboť jakoukoli „nepoctivost" spolupracovník okamžitě pozná, a potom běda takovému vedoucímu. Toto nezbytně vyžaduje, aby vedoucí „hledal" a „nalezl" u spolupracovníka to, co může ocenit a obdivovat. Toho však nelze dosáhnout, aniž by se o něj nezajímal.

- ***Chrání spolupracovníka před strachem***
  Manažeři, kteří dosáhli úspěchu, si stále naléhavěji uvědomují, že je možné jen velmi obtížně motivovat a přimět podřízeného spolupracovníka k tomu, aby ze sebe vydal ve prospěch firmy všechny své schopnosti a dovednosti, pakliže nad ním bude viset „Damoklův meč" existenčního strachu.

Veškeré pokusy nadchnout spolupracovníka pro společný cíl budou neúspěšné, pokud spolupracovník nebude emotivně cítit ve svém nadřízeném (a jeho prostřednictvím i ve firmě) oporu – pokud nebude zbaven strachu z budoucnosti.

18.3 Jak zlepšit práci manažerů

Nedostatky v práci manažerů negativně ovlivňují efektivnost jejich práce. Nástrojem ke zlepšování výkonu manažerů nejen v jejich současných rolích, ale i přípravy na vyšší funkce v budoucnu, je „rozvoj manažerů". Mumford a Gold (2004) hovoří o „pokusu zlepšit efektivnost manažerů pomocí procesu vzdělávání".

Primárním posláním v organizaci je rozvíjet manažery, které potřebuje k uspokojení svých současných a budoucích potřeb. Podle Armstronga (2006) jsou cíle rozvoje manažerů tyto:

- zabezpečit, aby manažeři chápali to, co se od nich očekává (je třeba s nimi dohodnout cíle, podle nichž bude posuzován jejich výkon a úroveň schopností, vyžadovaných jejich rolemi);
- zlepšit výkon manažerů v jejich stávajících rolích (prostředek jejich přípravy na větší odpovědnost);
- rozpoznat manažery s potenciálem, vést je nejen k tomu, aby zpracovávali a realizovali plány svého osobního rozvoje, ale i zabezpečit, aby se jim dostalo potřebného vzdělání a zkušeností, které by je připravily na náročnější úkoly jak na jejich pracovišti, tak i (v případě potřeby) kdekoli jinde v organizaci;
- zabezpečit následnictví v manažerských funkcích a vytvořit systém, který by tato následovnictví průběžně revidoval.

Rostoucí požadavky kladené na liniové manažery znamenají, že ti potřebují rozvíjet stále širší okruh dovedností. Tamkin a kol. (2003) se domnívají, že manažeři se neobejdou bez těchto schopností:

- stimulovat a rozvíjet lidi (chápat a uplatňovat proces dosahování výsledků prostřednictvím schopnosti jiných lidí);
- řídit lidi a pracovní výkon (stále více potřebují udržovat morálku a zároveň maximalizovat výkon);
- pracovat přes hranice oboru či funkce (angažovat se spolu s ostatními, pracovat jako členové týmů a přemýšlet o problémech i jejich řešení netradičním způsobem);
- vytvářet vztahy se zákazníky a orientaci na zákazníka (budovat vztah partnerství s vnitřními i vnějšími zákazníky);
- vyvažovat odborné a generické dovednosti (odborné aspekty řízení a řízení lidských vztahů).

Nejdůležitější věcí, kterou je nutno mít v souvislosti s rozvojem manažerů na paměti, je to, že rozvoj musí být orientován na úkoly organizace, a to i tehdy, bude-li zaměřen na rozvoj individuálního výkonu a potenciálu jednotlivce (organizace musí rozhodovat o tom, jaký druh manažerů k dosažení svých strategických cílů potřebuje a jak nejlépe tyto manažery získat a rozvíjet).

Předpokladem efektivního rozvoje manažerů je podle Mumforda (1993) propojení následujících prvků rozvoje manažerů:

- rozvíjení sama sebe (uznání toho, že jedinci se mohou učit, ale je jim nepříjemné, jsou-li učeni, jakož i to, že iniciativa k rozvoji často spočívá na jedinci);
- rozvíjení pocházející od organizace (vytváření systémů formálního rozvoje);
- rozvíjení pocházející od šéfa (akce podnikané některým z vyšších manažerů v souvislosti s konkrétním pracovním problémem).

Mumford také upozorňuje na to, že formální procesy rozvoje manažerů nefungují vždy tak efektivně, jak by se očekávalo. Příčinu spatřuje v tom, že velký důraz je kladen na plánování, za-

tímco filozofie umožnit manažerům pochopit a využívat svých dosavadních zkušeností a na nich pak stavět není vždy dostatečně doceňována.

18.3.1 Přístupy k rozvoji manažerů

Rozvoj manažerů by podle Armstronga (2006) měl být považován spíše za určitou paletu propojených činností než za nějaký všeobsahující program. Potřebné aktivity rozvoje manažerů podle něj závisejí na organizaci (její technologii, prostředí a filozofii).

- Tradičnímu byrokratickému či mechanistickému typu organizace bude zřejmě bližší aplikace programovaného rutinního přístupu, realizovaného pomocí škály nejrůznějších kurzů, postupů podle předem stanovených bodů, plánů následnictví ve funkcích, plánů kariéry a systému přezkoumávání výsledků.
- Inovativní a organický typ organizace bude zpravidla k problému přistupovat tak, že poskytne manažerům potřebné šance, podněty a vedení, bude využívat všech příležitostí k tomu, aby lidé dostávali zvláštní odpovědnosti i pravomoci a dbát na to, aby měli takový coaching a podporu, jakou potřebují. Klíčovou roli nebudou sehrávat plány následnictví, seznamy bodů či formální systémy hodnocení, ale rozhodující akcent bude kladen na to, aby lidé věděli, jak si stojí, kam mohou dospět a jak se tam dostat.

18.3.2 Organickou součástí rozvoje manažerů jsou vůdcovské dovednosti

Zvyšování vůdcovských dovedností (spolu s rozšiřováním a zlepšováním všeobecných manažerských dovedností) je organickou součástí rozvoje manažerů. Podle Golemana (1995) sehrává v tomto procesu významnou roli emoční inteligence. Emoční inteligenci jedince definoval takto:

- znalost toho, co cítí a schopnost zacházet s těmito pocity, aniž by jimi byl ovládnut;
- schopnost motivovat se k vykonávání práce, být kreativní a dosahovat špičkového výkonu;
- schopnost vnímat, co cítí ostatní a efektivně zacházet se vztahy s ostatními lidmi.

