



**Ekonomická
fakulta
Faculty
of Economics**

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

Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích
Ekonomická fakulta
Katedra řízení

Diplomová práce

Management ve veřejné a soukromé správě

Vypracovala: Bc. Lenka Trmalová

Vedoucí práce: Ing. Petr Řehoř, Ph.D.

České Budějovice 2014

JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH

Fakulta ekonomická

Akademický rok: 2012/2013

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Lenka TRMALOVÁ**
Osobní číslo: **E12758**
Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Řízení a ekonomika podniku**
Název tématu: **Management ve veřejné a soukromé správě**
Zadávající katedra: **Katedra řízení**

Z á s a d y p r o v y p r a c o v á n í :

Cíl práce:

Cílem diplomové práce je zhodnocení a komparace managementu ve veřejné a soukromé správě a stanovení návrhů vedoucích k jejich rozvoji.

Metodika práce:

1. Studium odborné literatury zaměřené na řešené téma,
2. Charakteristika vybraných organizací,
3. Provedení analýz prostředí,
4. Sběr dat,
5. Komparace,
6. Zhodnocení současného stavu,
7. Návrhy na rozvoj organizací.

Rámcová osnova:

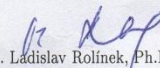
1. Úvod,
2. Literární přehled,
3. Cíl a metodik,
4. Charakteristika vybraných organizací,
5. Zhodnocení současného stavu,
6. Diskuze,
7. Závěr,
8. Přehled použité literatury,
9. Přílohy.

Rozsah grafických prací: dle potřeby
Rozsah pracovní zprávy: 50 - 60 str.
Forma zpracování diplomové práce: tištěná
Seznam odborné literatury:

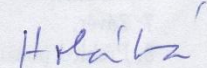
DYTRT, Zdeněk a kol. Odpovědný management v podnikání a veřejné sféře: cesta do inovační společnosti. Žilina: GEORG, 2012. ISBN 978-80-89401-75-8.
BERÁNEK, A., J. FORAL a J. VALOUŠEK. Management veřejné sféry. Brno: Masarykova univerzita, 2011. ISBN 978-80-210-5516-2.
SIEGL, M., J. STEJSKAL a P. STRÁNSKÁ KOŤÁTKOVÁ. Management veřejného sektoru: distanční opora I. díl. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2011. ISBN 978-80-7395-415-4.
BLAŽEK, Ladislav. Management: organizování, rozhodování, ovlivňování. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3275-6.
BĚLOHLÁVEK, F., P. KOŠŤAN, P. a O. ŠULEŘ. Management. Brno: Computer Press, 2006. ISBN 80-251-0396-X.

Vedoucí diplomové práce: Ing. Petr Řehoř, Ph.D.
Katedra řízení

Datum zadání diplomové práce: 11. ledna 2013
Termín odevzdání diplomové práce: 30. dubna 2014


doc. Ing. Ladislav Rolínek, Ph.D.
děkan

JIHOČESKÁ UNIVERZITA
V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH
EKONOMICKÁ FAKULTA
Studentská 18 (22)
370 05 České Budějovice


doc. Ing. Darja Holátová, Ph.D.
vedoucí katedry

V Českých Budějovicích dne 20. března 2013

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci na téma Management ve veřejné a soukromé správě vypracovala samostatně na základě vlastních zjištění a materiálů, které uvádím v seznamu použité literatury.

Prohlašuji, že v souladu s §47 zákona č. 111/1998 Sb., v platném znění, souhlasím se zveřejněním své diplomové práce, a to v nezkrácené podobě elektronickou cestou ve veřejně přístupné části databáze STAG provozované Jihočeskou univerzitou v Českých Budějovicích na jejích internetových stránkách, a to se zachováním mého autorského práva k odevzdanému textu této kvalifikační práce.

Souhlasím dále s tím, aby toutéž elektronickou cestou byly v souladu s uvedeným ustanovením zákona č. 111/1998 Sb. zveřejněny posudky školitele a oponentů práce i záznam o průběhu a výsledku obhajoby kvalifikační práce. Rovněž souhlasím s porovnáním textu mé kvalifikační práce s databází kvalifikačních prací Theses.cz provozovanou Národním registrem vysokoškolských kvalifikačních prací a systémem na odhalování plagiátů.

V Třeboni dne 15. 4. 2014

Lenka Trmalová

Poděkování

Ráda bych touto cestou poděkovala panu Ing. Petru Řehořovi, Ph.D., vedoucímu práce, za odborné vedení a všestrannou pomoc při vypracování diplomové práce.

Obsah

1. ÚVOD.....	3
2. LITERÁRNÍ PŘEHLED.....	5
2.1 Management	5
2.2 Manažer	6
2.3 Manažerské funkce	7
2.4 Komunikace	7
2.4.1 Interní komunikace.....	8
2.4.2 Druhy komunikace	9
2.5 Motivace	10
2.5.1 Co je to motivace?.....	10
2.5.2 Motivační teorie.....	11
2.6 Plánování	13
2.7 Úrovně řízení (managementu)	14
2.7.1 Řízení	14
2.7.2 Typy manažerů a úrovně managementu.....	14
2.7.3 Vrcholové řízení	14
2.8 Styl vedení (řídící styl)	15
2.9 Příležitosti a ohrožení, silné a slabé stránky organizace (SWOT analýza)	16
2.10 Finanční a nefinanční ukazatele	19
2.10.1 Finanční ukazatele.....	19
2.10.2 Nefinanční ukazatele.....	22
2.11 Vize a cíle organizace	22
2.11.1 Vize	22
2.11.2 Cíle	23
2.12 Veřejný sektor a veřejná správa, soukromý sektor a soukromá správa	24
2.12.1 Veřejný sektor.....	24
2.12.2 Klasifikace správy.....	25
2.12.3 Veřejná správa a její funkce.....	26
2.12.4 Příčiny existence veřejného sektoru.....	27
2.12.5 Manažerské funkce ve veřejném sektoru	28

2.12.6 Soukromý sektor	29
2.12.7 Odlišnosti managementu veřejného a soukromého sektoru	28
3. CÍL A METODIKA	31
3.1 Cíl práce	31
3.2 Metodika	31
3.2.1 Studium odborné literatury	31
3.2.2 Charakteristika vybraných organizací	31
3.2.3 Provedení analýz prostředí	31
3.2.4 Sběr dat	32
3.2.5 Zhodnocení současného stavu.....	32
3.2.6 Komparace.....	32
3.2.7 Návrhy na rozvoj organizací	33
4. CHARAKTERISTIKA VYBRANÝCH ORGANIZACÍ.....	34
5. ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU	38
6. DISKUSE A NÁVRH RÁMCOVÝCH ZMĚN	75
7. ZÁVĚR.....	87
8. SUMMARY	89
9. PŘEHLED POUŽITÉ LITERATURY	91
10. SEZNAM OBRÁZKŮ A TABULEK
11. PŘÍLOHY

1. ÚVOD

“You can't just tell people what to do and then expect them to perform well.”

(Mike Krzyzewski)

Pojem management se v několika posledních letech velmi rychle rozšířil, nejprve v soukromé oblasti, postupně ovšem začal pronikat i do veřejné sféry.

Management označuje rozsáhlou škálu činností, které jsou (v jeho rámci) nejen vykonávány, ale vždy by vykonávány být měly. Nejde tedy o pouhou záměnu pojmů, jako jsou řízení či vedení. Konkrétní činnosti, které charakterizují pojem management, jsou: organizování a plánování, řízení a rozhodování, řízení a vedení lidí, komunikace a informování, kontrola a monitorování.

Uvedené činnosti jsou spojovány se základními koncepcemi managementu firem, lze je však uplatnit i v managementu veřejné sféry.

Je nezbytné, aby si každý manažer všechny uvedené činnosti dokázal uvědomit a také je vykonával. Management nelze chápat jen jako řízení, je uceleným souborem činností. Jejich realizace v praxi napomáhá správnému chodu organizace a dosahování stanovených cílů.

Ke klíčovým problémům veřejného sektoru patří efektivnost jeho fungování. Otázka efektivnosti fungování veřejného sektoru se dotýká každého z nás. Počínaje naším příchodem na svět až po odchod z něj vstupujeme do vztahů s institucemi veřejného sektoru. Budeme-li předpokládat, že většina občanů se chová jako racionálně uvažující ekonomická individua, potom je v jejich zájmu, aby výstupy institucí veřejného sektoru maximalizovaly jejich užitek. Jedním z hlavních předpokladů maximalizace užitku je efektivnost fungování veřejného sektoru.

Veřejný sektor v České republice se v současné době, tak jako řada dalších zemí, potýká s problémem zajistit financování investičních potřeb a přitom nezvyšovat zadluženost státu. S tímto problémem zároveň vyvstává otázka efektivnosti zajišťování investičních potřeb veřejného sektoru. Otázka efektivnosti pak vede k řadě dalších - který sektor (veřejný či soukromý) má větší předpoklady pro zajištění investičních potřeb veřejného sektoru v požadovaném množství, čase, kvalitě, jakou formou a s

využitím jakých mechanismů. Ze zahraničních zkušeností se zdá, že optimální formou je spolupráce veřejného a soukromého sektoru, kdy každý z partnerů zajišťuje ty činnosti, které umí zabezpečit efektivněji a na které je lépe vybaven.

Jak naznačují data OECD, v ČR je veřejná správa vykonávána nepříliš efektivním způsobem. V současné době neexistuje žádný ucelený přehled o tom, co vlastně veřejná správa vykonává, ani propracovaná koncepce toho, co a jakým způsobem má veřejná správa vlastně zajišťovat. Jednotlivé agendy veřejné správy jsou často realizovány nekonceptně a živelně, jsou ve vleku protichůdných, stále se měnících politických priorit a v zajetí resortismu. Dochází pouze k pomalým a dílčím optimalizacím mnohdy bez jakékoliv mezirezortní koordinace nebo propracovanější koncepce.

Pro účely své diplomové práce jsem si vybrala organizace z veřejného a soukromého sektoru, které působí v Jihočeském kraji a zabývají se poskytováním sociálních služeb. Na přání vrcholových manažerů těchto organizací, kteří si nepřejí zveřejňovat jméno organizace, je zde neuvádím.

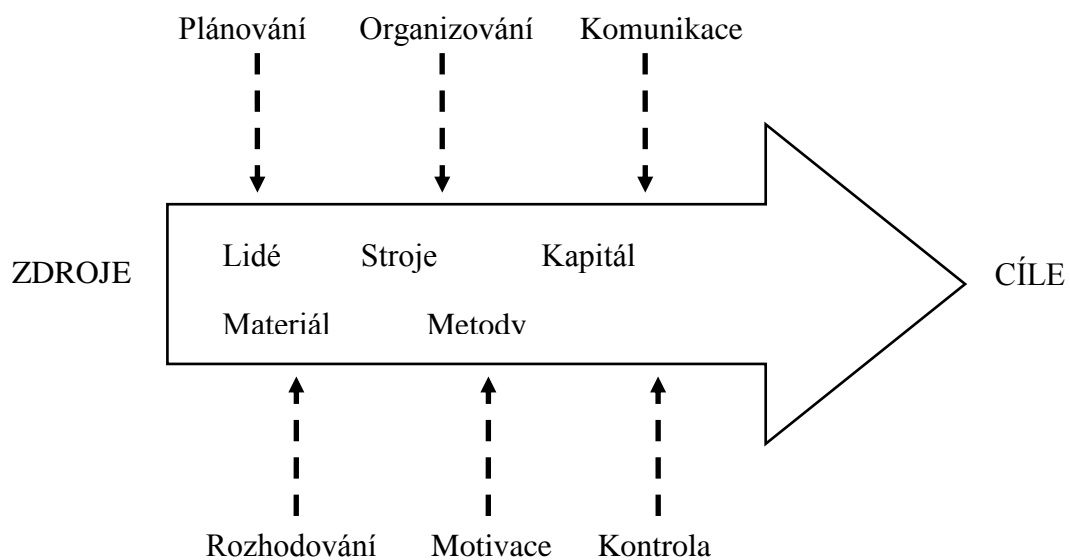
Ve své práci se budu zabývat managementem ve veřejné a soukromé správě. Jelikož je to pojem velice rozsáhlý a daly by se o něm psát knihy, nemohu se ve své práci zabývat vším, co tento pojem obsahuje. Zaměřím se především na komunikaci, motivaci, vedení a další. Tyto okruhy se mi zdají nejenom zajímavé, ale potřebné pro profesní život manažera (managementu), ale pro organizaci vůbec.

2. LITERÁRNÍ PŘEHLED

2.1 Management

Management je proces systematického plánování, organizování, vedení lidí a kontrolování, který směřuje k dosažení cílů organizace. Management je proces, protože jde o soustavu následných aktivit a úkolů, které jsou vzájemně provázané. Je to proces zaměřený na dosažení cílů, to znamená, že úkoly a aktivity jsou odvozovány z cílů stanovených členům organizace. (Bělohlávek, Košťan, Šuleř 2006)

Obrázek 1: Management jako proces



Zdroj: Truneček (1993)

Drucker (2000) tvrdí, že smyslem managementu je dosáhnout produktivní práce lidí. Dosažení prestižního konkurenčního postavení na mezinárodní scéně vyžaduje, aby společnost měla manažerské schopnosti.

Jiný pohled na management mají Waterman a Peters (2004), kteří staví do popředí rádcovství, lásku k řízení a práci s lidmi. Manažeři jsou podle nich vynikající komunikátoři a tvůrci hodnot, jsou světlonoši na cestě k dosažení požadovaných výsledků.

Vavrečka, Lednicý (1999) uvádí, že management je souhrn zásad, forem, metod a prostředků řízení výrobního procesu s využitím poznatků vědy o řízení. Pojem

management se užívá také pro označení vedení podniku, firmy. Definice managementu je možné rozdělit do třech základních skupin, jež zdůrazňují:

1. Vedení lidí („Management je vykonávání věcí prostřednictvím ostatních lidí.“ Daleova definice)
2. Specifická funkce vykonávaná vedoucími pracovníky („Management je proces plánování, organizování, vedení a kontroly organizačních činností zaměřených na dosažení organizačních cílů.“ Chungova definice)
3. Předmět studia a jeho účel („Management je oblast studia, která se věnuje stanovení postupů, jak co nejlépe dosáhnout cíle organizace.“ definice Robinse)
4. Management je proces vytváření určitého prostředí, ve kterém jednotlivci pracují společně ve skupinách a efektivně uskutečňují zvolené cíle. (Koontz, Weihrich 1993)
5. Management jsou typické činnosti, které manažer vykonává, jako je rozhodování, plánování, organizování, kontrolování, vedení lidí, koordinování, motivace atd. (Müller 1993)

2.2 Manažer

Manažer je vedoucí pracovník zodpovědný za dosahování cílů jemu svěřených organizačních jednotek (útvárů, kolektivů). Především přitom plánuje, organizuje a kontroluje práci svých spolupracovníků. (Vodáček, Vodáčková 2006)

Vavrečka, Lednicý (1999) uvádí, že manažer je:

1. V užším pojetí vedoucí pracovník firmy.
2. V širším pojetí je charakterizován jako člověk, který plní stanovené řídicí činnosti a zodpovídá za výsledky práce, vykonávané jemu podřízenými pracovníky.

Manažeři jsou odpovědni za realizaci činností umožňující takovou práci jednotlivců, která co nejlépe přispěje ke skupinovým cílům. Tak je management aplikován v malých i velkých organizacích, v ziskových i neziskových podnicích, a to jak ve výrobních odvětvích, tak v odvětvích poskytující služby. (Koontz, Weihrich 1993)

2.3 Manažerské funkce

Manažerské funkce podle Koontze a Weihricha (1993) zahrnují: plánování, organizování, výběr a rozmístění spolupracovníků, vedení lidí a kontrola.

Hlavní činnosti manažera v pojetí Druckera (2000) jsou: stanovení cílů a způsob jejich dosažení, organizování, motivace a komunikace, měření (vyhodnocení) dosažených výsledků a progresivní a kvalifikační rozvoj kolektivu a sebe.

Manažerské funkce podle R. C. Applebyho (1994) jsou: plánování, organizování, přikazování a kontrola.

Rozdělení manažerské práce na pět typů činností čili manažerských funkcí:

- plánování,
- organizování,
- personalistika,
- vedení.
- kontrolování. (Vysušil 1996)

2.4 Komunikace

Koontz, Weihrich (1993) uvádí, že funkcí komunikace je zabezpečit sjednocení veškerých činností organizace. Je možné se na ni též dívat jako na prostředek, jehož pomocí jsou sociální vstupy zaváděny do sociálních systémů. Umožňuje modifikovat chování, dosahovat efektivních změn, účelně využívat informací a dosahovat cílů. Komunikace je prostředek, kterým jsou lidé v organizaci vzájemně propojeni, aby mohli dosáhnout společného cíle.

Nejjednodušší formu komunikace představuje kontakt dvou osob, kdy jedna druhé sděluje nějakou informaci. Obecným posláním sdělení je předat to, co mluvčí zamýšlí tak, aby posluchač porozuměl. V tomto procesu je možno vydělit několik složek. Jsou to:

- komunikátor – osoba, která informaci sděluje;
- komunikant – osoba, která sdělovanou informaci přijímá;
- komuniké – obsah sdělované informace který může spočívat ve sdělení poznatku, názoru, postoje, prožitku apod.;

- komunikační prostředek (komunikační cesta, komunikační kanál), způsob jak je komuniké sdělováno;
- komunikační prostředí – vnější okolnosti, které na komunikaci příznivě nebo nepříznivě působí. (Werther, Keith 1989)

Khelerová (1995) tvrdí, že má-li být sdělování informací účinné, musí splňovat určité podmínky. Mezi ně patří především:

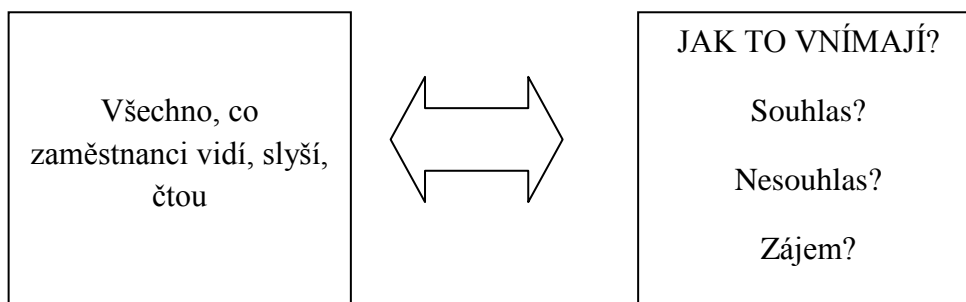
- dostatečnost z hlediska množství předávaných informací;
- závažnost sdělovaných informací;
- přesnost vyjadřující jednoznačné postižení vymezovaného jevu;
- pravdivost vyjadřující soulad informací s objektivní realitou;
- aktuálnost zajišťující včasné předání informace;
- stručnost omezující obsah sdělení pouze na závažné skutečnosti;
- srozumitelnost sdělení, které je pro příjemce pochopitelné.

2.4.1 Interní komunikace

Do interní komunikace patří firemní nástěnky, časopisy, memoranda, zápisy z porad, různé podnikové akce a večírky, ale i řada dalších věcí, které pracovníky ovlivňují a působí na jejich názor na podnik, pro který pracují. Pro komunikaci s interní veřejností platí stejné zásady jako pro kteroukoli jinou zájmovou skupinu: musí jít o obousměrný proces, tedy musíme aktivně usilovat o zpětnou vazbu a co nejlepší pochopení jejich názorů, postojů a především motivace. (Horáková, Stejskalová, Škapová 2000)

Obrázek 2: Interní komunikace

Interní komunikace = obousměrný proces



Zdroj: Janda (2004)

2.4.2 Druhy komunikace

Uvnitř každé organizace existují dva základní druhy komunikace, které vytvářejí takzvanou komunikační síť. Je to komunikace formální a komunikace neformální.

Neformální komunikační síť se vytváří zejména působením interpersonálních vztahů v hospodářské organizaci, převažujících postojů a názorů mezi pracovníky a také sociálního klimatu v organizaci. Její pomocí je možno se např. přesvědčit, jak se v organizaci projevují uskutečněná řídicí rozhodnutí, co si o nich lidé myslí. Někdy je možno pomocí neformální komunikační sítě ovlivňovat postoje zaměstnanců k práci, k organizaci apod.

Neformální komunikační síť může mít také škodlivé účinky, pokud lidé informace překrucují, vymýšlejí si, po straně si sdělují dohady o tom, co se chystá apod. (Mayerová, Růžička 2000)

Hlavní znaky formální komunikační sítě jsou následující:

- jednotlivé komunikační cesty jsou přesně určeny a zaměstnanci organizace mají povinnost je respektovat;
- ke každému zaměstnanci organizace musí vést nejméně jedna formální komunikační cesta, aby v síti nevznikla nepokrytá místa (tj. aby někteří zaměstnanci nezůstali bez informací);
- komunikační cesty mají být co nejpřímější a nejkratší;

- je třeba dbát na to, aby byly používány vždy stejné komunikační cesty, které odpovídají příslušným normám organizace.

Formální komunikační síť zajišťuje předávání informací v organizaci, to znamená tok informací shora dolů a zdola nahoru, tedy oboustranně. Velký význam má i předávání informací mezi vedoucími pracovníky různých útvarů na stejné úrovni řízení. Rovněž tak je závažný tok informací mezi členy pracovní skupiny, je nutnou součástí jejich kooperace. (Mayerová, Růžička 2000)

2.5 Motivace

2.5.1 Co je to motivace?

Motivace je obecný pojem, zahrnující celou třídu různých snažení, tužeb, potřeb, přání apod. Říci, že manažeři motivují své podřízené, znamená, že dělají takové věci, o nichž jsou přesvědčeni, že povedou k naplnění těchto tužeb a přání a přimějí podřízené k žádoucím aktivitám. (Koontz, Weihrich 1993)

Blažek (1999) uvádí, že motivovat spolupracovníky znamená vytvořit u nich vnitřní zájem, ochotu a chuť se angažovat při plnění jim svěřených úkolů.

Motivace pracovníků zahrnuje široký okruh podnětů hmotné i nehmotné povahy, které jsou schopné ovlivnit pracovní postoje a ochotu pracovníka k výkonu. Základním požadavkem účinného procesu motivace je znalost struktury potřeb pracovníků, které jsou rozhodující pro utváření motivační struktury pracovníků. Vychází se přitom z toho, že pracovníka neovlivňuje pouze mzda, ale celá široká škála dalších podnětů jako je např. obsah a charakter práce, možnost osobního rozvoje, mezilidské vztahy v organizaci, sociální požitky poskytované podnikem. Mimořádně důležitou součástí pracovní motivace je mzdová motivace, protože prostřednictvím odměny za práci realizuje pracovník podstatnou část potřeb svých a své rodiny. Mzda má proto nezastupitelné místo v systému podnětů k práci. (Synek 1998)

Vysušil (1996) je přesvědčen, že každý člověk je ochoten uskutečnit určité jednání jen tehdy, je-li k němu motivován. Motivace je soubor podnětů, které vedou lidi k tomu, že se chovají určitým způsobem.

Motivace byla definována jako „všechny vnitřní hnací síly člověka, např. přání, touhy, úsilí apod. ... Je to vnitřní stav duše člověka, který jej aktivuje nebo uvádí do pohybu. Z hlediska manažera osoba, která je motivovaná:

- pracuje pilně,
- její píle nemá výkyvy,
- je automaticky orientovaná na důležité cíle. (Berelson, Steiner 1964)

Motivace tak zahrnuje úsilí, vytrvalost a cíle. Je v í přání člověka odvádět výkon. Existující výkon je také to, co manažeři mohou hodnotit, chtějí-li nepřímo rozpoznat přání a ambice pracovníka. (Donnelly, Gibson, Ivancevich 1997)

Tři složky motivace podle Arnolda a kol. (1991) jsou:

- směr – co se nějaká osoba pokouší dělat;
- úsilí – s jakou pílí se o to tato osoba pokouší;
- vytrvalost – jak dlouho se o to tato osoba pokouší.

Dle Herzberg, Mausner, Snyderman (1993) existují dva typy motivace:

1. Vnitřní motivace – faktory, které si lidé sami vytvářejí a které je ovlivňují, aby se určitým způsobem chovali nebo aby se vydali určitým směrem.
2. Vnější motivace – to, co se dělá pro lidi, abychom je motivovali.

Vnější motivátory mohou mít bezprostřední a výrazný účinek, ale nemusejí nutně působit dlouhodobě. Vnitřní motivátory, které se týkají „kvality pracovního života“, budou mít asi hlubší a dlouhodobější účinek, protože jsou součástí jedince a nikoliv vnucené mu z vnějšku. (Armstrong 2002)

2.5.2 Motivační teorie

Přístupy k motivaci jsou založeny na teoriích motivace. Nejvlivnějšími teoriemi jsou:

- Teorie instrumentalisty, která tvrdí, že odměny nebo tresty (politika cukru a biče) slouží jako prostředek k zabezpečení toho, aby se lidé chovali nebo konali žádoucím způsobem. „Instrumentalita“ je přesvědčení, že pokud uděláme jednu věc, povede to

k věci jiné. Ve své nejhrubší podobě teorie instrumentalisty tvrdí, že lidé pracují pouze pro peníze. (Armstrong 2002)

- Teorie zaměřená na obsah, která se zaměřuje na obsah motivace. Tvrdí, že motivace se v podstatě týká podnikání kroků za účelem uspokojení potřeb, a identifikuje hlavní potřeby, které ovlivňují chování. Také je známa jako teorie potřeb. Autory této teorie byli Maslow (1954) a Herzberg (1957), který ve svém dvoufaktorovém modelu vyjmenoval potřeby, které nazval „satisfactory“. Základem těchto teorií je přesvědčení, že neuspokojená potřeba vytváří napětí a stav nerovnováhy. K opětovnému nastolení rovnováhy je třeba rozpoznat cíl, který uspokojí tuto potřebu, a zvolit způsob chování, který povede k dosažení uvedeného cíle. Každé chování je tak motivováno neuspokojenými potřebami.

- Teorie zaměřené na proces, které se zaměřují na psychologické procesy ovlivňující motivaci a související s očekáváními (Vroom, 1995), cíli (Latham a Locke, 1984) a vnímáním spravedlnosti (Adams, 1965). V teoriích zaměřených na proces se klade důraz na psychologické procesy nebo síly, které ovlivňují motivaci, i na základní potřeby. Jsou rovněž známy jako kognitivní (poznávací) teorie, protože se zabývají tím, jak lidé vnímají své pracovní prostředí a způsoby, jak je interpretují a chápou. Podle Gesta (1992) poskytují teorie zaměřené na proces mnohem přiměřenější přístup k motivaci, kdy nahrazují Maslowovu a Herzbergovu teorii, které – jak se Guest domnívá – extenzivní výzkum zpochybnil. Teorie zaměřené na proces mohou být pro manažery nepochybně užitečnější než teorie potřeb, protože poskytují realističtější vodítko pro metody motivování lidí. Příslušnými procesy jsou:

- očekávání (expektační teorie)
- dosahování cílů (teorie cíle)
- pocity spravedlnosti (teorie spravedlnosti). (Vysušil 1996)

Základní požadavky týkající se spokojenosti s prací mohou zahrnovat vyšší plat, spravedlivý systém odměňování, reálné příležitosti k povýšení, ohleduplné a participující řízení, dostatečný stupeň sociální interakce při práci, zajímavé a rozmanité úkoly a vysoký stupeň autonomie. Míra uspokojení jedinců však závisí do značné míry na jejich vlastních potřebách a očekáváních a na prostředí, ve kterém pracují. (Armstrong 2002)

2.6 Plánování

Plánování je východiskem pro všechny manažerské funkce. Plánování zahrnuje výběr poslání a cílů a volbu činností pro jejich dosažení. (Koontz, Weihrich 1993)

Řídit nelze bez plánování; byla by iluze se domnívat, že je možno rovnou začít nějaké podnikání, aniž by se vytvořil nějaký rozumný přehled či představa o tom, co je možné a co nikoli. (Vysušil 1996)

Plánování je zaměřeno do budoucnosti. Určuje, čeho má být dosaženo a jak. V podstatě zahrnuje plánovací funkce manažerské aktivity, zaměřené na stanovení budoucích cílů a vhodných prostředků pro jejich dosažení. Výsledkem plánovací funkce je plán, tj. psaný dokument, specifikující akce, které musí firma uskutečnit. (Donnelly, Gibson, Ivancevich 1997)

Plánování zahrnuje výběr úkolů, cílů a činností potřebných pro jejich dosažení. To vyžaduje rozhodování o výběru z alternativních možných budoucích způsobů vykonávání činností. Existují různé typy plánů, a to od celkových tendencí až po ty nejpodrobnější plány jednotlivých činností. Není však možné sestavit jakýkoli reálný plán bez rozhodování a bez zvažování potřeby lidských nebo materiálních zdrojů. Před vlastním rozhodnutím je třeba uskutečnit plánovací studie, analýzy či návrhy; nejedná se však ještě o reálné plány. (Koontz, Weihrich 1993)

Plánovací funkce vyžaduje na manažerech, aby učinili čtyři zásadní rozhodnutí týkající se základních prvků plánování: cílů, akcí, zdrojů a implementace. (Donnelly, Gibson, Ivancevich 1997)

Podstatný charakter plánování je možné ilustrovat uvedením jeho hlavních charakteristik:

1. přispívá k dosažení záměrů cílů,
2. je prioritní mezi manažerskými úlohami,
3. vztahuje se na veškeré aktivity (schopnost pronikání plánů),
4. umožňuje efektivní provádění činností. (Koontz, Weihrich 1993)

Každý plán a všechny jeho podpůrné plány by měly přispívat k dosažení záměrů a cílů podniku. Tato koncepce vychází z podstaty organizovaného podniku, jehož smyslem je dosažení skupinových záměrů prostřednictvím účelné spolupráce.

Plán musí také zahrnovat prostředky a způsoby jeho uskutečnění. Implementace zahrnuje určení pracovníků a jejich úkol zaměřených na realizaci plánu. (Donnelly, Gibson, Ivancevich 1997)

Plány je možné klasifikovat jako: smysl či poslání, úkoly či cíle, strategie, taktiky, postupy, pravidla, programy, rozpočty. (Koontz, Weihrich 1993)

2.7 Úrovně řízení (managementu)

2.7.1 Řízení

Řízení v obecném slova smyslu chápeme jako vztah mezi prvkem, který řídí – řídicím subjektem a prvkem, který je řízen – řízeným objektem. (Blažek 1999)

2.7.2 Typy manažerů a úrovně managementu

V praxi se můžeme setkat nejčastěji s pojmy: vrcholový management, střední management a provozní management. Vrcholový management odpovídá strategické úrovni, střední management technické úrovni a provozní management odpovídá operační úrovni. I když vrcholový, střední a provozní management neodpovídá vždy naprosto přesně třem uvedeným úrovním managementu, umožňuje nám toto pojetí lépe pochopit, jaké úlohy musejí manažeři plnit. Přitom je zřejmé, že manažeři jsou na všech úrovních. (Synek 1998)

2.7.3 Vrcholové řízení

Top management má zodpovědnost za strategii firmy, od referenčního rámce přes volbu vhodných výrobků až po volbu strategie služeb zákazníkovi. (Janda 2004)

Vrcholové řízení představuje specifickou složku řízení podniku jako celku, řešící základní problémy fungování podniku. Nositelem vrcholového řízení je vrcholový (top) management. Vrcholové řízení formuluje v souladu s posláním podniku podnikové cíle a strategii podniku, provádí nejdůležitější rozhodnutí a vede podnik k realizaci cílů a strategie. Je řídicím subjektem podřízených jednotek. Vrcholové vedení je tak nositelem specifického typu řídicí činnosti, strategického řízení. (Synek 1998)

2.8 Styl vedení (řídící styl)

Odborná literatura se shoduje na tom, že při vedení lidí manažeři obvykle uplatňují jeden ze tří stylů vedení:

1. Autokratický styl

Autokratický styl vedení, pro nějž je typické, že vedoucí rozhoduje sám a svá rozhodnutí sděluje formou příkazů. Komunikace je jednoduchá a jednoznačná. Existuje tvrdá disciplína, podřízení mají minimální a zcela přesně vymezenou autonomii pro vlastní rozhodování. Motivace je založena na autoritě. Vedle očekávání odměn za splnění příkazů figuruje výrazně i hrozba trestů za jejich nesplnění. (Blažek 1999)

Autokratický styl spočívá v názoru, že manažer může vydávat příkazy bez jakýchkoliv konzultací, protože on jediný má moc a oprávnění řídit. Vhodný je jen v případech, kdy má být zásadně změněna organizační struktura firmy nebo když má firma pracovní síly s nízkou kvalitací. Pak uplatnění tohoto stylu vede k rychlému odstranění nedostatků i ke splnění velmi náročných cílů. (Němec 1998)

Daný styl je rovněž nezbytným v krizových situacích, kde záchrana lidských životů, či velkých materiálních hodnot závisí na rychlém a plně koordinovaném zásahu. (Blažek 1999)

2. Demokratický styl

Demokratický, spoluúčastnický styl je založen na tom, že na rozhodování se spoluúčastní všichni členové pracovní skupiny na základě demokratické diskuse, s využitím volného a obousměrného toku informací mezi vedoucím i podřízenými. Rozhodující slovo po vyslechnutí a posouzení všech názorů má však vedoucí. Tento styl ovšem předpokládá, že manažer, jeho spolupracovníci i podřízení jsou vysoce kvalifikovaní. Výhodou jsou vynikající výsledky při řešení úkolů, na druhé straně však může docházet k pomalému rozhodování. Proto je nezbytné, aby vrcholový management stanovil hlavní cíle a naplňoval účel prohlášení o poslání firmy. (Němec 1998)

Participativní styl vedení je založen na tom, že vedoucí zpravidla formuluje úkoly a postupy jejich řešení za účasti svých spolupracovníků. Tato kooperace obvykle spočívá v tom, že vedoucí předloží problém, shromáždí návrhy na jeho řešení a

následně sám rozhodne. Komunikace je oproti předchozímu stylu složitější. Autonomii pro vlastní rozhodování spolupracovníků vedoucí vymezuje relativně širší. Motivace je založena především na očekávání odměn a na aktivní spoluúčast na přípravě rozhodnutí. (Blažek 1999)

3. Liberální styl

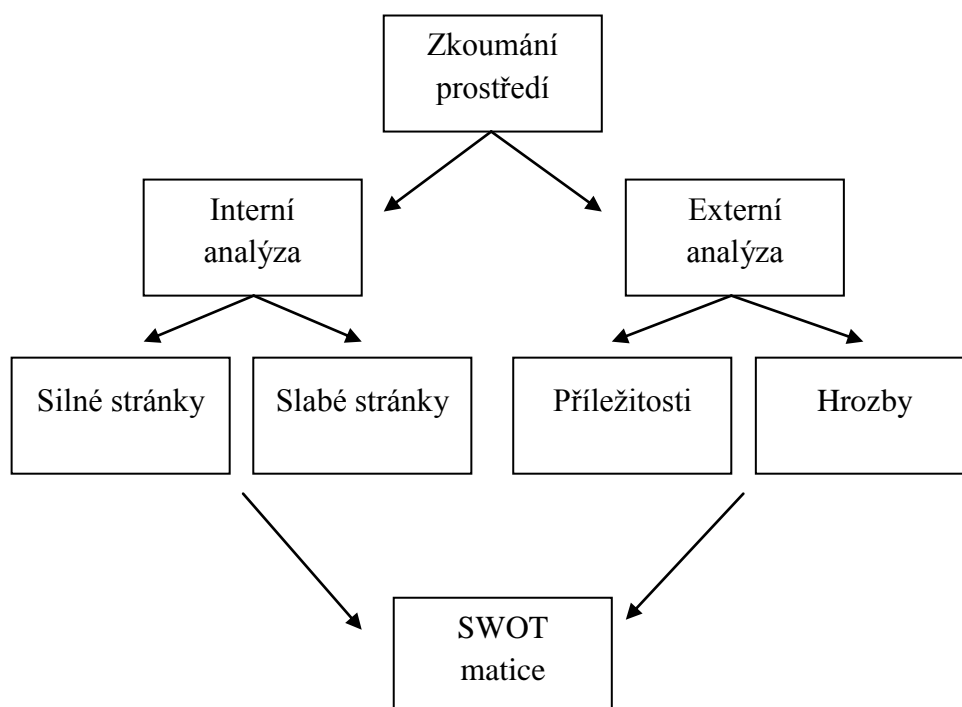
Liberální styl – manažer podněcuje nápady svých podřízených, vede je k vysoké tvořivosti a přitom je jim jakýmsi konzultantem. Uplatňování tohoto stylu je vhodné zejména u firem výzkumného a vývojového zaměření. Nebezpečím je, že se mohou rozcházet cíle jednotlivců s cíli firmy. Pro většinu hospodářských organizací je proto tento styl nevhodný. (Němec 1998)

Liberální styl vedení, zde jde o relativně velkou autonomii spolupracovníků. Vedoucí rozhoduje pouze o základních cílech a o těch záležitostech, které se týkají koordinace řízeného kolektivu jako celku. Nicméně i tato rozhodnutí obvykle se svými spolupracovníky ve fázi přípravy projednává. Vše ostatní je svěřováno těm, kteří dané úkoly vykonávají. Hlavní role vedoucího spočívá v podpoře práce spolupracovníků cestou předávání či zprostředkovávání důležitých informací, pomoci při překonávání překážek, které přesahují jejich možnosti a zprostředkovávání vazeb mezi partnery. (Blažek 1999)

2.9 Příležitosti a ohrožení, silné a slabé stránky organizace (SWOT analýza)

Název SWOT analýzy je odvozen od prvních písmen anglických názvů, a sice: Strengths = silné stránky, Weaknesses = slabé stránky, Opportunities = příležitosti, Threats = hrozby.

Obrázek 3: Využití výsledků komplexní analýzy pro SWOT analýzu.



Zdroj: Blažková (2007)

Při SWOT analýze se analyzují faktory interní, tedy silné i slabé stránky, a faktory externí neboli příležitosti a ohrožení. Jednotlivé faktory se uspořádají do tzv. SWOT matice. (Blažková 2007)

Její podstatou je to, že se při ní identifikují faktory a skutečnosti, které pro objekt analýzy představují silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby okolí. (Keřkovský, Vykypěl 2006)

Silné stránky – za silnou stránku jsou považovány ty interní faktory, díky kterým má firma silnou pozici na trhu. Představují oblasti, v kterých je firma dobrá. Lze je použít jako podklad pro stanovení konkurenční výhody. Jedná se o posouzení podnikových schopností, dovedností, zdrojových možností a potenciálu.

Slabé stránky – jsou přesným opakem silných stránek. Firma je v něčem slabá, úroveň některých faktorů je nízká, někdy nedostatek určité silné stránky znamená slabou stránku, což brání efektivnímu výkonu firmy.

Příležitosti - příležitosti představují možnosti, s jejichž realizací stoupají vyhlídky na růst či lepší využití disponibilních zdrojů a účinnější splnění cílů. Zvýhodňují podnik vůči konkurenci. Aby je mohl podnik využít, musí je nejprve identifikovat. Teprve po jejich využití s nimi může počítat.

Hrozby – nepříznivá situace či změna v podnikovém okolí znamenají překážky pro činnost. Mohou znamenat hrozbu úpadku či nebezpečí neúspěchu. Podnik musí rychle reagovat odpovídajícím způsobem, aby je odstranil či minimalizoval. (Blažková 2007)

Obrázek 4: Příklady jednotlivých faktorů ve SWOT

<p>Silné stránky</p> <ul style="list-style-type: none"> - silná značka - dobré povědomí mezi zákazníky - cenová výhoda díky know-how - exkluzivní přístup k přírodním zdrojům - aktivní přístup k výzkumu a vývoji 	<p>Slabé stránky</p> <ul style="list-style-type: none"> - nedostatek marketingových zkušeností - špatné umístění firmy - špatná reputace mezi zákazníky - nedostatečný přístup k distribučním cestám - vysoké náklady
<p>Příležitosti</p> <ul style="list-style-type: none"> - nové technologie - nenaplněné potřeby zákazníků - odstranění mezinárodních bariér - rozvoj nových trhů - akvizice, joint ventures 	<p>Hrozby</p> <ul style="list-style-type: none"> - vstup nových konkurentů na trh - konkurenti s nižšími náklady, lepším výrobkem - nová regulační opatření, daňová zatížení - změny v zákaznickových preferencích - zavedení obchodních bariér

(Keřkovský, Vykypěl 2006)

2.10 Finanční a nefinanční ukazatele

2.10.1 Finanční ukazatele

Většina finančních ukazatelů vychází z finančního účetnictví, založeném na účetních standardech; jsou důležitými ukazateli pro měření finanční výkonnosti podniků, pro daňové účely a pro kapitálové trhy. (Synek 2008)

Mezi nejčastěji sledované a hodnocené ukazatele finančního charakteru patří:

- zadluženost podniku
- celková likvidita
- běžná likvidita
- úrokové krytí
- doba obratu pohledávek
- doba obratu krátkodobých závazků
- doba obratu aktiv
- rentabilita tržeb
- rentabilita celkových aktiv
- vývoj osobních nákladů a přidané hodnoty
- úroveň finanční páky (www.edotace.cz)

V hodnocení podniků převládají finanční ukazatele a jejich soubory, tj. ukazatele vyjádřené v penězích a postihujících finanční stránku hospodaření podniků. Jsou to jak absolutní ukazatele (aktiva, vlastní kapitál, tržby, náklady, zisk, z novějších EBIT, EAT, EVA, NPV), tak ukazatele relativní (ROE, ROI, ROS, CFROI). Dílčí ukazatele jsou obvykle seskupovány do skupin, hodnotících určité oblasti podnikové činnosti (využití aktiv, rentabilitu, likviditu, zadluženost aj.). (Synek 2008)

Za hlavní problémy či nedostatky spojené s jejich použitím jako hodnotících systémů podniku se považují tyto skutečnosti:

- finanční ukazatele jsou spojeny s krátkodobými cíli, a protože jsou založeny na účetních, historických datech, nepostihují žádné strategicky důležité oblasti, které by bylo možné těmito ukazateli hodnotit,

- jsou založeny na analýze historických výsledků a jsou nevhodné pro předpovědi budoucího vývoje a pro tvorbu strategie; jsou zpožděnými ukazateli,
- jsou-li použity k vyjádření cílů, existuje nebezpečí jejich „přikrášlování“,
- ukazují důsledky, nikoli příčiny negativních jevů; některé činnosti podniku nepostihují téměř vůbec. (Kislingerová 2008)

Většinu absolutních i poměrových ukazatelů lze vyčíslit až po skončení účetního období a mají proto historický charakter. Orientace na ně vede k orientaci na krátkodobé cíle a opomíjí cíle dlouhodobé. Rovněž se postrádá jejich zjevná spojitost se strategií podniku. Jejich oponenti tvrdí, že jde o jednorozměrný pohled na činnost podniku. Tvrdí, že „čím méně rozumíte podnikání, tím více se spoléháte na účetní čísla“ a „čím blíže jste provozu, tím více využíváte nefinanční ukazatele, které mohou být cennou pomocí, jak zlepšit řízení“, nebo že „nákladové účetnictví je veřejný nepřítel produktivity číslo jedna“ (Goldratt 1990)

Finanční ukazatele (většinou roční nebo měsíční) jsou spojeny s krátkodobými cíli, a protože jsou založeny na účetních, historických datech, nepostihují žádné strategicky důležité oblasti, které by bylo možné těmito ukazateli hodnotit. Jsou založeny na analýze historických výsledků a jsou nevhodné pro předpovědi budoucího vývoje a pro tvorbu strategie, jsou zpožděnými ukazateli. Jsou-li použity k vyjádření cílů (většinou vycházejících z rentability vlastního kapitálu a čistého zisku), existuje nebezpečí jejich „přikrášlování“ managementem (manipulace s výsledkem hospodaření); ukazují důsledky, nikoli příčiny negativních jevů (např. nevysvětlí, že stagující tržby jsou důsledkem zastaralých výrobků). Některé aspekty činnosti podniku nepostihují téměř vůbec (např. vliv prostředí, inovace, spokojenost zákazníka, význam intelektuálního kapitálu, který (ač často hlavní výrobní faktor) není vykazován ve finančních výkazech. Jsou často neprůhledné a nespolehlivé (Hansen 2001).

Nedostatky finančních ukazatelů by mělo eliminovat zavedení nefinančních ukazatelů do hodnotících systémů, jejichž „plnění“ má sloužit jako důkaz toho, že byly splněny i další aspekty výkonnosti, které vedou k dlouhodobé prosperitě. Jsou považovány za vedoucí ukazatele. Neznamená to, že s nefinančními ukazateli – často vyjádřenými v naturálních (fyzikálních) - nejsou spojeny žádné nedostatky nebo nevýhody. (Synek 2008)

2.10.2 Nefinanční ukazatele

Při výběru nefinančních ukazatelů musíme vycházet z dlouhodobých cílů a strategie každého jednotlivého podniku. Nefinanční ukazatele by měly být v příčinné souvislosti s dlouhodobými, strategickými cíli a jejich dosahování by mělo být plněním cílů. Měly by být tak vymezeny, abychom v budoucnu mohli říci, zda došlo k jejich změně, ať už žádoucí nebo nežádoucí, nebo nikoli. Proto je velkým problémem měřitelnost ukazatelů. Měřitelné ukazatele, s jejichž měřením nejsou velké problémy, jsou v literatuře označovány jako „tvrdé“. Sem například patří snížení počtu reklamací, zvýšení počtu zákazníků, zvýšení podílu na trhu, snížení průběžné doby výroby, zkrácení doby obsluhy zákazníka aj. Nejobtížnější je měření tzv. měkkých ukazatelů, jako jsou, jak ukazují různé průzkumy, např. inovace, firemní kultura, zapojení zaměstnanců, zlepšení dobrého jména firmy, spokojenost nebo věrnost zákazníka, zlepšení pracovního prostředí, zvýšení kvalifikace pracovníků. (Kislingerová 2008)

Nefinanční ukazatele jsou např.:

- podnikatelská historie
- OKEČ
- zaměstnanost v regionu
- průměrná mzda v regionu
- citlivost na možné kurzové rozdíly
- struktura odběratelů
- závislost na hlavním odběrateli
- výskyt úpadců u ekonomicky spjaté skupiny (www.edotace.cz)
- podíl zákazníků s věrnostní kartou
- průměrná velikost nákupu
- podíl obrátů platební kartou
- úspěšnost reklamních akcí
- podíl rychloobrátkového zboží
- podíl reklamací
- obrátkovost zboží

- rozsah zásoby zboží
- četnost chybějícího sortimentu
- hodinový výkon
- náklady logistiky
- náklady správy
- spokojenost zaměstnanců
- počet zlepšovacích návrhů
- rozpočet na inovace
- míra automatizace a využití IT (Synek 2008)

Nefinanční ukazatele jsou vyjadřovány v různých jednotkách – v čase, procentech, kusech, jako průměr apod.; pro nefinanční ukazatele neexistuje společný jmenovatel. Proto je důležité, aby nefinanční ukazatele měly příčinnou vazbu na cíle společnosti, vyjádřené ve finančních ukazatelích; tak tomu často není a nesprávné nefinanční ukazatele zaměří pozornost na nesprávné cíle. Problémem je i statistická spolehlivost ukazatele, zda skutečně měří vliv ukazatele na cíl, ke kterému má vést, nebo zda jde o pouhou statistickou chybu. (Kislingerová 2008)

Synek (2008) dodává, že hodnocení nefinančních ukazatelů vyžaduje čas hodnocených i hodnotících pracovníků, který by mohli věnovat např. zákazníkům.

2.11 Vize a cíle organizace

2.11.1 Vize

Vize představuje soubor specifických ideálů a priorit firmy, obraz její úspěšné budoucnosti, který vychází ze základních hodnot nebo filozofie, se kterou jsou spojeny cíle a plány firmy. Vize dává odpověď, jak bude podnik vypadat v budoucnosti. Vize vyžaduje, aby každý pochopil a přijal roli při její realizaci a využívání hodnot, které obsahuje. Jádrem každé vize je „výsledek“, kterého má být dosaženo v zájmu zákazníka. Konkrétní obsah vize závisí na firmě i na odvětví, v němž firma působí. (Kotler, Armstrong 2001)

Skutečná podniková vize je strategický dokument, který vyjadřuje smysl existence podniku, pomáhá určovat podnikatelské cíle a usměrňuje způsoby jejich dosahování prostřednictvím společných hodnot sdílených všemi pracovníky. (Horáková, Stejskalová, Škapová 2000)

Vize musí být jasně formulovaná, realistická a dobře komunikovatelná. (Kotler, Armstrong 2001)

Vize shrnuje základní principy, které jsou neměnné bez ohledu na vývoj okolních podmínek. Jde o kombinaci dlouhodobých, nadčasových zásad, strategií a postupů, které se přizpůsobují měnícímu se světu. Síla vize spočívá v tom, že je všem členům organizace společná. (Jakubíková 2008)

2.11.2 Cíle

Při jakékoli činnosti je dobré formulovat její smysl a stanovit cíl konání. Kromě toho, že „jdeme za svým cílem“ je dobré, když vyjdeme na tuto cestu naplnění svým posláním. Proto by si i podnikatel měl uvědomit a stanovit poslání své činnosti. Dalo by se říci, že posláním podnikatele je uspokojovat cizí potřeby a jeho základním cílem je dosáhnout přitom co největší zisk. (Synek 1998)

Cíle jsou specifikované budoucí stavy, které mají být dosaženy. Cíle je třeba určovat ve všech oblastech, které mají vliv na výkonnost a dlouhodobou prosperitu organizace. Cíle musejí určovat postavení na trhu, inovace, produktivitu, materiální a finanční zdroje, rentabilitu, výkonnost a zodpovědnost manažerů, postoje a produktivitu pracovníků a sociální zodpovědnost. (Donnelly, Gibson, Ivancevich 1997)

Proces stanovení cílů podnikání je vázán na řadu okolností, např. záleží na oboru podnikání, na situaci na trhu, na umístění podniku, na potřebném kapitálu, na volbě formy a právní úpravě podnikání. Při tomto rozhodovacím procesu je evidentní důležitost informací a kvalita zpětné vazby. Ty jsou samozřejmě zapotřebí nejen při tvorbě cílů, ale i při jejich realizaci. Může docházet ke změnám, o nichž musím vědět a respektovat je. Je třeba volit adekvátní formy a nástroje, které povedou k naplnění našich cílů. Proto je účelné stanovit postupně kroky (dílčí cíle), které směřují k základnímu cíli. (Synek 1998)

2.12 Veřejný sektor a veřejná správa, soukromý sektor a soukromá správa

2.12.1 Veřejný sektor

Veřejným sektorem rozumíme tu oblast společenské reality, resp. podsystém jednotlivých sfér společenského života, která se nachází ve veřejném vlastnictví, v níž se z politického hlediska rozhoduje veřejnou volbou a uplatňuje se v ní veřejná kontrola, přičemž účelem fungování veřejného sektoru je naplňování veřejného zájmu a správa věcí veřejných. (Ochrana 2001)

Dle Streckové (1998) je veřejný sektor ta část národního hospodářství, která je financována z veřejných financí, řízená a spravovaná veřejnou správou, rozhoduje se v něm veřejnou volbou a podléhá veřejné kontrole.