Mít vysokou úroveň emoční inteligence je nezbytnou vlastností úspěšného lídra. Goleman (1995) definoval následující čtyři složky emoční inteligence:

- ***Řízení sama sebe***
  Schopnost kontrolovat nebo přesměrovat rozvratné impulzy a nálady, jakož i regulovat své vlastní chování související se sklonem energicky a neodbytně prosazovat cíle. S touto složkou souvisí šest schopností:
  - sebekontrola;
  - důvěryhodnost a čestnost;
  - iniciativa a adaptabilita;
  - nebýt vyváděn z míry nejasnou situací;
  - vstřícnost ke změnám;
  - silná potřeba uspět.
- ***Vědomí sama sebe***
  Schopnost rozpoznat vlastní náladu, emoce a pohnutky, porozumět jim, jakož i rozpoznat a pochopit i jejich účinek na ostatní lidi. S touto složkou souvisejí tři schopnosti:
  - sebedůvěra;
  - realistické sebehodnocení;
  - znalost vlastních emocí.
- ***Sociální vědomí***
  Schopnost pochopit emoční uspořádání jiných lidí a dovednost jednat s nimi podle jejich citových reakcí. S touto složkou souvisí šest schopností:
  - empatie (schopnost vcítit se do pocitů druhého);

- zkušenost s formováním a udržováním talentu;
- organizační schopnosti a znalost organizace;
- citlivost k jiným kulturám;
- oceňování rozmanitosti;
- služba klientům a zákazníkům.

- ***Sociální dovednosti***
  Zběhlost v řízení vztahů za účelem dosahování žádoucích výsledků od jiných lidí a plnění osobních cílů, jakož i schopnost nalézt společnou platformu a budovat vztahy. S touto složkou souvisí pět schopností:
  - schopnost vést;
  - účinnost při řízení změny;
  - zvládání konfliktů;
  - správná komunikace;
  - zkušenost s budováním a vedením týmů.

Goleman (1995) také navrhl i následující kroky, které jsou potřebné ke zformování emoční inteligence:

- posoudit požadavky pracovního místa z hlediska emočních dovedností;
- posoudit jedince s cílem rozpoznat úroveň jejich emoční inteligence (důležitým zdrojem informací může být třistašedesátistupňová zpětná vazba);
- posoudit připravenost (zajistit, aby lidé byli připraveni zlepšit úroveň své emoční inteligence);
- motivovat lidi, aby uvěřili, že učení jim bude ku prospěchu;
- změnit orientaci lidí (podněcovat je, aby si připravovali plán učení, který bude v souladu s jejich zájmy, možnostmi a cíli);
- zaměřit se na jasně zvládnutelné cíle (je nutné soustředit se na bezprostřední zvládnutelné kroky a mít na paměti, že formování nových dovedností je postupný proces s řadou konců a začátků);
- předcházet opětovnému zhoršení (ukázat lidem, jak se mohou poučit z nevyhnutelných zhoršení);
- poskytovat zpětnou vazbu na pracovní výkon;
- znovu a znovu povzbuzovat a mít na paměti, že emoční schopnosti nelze zlepšit přes noc;
- být vzorem žádoucího chování;
- povzbuzovat a upevňovat vědomí (vytvářet klima oceňující zlepšování sama sebe);
- hodnotit (stanovit správné a spravedlivé měření a ukazatele výsledků a na jejich základě pak hodnotit pracovní výkon).

18.3.3 Odpovědnost za rozvoj manažerů

Rozvoj manažerů není žádnou samostatnou činností, kterou by bylo možné předat do rukou specialistů a pak se o ni nestarat. Úspěšnost programu rozvoje manažerů závisí na tom, do jaké míry se v něm budou angažovat všechny úrovně území. Rozvoj podřízených je třeba považovat za organickou a podstatnou součást práce každého manažera (impulz však musí přicházet od vrcholového vedení organizace).

K problematice odpovědnosti za rozvoj manažerů Drucker (1954) říká: „Rozvoj je vždy rozvojem sebe sama. Nic by pro podnik nemělo být absurdnější, než přijmout odpovědnost za rozvoj člověka. Odpovědnost spočívá v jednotlivci, jeho schopnostech a úsilí. Každý manažer v podniku má však příležitost povzbuzovat seberozvíjení jedinců nebo je dusit, řídit je nebo nesprávně orientovat. Mělo by mu být výslovně uloženo pomáhat všem podřízeným v tom, aby orientovali,

řídili a vynakládali své úsilí o vlastní rozvoj produktivně. A každý podnik může nabízet svým manažerům podněty a příležitosti pro systematický rozvoj."

Druckerova slova jsou aktuální dodnes. Manažeři totiž musejí převzít hlavní odpovědnost za svůj vlastní rozvoj. Organizace může pomoci a nadřízený manažera musí akceptovat určitou odpovědnost za povzbuzování a podporu seberozvíjení, jakož i za vedení v tomto procesu (pokud je to ovšem nutné). Od jedinců se však očekává, že si vytvoří své vlastní plány osobního rozvoje. Jejich obsah by měl podle Armstronga (2006) vycházet z odpovědí na následující otázky:

- Jaké znalosti a dovednosti chcete získat?
- Jaké úrovně schopností chcete dosáhnout?
- Jaké jsou cíle vašeho učení a vzdělávání?

Cíle by měly být formulovány v podobě výběru oblastí, v nichž je třeba výkon zlepšit, případně nových věcí, které bude schopen jedinec dělat po ukončení vzdělávání.

- ***Jak chcete dosáhnout svých cílů?***
  Obsahem jsou vzdělávací aktivity, které jedinec chce (musí) absolvovat. Doba potřebná pro každou fázi a celková doba programu by měly být stanoveny současně spolu s odhadem nákladů na vzdělávání.

- ***Jakou podporu budete potřebovat?***
  Obsahem je specializace podpory, kterou bude jedinec potřebovat (počítačové vybavení, knihy, individuální coaching, mentoring, counselling apod.).

- ***Jakým způsobem prokážete své vzdělání?***
  Obsahem jsou kritéria, podle nichž bude hodnoceno (prokazováno), zda vůbec a do jaké míry bylo vzdělávání dostačující.

18.4 Manažer a workoholismus

Workoholismus je často považován za pozitivní a prospěšný a workoholici za velice schopné lidi, kteří milují svoji práci a nejsou vůbec líní. Ve skutečnosti nemá workoholismus s nadšením a zaujetím nic společného. Je to závislost jako každá jiná. Následky nadměrného pracovního zatížení trpí zejména ti, kdo přicházejí do intenzivního styku s lidmi (učitelé, zdravotníci) či mají značnou odpovědnost (manažeři). V důsledku vyčerpání se nejprve dostavují pocity nespokojenosti a práce člověka přestává těšit. Poté následují drobné zdravotní potíže doprovázené postupně se snižující pracovní výkonností. To vede k poklesu sebevědomí a energie.

18.4.1 Kde končí pracovitost a začíná workoholismus aneb jak se stát workoholikem

Workoholismus si člověk přivodí sám nesprávným přístupem k práci. Otázkou tudíž je: **Kde je však ona pomyslná hranice, na níž končí pracovitost a začíná workoholismus?** Řada odborníků se shoduje na tom, že pracovitost se mění ve workoholismus, pakliže člověk:

- tráví v práci stále více času, ale pořád nemá pocit, že by mu pracovní úkoly ubývaly;
- nepřestává myslet na svoji práci a snaží se všemožně splnit všechny (často i podružné) úkoly;
- většinu času tráví nad nedůležitými činnostmi a strategický cíl se mu začíná vzdalovat.