Mezi základní charakteristiky veřejného sektoru patří:

- Je to sektor neprivatní – netržní, o cenách jeho produktů a služeb se nerozhoduje na trhu na základě nabídky a poptávky, ale o výši cen rozhodují volení zástupci obyvatelstva (hlasy peněžní jsou nahrazeny hlasy voličů - obyvatel).
- Zajišťuje produkci veřejných statků – organizace veřejného sektoru zajišťují zejména takové potřeby společnosti, u kterých nelze snadno technicky zjistit nebo není ekonomicky únosné zjišťovat konkrétní uživatele a konzumenty určitých služeb a tím i přímé nositele hospodářských nákladů.
- Hlavním kritériem úspěšnosti není zisk – kritériem úspěšnosti organizací veřejného sektoru je co nejkvalitnější zajištění požadovaného množství výrobků a služeb při dodržení základních norem hospodárnosti. V této souvislosti vzniká problém nižší hmotné zainteresovanosti příslušných pracovníků a problém dosahování dobré efektivnosti vynakládaných prostředků.
- Je řízen a spravován orgány veřejné správy. Veřejnou správu tvoří státní správa a samospráva měst a obcí.
- Rozhoduje se v něm veřejnou volbou, tj. politickým hlasováním (kolektivní rozhodování). Veřejná volba představuje kolektivní rozhodování buď všemi, kterých se příslušný důsledek týká nebo jen těmi, kteří byli pro rozhodování zvoleni.

- Podléhá veřejné kontrole – je právo a povinnost veřejnosti buď přímo, nebo prostřednictvím svých zástupců kontrolovat veřejnou volbu a důsledky jejího rozhodnutí. (Šebestová 2008)

Peková, Pilný, Jetmar (2008) uvádějí, že k základním činnostem patří:

- a) Zajistit potřebné veřejné statky.
- b) Zabezpečit často i tzv. hraniční statky.
- c) Pomoci vytvořit podmínky pro fungování soukromého sektoru.
- d) Přispět k ekonomickému růstu.
- e) Dosáhnout větší spravedlnosti v rozdělování.

2.12.2 Klasifikace správy

Základním kritériem členění správy je to, zda jde o správu veřejných záležitostí nebo záležitostí soukromých. V dřívější nauce bylo možno rozdíly mezi správou veřejnou a správou soukromou vyjádřit aspoň uspokojivě, v současné době se to zdá téměř nemožné. Je tomu díky rozšíření i neurčitosti veřejného zájmu a v důsledku toho též rozmnožování služeb veřejnosti.

Je však třeba uvést základní aspekty rozlišování veřejné a soukromé správy. Z věcného hlediska spočívá rozdíl mezi veřejnou a soukromou správou v míře právní vázanosti a také v cíli, který soukromá nebo veřejná správa sleduje. U soukromé správy se tradičně vychází z předpokladu, že její nositel je volný ve svém jednání, neboť právní řád jej váže pouze negativně - vymezuje mu jen rámec jednání. Veřejná správa je právním řádem vázána nejen negativně, ale i pozitivně stanovením působnosti a pravomoci každému jejímu vykonavateli zvlášť, popř. druhově stejné skupině vykonavatelů. Soukromá organizace si určuje své cíle a úkoly i metody potřebné k dosažení cílů sama. Veřejná organizace je povinna vykonávat úkoly stanovené v zákonech a jiných právních předpisech nebo na základě usnesení zastupitelských sborů či nadřízených orgánů. Veřejná správa má relativně malý prostor pro změnu základních úkolů. Rozdíly mezi veřejnou a soukromou správou se spatřují i v tom, že správní úřady, orgány, jakož i veřejnoprávní organizace mají při výkonu některých základních veřejných služeb monopolní postavení. Uplatňování postupů vlastního managementu ve veřejné správě, je mimo jiné spojováno s relativní volností jednat. Do jaké míry je to

možné ve výkonu veřejné správy, zůstává velkým problémem, jehož řešení je stále otevřené. (Hendrych 2003)

2.12.3 Veřejná správa a její funkce

Pojem veřejná správa má kořeny v římském právu. Veřejná správa je správa lidské společnosti zorganizované ve stát, se státním zřízením. Veřejnou správou se rozumí:

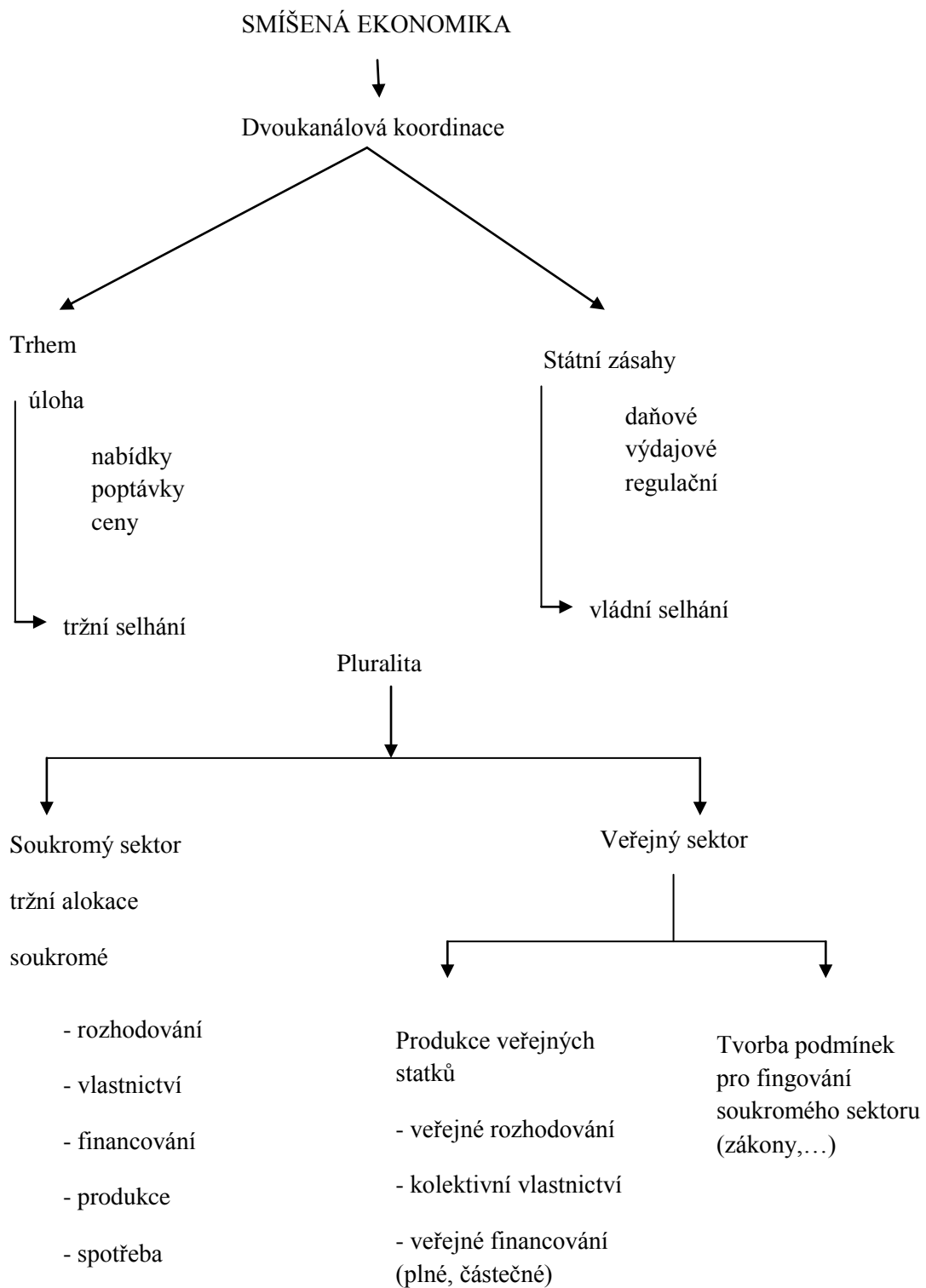
- správa území (státu, kraje, obce),
- správa věcí (veřejného sektoru, ke kterému má veřejnost vlastnická práva - jedná se o věci movité, např. dopravní prostředky, a věci nemovité, např. komunikace, budovy, pozemky),
- správa záležitostí (veřejné záležitosti, služby veřejnosti, služby občanům),
- správa financí (peněžních prostředků, veřejných financí, veřejných rozpočtů),
- správa objektů (užívání veřejných objektů a zařízení, přírodních zdrojů, veřejných informací). (Káňa 2010)

(Tomeš 2009) uvádí, že nositeli veřejné správy jsou státní a samosprávné veřejnoprávní korporace, jako jsou kraje a krajské úřady, obce a obecní úřady, veřejnoprávní fondy, veřejnoprávní oborové a zájmové organizace, pokud jsou vytvořeny na základě zákona a jim regulovány. Veřejná správa se vztahuje k oblasti veřejnoprávních vztahů. Je to správa státu jako celku, správa veřejných záležitostí ve společnosti. Je zřizovaná státem ke správě věcí veřejných (společného zájmu všech nebo části občanů) a její orgány jsou obvykle voleny občany podle pravidel stanovených právním řádem. Na rozdíl od soukromé správy zde platí princip: co není dovoleno, je zakázáno.

V poslední době je tendence pohlížet na správu jako na řízení a pojem správa nahradit pojmem management a ten uplatnit i v oblasti organizace a výkonu veřejných úkolů. (Hendrych 2003)

2.12.4 Příčiny existence veřejného sektoru

Obrázek 5: Smíšená ekonomika



Zdroj: Peková, Pilný, Jetmar 2008

Veřejný sektor je v každém státě významnou částí národního hospodářství. Existence veřejného sektoru je důsledkem selhání trhu. Veřejný sektor a soukromý sektor je charakteristickou symbiózou, vzájemně prospěšným soužitím v tzv. smíšené ekonomice. Oba sektory, veřejný, který je neziskový, i soukromý, který je ziskový, se vzájemně podmiňují a doplňují. Selhává-li jeden z nich, nastupuje druhý. Selhání soukromého sektoru vede k rozvoji veřejného sektoru. (Peková, Pilný, Jetmar 2008)

Ochraňa (2001) tvrdí, že veřejný sektor funguje v pluralitních demokraciích v rámci tzv. smíšené ekonomiky, kdy vedle sebe koexistuje privátní sektor a veřejný sektor. Smíšená ekonomika je charakteristická mimo jiné koexistencí soukromého a veřejného sektoru. Základní příčina existence veřejného sektoru je spojena s jevem známým jako tzv. tržní selhání, kdy tržní selhání jsou považována za důvod pro vládní zásahy.

Je ovšem třeba říci, že uvedené pojmové vyjádření není úplně přesné, protože trh spíše v daných oblastech přirozeně absentuje. A protože v nich objektivně chybí, nemůže tedy v daných oblastech selhávat. (Siegl, Stejskal, Stránská Kořátková 2011)

2.12.5 Manažerské funkce ve veřejném sektoru

K základním funkcím řízení (managementu) ve veřejném sektoru patří:

- plánování, které stanovuje vize, strategické i operativní plány, cíle a cílové hodnoty (indikátory). Dále stanovuje termíny a prostředky k dosažení cílů;
- organizování zahrnuje vhodné organizační struktury a procení postupy, které zajišťují uskutečňování plánu;
- vedení a motivování, které spočívá ve vedení, motivování a podněcování organizace veřejného sektoru k činnostem, jejich uskutečnění je vymezeno v rámci plánování;
- monitorování a kontrola, s využitím zpětných vazeb jsou činnosti usměrňovány tak, aby cílů bylo dosaženo ve stanovených termínech a se stanovenými zdroji. (Půček, 2009)

Siegl, Stejskal, Stránská Kořátková (2011) uvádějí, že vymezení manažerských funkcí je podobné v soukromém a veřejném sektoru. Základem je samozřejmě pojetí ze soukromého sektoru. Obsah samotných funkcí je upraven o specifika veřejného sektoru:

2.12.6 Soukromý sektor

Soukromý sektor je v literatuře definován jen zřídka a velice stručně. Většina definic vypadá takto: „Soukromý sektor je to, co není veřejný sektor.“

Soukromý sektor je část ekonomiky, která není státem kontrolována a je řízena jednotlivci za účelem zisku. Soukromý sektor zahrnuje všechny pro-ziskové podniky, které nejsou ve vlastnictví nebo provozované vládou. (www.investopedia.com)

Tomeš (2009) rozvádí definici soukromé správy trochu více: Nositeli soukromé správy jsou korporace a asociace zřízené podle občanského či obchodního zákona nebo podle předpisů regulujících dobrovolné sdružování občanů. Regulace soukromoprávní sféry, tj. stanovení pravidel pro její chování a konání, nečiní z této oblasti sféru veřejnoprávní. Soukromá správa se vztahuje k oblasti soukromoprávních vztahů. Pro soukromou správu je charakteristické, že zavazuje pouze osoby, které jsou ve specifickém dobrovolném vztahu k dané správě (zaměstnanci podniku, členové spolku apod.). Poměry v soukromé správě se řídí právním řádem i vlastními právními akty. Rozhodování v soukromé správě nesmí být v rozporu se zákonem. Zákon je závazný i pro instituce vykonávající správu. K vydání aktů soukromé správy není třeba předchozí zákonné úpravy, mohou být vydávány i ve věcech právem neregulovaných. Jde pak o vnitřní řídicí akty příslušných institucí, např. organizační řády, stanovy. Rozhodování soukromé správy má tedy podobu „co není zakázáno, je dovoleno“.

2.12.7 Odlišnosti managementu veřejného a soukromého sektoru

Nejzávažnějšími rozdíly jsou tyto:

- Ve veřejném sektoru pociťuje důsledky rozhodnutí managementu široká veřejnost.
- Ve veřejném sektoru existují předem definované omezení a pravidla jednání.
- Celý veřejný sektor je v podstatě závislý na prvotních politických rozhodnutích.
- Úspěšnost fungování podniku se pozná většinou na velikosti zisku či tržního podílu, kdežto ve veřejném sektoru nelze tato měřítka uplatňovat. (Siegl, Stejskal, Stránská Kořátková 2011)

Peková, Pilný, Jetmar (2008) tvrdí, že jsou rozdíly ve využívání managementu ve veřejném sektoru. Mezi hlavní rozdíly uvádějí:

- činnosti ve veřejném sektoru ovlivňuje politické rozhodování o veřejných potřebách;
- činnost institucí ve veřejné správě a v organizacích ve veřejném sektoru a činnost manažerů je ovlivňována právním prostředím a tedy i zákonodárci, veřejnou kontrolou, včetně kontroly ze strany zákonodárců, nezávislou vnější odbornou kontrolou a zpětnou vazbou od občanů
- rozhodování ve veřejné správě je silně ovlivňováno právním řádem;
- ve veřejné správě a v organizacích ve veřejném sektoru je typická neexistence ziskového motivu, takže nelze využít ziskový motiv k měření výkonnosti, což znesnadňuje měřit a hodnotit jejich výkonnost a celkovou efektivnost.

9 zásadních odlišností dle Streckové (1998):

- větší měřítko, komplexnost a široká společenská báze,
- větší řízení pravidly a zákony – menší rozsah individuální tvořivosti a iniciativy,
- větší význam politických prvků,
- neměřitelnost některých činností veřejného sektoru,
- skládání účtů publiku většího rozsahu,
- hierarchická a byrokratická struktura,
- podstatně větší vliv dominantních profesí,
- způsoby financování,
- zásadně odlišná orientace sektorů.

3. CÍL A METODIKA

3.1 Cíl práce

Cílem diplomové práce je zhodnocení a komparace managementu ve veřejné a soukromé správě a stanovení návrhů vedoucích k jejich rozvoji.

3.2 Metodika

3.2.1 Studium odborné literatury

Prvním krokem bylo prostudování odborné literatury, která se zabývá daným tématem. Převážnou část informací jsem čerpala z české a cizojazyčné literatury, doplňkovým zdrojem byly zdroje internetové. Knihy jsem si nejčastěji půjčovala v Akademické knihovně Jihočeské univerzity v Českých Budějovicích a v Knihovně AV ČR, několik knih jsem také získala prostřednictvím služby Knihy Google.

3.2.2 Charakteristika vybraných organizací

Pro potřeby této práce jsem si vybrala organizace, které působí v Jihočeském kraji a zabývají se poskytováním sociálních služeb. Celkem se dotazníkového šetření zúčastnilo 40 organizací (20 z veřejného sektoru a 20 ze sektoru soukromého), potažmo jejich vrcholoví manažeři, kterým byl mnou vytvořený dotazník určen. Organizace jsem vybírala s důrazem na to, aby bylo dosaženo co největší homogenity – poskytují sociální služby, mají od 10 do 50 zaměstnanců. Po splnění uvedených podmínek, byl výběr společností zařazených do dotazníkového šetření náhodný.

Vhodné organizace jsem hledala na internetu, o některých jsem věděla již z minulých zkušeností a některé mi doporučili známí.

Prvním důvodem výběru organizací, které se zabývají právě poskytováním sociálních služeb, je (dle mého názoru) fakt, že systém sociálních služeb (ve státě, v kraji) ukazuje celkovou úroveň vyspělosti společnosti. Dalším důvodem k výběru je osobní zainteresovanost v daném tématu.

3.2.3 Provedení analýz prostředí

V této části jsem nejprve popsala společné rysy veřejného a soukromého sektoru, v druhé části jsem se zaměřila na odlišnosti obou sektorů a to především na

legislativu, financování, platy zaměstnanců, osobní dojem z vrcholových manažerů či zaměstnanců a další.

3.2.4 Sběr dat

Jednou z nejčastějších a nejběžnějších metod zjišťování informací je dotazník, proto jsem data potřebná pro účely této práce získala právě pomocí dotazníku. Dotazník obsahuje celkem 22 otázek, přičemž některé otázky jsou uzavřené se škálou nabízených odpovědí, ze kterých dotazovaní vybírali vždy jednu, která se nejvíce blíží jejich názoru, jiné otázky jsou otevřené a respondent se k nim vyjadřuje svými slovy podle vlastního uvážení.

Po vypracování dotazníku, bylo nutné ověřit, zda bude pro dotazované top manažery, kterým je určen, srozumitelný. Oslovila jsem tedy 5 vrcholových manažerů s prosbou o vyplnění tištěné verze dotazníku. Poté, co dotazník vyplnili, byli dotázáni, zda všem otázkám porozuměli. Všichni shodně odpověděli, že dotazníku rozumí.

Dotazníky jsem manažerům předložila v tištěné podobě, pouze po dohodě s některými manažery jsem jim dotazník poskytla elektronicky. Jak už jsem uváděla, téma „Management ve veřejné a soukromé správě“ je velice rozsáhlé, proto jsem se pro účely této práce omezila pouze na motivaci, plánování, komunikaci, lehce jsem se také dotkla tématu silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb organizace a cílů, které si organizace stanovují. Těmito směry jsou také zaměřeny otázky použité ve vytvořeném dotazníku.

3.2.5 Zhodnocení současného stavu

Dotazník, se kterým jsem oslovila vrcholové manažery 40 organizací působících v oblasti poskytování sociálních služeb, obsahuje celkem 22 otázek. Data ke zpracování tvoří odpovědi na jednotlivé otázky tohoto dotazníku. Odpovědi jsem vyhodnotila, porovnála, sečetla, zaznamenala v grafech pomocí programu Microsoft Excel a slovně popsala.

3.2.6 Komparace

Po zpracování dat z dotazníku jsem provedla komparaci odpovědí veřejného a soukromého sektoru na vybrané otázky. Porovnání proběhlo v těchto cílech: motivace, komunikace, plánování, vedení, silné a slabé stránky, příležitosti a ohrožení.

3.2.7 Návrhy na rozvoj organizací

V poslední části diplomové práce jsem s ohledem na výsledky dotazníkového šetření navrhla vhodné způsoby rozvoje organizací, které je možné použít.

4. CHARAKTERISTIKA VYBRANÝCH ORGANIZACÍ

Pro účely diplomové práce jsem si zvolila 40 organizací, které působí v sociálních službách v Jihočeském kraji. Z těchto 40 společností působí 20 v sektoru veřejném a 20 v sektoru soukromém. Omezujícím kritériem při výběru těchto organizací byla požadovaná homogenita organizací – všechny poskytují sociální služby, všechny mají od 10 do 50 zaměstnanců. Po splnění těchto podmínek, byl výběr organizací, zařazených do dotazníkového šetření, náhodný.

- Sociální služby v České republice poskytují:
- nestátní neziskové organizace,
- obce a kraje,
- organizační složky obcí a krajů,
- příspěvkové organizace obcí, krajů, MPSV,
- podnikatelské subjekty - právnické i fyzické osoby.

Legislativní podmínky v Jihočeském kraji

V Jihočeském kraji je uplatňována legislativa platná pro celou Českou republiku. Na úrovni jednotlivých krajů ČR není základní legislativní rámec poskytování sociálních služeb dále specificky upravován. Základním právním předpisem, který upravuje podmínky poskytování sociálních služeb je Zákon č. 108/2006 Sb., o sociálních službách.

Struktura sociálních služeb v Jihočeském kraji

Na úrovni Jihočeského kraje je oblast zajištění sociálních služeb řešena na centrální úrovni (dle Zákona o sociálních službách). Nejpočetnějšími skupinami příjemců sociálních služeb jsou zejména senioři, lidé se zdravotním postižením, rodiny s dětmi, ale také lidé, kteří z různých důvodů žijí "na okraji" společnosti.

Podle formy poskytování rozdělujeme sociální služby na:

- pobytové (služba spojená s ubytováním v zařízení sociálních služeb),
- ambulantní (osoba dochází nebo je dopravována/doprovázena do zařízení sociálních služeb),

- terénní (služby jsou poskytovány osobě v jejím přirozeném sociálním prostředí).

Podle druhu rozdělujeme sociální služby na:

- sociální poradenství,
- služby sociální péče,
- služby sociální prevence.

Struktura pracovníků v sociálních službách v Jihočeském kraji

V sociálních službách v Jihočeském kraji vykonávají odbornou činnost:

- sociální pracovníci,
- pracovníci v sociálních službách,
- zdravotničtí pracovníci,
- pedagogičtí pracovníci,
- manželští a rodinní poradci a další odborní pracovníci, kteří přímo poskytují sociální služby,
- dobrovolníci za podmínek stanovených zvláštním právním předpisem.

Financování sociálních služeb

Mechanismus financování sociálních služeb vychází ze zákona č. 108/2006 Sb., o sociálních službách.

Zdroje financování:

- Veřejné zdroje - dotace ze státního rozpočtu, dotace z rozpočtů krajů a obcí, dotace z fondů Evropské unie, příspěvek zřizovatele (v případě příspěvkových organizací), úhrady od zdravotních pojišťoven za poskytnutou zdravotní péči, příspěvky od Úřadů práce
- Soukromé zdroje – dary, sponzorství, dědictví
- Vlastní zdroje- výnosy z vlastní činnosti, výnosy z doplňkové (vedlejší) činnosti, příjmy z prodeje nebo pronájmu majetku, příjmy z reklamy

Výše uvedené zdroje mají možnost využívat všichni registrovaní poskytovatelé sociálních služeb (tj. sektor veřejný i sektor soukromý).

Výše platů

Podle Statistických údajů o sociálních službách, které na svých stránkách zveřejňuje Ministerstvo práce a sociálních věcí, si pečovatel ve veřejném sektoru se středoškolským vzděláním předloni v průměru vydělal kolem 16 830 korun, tedy skoro o 2 850 korun méně než středoškolák v podnikatelské sféře. Sociální pracovníci s vyšším odborným vzděláním pobírali něco přes 25 200 korun, lidé se stejným stupněm vzdělání v podnikatelském sektoru měli o 6 100 korun víc. Průměrný plat sociálních pracovníků byl o 7 700 nižší než u jiných vysokoškoláků, proti podnikatelské sféře se lišil prý o 21 600 korun.

Standardy kvality sociálních služeb

V českém zákoně je definováno celkem 15 standardů kvality sociálních služeb, ty jsou rozděleny do 3 okruhů: procesní, personální a provozní. Standardy se týkají všech sociálních služeb, a proto jsou formulovány obecně a z důvodu jejich porovnatelnosti jsou členěny na dílčí měřitelná kritéria. Kontrolu dodržování standardů kvality sociálních služeb provádí inspekce kvality sociálních služeb. Povinnost provádět inspekce sociálních služeb ukládá zákon č. 108/2006 Sb., o sociálních službách.

Soukromý sektor žádné závazné standardy kvality stanoveny nemá, záležitost je pouze na uvážení společnosti.

Legislativa

Veřejný sektor se kromě Zákona č. 108/2006 Sb., o sociálních službách řídí těmito právními předpisy:

- Vyhláška č. 505/2006 Sb., kterou se provádějí některá ustanovení zákona o sociálních službách
- Vyhláškou č. 239/2009 Sb., kterou je doplněna vyhláška č. 505/2006 Sb.
- Příloha 1 k vyhlášce č. 505/2006 Sb. - Činnosti pro hodnocení schopnosti zvládat úkony péče o vlastní osobu a úkony soběstačnosti a odchýlný způsob hodnocení těchto úkonů u osob do 18 let věku
- Příloha č. 2 k vyhlášce č. 505/2006 Sb. – Obsah standardů kvality sociálních služeb
- Příloha č. 4 k vyhlášce č. 505/2006 Sb. – Obory vzdělání, při jejichž absolvování se nevyžaduje absolvování kvalifikačního kurzu pro pracovníky v sociálních službách

- Zákon č. 206/2009 Sb., kterým se mění zákon č. 108/2006 Sb., o sociálních službách, ve znění pozdějších předpisů

- Zákon č. 109/2006 Sb., kterým se mění některé zákony v souvislosti s přijetím zákona o sociálních službách

Sektor soukromý se řídí pouze Zákonem č. 108/2006 Sb., o sociálních službách.