V této souvislosti se nabízí otázka: „Jak se ale pozná, že člověk skutečně trpí pracovní závislostí (workoholismem)? Východiskem je odpověď na následující otázky:

- Jste neklidný a nesoustředěný, když právě nepracujete?
- Vnímáte s vyloženou nelibostí, pakliže vás někdo vytrhuje z práce?
- Narušuje práce váš rodinný a společenský život?
- Nahradil jste prací všechny vaše záliby a ušlechtilé činnosti?
- Narušují nepracovní víkendy a svátky váš psychický život?
- Nedokážete dodržet stanovený rozsah vaší činnost?

Pozitivní odpověď na většinu otázek by měla být impulzem k zamyšlení nad sebou a svými zvyklostmi.

Workoholikem se člověk může stát i tak, že si sice dokáže nastavit cíle svého usilování, avšak neumí (nebo nemůže) k nim přímočaře dojít. Nemá-li vedle sebe autoritu, která by ho usměrňovala a pozitivně ovlivňovala, dopouští se na cestě k cíli řady chyb a omylů, které se postupně stávají nedílnou součástí jeho práce (často používá neefektivní postupy a pouští se na cesty, které vedou do slepých uliček; plnění podružných úkolů postupně vytlačuje úkoly strategické, v důsledku čehož se cíl začne vzdalovat). Dříve či později tak začíná bloudit ve své vlastní práci. Touha dosáhnout vysněného cíle je však velmi silná a nervozita z jeho vzdalování vyvolává ještě více úsilí, jehož výsledkem zpravidla bývá pouze to, že se cíl vzdaluje pomaleji.

Workoholikem se stává především pracovitý člověk. A proto, než se „nakazí", je třeba mít vytvořený systém práce a permanentně sledovat a vyhodnocovat výsledky práce.

Podle Nováka (2012b) začíná workoholismus jako pracovitost a končí jako choroba. Workoholik není člověk, jehož pracovat pouze baví. Není to ani ten, kdo má velkou hypotéku, a aby ji splatil, musí pracovat „od nevidím do nevidím". Workoholik své práci zcela propadl, nezná odpočinku, byť by si odpočinout mohl. Autor uvádí následující sadu otázek, přičemž doporučuje, pokud člověk odpoví alespoň na jednu z nich kladně, měl by se nad sebou zamyslet:

- *Na svoji práci myslíte, ať děláte, co děláte – prostě stále?*
- *Nejen, že na ni myslíte, ale také o ní bez přestání mluvíte?*
- *Ovlivňuje vaše pracovní vytížení záporně vaše vztahy s okolím?*
- *Na nic jiného než na práci nemáte čas?*
- *Nesnášíte dovolené?*
- *O víkendu se nudíte?*
- *Když zrovna nepracujete, cítíte se bídně?*

18.4.2 Mýty o workoholicích

Obdobně jako mnoho jiných chorobných závislostí je workoholismus obestřen mýty, které znesnadňují pochopit pravou povahu nemoci a možnosti léčby. Mezi nejznámější mýty o workoholicích patří:

- ***Jsou úspěšnější***
  Omyl! Pracovat déle a tvrději než kdokoli jiný není tou správnou cestou k úspěchu. Ti dobří a úspěšní prostě pracují lépe a rychleji.
- ***Šéfové je mají rádi***
  Pouhá iluze! Dobří šéfové mají ve skutečnosti z workoholiků a jejich působení na kolektiv obavy. Workoholikové jsou problémem.
- ***Jsou motivováni snahou po úspěchu***
  Chyba! Workoholici jsou obvykle motivováni strachem – strachem z konkurence, strachem ze selhání v práci či strachem z reálného světa, jenž existuje mimo jejich pracoviště.

- ***Mají věci pod kontrolou***
  Opak je pravdou! Pakliže by měli workoholici věci pod kontrolou, nemuseli by pracovat tak tvrdě – tvrději než ostatní.
- ***Dělají méně chyb***
  Nesmysl! Protože pracují déle a intenzivněji než ostatní, jsou unavenější a mají tedy více času nejenom dělat více chyb, ale tyto znovu a znovu opakovat.
- ***Nemohou si pomoci.***
  To je výmluva! Workoholismus je závislost, kterou lze zvládnout a vyléčit (pakliže workoholik „opravdu" chce).

18.4.3 Jak předcházet workoholismu a co může workoholik udělat se svou závislostí

Obdobně jako jiné závislosti vzniká workoholismus pozvolna a víceméně neuvědoměle. Člověk pracuje rád, baví ho to, váží si své práce, až si často neuvědomí, že je na ní závislý. Vzniká tudíž legitimní otázka: Jak předcházet workoholismu?

Proti workoholismu lze bojovat pouze nastavením funkčního systému práce. To v praxi znamená:

- mít pro práci nastavena účinná pravidla a systém;
- plánovat a vyhodnocovat dosažené výsledky;
- zvládat seberealizaci, duševní hygienu a sebekontrolu.

Práce je pro život zdravého a tvořivého jedince nezbytná, neboť život naplňuje a obohacuje. Nelze jí ale vymezit ***absolutní význam a čas****. Je proto nutné vymezit příslušný čas nejen pro práci, ale i pro rodinu, přátele, koníčky, další vzdělávání, fyzické aktivity apod. Tyto činnosti by dle názorů řady odborníků měly zahrnovat maximálně dvě třetiny dne. Zbývající třetinu je nutno vyhradit odpočinku, rekreaci, časovým ztrátám, rezervám a nepředvídaným okolnostem.*

Nezbytným předpokladem plného výkonu člověka (zejména pak manažera) je jeho dobrá psychická i fyzická kondice (jen ve stavu tělesné a duševní pohody je možné efektivně řídit čas svůj i čas svých spolupracovníků).

Workoholismus stejně jako kterákoli jiná závislost si totiž vybírá svou daň na zdraví. Spánková deprivace, hypertenze, stres a zvýšené riziko mrtvice nebo infarktu jdou často s workoholismem ruku v ruce (burnout syndrom jako potenciální následek workoholismu je pak nezřídka doprovázen klinickými depresemi).

Zbavit se workoholismu je jako zbavit se závislosti na drogách, a tudíž v žádném případě se nejedná o krátkodobou záležitost. Pokud člověk nalezne sílu se léčit, je důležitá hlavně podpora okolí. Ani po dlouhém léčení však člověk nemusí mít úplně vyhráno. Stačí málo a znovu se může propadnout tam, kde už byl. Důležité je proto rozpoznat první příznaky workoholismu.

Na to, jak léčit workoholismus, existuje široká škála názorů. Ramsey (2002) doporučuje následující kroky:

- *Poznejte svoji závislost. Udělejte si osobní inventuru, přiznejte své nedostatky jiným lidem, sepište seznam lidí poškozených vaší závislostí a pokuste se o vylepšení. Pamatujte, že nejdůležitější je pracovat a žít.*
- *Stanovte hranice. Je to způsob, jak si uvědomit, že všechno nemůžete udělat sami.*
- *Snažte se každý den přijít domů včas. Budete překvapeni – svět se nezhroutí.*
- *Udělejte si každý den v práci několik přestávek.*
- *Změňte způsob, jakým uvažujete o čase. Je to nástroj a nikoli nepřítel.*

- *Zjednodušte si svůj život.*
- *Naplánujte si odpočinek a vyhraďte si nějaký čas jen pro sebe.*
- *Obměňujte svou rutinu. Pružnost je protijedem workoholismu.*
- *Nedívejte se na hodinky tak dlouho, jak to vydržíte.*
- *Nezúčastňujte se zbytečných schůzí a porad.*
- *Stanovte si reálné cíle.*
- *Udělejte nějakou změnu, kterou si ulehčíte svůj současný náklad.*
- *Nedokážete-li vystát představu dlouhé dovolené, zkuste krátkou. Pro začátek postačí i pár dnů. A když vydržíte netelefonovat do práce, bude to něco navíc.*
- *Pokud to potřebujete, nebojte se požádat v práci o pomoc. Nesnažte se všechno udělat sami.*
- *Nesnažte se udělat každou práci dokonale. Mnoho úkolů si to prostě nezaslouží.*
- *Pracujte tak rychle, jak můžete, a tak pomalu, jak potřebujete.*
- *Pište méně vzkazů a místo toho raději s lidmi mluvte.*
- *Věnujte pozornost tomu, co se děje okolo vás. Snažte se být „v obraze" a ne pouze „v zaměstnání".*
- *Podívejte se po nových příležitostech. Berte v úvahu své možnosti a zkuste něco jiného.*
- *Udělejte si seznam svých vlastních rolí (manžel/manželka, otec/matka, syn/dcera, sportovní fanoušek, milovník umění ap.). Jste více než jen vaše práce.*
- *Věnujte se dětem.*
- *Pamatujte, že pracujete pro život, a ne naopak.*
- *Vraťte se ke svým vášním, vzpomeňte si na zapomenuté zájmy. Přijde vám divné, že jste je opustil?*
- *Najděte si nějaké klidné místo a zůstaňte tam, dokud nenajdete klid.*
- *Využijte skupinové terapie.*
- *Nechte si poradit nebo si najděte osobního poradce, který by vám pomohl najít cestu k životním hodnotám.*
- *Berte věci i sami sebe s humorem. Život je příliš vážný, aby se dal brát vážně.*
- *Pokud jste věřící, pokuste se oživit svou víru.*
- *Pokud si myslíte, že za váš workoholismus může kultura vaší organizace, odejděte.*

Uvedené kroky nejsou kouzelné, ale mohou udělat zázraky a řadě workoholiků pomoci zlepšit práci i život.

18.4.4 Workoholismus škodí lidem i organizaci

Chorobná závislost na práci (workoholismus) postihuje stále více lidí, zejména z řad vedoucích pracovníků. Někdo považuje přehnanou pracovitost za ctnost, avšak ve skutečnosti je to nemoc s nepříznivými dopady na jednotlivce i organizaci. Člověk závislý na práci soustavně překračuje své tělesné i duševní možnosti, často neumí odpočívat, a když už odpočívá, cítí se provinile. Chce všechno (nebo co nejvíce) zvládnout sám a při týmové práci mívá problémy. Dává si termíny, které se snaží zoufale plnit jen proto, aby si příště mohl dát termíny ještě náročnější. Spěchá i když k tomu nemá důvody. Nebývá realistický a někdy slibuje víc, než je schopen zvládnout. Tito lidé často používají práci k tomu, aby unikli před nepříjemnými duševními pocity a nepříjemnými skutečnostmi vnějšího světa. Nepřipouštějí sobě ani druhým, že jsou unavení a často používají nebezpečné způsoby, jak zvládat nadměrnou zátěž (alkohol, cigarety a další návykové látky). Často zanedbávají nejenom své zdraví (projevuje se to tím, že pro zdravotní potíže ani nevyhledávají lékařskou pomoc), ale také mezilidské vztahy (přemáhají se zpravidla jen v takových případech, kdy jim to přinese nějakou výhodu v zaměstnání). Jsou zaměřeny na své pracovní cíle a to, co prožívají ostatní, nechápou nebo je to nezajímá. Bývají netrpěliví a podrážděni a kvůli malým chybám

se na sebe příliš zlobí. Mají sklon buď k sebelítosti, nebo své pocity prostě ignorují. Často se tváří příliš vážně a trpí dojmem, že je ostatní nedoceňují. Nezřídka vedou zmatený a neorganizovaný životní styl a bývají osamělí.

Chorobně pracovití vedoucí nezřídka vyžadují stejné chování i od svých podřízených spolupracovníků, což dříve či později vyvolá jejich hněv a demoralizaci. Workoholismem samozřejmě netrpí jen sami postižení. Věčně zaneprázdněný vedoucí nejen že nebývá dobrým manažerem, ale zpravidla se nehodí ani pro rodinný život. Mnoho workoholiků proto také trpí rodinným rozvratem. Workoholici však ztrácejí nejen rodinu, ale i vlastní život – existují, pracují, ale málokdy žijí.

Zatímco k závislosti na alkoholu nebo drogách se nikdo hrdě nehlásí, na pracovní závislost jsou pyšní i ti, kteří k ní mají daleko. Proč tolik lidí touží být workoholiky a jakákoli pochybnost o jejich pracovním vypětí se jich dotkne? Vždyť je to nebezpečná závislost, která může vést až k rozpadu osobnosti a totálnímu zhroucení. Z normálního člověka se stává sobec, má tendence ovládat druhé a manipulovat s nimi, všechno kontroluje a nikomu nedůvěřuje. Navíc se u něj projevuje krize hodnot a ztráta humoru, který má přece prodlužovat život. Ztrácí schopnost komunikace a zůstává sám. Dalo by se říci, že se stává asociálním členem společnosti.

Léčba workoholismu je možná, avšak zpravidla obtížná a jen výjimečně se obejde bez odborné pomoci. Postižený si totiž často po dlouhou dobu nechce přiznat, že je závislý a až do krajnosti odmítá racionální argumenty svého okolí.

Škodlivý vliv workoholismu a jeho důsledky si dosud řada organizací plně neuvědomuje. Bujení či tolerování workoholismu nejenom že komplikuje organizaci cestu při naplňování podnikatelských cílů, ale zásadním způsobem ovlivňuje i její zaměstnaneckou pověst. Lidé se totiž mohou domnívat, že přehnaná práce se ve firmě očekává, cení a preferuje. To ale není dobrá vizitka pro organizaci, která chce přilákat nové talenty nebo si udržet klíčové pracovníky. Organizace by tudíž měla v zájmu dosažení strategické prosperity usilovat o vytváření takového pracovního prostředí, které bude v maximální možné míře eliminovat vznik a tolerování workoholismu.