Sociální služby veřejného sektoru v číslech (Jihočeský kraj, rok 2013)

Počet uživatelů sociálních služeb: 24 048

Počet neuspokojených žadatelů: 5 275

Průměrný evidenční počet zaměstnanců: 41 362,9

Soukromý sektor žádné podobné informace povinně nevykazuje, což vyplývá z rozdílné legislativy.

Chování vrcholových manažerů

Při vyplňování dotazníků jsem měla možnost se setkat s několika vrcholovými manažery jak soukromých organizací, tak veřejného sektoru. Dle mého názoru byli manažeři ze soukromého sektoru ochotnější ke spolupráci, dotazníky vyplňovali s podstatně vyšším zájmem oproti manažerům ze sektoru veřejného, také jejich vystupování bylo podstatně přátelštější než se mi zdálo u sektoru veřejného, celkově působili důstojněji.

Chování pracovníků

Ve veřejném sektoru vypadali zaměstnanci daleko více zaneprázdněni než v sektoru soukromém. Dle mého dojmu tito zaměstnanci prováděli pouze nezbytné úkony, které tvoří jádro poskytované služby, jakoby na nic dalšího neměli čas (ani na úsměv). Zaměstnanci soukromého sektoru si s „zákazníky“ častěji povídali, byli celkově vstřícnější.

Vzhled budov, zařízení, vybavení a další

Vzhled budov je víceméně srovnatelný v obou sektorech. Co se týče zařízení a vybavenosti, oba sektory jsou na dobré úrovni, jen u soukromého sektoru mám pocit většího luxusu, prostory, které jsem měla možnost navštívit, na mě působily vkusněji.

5. ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU

Z Tabulky 1 lze vyčíst, že průměrný počet zaměstnanců mezi lety 2008 a 2013 má klesající tendenci, výjimkou je rok 2009, kde došlo k nárůstu průměrného počtu zaměstnanců. Průměrná mzda od roku 2008 do roku 2013 vzrostla přibližně o 2 200 Kč, tedy asi o 13%.

Tabulka 1: Vývoj průměrného počtu zaměstnanců a jejich průměrných mezd v organizacích poskytujících sociální služby v Jihočeském kraji v letech 2008 – 2013

Rok	Průměrný počet zaměstnanců	Průměrná mzda
2008	44 652,63	16 822
2009	49 557,47	17 817
2010	45 986,41	18 377
2011	44 659,35	18 507
2012	43 548,41	18 956
2013	41 362,90	19 035

Zdroj: MPSV ČR

V Jihočeském kraji působí celkem 711 organizací, které poskytují sociální služby, nejvíce jich je v okrese Tábor, nejméně naopak v okrese Český Krumlov (viz Tabulka 2).

Tabulka 2: Počet organizací poskytujících sociální služby v Jihočeském kraji podle okresů (2014)

Okres	Počet organizací
České Budějovice	92
Český Krumlov	70
Jindřichův Hradec	94
Písek	94
Prachatice	84
Strakonice	84
Tábor	193
Celkem	711

Zdroj: Registr poskytovatelů sociálních služeb v ČR

Dotazníkové šetření

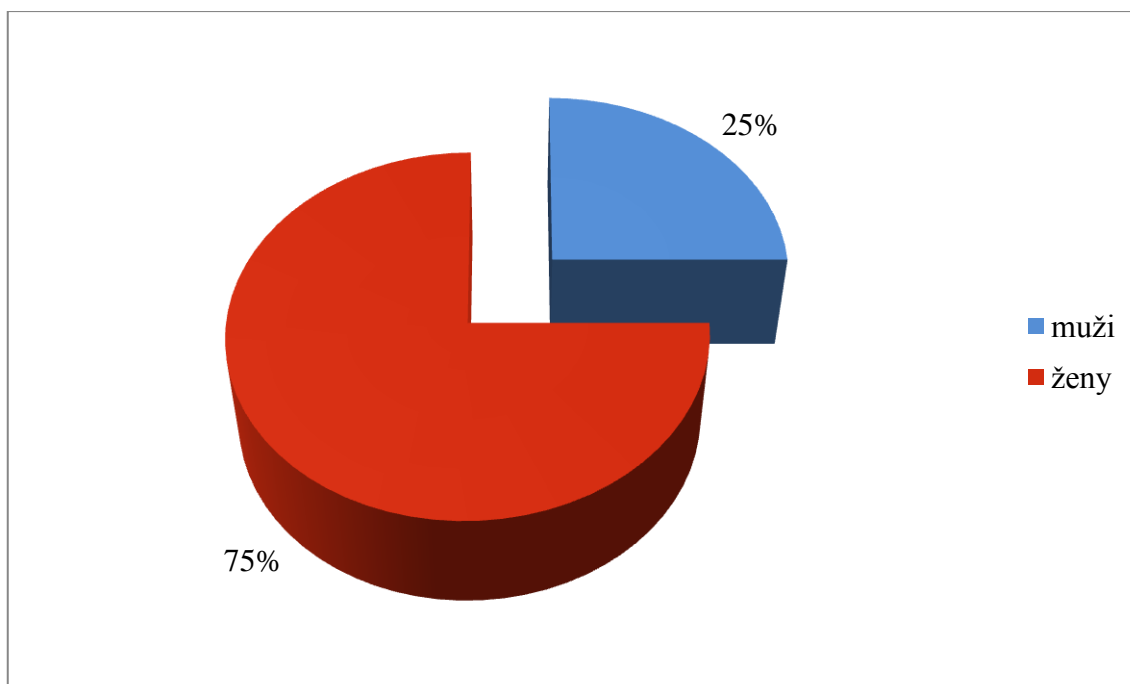
Sběr dat jsem zahájila 17. 2. 2014 a ukončila 25. 3. 2014. Některé vrcholové manažery jsem s prosbou o vyplnění dotazníku navštívila osobně, jiné jsem oslovila emailem, vyplnění zbylých dotazníků mi zprostředkovali přátelé a známí. Všechny dotazníky byly vyplněny dle pokynů a byly vyplněny úplně, tudíž jsem žádný dotazník nemusela vyřadit z výzkumu.

Dotazníkového šetření se zúčastnilo celkem 40 respondentů, 20 pracujících ve veřejném sektoru a 20 pracujících v sektoru soukromém (4. otázka v dotazníku).

1. Otázka: Pohlaví

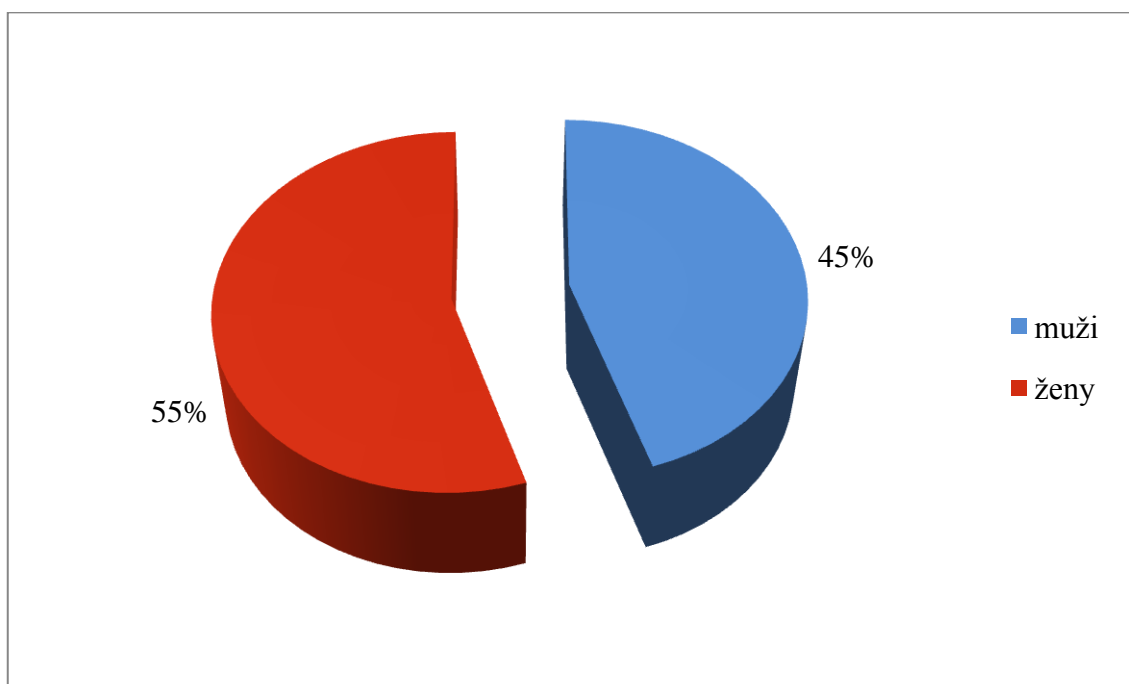
Z Obrázku 7 lze vyčíst, že ze soukromého sektoru odpovídalo na dotazník 9 mužů (45%) a 11 žen (55%), kdežto v sektoru veřejném to bylo pouze 5 mužů (25%) a 15 žen (75%) viz Obrázek 6.

Obrázek 6: Veřejný sektor - Pohlaví



Zdroj: Vlastní výzkum

Obrázek 7: Soukromý sektor – Pohlaví



Zdroj: Vlastní výzkum

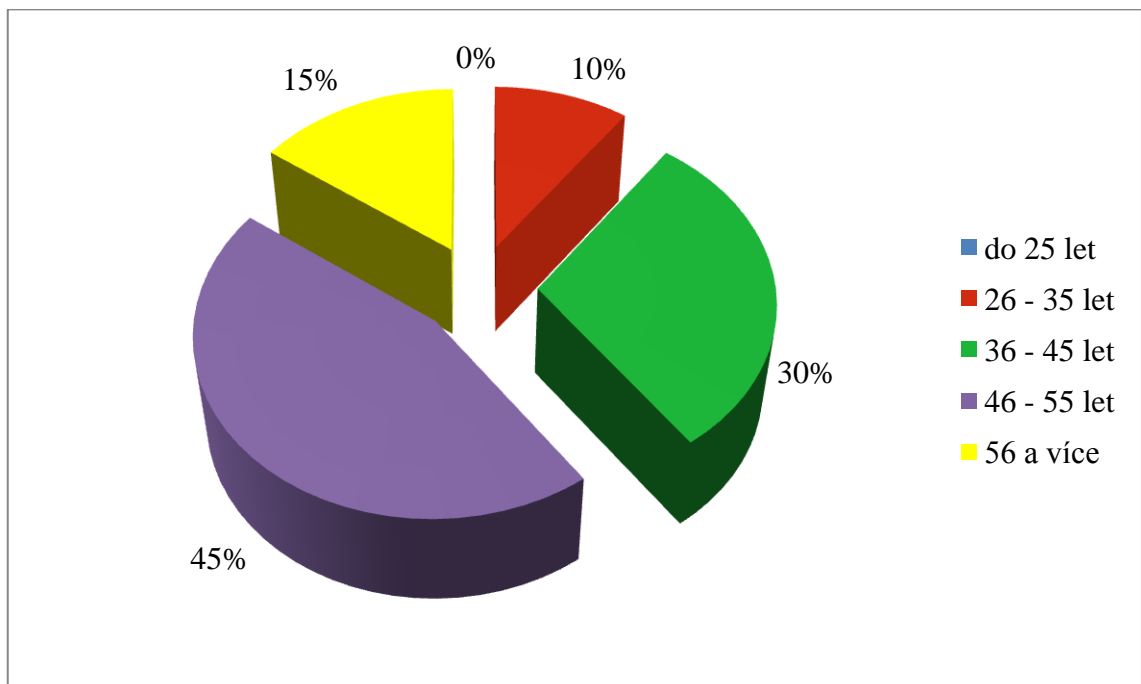
2. Otázka: Věk

Věk respondentů byl rozdělen do pěti kategorií. Tyto kategorie jsou: do 25 let, 26 – 35 let, 36 – 45 let, 46 – 55 let, 56 a více let.

Na Obrázku 9 vidíme, že nejpočetnější skupinou soukromého sektoru byla věková kategorie 26 – 35 let, kterou následovala věková kategorie 36 – 45 let.

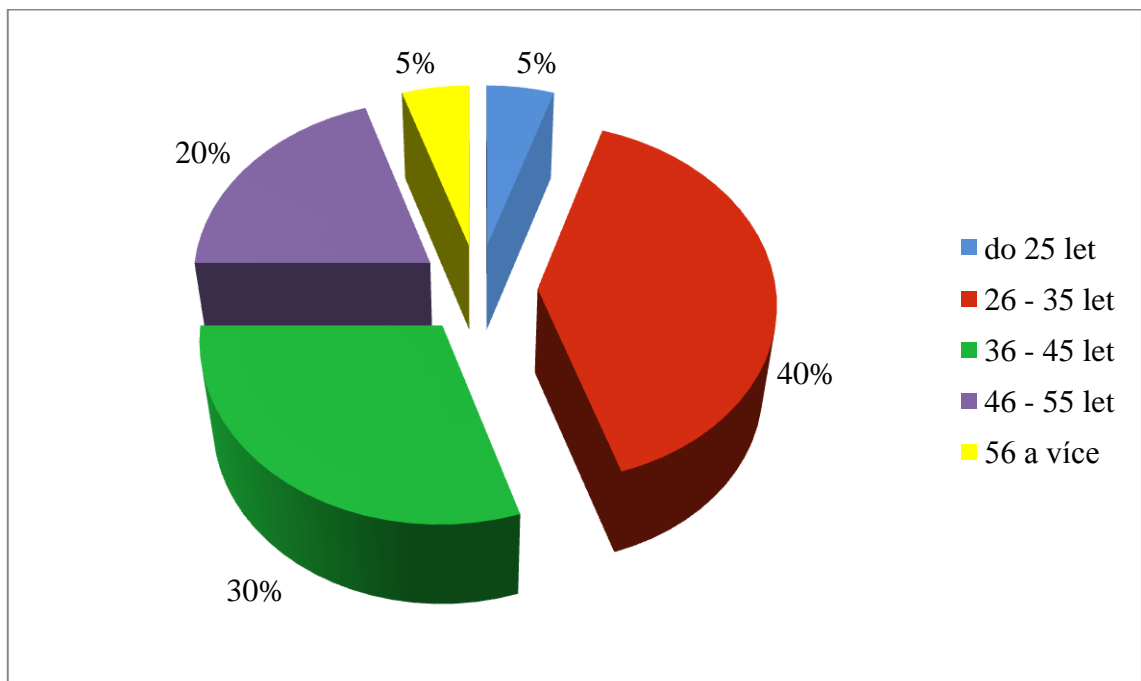
Veřejný sektor (Obrázek 8) byl nejvíce zastoupen věkem 46 – 55 let, potom s mírným odstupem následuje věk 36 – 45 let. Za zmínku také stojí fakt, že veřejný sektor nezastupuje žádný respondent ve věku do 25let, u soukromého sektoru je to pouhý jeden dotazovaný.

Obrázek 8: Veřejný sektor - Věk



Zdroj: Vlastní výzkum

Obrázek 9: Soukromý sektor - Věk



Zdroj: Vlastní výzkum

3. Otázka: Nejvyšší dosažené vzdělání

Nejvyšší dosažené vzdělání respondentů je rozděleno opět do 5 skupin, a sice: střední bez maturity, střední všeobecné s maturitou, střední odborné s maturitou, vyšší odborné a bakalářské, vysokoškolské.

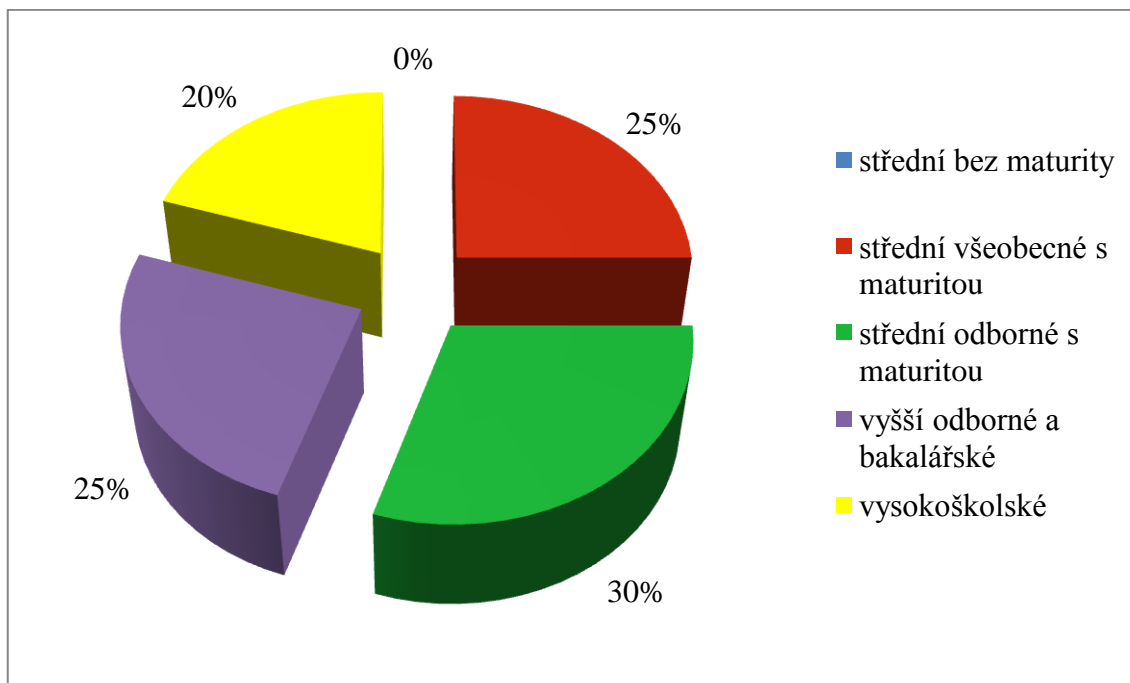
Pouze střední vzdělání bez maturity neměl nikdo z dotazovaných z obou sektorů. Více vysokoškolsky vzdělaných top manažerů pracuje v soukromém sektoru, konkrétně sedm, oproti čtyřem ze sektoru veřejného.

Vyšší odborné a bakalářské vzdělání je u obou sektorů srovnatelné: soukromý sektor čtyři respondenti, veřejný sektor pět respondentů.

Podobně je tomu i u středního odborného vzdělání s maturitou: soukromý sektor sedm dotazovaných, veřejný sektor šest dotazovaných.

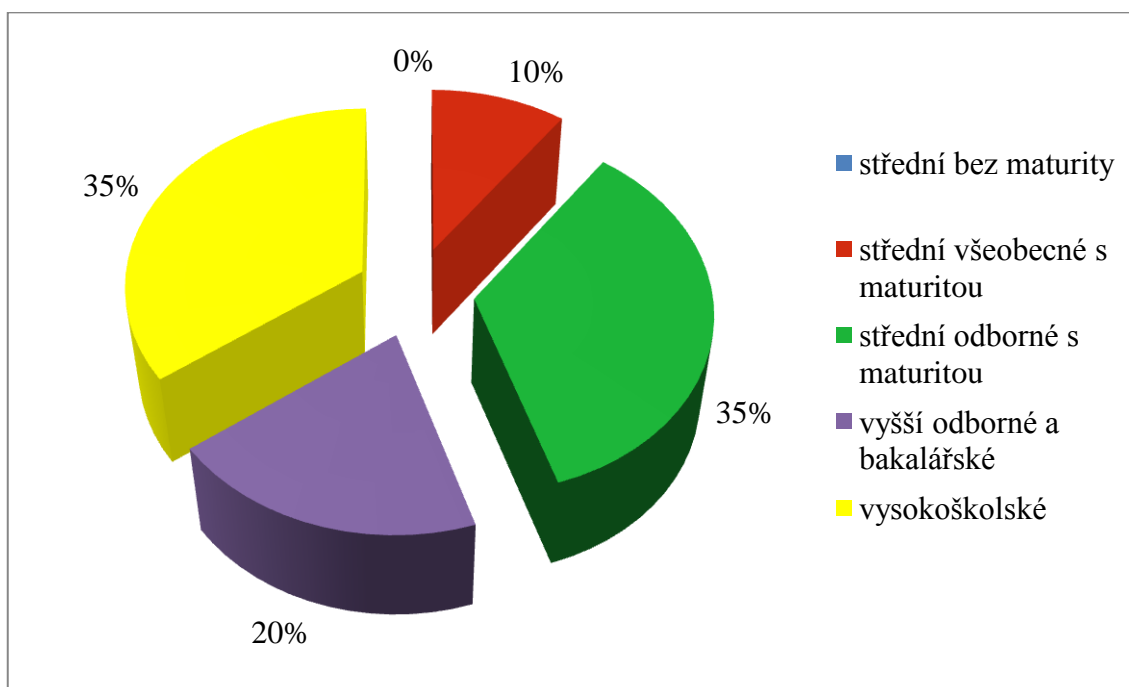
Větší rozdíl je opět u středního všeobecného vzdělání s maturitou: soukromý sektor dva manažeři, veřejný sektor pět manažerů. Procentní hodnoty, které zobrazují nejvyšší dosažené vzdělání ve veřejném/soukromém sektoru lze vidět na Obrázcích 10 a 11.

Obrázek 10: Veřejný sektor - Nejvyšší dosažené vzdělání



Zdroj: Vlastní výzkum

Obrázek 11: Soukromý sektor - Nejvyšší dosažené vzdělání



Zdroj: Vlastní výzkum

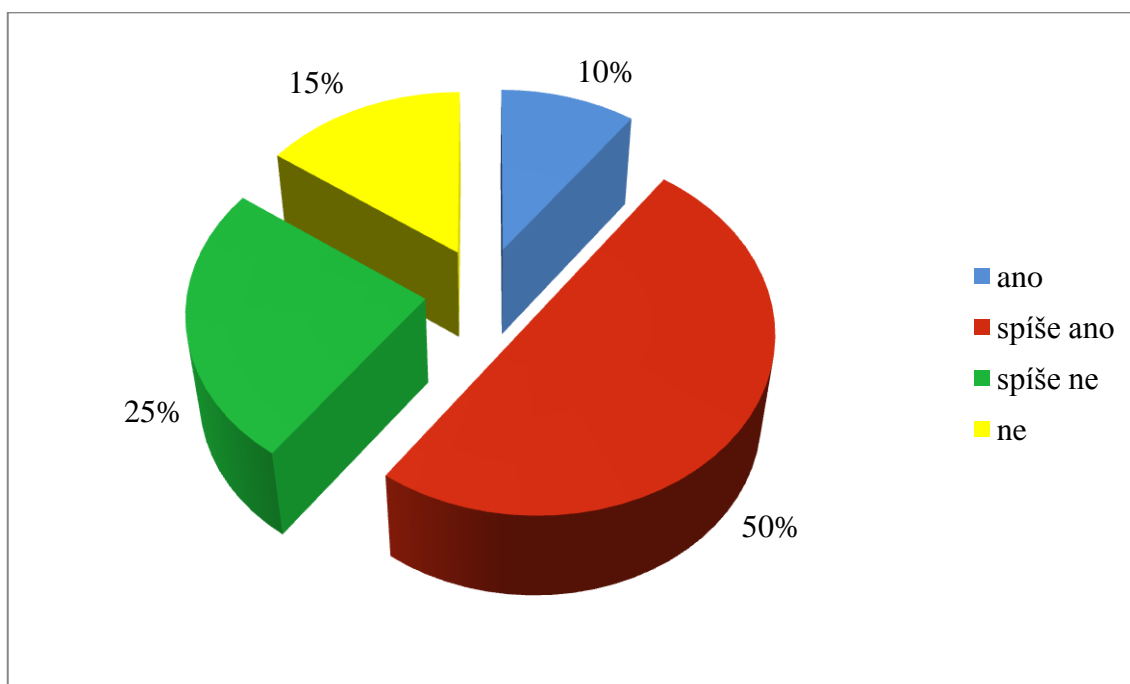
5. Otázka: Jsou Vaši zaměstnanci dostatečně motivovaní?

Z Obrázků 12 a 13 je patrné, že na pátou otázku v dotazníku odpovídal soukromý sektor převážně „ano“ a „spíše ano“, stejně tak jako sektoru veřejný.

V součtu má ale soukromý sektor více kladných odpovědí než sektor veřejný. Konkrétně soukromý sektor: „ano“ – sedm odpovědí, „spíše ano“ – deset odpovědí; veřejný sektor: „ano“ – dvě odpovědi, „spíše ano“ – deset odpovědí.

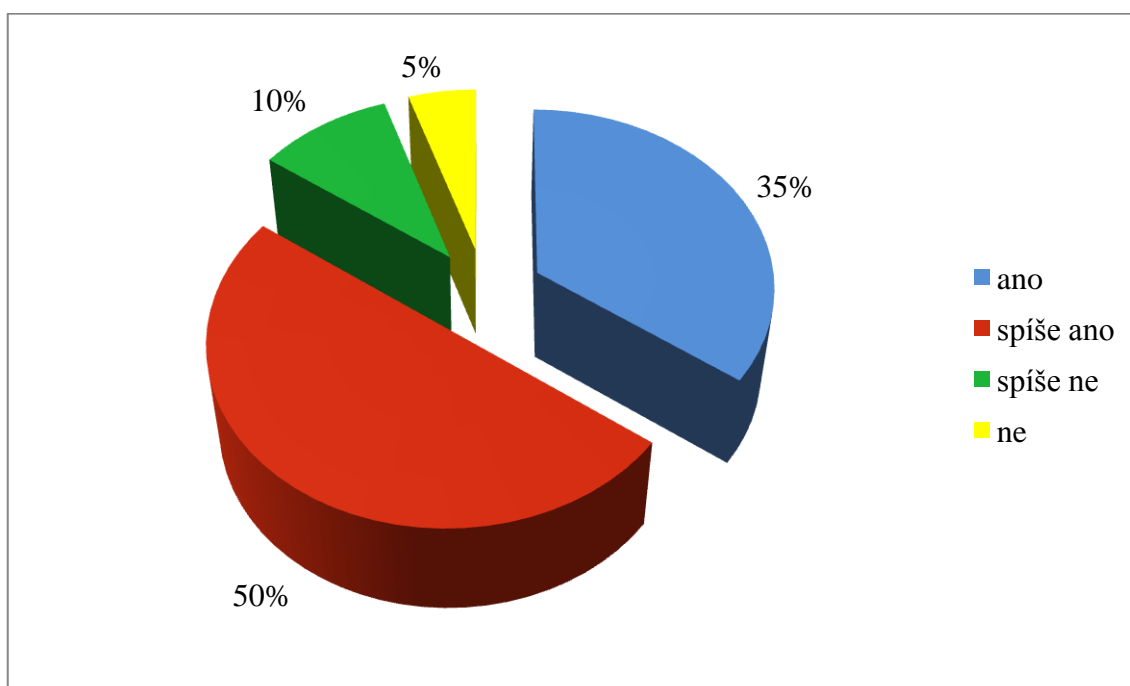
Z veřejného sektoru odpověděli na tuto otázku tři manažeři „ne“ a pět manažerů „spíše ne“, soukromý sektor je na tom o něco lépe, a sice jedna odpověď „ne“ a dvě odpovědi „spíše ne“.

Obrázek 12: Veřejný sektor - Jsou Vaši zaměstnanci dostatečně motivovaní?



Zdroj: Vlastní výzkum

Obrázek 13: Soukromý sektor - Jsou Vaši zaměstnanci dostatečně motivovaní?



Zdroj: Vlastní výzkum

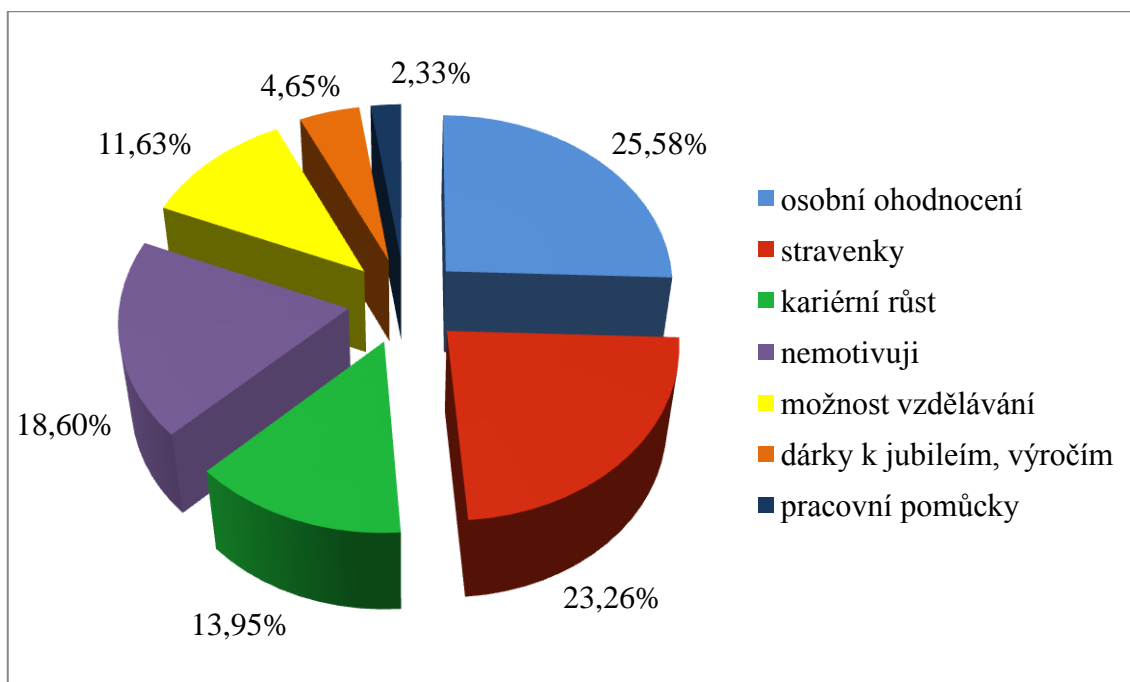
6. Otázka: Jak motivujete Vaše zaměstnance?

Na otázku „Jak motivujete Vaše zaměstnance?“ mohli vrcholoví manažeři veřejného i soukromého sektoru uvést dle svého uvážení i více odpovědí než jen jednu jako u předchozích otázek.

Z Obrázku 15 vyplývá, že manažeři v soukromém sektoru drtivou většinou své zaměstnance motivují především finančně. Šlo především o prémie, příspěvek na penzijní připojištění, životní pojištění, případně zvýšení platu. Objevily se zde ale i stravenky, kariérní růst, pěkné prostředí. Pouze jediná odpověď ze soukromého sektoru tvořila výjimku, a to ta, že dotazovaný manažer se snaží své zaměstnance motivovat tím, že je chválí. Celkem jsem dostala 48 odpovědí.

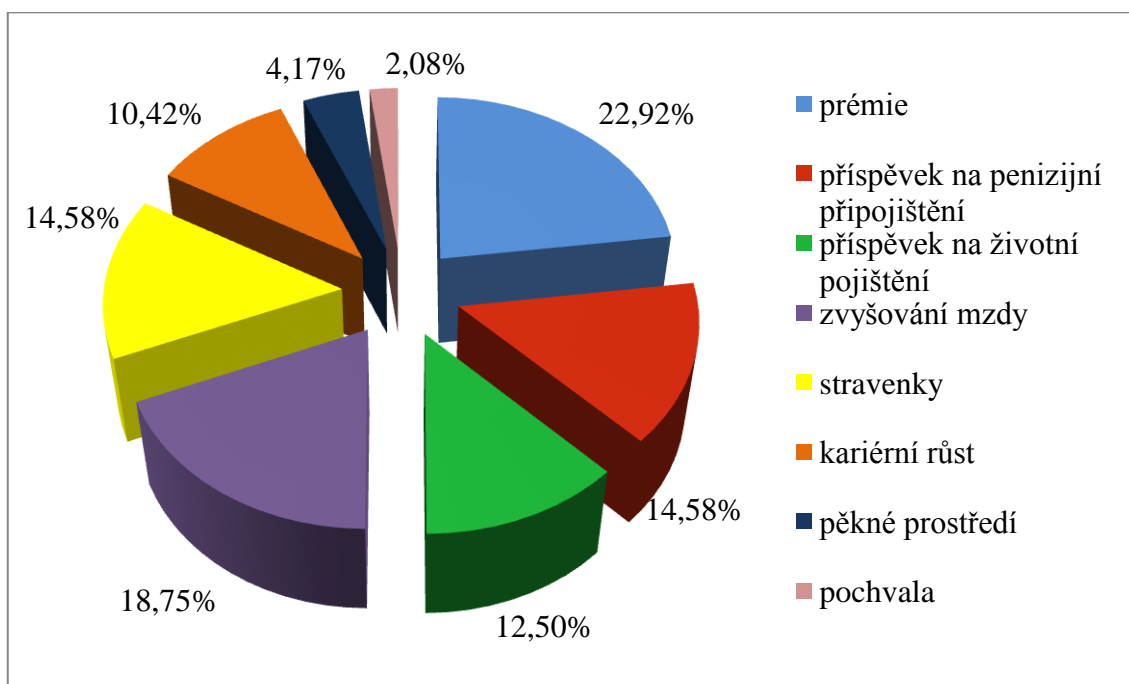
Naproti tomu ve veřejném sektoru (Obrázek 14) převládaly odpovědi, že své zaměstnance motivují osobním ohodnocením, že je motivují tím, že jim poskytují stravenky či jim dávají možnost kariérního růstu. Někteří manažeři odpovídali i tak, že své zaměstnance nemotivují, (většinou vysvětlené tím, že na to nemají dostatek finančních prostředků). V malé míře se zde objevila možnost vzdělávání, dárky k jubileím či výročím, jedna odpověď zněla „zaměstnancům poskytujeme pracovní pomůcky“. Celkem jsem dostala 43 odpovědí.

Obrázek 14: Veřejný sektor - Jak motivujete Vaše zaměstnance?



Zdroj: Vlastní výzkum

Obrázek 15: Soukromý sektor - Jak motivujete Vaše zaměstnance?

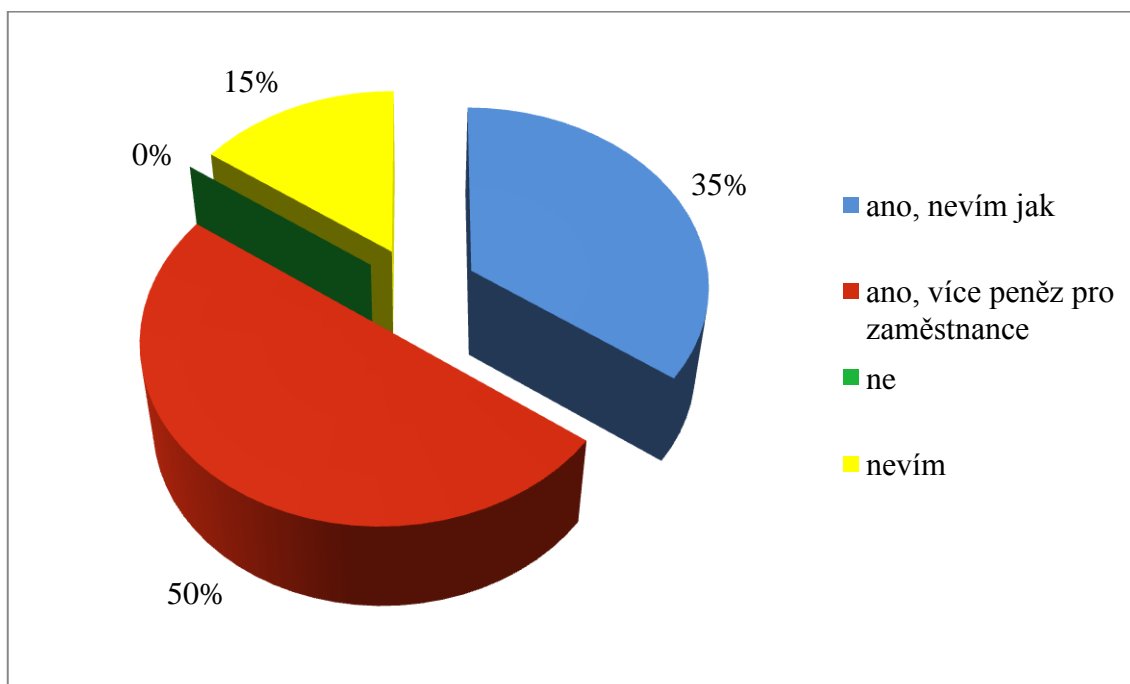


Zdroj: Vlastní výzkum

7. Otázka: Lze vylepšit systém motivace ve Vaší organizaci? Pokud ano, jak?

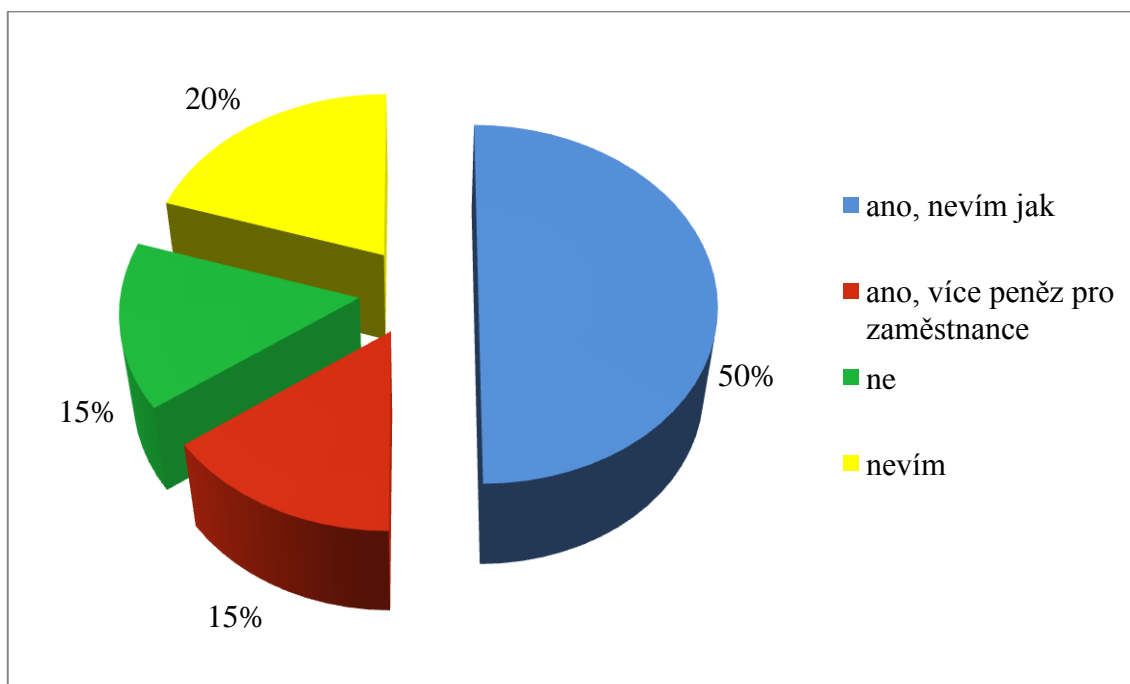
Na otázku „Lze vylepšit systém motivace ve Vaší organizaci? Pokud ano, jak?“ odpovídali respondenti z obou sektorů velmi rozpačitě, situaci vyjadřují Obrázky 16 a 17. Nejčastější odpověď byla: „Ano, systém motivace v naší organizaci vylepšit jde, ale nevím jak. Z veřejného sektoru takto odpovědělo sedm dotazovaných, v soukromém sektoru to bylo dokonce deset tázaných. Deset manažerů veřejného sektoru je přesvědčeno, že systém motivace vylepšit lze, ale že k tomu potřebují více peněz pro své zaměstnance, kdežto ze soukromého sektoru si to myslí pouze tři manažeři. „Nevím“ na tuto otázku odpověděli tři manažeři z veřejného sektoru a čtyři manažeři ze sektoru soukromého. Tři respondenti ze soukromého sektoru jsou přesvědčeni, že systém motivace v jejich organizaci vylepšit nelze, z veřejného sektoru si to nemyslí nikdo.

Obrázek 16: Veřejný sektor – Lze vylepšit systém motivace ve Vaší organizaci? Pokud ano, jak?



Zdroj: Vlastní výzkum

Obrázek 17: Soukromý sektor – Lze vylepšit systém motivace ve Vaší organizaci? Pokud ano, jak?



Zdroj: Vlastní výzkum

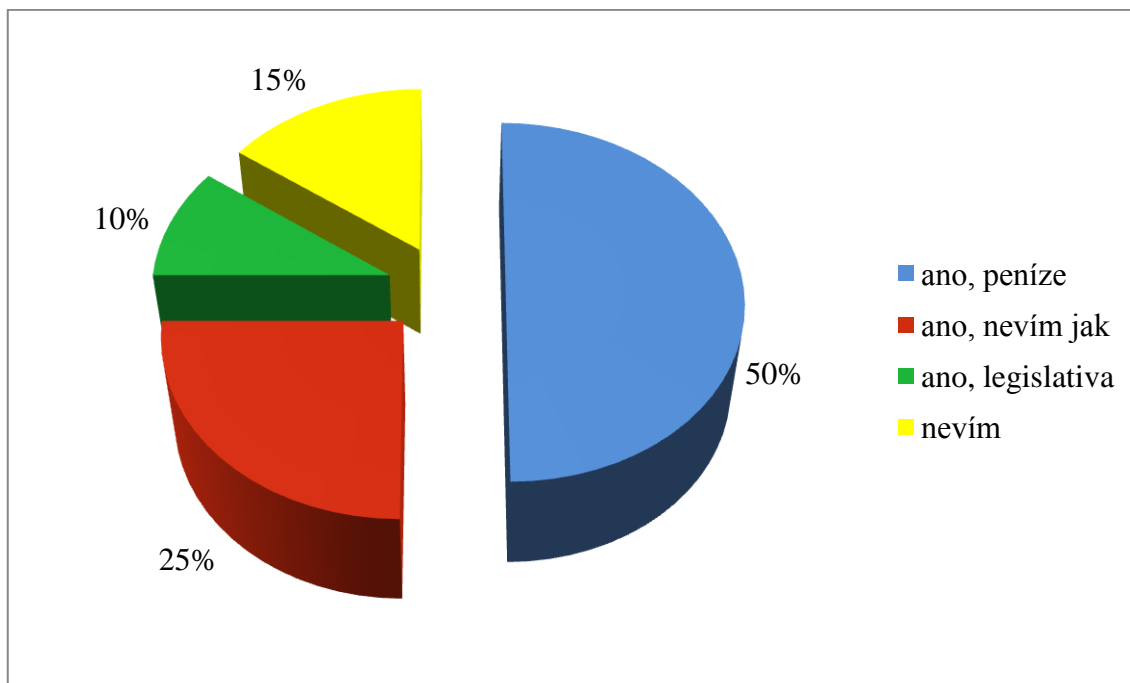
8. Otázka: Brání Vám něco ve vylepšení systému motivace ve Vaší organizaci? Pokud ano, co?

Na otázku „Brání Vám něco ve vylepšení systému motivace ve Vaší organizaci? Pokud ano, co?“ odpovídali manažeři v souladu s otázkou předchozí.

Na Obrázku 18 je uvedeno, že deset manažerů ve veřejném sektoru potřebuje více peněz pro své zaměstnance, aby je mohli náležitě motivovat. Pět manažerů uvádí, že ve vylepšení systému motivace v organizaci jim brání to, že vlastně neví jak systém vylepšit. Tři manažeři „neví“, zda lze jejich systém motivace vylepšit a konečně dvěma manažerům brání ve vylepšení systému motivace v organizaci legislativní omezení.

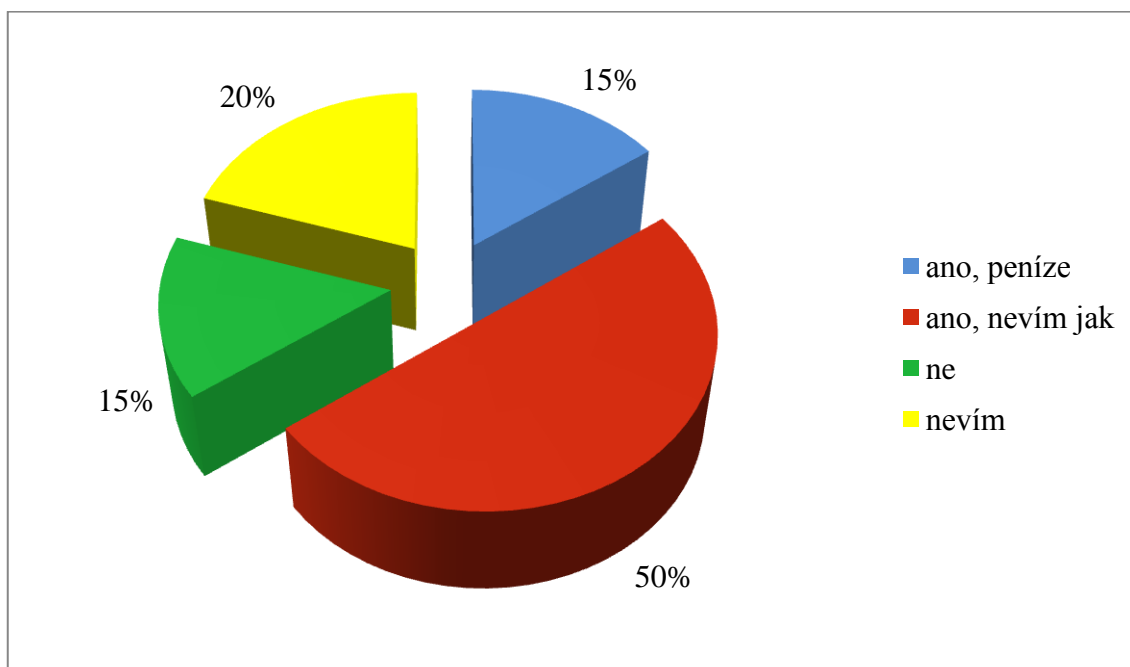
Obrázek 19 ukazuje, že peníze jsou překážkou pro tři manažery ze sektoru soukromého. Naprosto zde převládá odpověď: „Ano, ve vylepšení systému motivace v organizaci mi brání to, že nevím jak tento systém vylepšit.“, takto odpovědělo deset dotazovaných. Tři manažeři odpověděli, že jim ve vylepšení systému motivace v jejich organizaci nic nebrání a čtyři dotazovaní „neví“.

Obrázek 18: Veřejný sektor – Brání Vám něco ve vylepšení motivace ve Vaší organizaci? Pokud ano, co?



Zdroj: Vlastní výzkum

Obrázek 19: Soukromý sektor – Brání Vám něco ve vylepšení motivace ve Vaší organizaci? Pokud ano, co?



Zdroj: Vlastní výzkum

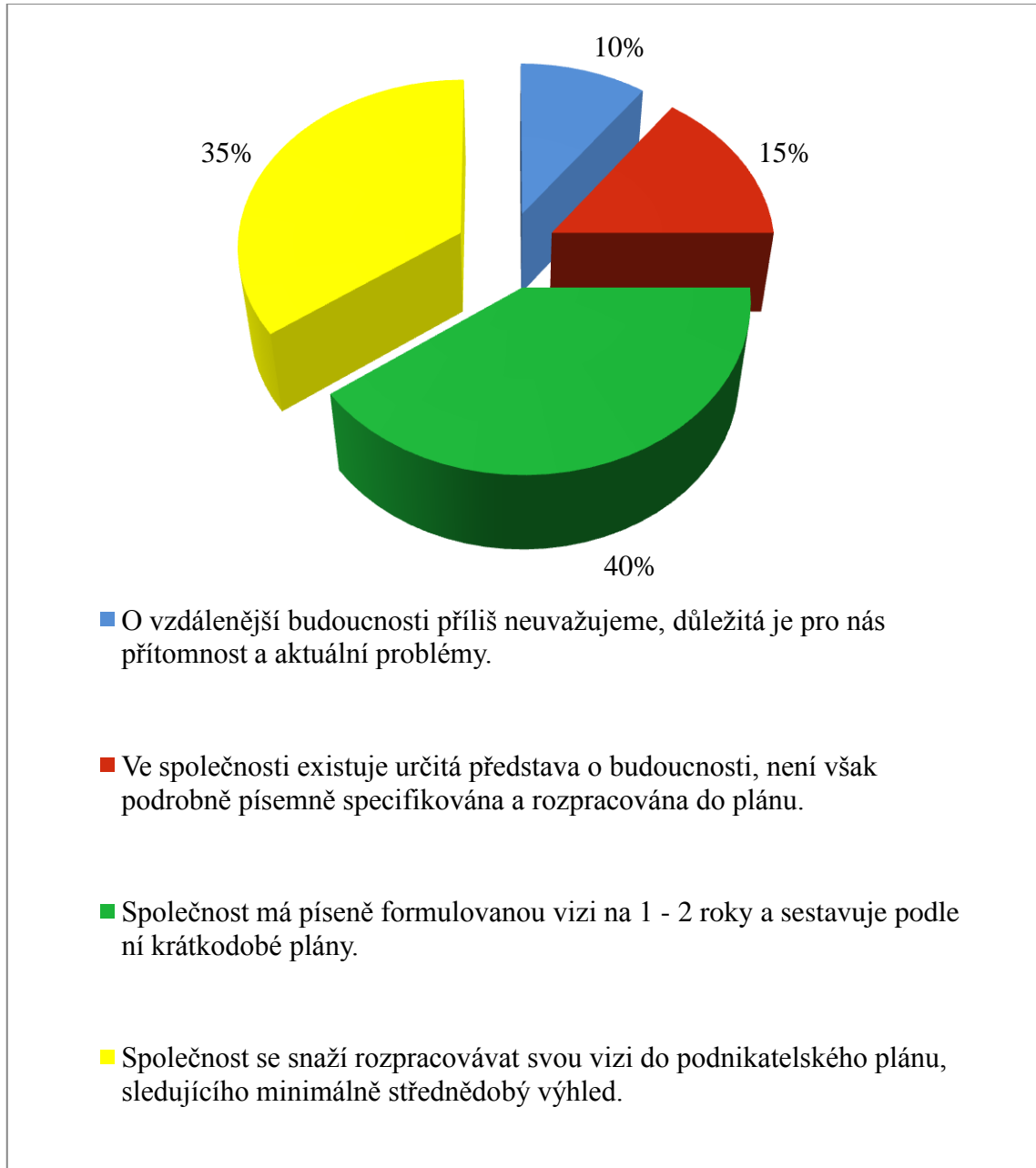
9. Otázka: Jak plánujete budoucnost společnosti?

Devátá otázka pro top manažery zněla: „Jak plánujete budoucnost společnosti?“ Veřejný sektor (Obrázek 20) nejčastěji na tuto otázku odpovídal, že společnost má písemně formulovanou vizi na 1 – 2 roky a sestavuje podle ní krátkodobé plány, tato odpověď byla zvolená hned osmkrát. V závěsu ji následovala odpověď: „Společnost se snaží rozpracovávat svou vizi do podnikatelského plánu, sledujícího minimálně střednědobý výhled.“, kterou zvolilo sedm respondentů. Tři manažeři odpověděli, že v organizaci existuje určitá představa o její budoucnosti, není však podrobně písemně specifikována a rozpracována do plánu a dva manažeři uvedli, že o vzdálenější budoucnosti příliš neuvažují, důležitá je pro ně přítomnost a aktuální problémy.