Pokud se jedná o manažery, praxe prokázala, že jednou z častých příčin workoholismu bývá to, že nedokážou odlišit naléhavost a důležitost věcí a podle toho řídit svůj čas, byť určení hodnot a jejich priorit je jednou z rozhodujících dovedností manažera. To vede k nesprávnému nakládání s duševním kapitálem, a to jak svým, tak i svých spolupracovníků. Manažeři by tudíž v rámci svého rozvoje neměli opomíjet či podceňovat problematiku **„time managementu“**. Další častá příčina workoholismu u manažerů spočívá v relaxaci. Únava a vyčerpání patří k typickým znakům přepracovanosti. Zvlášť nebezpečná je duševní únava chronického charakteru, neboť chronicky unavený člověk nemá dost sil (energie), bývá podrážděný, ospalý (často proto, že nemůže spát) a mívá vtíravé pocity okamžité potřeby jít zase pracovat. Nejjednodušším způsobem předcházení a vyrovnávání únavy je **„odpočinek – relaxace“**. Bránit se únavě vůlí a vypětím nevede k úspěchu. Účinná je změna rytmu pracovního dne, vyvážené organizování pracovní doby, zařazování přestávek a střídání činností. Dobrým řešením je též klouzavá pracovní doba. V souvislosti s „uměním relaxovat“ platí zásada, že čím víc se člověk zaobírá problémy, tím víc potřebuje relaxovat (existuje celá škála relaxačních technik, např. autogenní trénink, metoda progresivní relaxace, meditační techniky apod., které pomáhají člověku odstranit nepříjemné napětí a vyrovnat se s náročnými situacemi).

18.5 Manažer a syndrom vyhoření

Není sporu o tom, že život je v současné době mnohem složitější než kdy dříve. Fúze, restrukturalizace a s tím spojené propouštění zvyšují nervozitu manažerů i zaměstnanců ve většině

organizací. Lidé musí často rozhodovat a řešit pracovní problémy, aniž by měli adekvátní lidské, kapitálové a informační zdroje. Po dlouhotrvajících pokusech o vykonání nevykonatelného někteří z nich prostě „vyhoří". Co to však znamená?

Syndrom vyhoření (burnout syndrom) nejvíce postihuje lidi z pomáhajících profesí, nejčastěji pak manažery, lékaře, zdravotní sestry, učitele, psychology, sociální pracovníky, policisty apod.

Psychologové tvrdí, že hlavní příčinou je neochota či neschopnost manažerů delegovat úkoly na své podřízené spolupracovníky (chtějí si udělat co nejvíce úkolů sami, aby si byli jisti jejich kvalitou). Syndrom vyhoření je důsledkem celkového kompletního vyčerpání organismu a pouhé omezení aktivity jej rozhodně nevyřeší.

18.5.1 Příčiny a příznaky syndromu vyhoření

Lidé, kteří od své práce nečekají víc než výplatu, mohou zažít stres, ale obvykle je nepotká syndrom vyhoření (stres totiž není totéž co syndrom vyhoření). Ten totiž postihuje zpravidla velmi kvalitní jedince, kteří touží po tom, aby jejich práce měla smysl a kteří v ní chtějí něco dokázat. Když zjistí, že přes veškerou snahu nic nezmohou, jsou na nejlepší cestě k „vyhoření".

Syndrom vyhoření je důsledkem dlouhodobě působícího stresu a nevhodného vypořádávání se s psychickou i fyzickou zátěží. Chronickým stresem trpí především lidé vystavení trvalé zátěži v sociálně emocionální oblasti (velmi rizikovou skupinou jsou manažeři).

Příčinou problému však není pouze namáhavá, převážně duševní práce, dlouhé přesčasové hodiny nebo rozhodování či práce ve stresu. Jsou to i nesplněné naděje a nerealizované aspirace vysoce motivovaných lidí. Podstatou syndromu vyhoření je **vyčerpání lidské vůle**.

Syndrom vyhoření je bolestná zkušenost, která je doprovázena fyzickými (tělesnými) a psychickými příznaky, přičemž stranou nezůstávají ani sociální vztahy.

Typickými fyzickými (tělesnými) příznaky syndromu vyhoření jsou podle řady autorů nejčastěji tyto:

- poruchy spánku, chuti k jídlu, náchylnost k nemocem, vegetativní potíže (srdce, dýchání, zažívání);
- rychlá unavitelnost, vyčerpanost, svalové napětí, vysoký krevní tlak.

Mezi **psychické** příznaky nejčastěji patří:

- ztráta nadšení, schopnosti pracovního nasazení, zodpovědnosti;
- nechuť, lhostejnost k práci;
- negativní postoj k sobě, práci, organizaci, společnosti, životu;
- únik do fantazie;
- potíže se soustředěním, zapomínání;
- sklíčenost, pocity bezmoci, popudlivost, agresivita, nespokojenost;
- pocit nedostatku uznání.

V oblasti **sociálních vztahů** se nastupující syndrom vyhoření projevuje zpravidla následujícími příznaky:

- ubývání angažovanosti, snahy pomáhat klientům (zejména problémovým);
- omezení kontaktu s kolegy, klienty;
- přibývání konfliktů v práci, soukromí.

Proces, jehož vrcholem je vyhoření, mnohdy trvá řadu měsíců až let. Probíhá v několika fázích, které mohou být různě dlouhé. Z hlediska podnikové praxe dobře postihují celý proces následující fáze:

- nadšení (vysoké ideály, vysoká angažovanost);
- stagnace (ideály se nedaří realizovat, mění se jejich orientace, požadavky klientů či zaměstnavatele začínají obtěžovat);
- frustrace (pracovník vnímá klienta negativně, pracoviště pro něj představuje velké zklamání);
- apatie (mezi pracovníkem a klientem vládne nepřátelství, pracovník se vyhýbá odborným rozhovorům s kolegy a jakýmkoli aktivitám);
- syndrom vyhoření (dosaženo stadia úplného vyčerpání – ztráta smyslu práce, cynismus, odosobnění, odcizení, vymizení reflexe vnitřních norem).

Podle Stocka (2010) je charakteristickým znakem syndromu vyhoření to, že se jedná o zdlouhavý proces, který probíhá ve fázích a projevuje se tělesnými i emocionálními příznaky a vzorci chování, které jsou u každého jedince rozdílné. Obecně je pro vyhoření příznačná ztráta efektivity práce a motivace, odmítavý postoj vůči okolí a vykonávané práci. Problémy spojené s vyhořením vedou především k rozčarování. Logickou otázkou tudíž je: ***Kdy hrozí člověku syndrom vyhoření?***

Rizikem burnout syndromu jsou podle autora ohroženi ti, kteří si kladně odpoví na následující otázky:

- *Cítíte se dlouhodobě a neúměrně vytíženi?*
- *Jste často ve stresu?*
- *Nemáte už sílu takto dále pokračovat?*

V publikaci plné příkladů ze života autor uvádí, čím se vyhoření liší od „normálního" stresu a jak jej lze poznat. Dočíst se lze i co syndrom vyhoření způsobuje, jaké faktory v zaměstnání hrají roli (zvýšené pracovní vytížení, bezohlední kolegové, nespravedliví šéfové, konflikty mezi osobním životem a prací) a jaké postoje a vzorce chování člověka riziko burnout syndromu zvyšují. Poučná jsou doporučení, jak syndromu vyhoření účinně předcházet a jak řešit již existující problém (ať už je člověk přetěžován v zaměstnání, anebo se musí vyrovnat se složitými rodinnými událostmi).