Situaci soukromého sektoru zobrazuje Obrázek 21: sedm manažerů ze soukromého sektoru uvedlo, že ve společnosti existuje určitá představa o budoucnosti, ale není podrobně písemně specifikována a rozpracována do plánu. Písemně formulovanou vizi na 1 – 2 roky, podle níž sestavuje krátkodobé plány, tvoří podle odpovědí šest společností. Čtyři organizace o vzdálenější budoucnosti příliš neuvažují, přičemž je pro ně důležitá přítomnost a aktuální problémy a tři společnosti se snaží

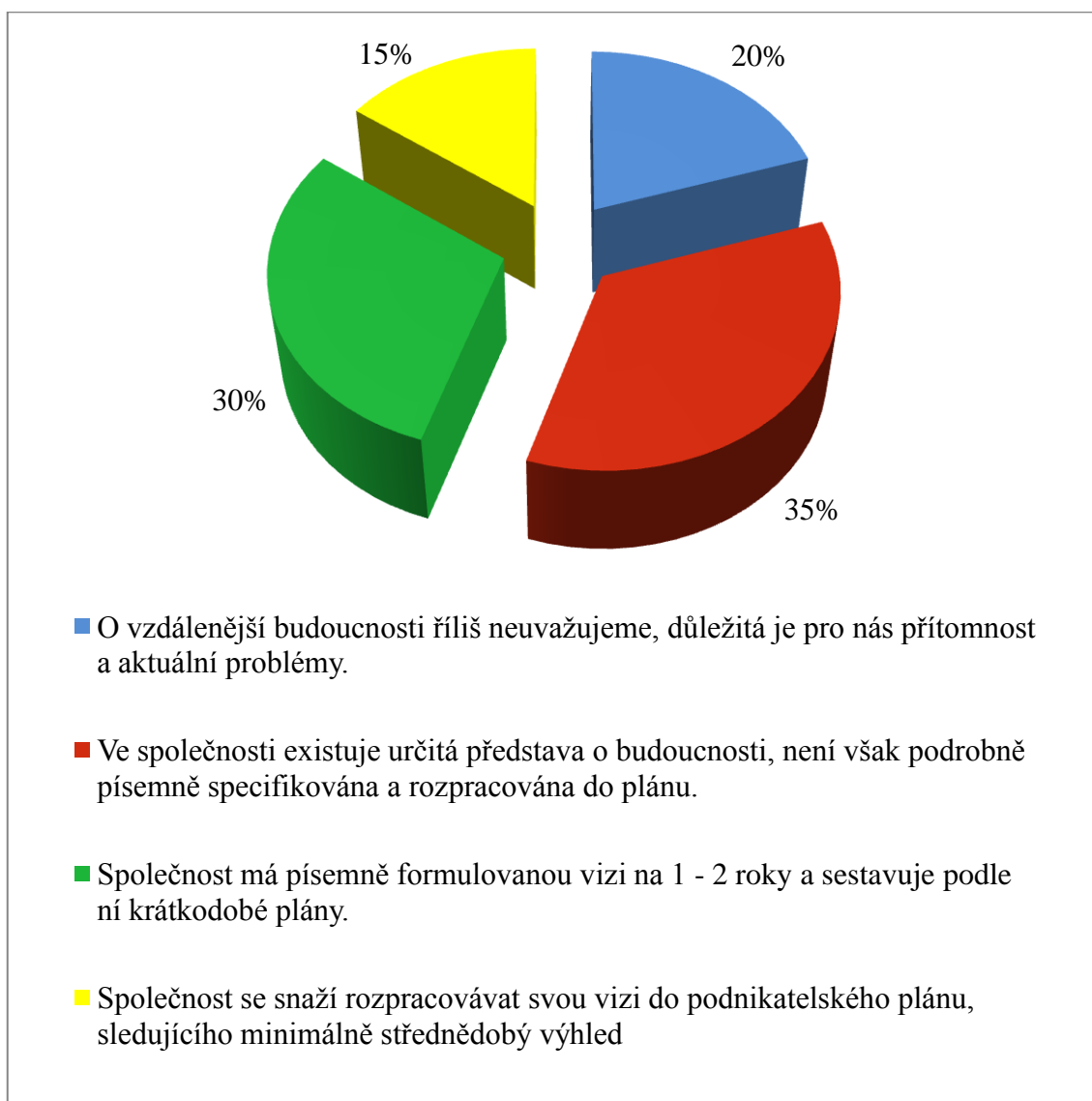
rozpracovávat svou vizi do podnikatelského plánu, který sleduje minimálně střednědobý výhled.

Obrázek 20: Veřejný sektor – Jak plánujete budoucnost ve společnosti?



Zdroj: Vlastní výzkum

Obrázek 21: Soukromý sektor – Jak plánujete budoucnost ve společnosti?



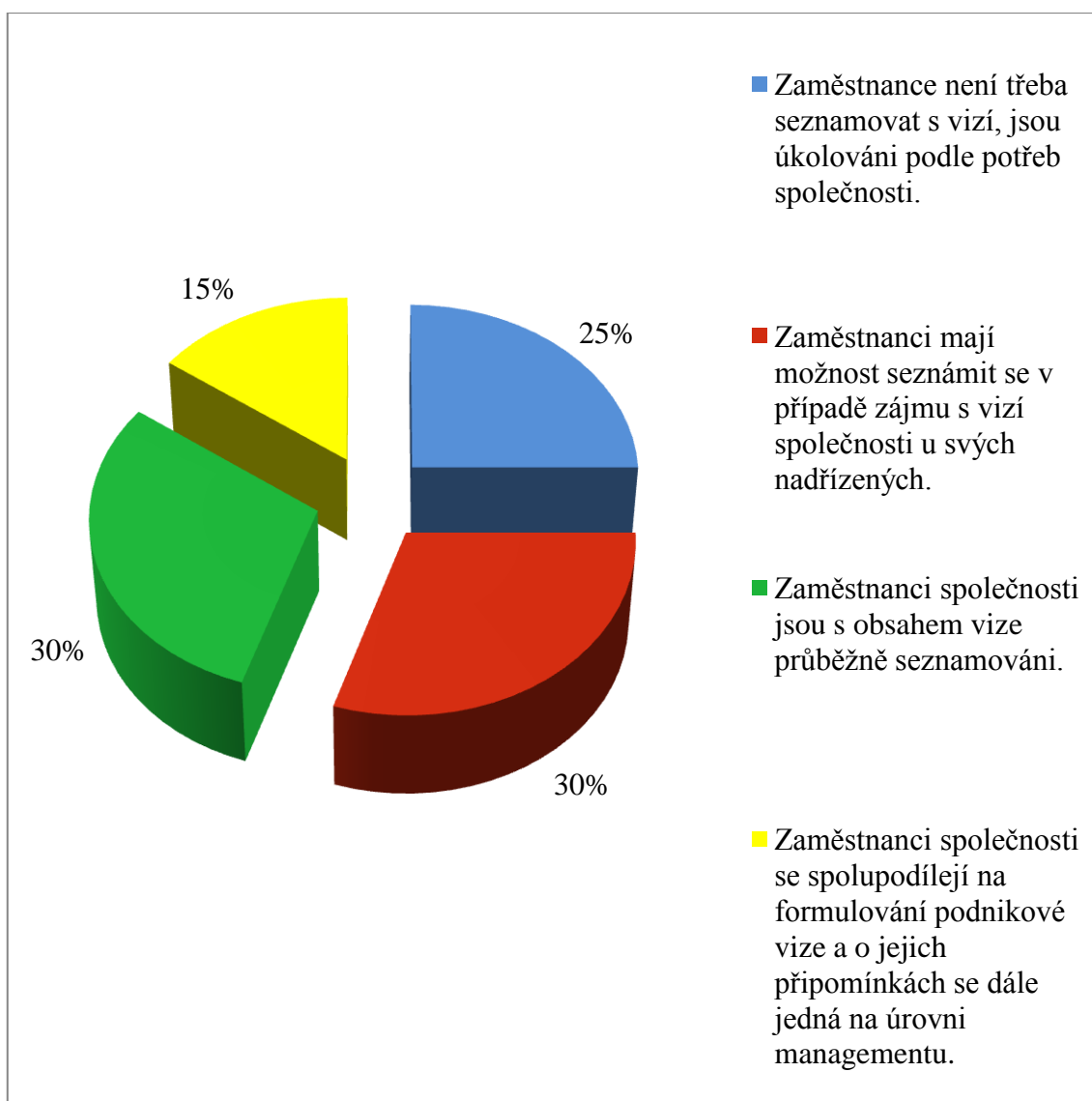
Zdroj: Vlastní výzkum

10. Otázka: Jsou Vaši zaměstnanci seznámeni s vizí společnosti?

Na otázku zda jsou zaměstnanci seznámeni s vizí podniku, odpovídal veřejný sektor takto: pět manažerů si myslí, že zaměstnance není třeba seznamovat s vizí společnosti a zaměstnanci jsou úkolováni podle potřeb firmy, šest dotazovaných odpovědělo, že zaměstnanci mají možnost v případě zájmu se seznámit s vizí společnosti u svých nadřízených, dalších šest tázaných uvedlo, že zaměstnanci společnosti jsou s obsahem vize průběžně seznamováni a tři manažeři odpověděli, že zaměstnanci společnosti se spolupodílejí na formulování podnikové vize a o jejich připomínkách se dále jedná na úrovni managementu. (Viz Obrázek 22)

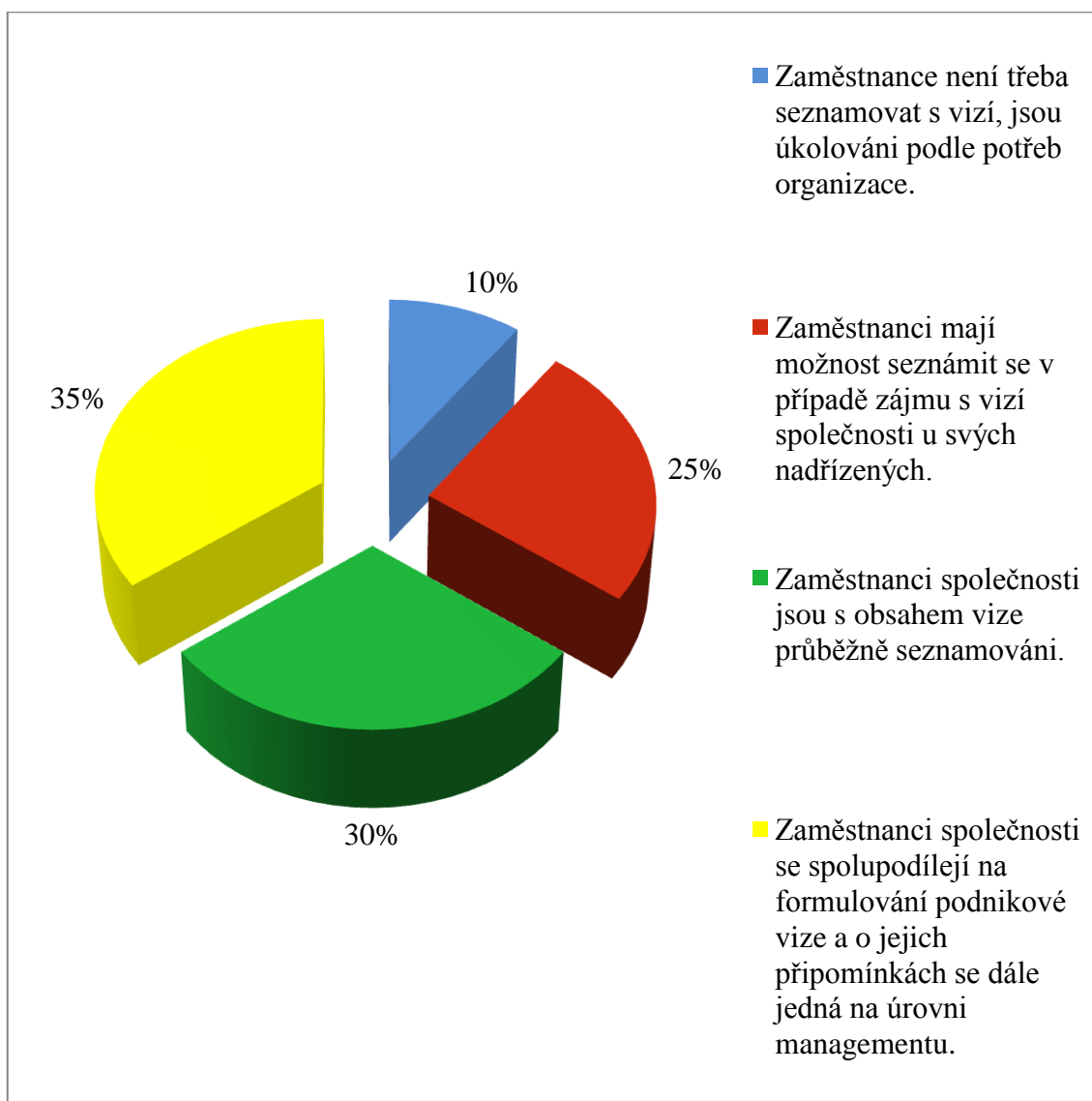
Oproti tomu si pouze dva zástupci soukromého sektoru myslí, že zaměstnance není třeba seznamovat s vizí a jejich zaměstnanci jsou úkolováni podle potřeb firmy, pět respondentů uvádí, že jejich zaměstnanci mají možnost seznámit se v případě zájmu s vizí společnosti u svých nadřízených, šest dotazovaných odpovědělo na tuto otázku, že zaměstnanci společnosti jsou s obsahem vize seznamováni průběžně a konečně nejvíce manažerů (7) uvádí, že zaměstnanci se spolupodílejí na formulování podnikové vize a o jejich připomínkách se dále jedná na úrovni managementu. (Viz Obrázek 23)

Obrázek 22: Veřejný sektor – Jsou Vaši zaměstnanci seznámeni s vizí společnosti?



Zdroj: Vlastní výzkum

Obrázek 23: Soukromý sektor – Jsou Vaši zaměstnanci seznámeni s vizí společnosti?



Zdroj: Vlastní výzkum

11. Otázka: Jak ve společnosti plánujete?

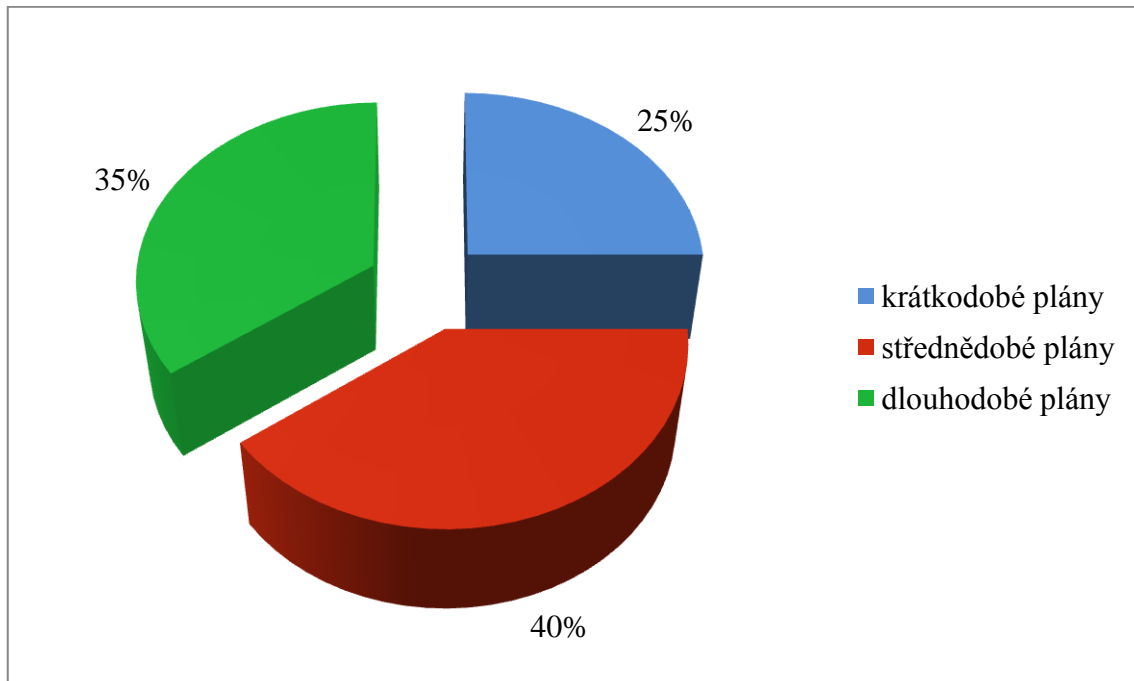
Jedenáctá otázka zněla: „Jak ve společnosti plánujete?“. Na výběr měli respondenti ze tří odpovědí.

Nejčastější odpovědí ve veřejném sektoru (Obrázek 24) bylo, že ve společnosti převládají střednědobé plány, kterou zvolilo 8 respondentů, následovaná odpovědí, že převládají plány dlouhodobé, kterou si vybralo sedm dotazovaných manažerů.

Naproti tomu v soukromém sektoru (Obrázek 25) zvolili odpověď, že převládající plány jsou dlouhodobé pouze dva dotazovaní a dokonce jedenáct jich odpovědělo, že u nich ve společnosti převládají plány střednědobé.

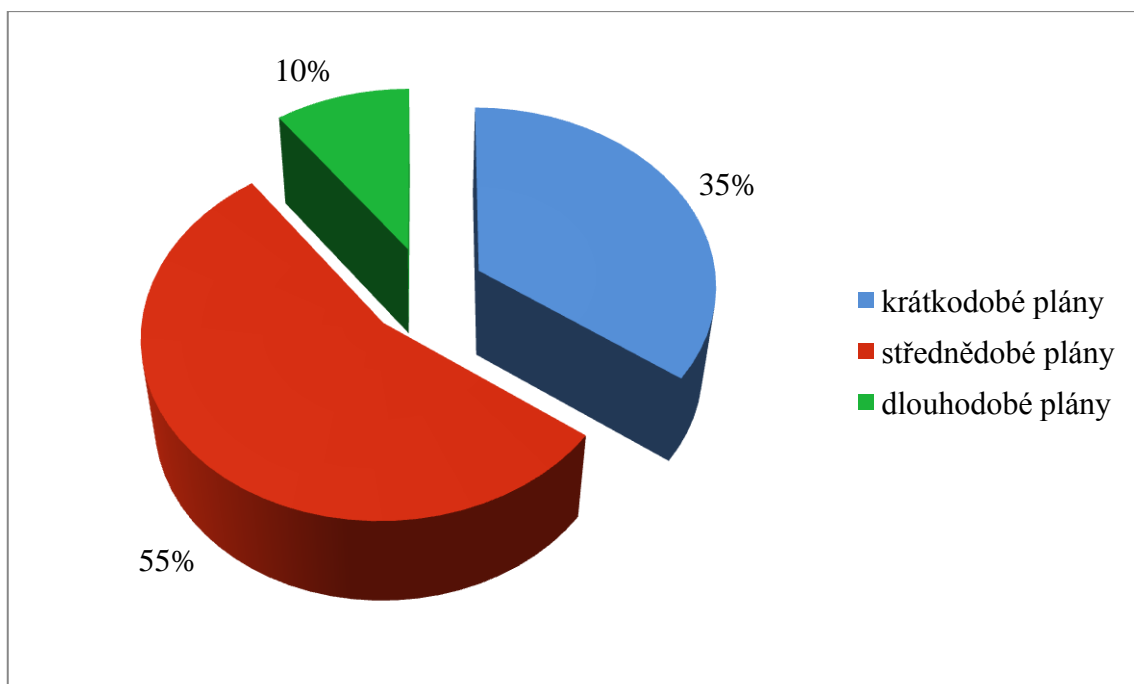
Převážně krátkodobé plány tvoří v soukromém sektoru sedm manažerů a v sektoru veřejném to už je jen pět dotazovaných.

Obrázek 24: Veřejný sektor - Jak ve společnosti plánujete?



Zdroj: Vlastní výzkum

Obrázek 25: Soukromý sektor – Jak ve společnosti plánujete?



Zdroj: Vlastní výzkum

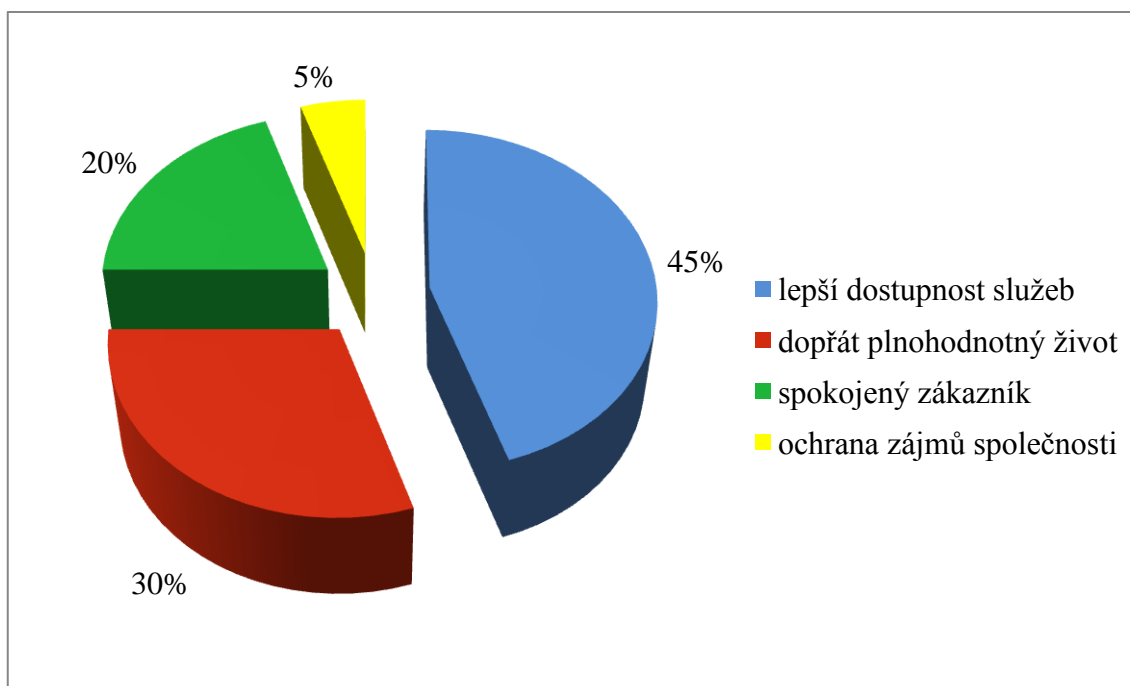
12. Otázka: Co je cílem Vaší organizace?

Na otázku „Co je cílem Vaší organizace?“ odpovídaly oba sektory značně rozpačitě a nejednoznačně.

Nejčastější odpovědi veřejného sektoru byly: zlepšení dostupnosti sociálních služeb, dopřát zákazníkům plnohodnotný život bez toho, aby pocíťovali svá omezení, spokojenost zákazníků, ochrana zájmů společnosti. Procentuální hodnoty jednotlivých cílů, které uváděl veřejný sektor, ukazuje Obrázek 26.

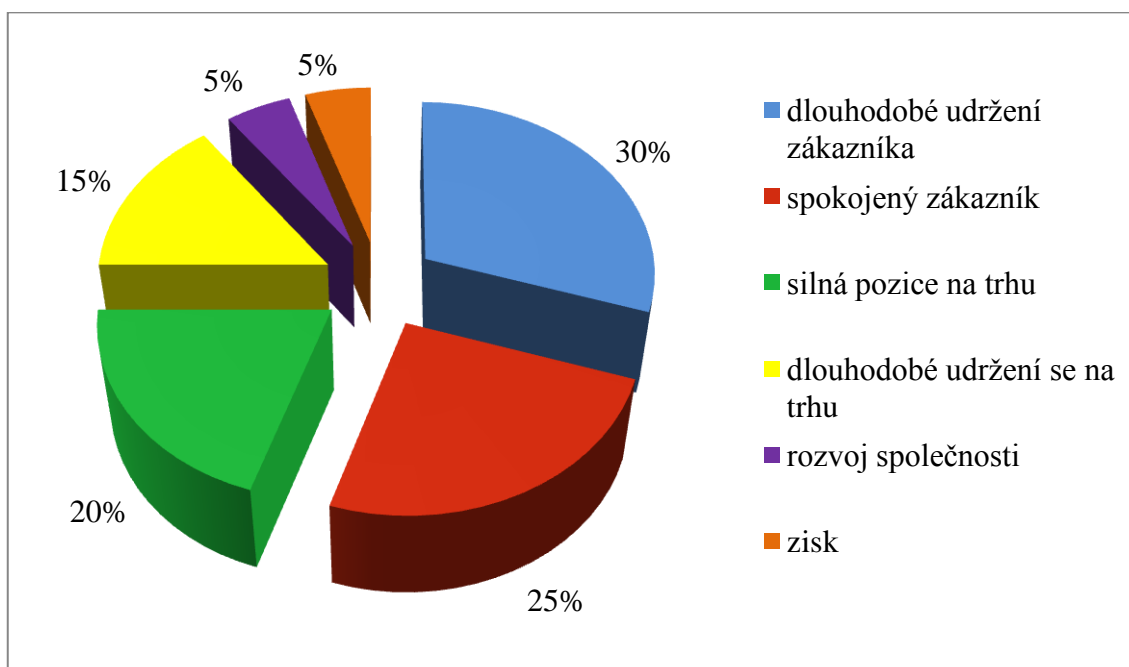
Soukromý sektor kromě čtyř předchozích odpovědí uváděl, že mu jde o dlouhodobé udržení zákazníka a jeho spokojenost, vybudování silné pozice na trhu, dále bylo mezi cíli uvedeno dosahování přiměřeného zisku. Procentuální hodnoty jednotlivých cílů, které uváděl soukromý sektor, ukazuje Obrázek 27.

Obrázek 26: Veřejný sektor – Co je cílem Vaší organizace?