Problematice syndromu vyhoření u sociálních pracovníků se věnuje Maroon (2012), který uvádí, že vyhoření není pouze osobní záležitostí postiženého, neboť podstatně narušuje pracovní okolí, tj. klienty, které sociální pracovník označil jako beznadějné, a v neposlední řadě funkčnost dané sociální instituce. Maroon hledá příčiny vyhoření a nabízí strategie a modely k jeho prevenci i překonání. Poukazuje na použitelné zásahy a terapeutické metody pro sociální pracovníky v různých etapách profesního vývoje. Akcent klade na potenciální podpůrné struktury na pracovištích a v soukromém životě postižených. Sociální pracovníci by měli umět rozpoznat jednotlivé prvky, fáze, dynamiku multidimenzionálního procesu, jímž syndrom vyhoření je. Pozornost je proto věnována také prevenci, podpoře, systémům měření, diagnostice i supervizi včetně kazuistik.

18.5.2 Jak zvládnout syndrom vyhoření

Ten, kdo se chce se syndromem vyhoření úspěšně vyrovnat, by měl nejprve zkusit sebeanalýzu, neboť zhodnocení vlastních předností a slabin může vrátit postiženého jedince zpátky do života. To platí zejména pro ty, kteří si staví vysoké cíle (manažeři). Důležité je si také uvědomit, že příčiny vyhoření často pramení ze špatné organizace práce.

Doporučení a návodů „co udělat" pro zvládnutí syndromu vyhoření existuje celá škála. Stanley (2001) radí:

- *neobviňujte sami sebe, to jen prohlubuje problémy;*
- *rozhlédněte se kolem sebe a rozhodněte se, co se dá a co se nedá změnit; podnikněte patřičné kroky ke změně pracovních stresorů tam, kde je to možné;*

- *nepřibírejte si další projekty a vezměte na vědomí, že lidské síly mají své meze; nesnažte se být nadčlověkem;*
- *snažte se budovat sociální vztahy v práci i mimo ni; je důležité mít přátele a členy rodiny, kteří pomohou zvládat problémy;*
- *najděte si mimopracovní aktivity; může jít o rekreaci, vzdělávání nebo jen obyčejný oddych, rozhodující je, jestli vám to pomáhá ulevit od stresu;*
- *jezte zdravěji a pravidelně cvičte;*
- *pokud se na všechno sám necítíte, najděte si poradce z řad profesionálů – kouče, který by vám pomohl utvořit dlouhodobou strategii pro zvládnutí burnout syndromu.*

Způsob vypořádání se se syndromem vyhoření závisí do značné míry na konkrétní práci, která byla u postiženého jedince příčinou jeho potíží (tedy víceméně individuální). Pokud se jedná o manažery, zpravidla připadají v úvahu následující tři scénáře:

- ***Přejít na méně náročnou manažerskou pozici, ve stejné organizaci***
  Riziko tohoto na první pohled rozumného řešení spočívá v tom, že potíže se mohou časem vyskytnout i na této pozici, pokud se vyřeší příčiny, které vyhoření vyvolaly.
- ***Přejít na vyšší manažerskou pozici a uniknout tak problémům a chaosu, který působí na nižší a střední management***
  Toto řešení situaci jenom zkomplikuje a zhorší, neboť manažer trpící vyhořením nebude na vyšší příčce schopen přijímat obtížná rozhodnutí.
- ***Rezignovat na manažerskou pozici a odejít***
  Velmi bolestná varianta řešení, a to jak pro manažera, tak i pro organizaci. Manažeři zpravidla nejsou zvyklí vzdávat se, přiznat a prožít porážku a organizace s odcházejícím manažerem ztrácí i jeho schopnosti a znalosti.

Aktuální výzvou pro manažery podle Stanleye (2001) je naučit se transformovat stres na motivující faktor pro osobní a profesionální růst. Tím se manažeři mohou stát úspěšnějšími a organizace z toho může mít významný prospěch. Vyžaduje to však, aby organizace podporovaly své nejvýkonnější manažery (vysoce motivovaní manažeři by měli dostat přiměřenou pomoc pro realizaci svých cílů).

18.5.3 Co je třeba mít na paměti

Syndrom vyhoření přichází zpravidla pozvolna a jeho vzniku předchází vysoké pracovní nasazení, během něhož se člověk snaží dosáhnout co nejlepších výsledků (proto postiženými bývají většinou vysoce motivovaní a své práci cele oddaní lidé). Negativní a cynické postoje, které jsou obvykle průvodním jevem, mají často vážné důsledky na práci, služby zákazníkům, kolegy, podřízené i nadřízené. Syndrom vyhoření se ale může projevovat také nízkou pracovní morálkou, nedochvilností, častou změnou zaměstnavatele či práce samé. Postižený jedinec se dostává snadno do konfliktů, ztrácí přátele a má problémy i v rodinném životě. Zvládnutí syndromu vyhoření je možné, ale někdy je nutné v rámci vyhýbání se stresovým situacím změnit i práci. Nejlepším lékem je však prevence. Důležité je proto, aby organizace své rizikové zaměstnance podporovaly v boji proti zbytečnému stresu a syndromu vyhoření. Bohatě se jim vyplatí, uznají-li obtíže svých rizikových zaměstnanců, zajistí jim příznivé pracovní prostředí a spravedlivě je budou odměňovat podle výkonů.

Souhrn

Organizace, která bude chtít v náročném tržním prostředí obstát, se při formulování své podnikatelské filozofie nemůže vyhnout odpovědím na řadu otázek, z nichž ta fundamentální zní: „Jak řídit, aby organizace uspokojovala měnící se požadavky zákazníků lépe a efektivněji než konkurence, tedy jak řídit ke strategické prosperitě?“

Této realitě, která je logickým důsledkem rozvoje tržní ekonomiky, se nemůže vyhnout ani sektor služeb, jehož nedílnou součástí jsou služby sociální. Význam sociálních služeb ve společnosti v důsledku působení sociodemografických faktorů poroste. Zvyšovat se bude i poptávka po těchto službách. Sociální služby se s velkou pravděpodobností stanou zajímavou komoditou (zejména oblast pobytových služeb sociální péče), která bude přitahovat stále více subjektů (včetně subjektů privátního sektoru) majících zájem vyvíjet v této sféře své podnikatelské aktivity. Trh sociálních služeb bude mohutnět a zároveň se zvyšovat i jeho kvalita. Uživatelé sociálních služeb budou od nich očekávat stále vyšší užitek a také jejich poskytovatelé budou sledovat své zájmy.

Poskytovateli sociálních služeb jsou v současné době převážně neziskové organizace mající na trhu vesměs monopolní postavení. Přestože cílem neziskové organizace není generovat zisk ani získat převahu nad konkurencí, neznamená to, že by se neměla zabývat tím, jak efektivně využívá svých disponibilních zdrojů (neziskové organizace nejlépe plní své cíle ve prospěch společnosti tehdy, pakliže rozdíl mezi přínosy a náklady je maximální, přičemž tento rozdíl neznamená maximalizaci zisku, ale maximalizaci zájmů veřejnosti, tzn. cílem je dosáhnout maximální možné kombinace poskytovaných služeb s minimálními zdroji).

Na řadě případů lze dokumentovat, že organizace poskytující sociální služby, budou-li chtít přežít, musí podstatně zefektivnit využívání všech svých disponibilních zdrojů. Jedna z možností, jak toho dosáhnout, spočívá ve zkvalitnění řízení a kontinuální aplikaci poznatků moderního managementu do každodenní praxe. Mimořádná tíha odpovědnosti proto spočívá na manažerech. Každý manažer musí mít neustále na paměti, že na něm závisí, jak efektivně bude organizace využívat disponibilních zdrojů a fungovat a jaká „atmosféra“ v ní bude panovat. Manažer si musí být vědom toho, že svým jednáním může navodit v organizaci atmosféru důvěry a spolupráce, stejně jako atmosféru apatie a nesnášenlivosti, a že jakékoli rozpory mezi jeho slovy a činy mají za následek infikování firemní kultury (která je jedním z významných faktorů ovlivňujících prosperitu podniku) virem cynismu, nedůvěry a nečinnosti.

Klíčová slova: *komunikace; manažer; motivace; organizační kultura; organizování; plánování; prosperita; sociální služby; strategické řízení; trh; řízení; řízení pracovního výkonu; rozhodování; vedení; vývojové tendence managementu*

Použitá a doporučená literatura

1. ADAMS, J. S. Injustice in Social Exchange. In: Berkowitz, L. (Ed.). Advances in Experimental Psychology. New York: Academic Press, 1965.
2. ALDERFER, C. P. Human Needs in Organizational Settigs. New York: Free Press, 1972.
3. ARMSTRONG, M. A Handbook of Human Resource Management Practice. London: Kogan Page, 2006.
4. ARMSTRONG, M., MURLIS. H. Reward Management: A Handbook of Remuneration Strategy and Practice. London: Kogan Page, 1998.
5. ARMSTRONG, M., BARON, A. Managing Performance: Performance management in Action. London: CIPD – Kogan Page, 2004.
6. ARNOLD, J., ROBERTSON, I., COOPER, C. Work Psychology: understanding human behaviour in the workplace. London: Pitman, 1991.
7. BAY, R. H. Účinné vedení týmů. Praha: Grada, 2000.
8. BERMAN, B., EVANS, J. R. Marketing. New York: Macmillan Pub. Co., 1990.
9. BERND, G. Tajemství úspěšného vedení lidí. Praha: Grada, 2014.
10. BIRCHALL, D., LYONS, L. Creating Tomorrow's Organization. London: Financial Times/Prentice Hall, 1995.
11. BRUMBACK, G. B. Some ideas, issues and predictions about performance management. Public Personnel Management, 1988.
12. BURGOYNE, J. As reported. Personnel Management Plus, 1994.
13. CARNEGIE, D. Jak získávat přátele a působit na lidi. Praha: Orbis, 1939.
14. COOPER, R. Task characteristics and intrinsic motivation. Human Relations, 1973.
15. DAVIS, L. E. The design of jobs. Industrial Relations, 1966.
16. DEAL, E., KENNEDY, A. A. Corporate Cultures: The Rites and Rituals of Corporate Life. Basic Books, 2000.
17. DRUCKER, P. F. Concept of Corporation. John Day Company, 1946.
18. DRUCKER, P. F. The Praktice of Management. New York, Harper Collins, 1954.
19. DRUCKER, P. F. Řízení v turbulentní době. Praha: Management Press, 1994a.
20. DRUCKER, P. F. Věk diskontinuity. Praha: Management Press, 1994b.
21. DRUCKER, P. F. Výzvy managementu pro 21. století. Praha: Management Press, 2001.
22. DRUCKER, P. F. To nejdůležitější s Druckera v jednom svazku. Praha: Management Press, 2002.
23. DRUCKER, P. F. Efektivní vedoucí. Praha: Management Press, 2008.
24. EGAN, G. A clear path to peak performance. People Management, 1995.
25. EMERY, F. F. Designing socio-technical systems for "greenfield" sites. Journal of Occupational Behaviour, 1/1980.
26. FAYOL, H., COUBROUGH, J. A. Industrial and General Administration. Geneva: International Management Institute, 1930.
27. FIŠER, R. Procesní řízení pro manažery: Jak zařídit, aby lidé věděli, chtěli, uměli i mohli. Praha: Grada, 2014.
28. FLETCHER, C. Appraisal: Routes to Improved Performance. London: Institute of Personnel Management, 1993.
29. FOLLET, M. P. Creative Experience. New York: Longmans, Green and Co., 1924.
30. FOTR, J., HOŘICKÝ, K. Rozhodování. Řešení rozhodovacích problémů řízení. Praha: Institut řízení, 1988.
31. FOTR, J., DĚDINA, J., HRŮZOVÁ, M. Manažerské rozhodování. Praha: Ekopress, 2000.
32. GARRATT, B. Creating a Learning Organization: a guide to leadership, learning and development. Cambridge: Director Books, 1990.
33. GARVIN, D. A. Building a Learning Organization. Harvard Business Review, 1993.
34. GOLEMAN, D. Emotional Intelligence. New York: Bantam Books, 1995.

35. HALL, W. Managing Cultures: Making Strategic Relationships Work. Wiley, 1996.
36. HAMMER, M., CHAMPY, J. Reengineering – radikální proměna firmy. Praha: Management Press, 2000.
37. HARRISON, R. Learning and Development. London: CIPD Publishing, 2005.
38. HERZBERG, F., MAUSNER, B., SNYDERMAN, B. The Motivation to Work. Oxford: John Wiley, 1959.
39. HOFSTEDE, G., HOFSTEDE, G. J. Kultury a organizace. Software lidské mysl. Praha: Linde, 2006.
40. HONEY, P., MUMFORD, A. The Manual of Learning Styles. Maidenhead: Peter Honey Publications, 1986.
41. CHUNG, K. H. Management. Critical Success Factors. Newton: Allyn & Bacon, 1987.
42. IACOCCA, L. Talking Straight. New York: Bantam, 1988.
43. IRS – Trends in performance management. Employment Review, 1. August 2003, pp. 12–19.
44. JANOUŠEK, J. Sociální komunikace. Praha: Svoboda, 1968.
45. KELLOG, M. S. What To Do About Performance Appraisal. New York: Amacom, 1975.
46. KETZ DE VRIES, M. F. R., MILLER, D. The Neurotic Organization: Diagnosing and Changing Counterproductive Styles of Management. Jossey-Bass, 1984.
47. KIM, D. H. The link betwen individual and organizational learning. Sloan Management Review, 1993.
48. KOLB, D. A., IRWIN, M. R., JAMES, M. M. Organizational Psychology: An Experimental Approach. Englwood Cliffs: Prentice-Hall, 1974.
49. KOONTZ, H., WEIHRICH, H. Management. Praha: Victoria Publishing, 1993.
50. KOTLER, P. Marketing podle Kotlera. Praha: Management Press, 2000.
51. KOTLER, P. Marketing od A do Z. Osmdesát pojmů, které by měl znát každý manažer. Praha: Management Press, 2003.
52. KOTLER, P. 10 smrtelných hříchů marketingu. Jak je rozpoznat a nespáchat. Praha: Grada, 2004.
53. KOTLER, P., ARMSTRONG, G. Marketing. Praha: Grada, 2004.
54. KOTLER, P., KELLER, K. L. Marketing management. Praha: Grada, 2007.
55. KOTTER, J. P., HESKETT, J. L. Corporate Culture and Performance. Free Press, 2011.
56. KOTLER, P., WONG, V., SAUNDERS, J., ARMSTRONG, G. Moderní marketing. Praha: Grada, 2007.
57. KOUBEK, J. Řízení lidských zdrojů Základy moderní personalistiky. Praha: Management Press, 2003.
58. KREBS, V., DURDISOVÁ, J., KOTÝNKOVÁ, M., POLÁKOVÁ, O., ŽIŽKOVÁ, J., VLČEK, M., et al. Sociální politika. Praha: ASPI, 2007.
59. KŘIVOHLAVÝ, J. Konflikty mezi lidmi. Praha: Avicenum, 1973.
60. KŘIVOHLAVÝ, J. Jak si navzájem lépe porozumíme. Praha: Svoboda, 1988.
61. KUMAR, N. From the 4P's to 3V's. Business Strategy Review, 2007.
62. LAHNEROVÁ, D. Asertivita pro manažery: Jak využít pozitiva asertivní komunikace k dosažení svých cílů. Praha: Grada, 2012.
63. LATHAM, G., LOCKE, R. Goal setting – a motivational technique that works. Organizational Dynamics, 1979.
64. LAUTERBORN, B. New Marketing Litany: Four P's Passage; C – Words Take Over. Advertisig Age, 1990.
65. LAWTON, R. 8 Dimensions of Excellence. Duality Progres, 4/2006.
66. MARCH, J., SIMON, H. Organizations. New York: John Wiley & Sons Inc, 1958.
67. MAROON, I. Syndrom vyhoření u sociálních pracovníků. Praha: Portál, 2012.
68. MASLOW, A. H. Motivation and Personality. New York: Harper and Row, 1954.
69. MAXWELL, J. C. Rozvíjejte své vůdčí schopnosti. Praha: Pragma, 2001.
70. MAYO, E. The Human Problems of an Industrial Civilization. New York: Macmillan Co., 1933.
71. McDONALD, M., WILSON, H. Marketingový plán. Brno: BizBooks, 2012.
72. MILKOVICH, G. T., BOUDREAU, J. W. Řízení lidských zdrojů. Praha: Grada, 1993.
73. MILLER, R., STEWARD, J. Opened university. People Management, 1999.
74. MUMFORD, A. How managers can become developers. Personnel Management, 1993.
75. MUMFORD, A., GOLD, J. Management Development: Strategies for action. London: CIPD, 2004.