Zdroj: Vlastní výzkum

Obrázek 27: Soukromý sektor – Co je cílem Vaší organizace?



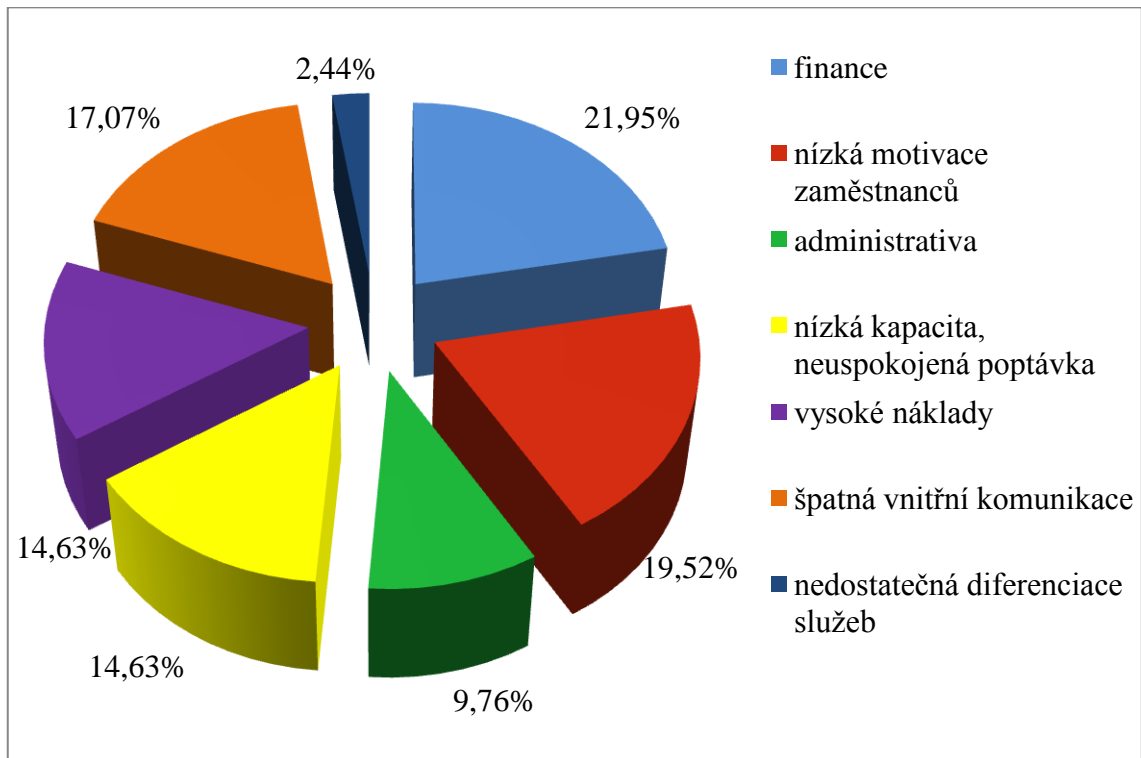
Zdroj: Vlastní výzkum

13. Otázka: Co vidíte jako slabou stránku Vaší organizace?

Jako slabou stránku organizace (Obrázek 28) uvádí management veřejného sektoru především nedostatek finančních prostředků, jejich limitovanost a krátkodobé plánování, nízkou motivovanost zaměstnanců a jejich občasnou „neposlušnost“, vysokou administrativní náročnost prováděných úkonů, nízkou kapacitu a s tím spojenou neschopnost pokrýt poptávku, vysoké náklady, špatnou či zhoršující se komunikaci. Celkem jsem dostala 41 odpovědí.

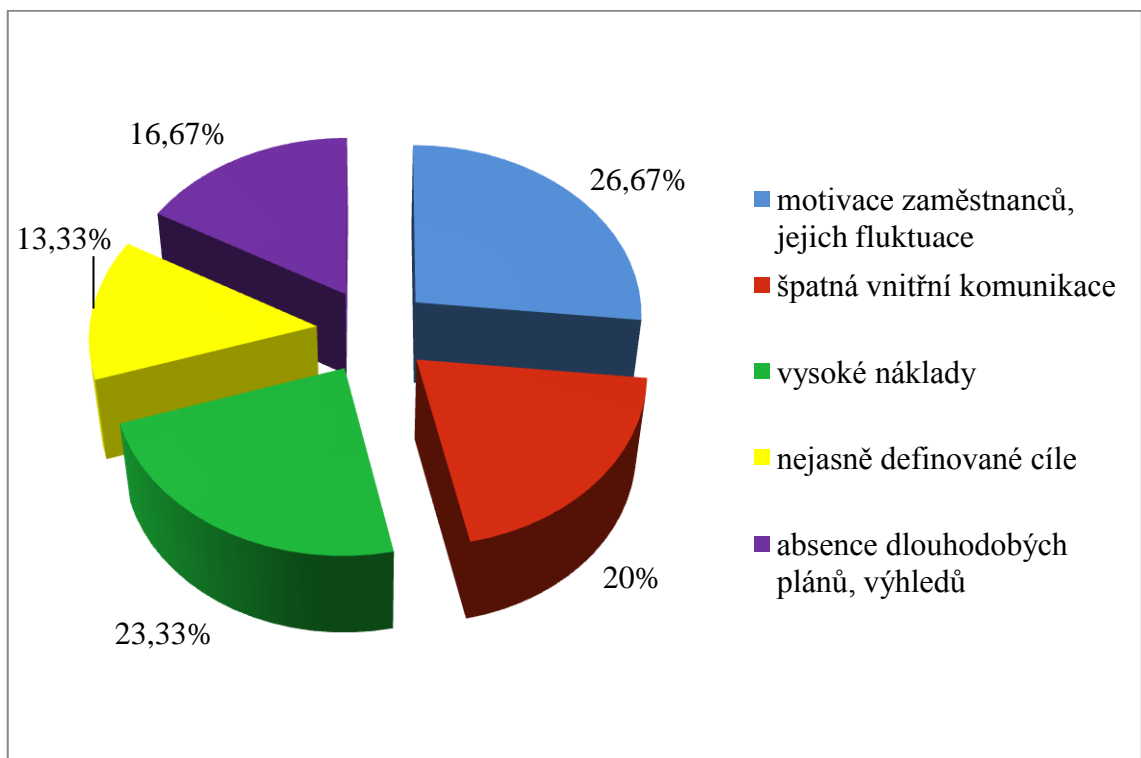
Soukromý sektor (Obrázek 29) se naproti tomu domnívá, že jejich slabou stránkou je neexistence dlouhodobých výhledů a plánů, špatně motivovaní zaměstnanci a jejich následná fluktuace, komunikační problémy uvnitř společnosti dále také vysoké náklady či nejasně definované cíle. Celkem jsem dostala 30 odpovědí.

Obrázek 28: Veřejný sektor – Co vidíte jako slabou stránku Vaší organizace?



Zdroj: Vlastní výzkum

Obrázek 29: Soukromý sektor – Co vidíte jako slabou stránku Vaší organizace?



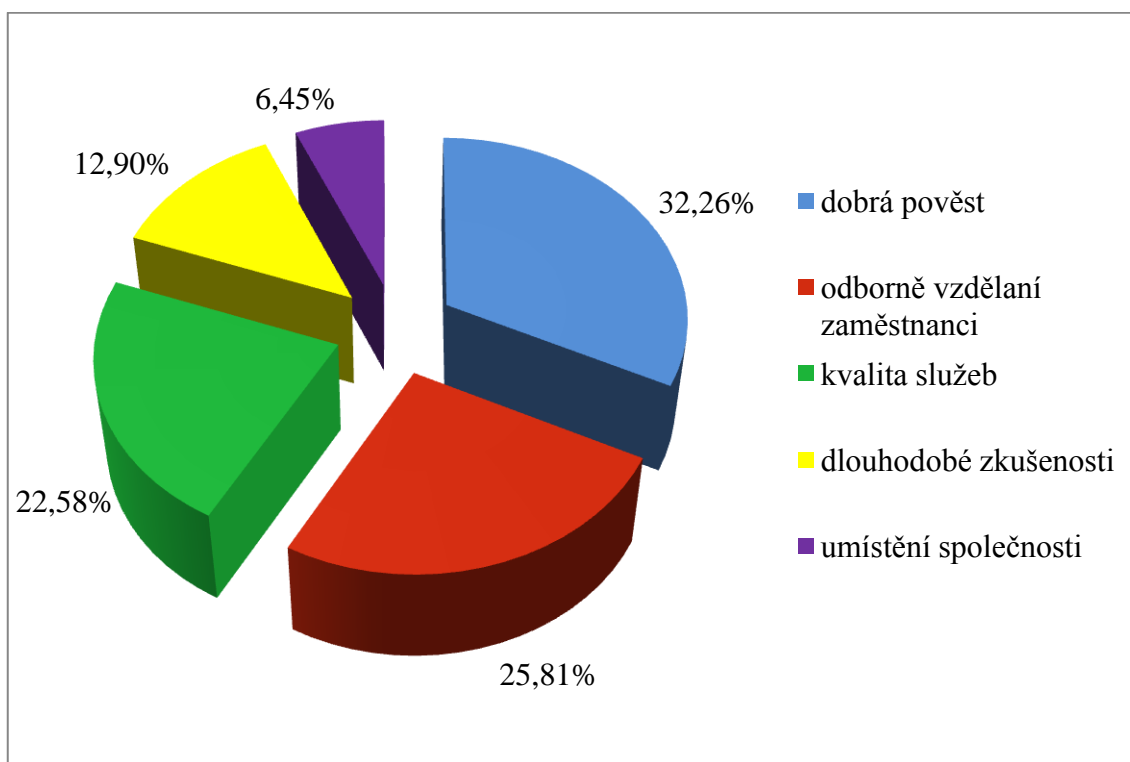
Zdroj: Vlastní výzkum

14. Otázka: Co vidíte jako silnou stránku Vaší organizace?

Z Obrázku 30 lze vyčíst, že silnou stránku spatřuje veřejný sektor v dobré pověsti, odborně vzdělaných zaměstnancích, kvalitě poskytovaných služeb, dlouholetých zkušenostech svých zaměstnanců a celé společnosti a také v umístění společnosti. Celkem jsem dostala 31 odpovědí.

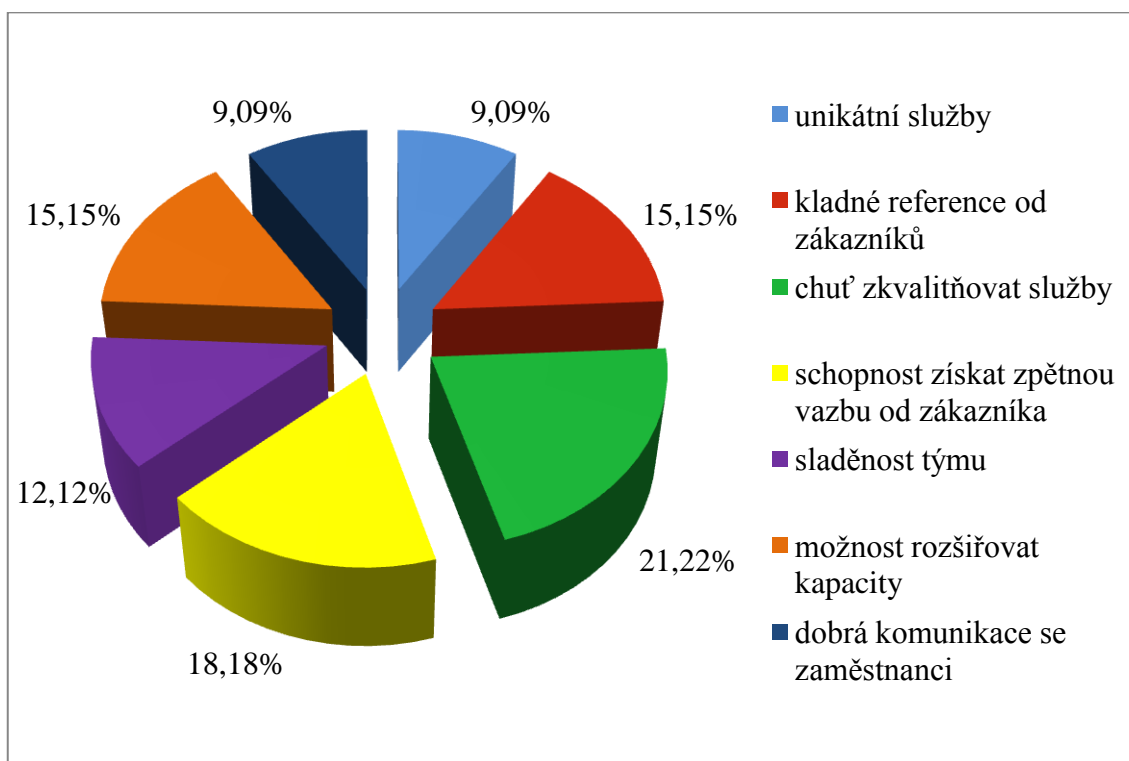
Soukromý sektor (Obrázek 31) vidí své silné stránky v chuti zkvalitňovat své služby a rozšiřovat jejich nabídku, schopnosti získat zpětnou vazbu od zákazníka, sladění týmu, chuti a možnosti rozšiřovat kapacity, dále se zde objevila i dobrá komunikace se zaměstnanci, kladné reference od zákazníků a unikátní služby. Celkem jsem dostala 33 odpovědí.

Obrázek 30: Veřejný sektor – Co vidíte jako silnou stránku Vaší organizace?



Zdroj: Vlastní výzkum

Obrázek 31: Soukromý sektor – Co vidíte jako silnou stránku Vaší organizace?



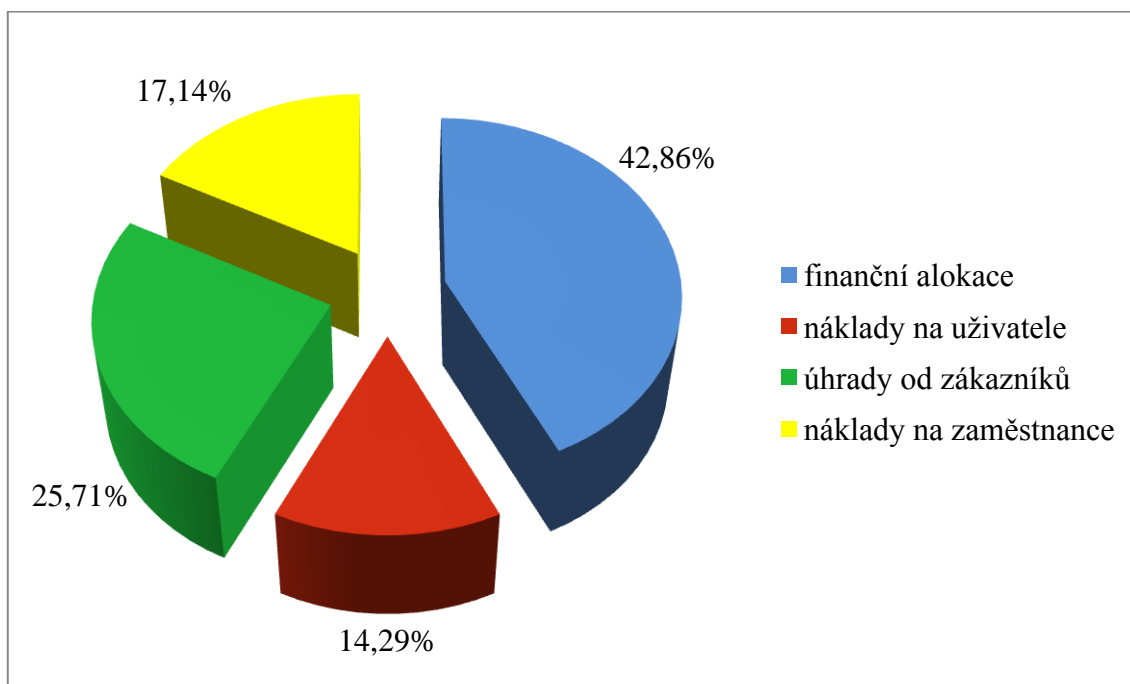
Zdroj: Vlastní výzkum

15. Otázka: Jaké sledujete finanční ukazatele? Který je pro Vás nejdůležitější?

Na otázku: „Jaké sledujete finanční ukazatele? Který je pro Vás nejdůležitější?“ odpovídal veřejný sektor, že sledují finanční alokace ze státního rozpočtu či z rozpočtu kraje, příspěvek z rozpočtu měst či obcí, náklady na uživatele, úhrady od uživatelů - zákazníků, náklady na zaměstnance. Veřejný sektor se v podstatě shodl na tom, že nejdůležitější je pro ně výše přidělených finančních prostředků od státu. Celkem jsem dostala 35 odpovědí. Situaci finančních ukazatelů veřejného sektoru vidíme na Obrázku 32.

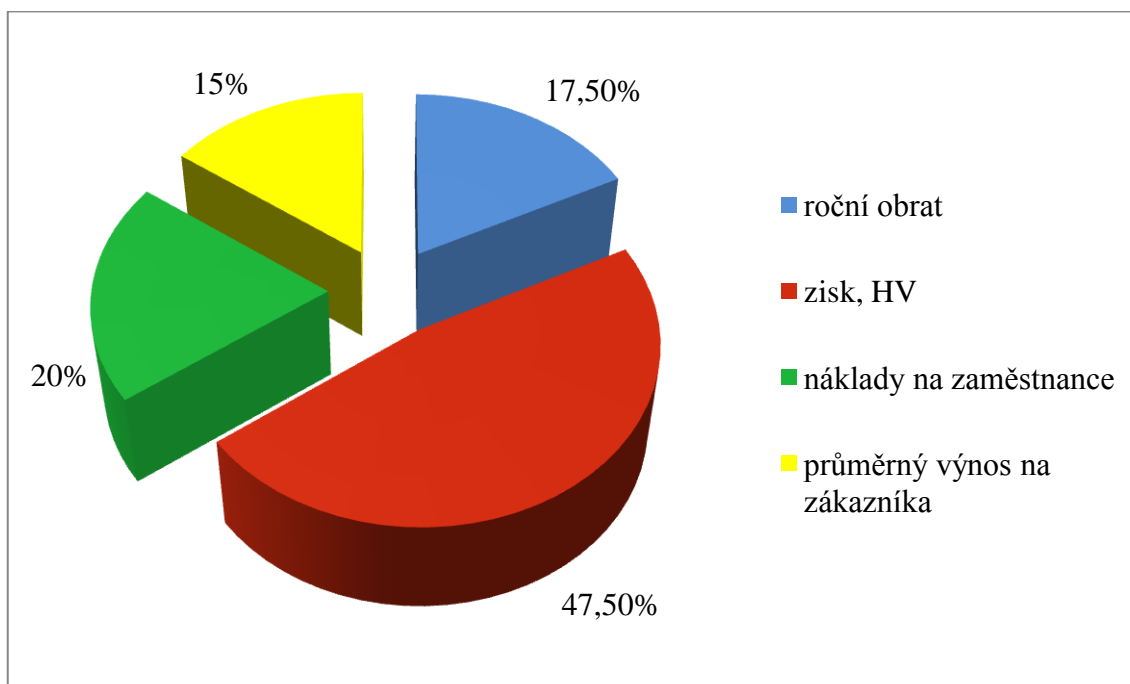
Finanční ukazatele, které sleduje soukromý sektor (Obrázek 33), jsou lehce odlišné, a to roční obrat, zisk, hospodářský výsledek, náklady na zaměstnance či průměrný výnos na zákazníka. Soukromý sektor se drtivou většinou shoduje na tom, že nejdůležitější z finančních ukazatelů je pro něj hospodářský výsledek, zisk. Celkem jsem dostala 40 odpovědí.

Obrázek 32: Veřejný sektor – Jaké sledujete finanční ukazatele? Který je pro Vás nejdůležitější?



Zdroj: Vlastní výzkum

Obrázek 33: Soukromý sektor – Jaké sledujete finanční ukazatele? Který je pro Vás nejdůležitější?



Zdroj: Vlastní výzkum

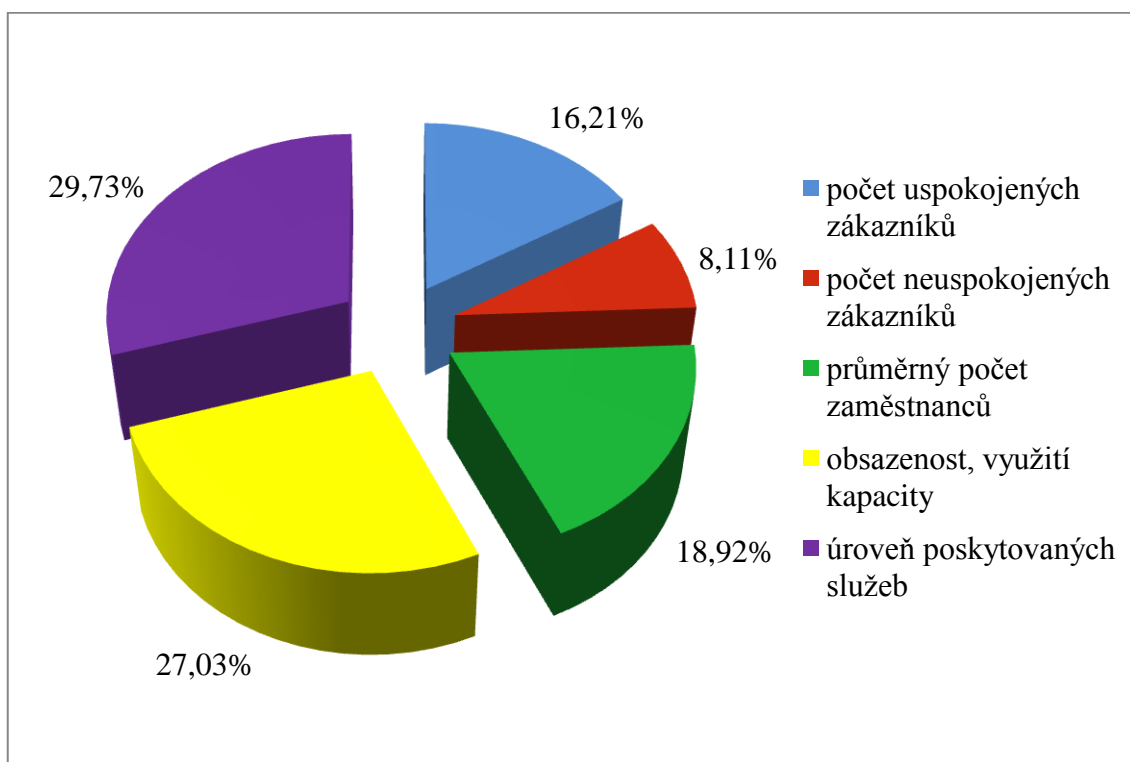
16. Otázka: Jaké sledujete nefinanční ukazatele? Který je pro Vás nejdůležitější?

Další otázka byla věnována nefinančním ukazatelům, konkrétně zněla: „Jaké sledujete nefinanční ukazatele? Který je pro Vás nejdůležitější?“.

Veřejný sektor (Obrázek 34) sleduje především počet uspokojených zákazníků, počet neuspokojených zákazníků, průměrný počet zaměstnanců, obsazenost či využití kapacity, úroveň poskytovaných služeb.

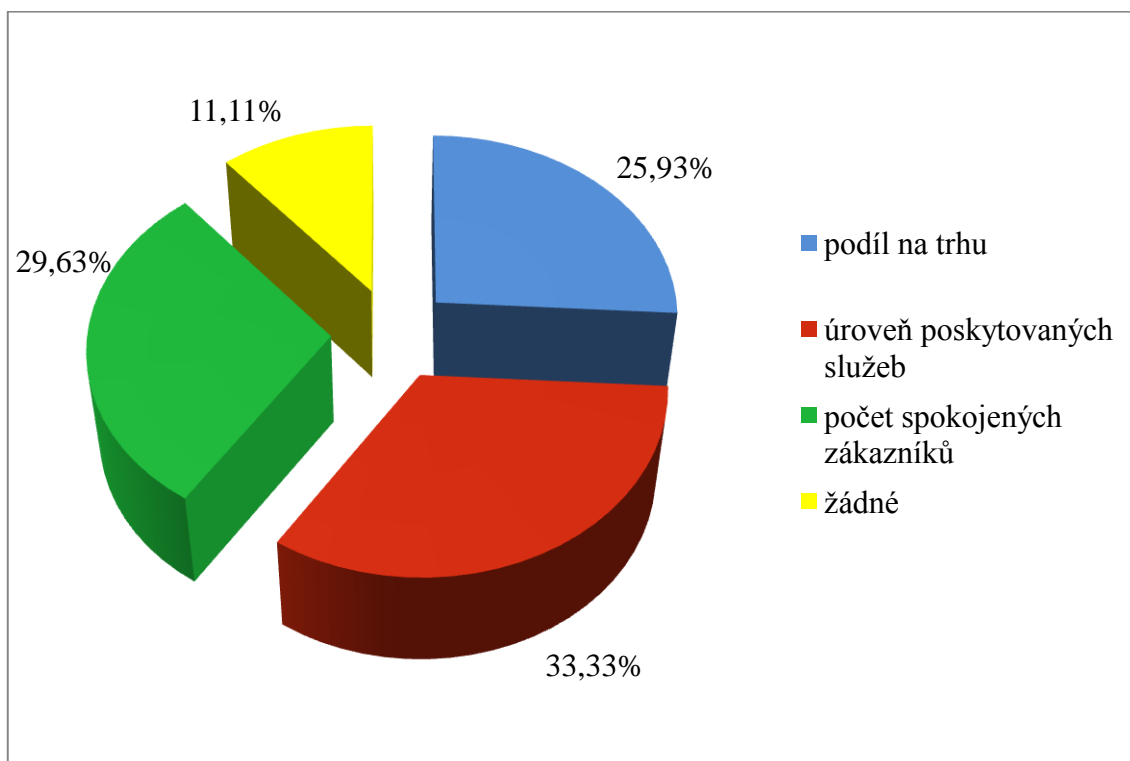
Z Obrázku 35 lze vyčíst, že soukromý sektor klade důraz především na podíl na trhu, úroveň poskytovaných služeb, počet spokojených zákazníků, kteří se vracejí opakovaně, třikrát se objevila odpověď, že nesledují žádné nefinanční ukazatele.