76. NOVÁK, T. Jednej asertivně. Praha: Grada, 2012a.
77. NOVÁK, T. Práce jako droga: Příručka pro workoholiky a jejich blízké. Praha: BizBooks, 2012b.
78. NOVÝ, I. Podniková kultura a identita. Praha: VŠE, 1993.
79. NÖLKE, M. Velká kniha umění slovní sebeobrany. Praha: Grada, 2009.
80. OHMAE, K. The Mind of the Strategist. New York: McGraw-Hill, 1982.
81. PACOVSKÝ, P. Člověk a čas. Time management IV. Generace. Tábor: Time Expert, 2000.
82. PFEFFER, J. Competitive Advantage Through People: Unleashing the Power of the Work Force. Boston: Harvard Business School Press, 1994.
83. PORTER, L. W., LAWLER, E. E. Managerial Attitudes and Performance. Homewood: R. D. Irwin, 1968.
84. PORTER, M. E. The Five Competitive Forces That Shape Strategy. Harvard Business Review, 2008.
85. PRŮŠA, L. Ekonomie sociálních služeb. Praha: Wolters Kluwer, 2007.
86. PURCELL, J., KINNIE, N., HUTCHINSON, S., RAYTON, B., SWART, J. Understanding the People and Performance Link: Unlocking the Black Box. London: CIPD, 2003.
87. RAMSEY, R. O. A word to workaholics. Super Vision, 2/2002.
88. ROBERTSON, I. T., SMITH, M. Motivation and Job Design. London: Institute of Personnel Management, 1985.
89. ROBBINS, S. P., COULTER, M. Management. Praha: Grada, 2004.
90. SCARBOROUGH, H., SWAN, J., PRESTON, J. Knowledge Management: A literature review. London: Institute of Personnel and Development, 1999.
91. SENGE, P. The Fifth Discipline: The art and practice of the learning organization. London: Doubleday, 1990.
92. SCHEIN, E. H. Organizational culture and leadership. San Francisco: Jossey-Bass, 1987.
93. SIMON, H. A. The New Science of Management Decision. Engelewood Cliffs: Prentice-Hall, 1977.
94. SOLOMON, M. R., MARSHALL, G. W., STUART, E. W. Marketing očima světových marketing manažerů. Brno: Computer Press, 2006.
95. STANLEY, T. L. Burnout: a manager's worst nightmare. Super Vision, 5/2004.
96. Statistická ročenka z oblasti práce a sociálních věcí 2017, Praha MPSV ČR, 2018.
97. STOCK, CH. Syndrom vyhoření a jak jej zvládnout. Praha: Grada, 2010.
98. TAMKIN, P., HIRSH, W., TYERS, C. Chore to Champions: The making of better people managers. Brighton: Institute of Employment Studies, 2003.
99. TAYLOR, F. W. Zásady vědeckého řízení. Praha: Technicko-hospodářská jednota, 1947.
100. TEMPER, B. B. Manažerské znalosti a dovednosti. Praha: Grada, 1996.
101. TYLER, T. R., BIES, R. J. Beyond formal procedures: the interpersonal context of procedural justice. In: Carrol, J. S. (Ed.). Applied Social Psychology and Organizational Settings. Hillsdate, Lawrence Erlbaum, 1990.
102. VAŠTÍKOVÁ, M. Marketing služeb – efektivně a moderně. Praha: Grada, 2014.
103. VROOM, V. Work and Motivation. New York: Wiley, 1964.
104. Vyhláška č. 504/2002 Sb., kterou se provádějí některá ustanovení zákona č. 563/1991 Sb., o účetnictví, ve znění pozdějších předpisů. In: Sbírka zákonů České republiky, částka 174/2002.
105. Vyhláška č. 505/2006 Sb., kterou se provádějí některá ustanovení zákona o sociálních službách. In: Sbírka zákonů České republiky, částka 164/2006.
106. WEBER, M. The Theory of Social and Economic Organization. New York: Oxford University Press, 1947.
107. WELCH, J., BYRNE, J. A. Jack: Straight From The Gut. New York: Warner Books, 2001.
108. WELCH, J., WELCH, S. Winning. HarperCollins, 2005.
109. WENGER, E., SNYDER, W. M. Communities of practice: the organizational frontier. Harvard Business Review, 2000.
110. World Health Organization: Frequently asked questions. [online] [cit. 2018-08-31]. Dostupné z: https://www.who.int/suggestions/faq/en/
111. Zákon č. 108/2006 Sb., o sociálních službách. In: Sbírka zákonů České republiky, částka 37/2006.



ŘÍZENÍ ORGANIZACÍ SOCIÁLNÍ PRÁCE

Vybrané problémy z oblasti marketingu a managementu

Jan Molek

Vydavatel: Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích
Zdravotně sociální fakulta
Sazba a jazyková redakce: Zuzana Straková
Tisk: Typodesign, s. r. o., České Budějovice
1. vydání 2019
Náklad: 200 ks
258 stran

ISBN 978-80-7394-732-3