Obrázek 34: Veřejný sektor – Jaké sledujete nefinanční ukazatele? Který je pro Vás nejdůležitější?



Zdroj: Vlastní výzkum

Obrázek 35: Soukromý sektor – Jaké sledujete nefinanční ukazatele? Který je pro Vás nejdůležitější?



Zdroj: Vlastní výzkum

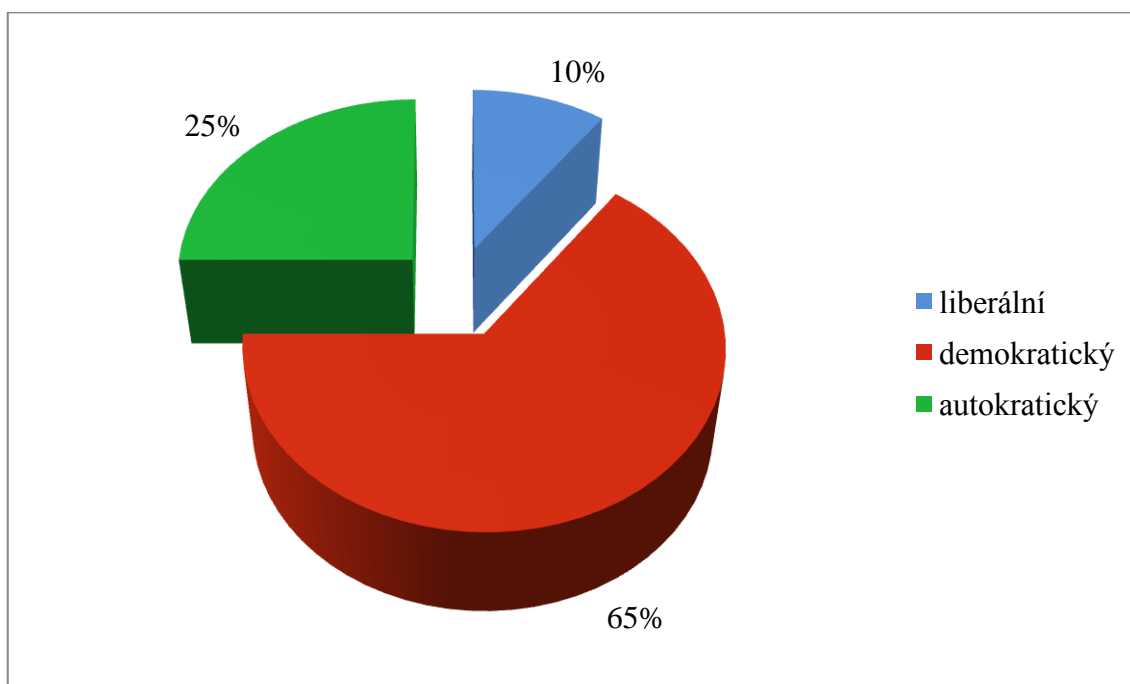
17. Otázka: Řídící styl ve Vaší společnosti byste označil (a) jako:

Dále jsem se vrcholových manažerů ptala na to, jaký je uplatňován řídicí styl v jejich společnosti.

Veřejný sektor (Obrázek 36) se nadpoloviční většinou třinácti hlasů vyjádřil tak, že řídicí styl je demokratický, pět manažerů označilo řídicí styl za autokratický a dva respondenti uvedli, že se jedná o styl liberální.

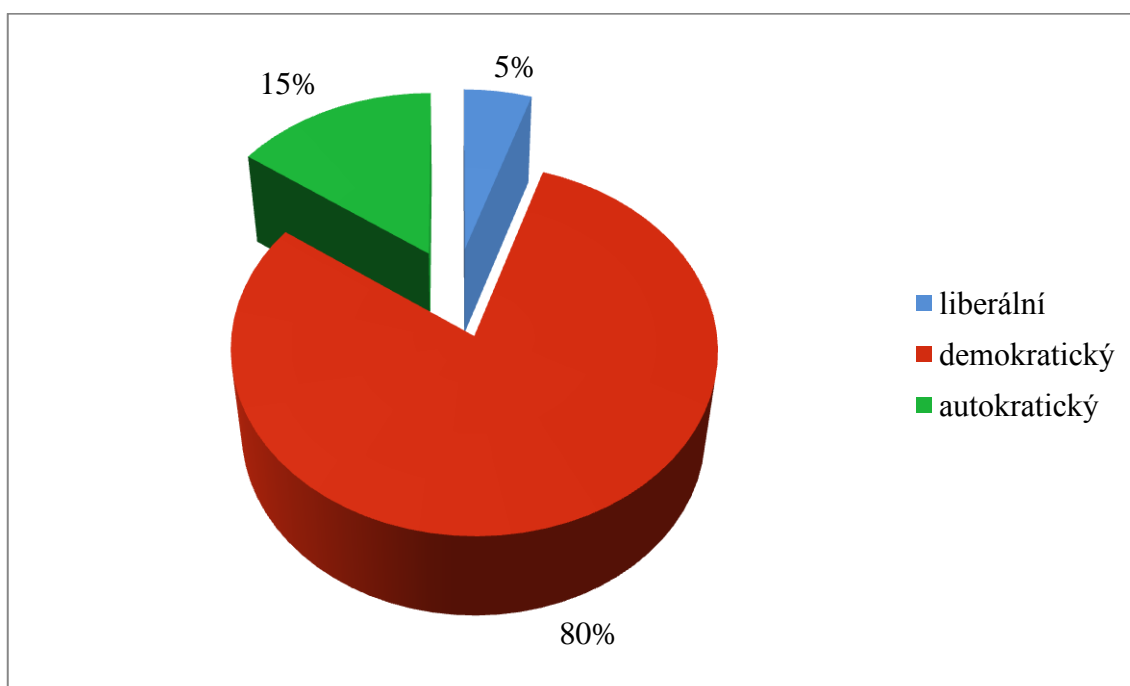
Jak vidíme na Obrázku 37, v soukromém sektoru vyhrál demokratický styl ještě větším podílem, konkrétně ho v dotazníku uvedlo šestnáct manažerů, autokratický styl zvolili tři manažeři a pouhý jeden dotazovaný zde uvedl styl liberální.

Obrázek 36: Veřejný sektor – Řídící styl ve Vaší společnosti byste označil(a) jako:



Zdroj: Vlastní výzkum

Obrázek 37: Soukromý sektor – Řídící styl ve Vaší společnosti byste označil(a) jako:



Zdroj: Vlastní výzkum

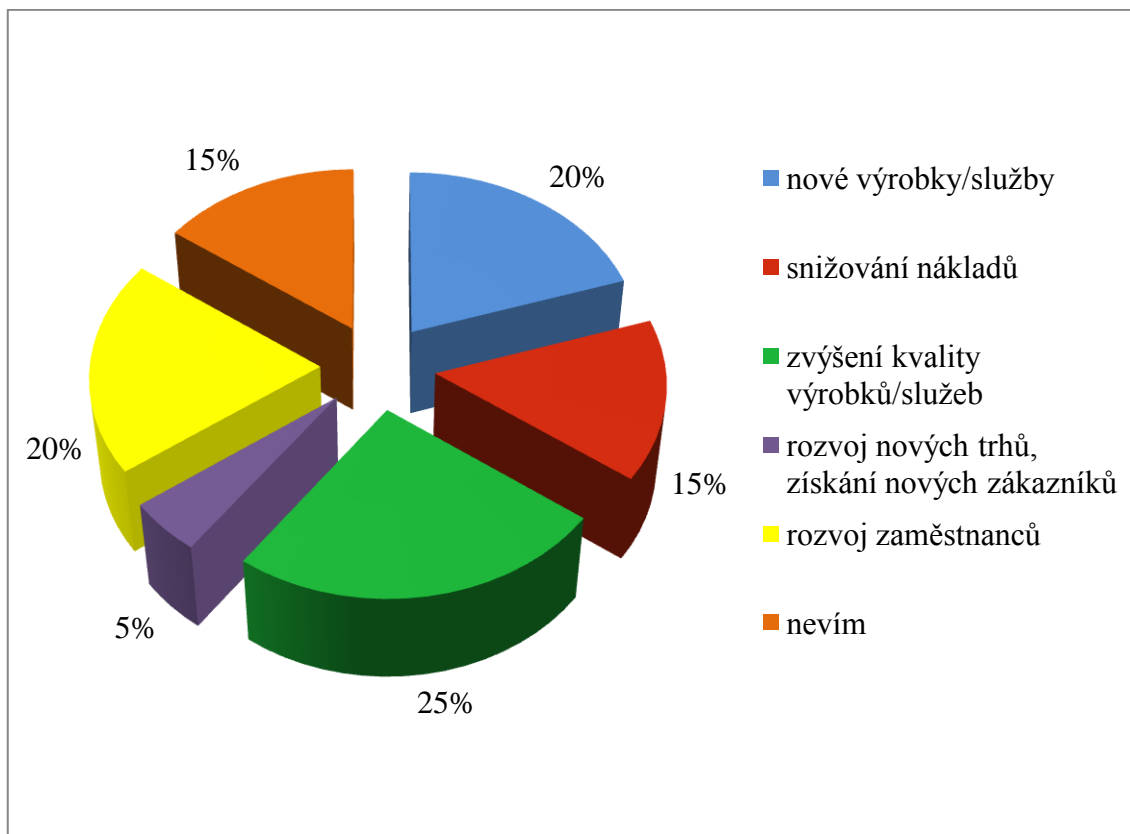
18. Otázka: Největší příležitostí Vaší společnosti je/jsou:

Osmnáctou otázkou jsem zjišťovala, co vidí manažeři jako největší příležitost jejich společnosti.

Z Obrázku 38 vyplývá, že z veřejného sektoru nejvíce manažerů (5) spatřuje největší příležitost své společnosti ve zvyšování kvality výrobků či služeb, čtyři respondenti usuzují, že největší příležitostí jsou nové výrobky či služby a stejný počet soudí, že to je rozvoj zaměstnanců, tři manažeři jsou toho názoru, že je to snižování nákladů, stejný počet jich neví a konečně jeden respondent vidí příležitost v rozvoji nových trhů a získání nových zákazníků.

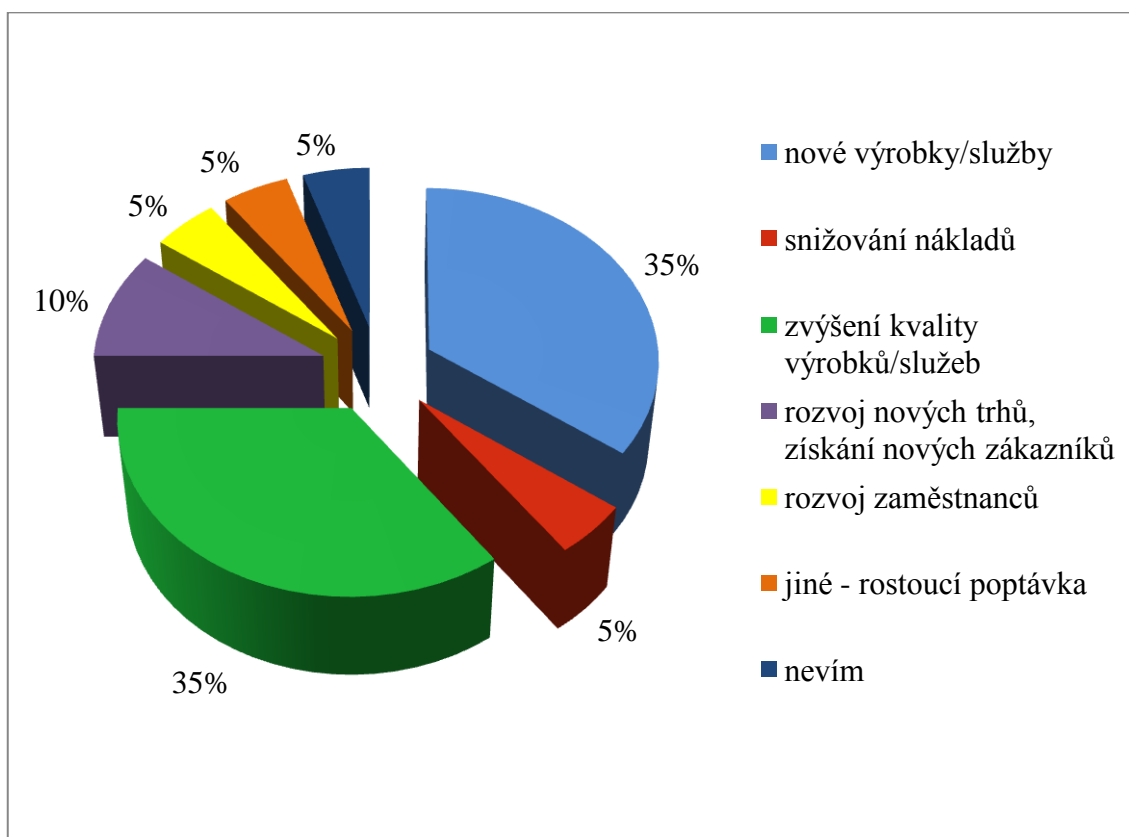
Obrázek 39 ukazuje, že ze soukromého sektoru je sedm manažerů toho názoru, že příležitostí pro ně jsou nové výrobky či služby, dalších sedm jich usuzuje, že to bude zvýšení kvality výrobků či služeb. Pak v pozadí se dvěma hlasy je rozvoj nových trhů a získání nových zákazníků, jeden respondent zvolil odpověď „jiné“ a doplnil, že jako příležitost vidí rostoucí poptávku, jeden respondent vidí příležitost ve snižování nákladů, další jeden v rozvoji zaměstnanců a jeden respondent neví.

Obrázek 38: Veřejný sektor – Největší příležitostí Vaší společnosti je/jsou:



Zdroj: Vlastní výzkum

Obrázek 39: Soukromý sektor - Největší příležitostí Vaší společnosti je/jsou:



Zdroj: Vlastní výzkum

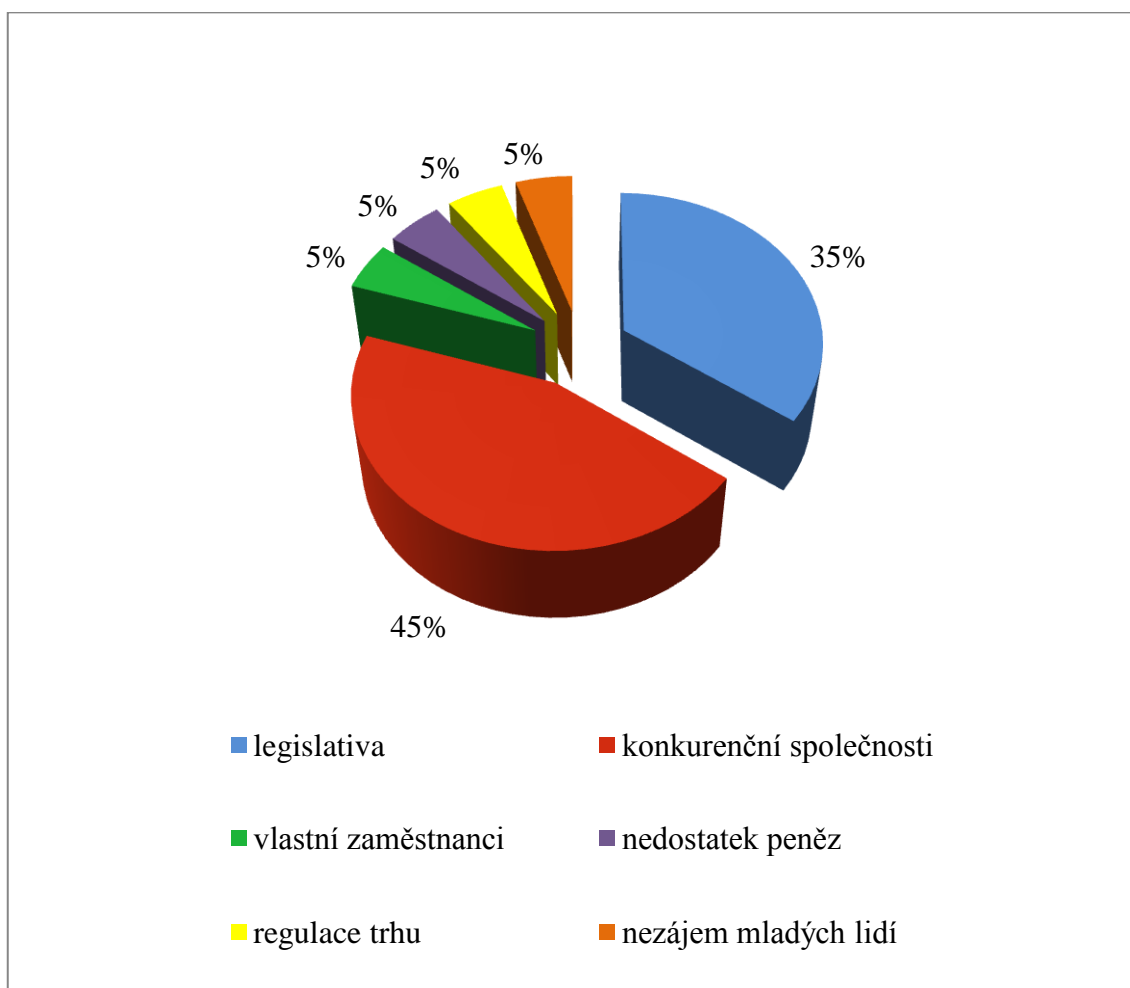
19. Otázka: Největším ohrožením Vaší společnosti je/jsou:

V další otázce jsem zjišťovala, co považují top manažeři za největší ohrožení jejich společnosti.

Z veřejného sektoru (Obrázek 40) považuje devět manažerů za největší ohrožení konkurenční společnosti, sedm jich vidí jako ohrožení legislativu, zákony, tři respondenti zvolili odpověď „jiné“ a doplnili: regulace trhu, peníze – jejich nedostatek, zájem lidí (především mladých) o jiné obory, nedostatek vzdělaných mladých lidí v oboru. Jeden respondent vidí jako největší ohrožení společnosti vlastní zaměstnance.

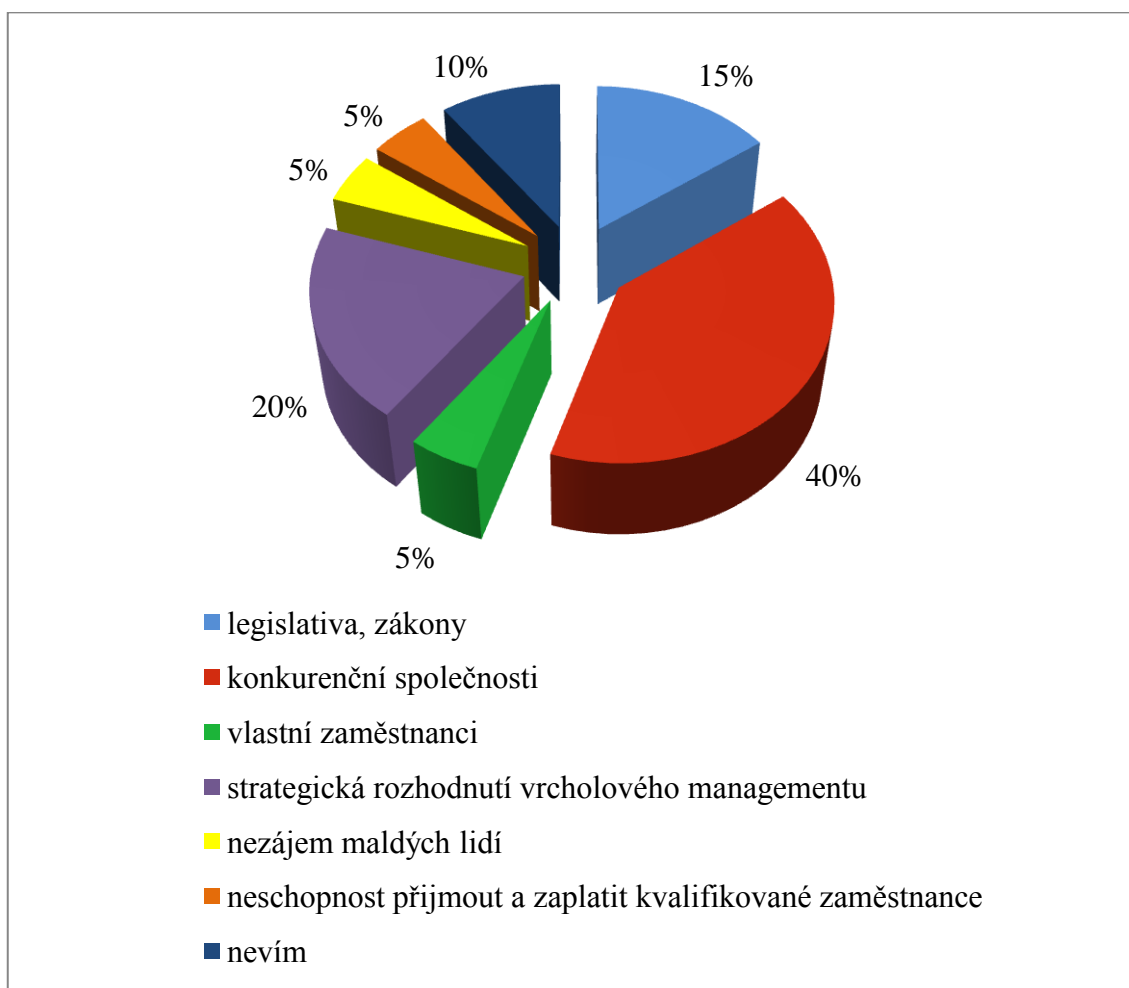
Osm manažerů soukromého sektoru (Obrázek 41) vidí největší ohrožení v konkurenčních společnostech, čtyři respondenti považují za ohrožení strategická rozhodnutí vrcholového managementu, tři dotazovaní vidí ohrožení v legislativě, zákonech. Dva manažeři zvolili odpověď „jiné“ a doplnili: nezájem mladých, neschopnost přijmout a zaplatit kvalifikované zaměstnance. Jeden dotazovaný spatřuje ohrožení ve vlastních zaměstnancích a dva respondenti zvolili odpověď „nevím“.

Obrázek 40: Veřejný sektor – Největším ohrožením Vaší společnosti je/jsou:



Zdroj: Vlastní výzkum

Obrázek 41: Soukromý sektor – Největším ohrožením Vaší společnosti je/jsou:



Zdroj: Vlastní výzkum

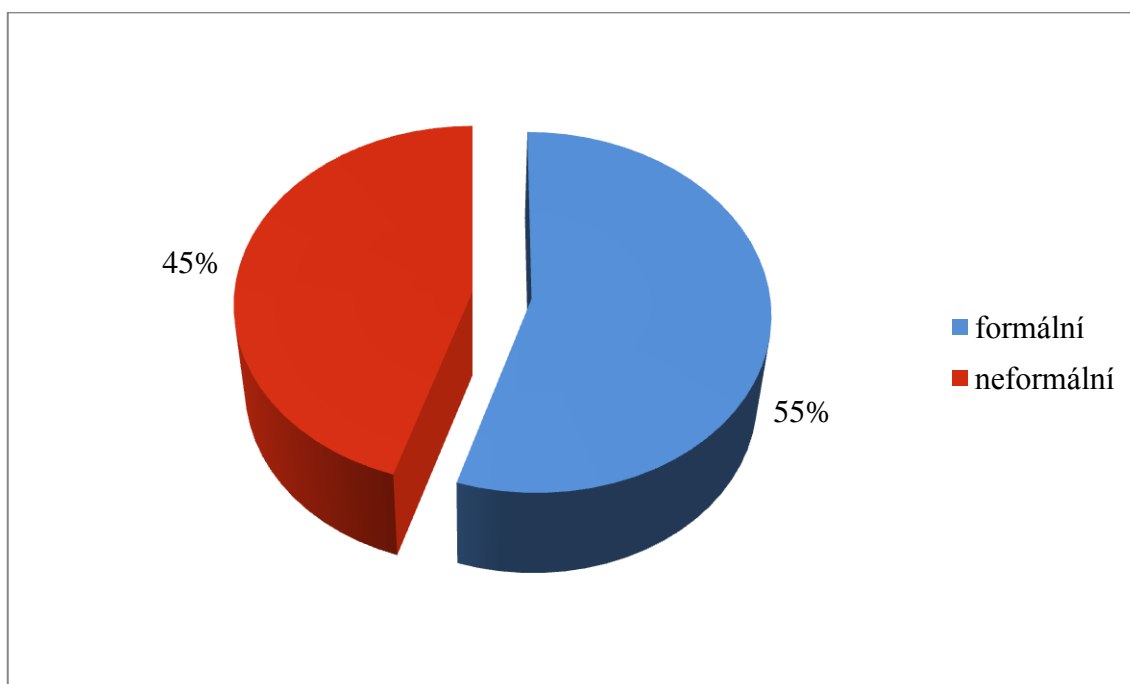
20. Otázka: Komunikace ve Vaší organizaci je spíše:

Další otázky se týkaly komunikace uvnitř organizace.

Jedenáct manažerů z veřejného sektoru (Obrázek 42) uvádí, že převažuje spíše formální komunikace, devět uvádí, že v jejich organizaci převažuje spíše neformální komunikace.

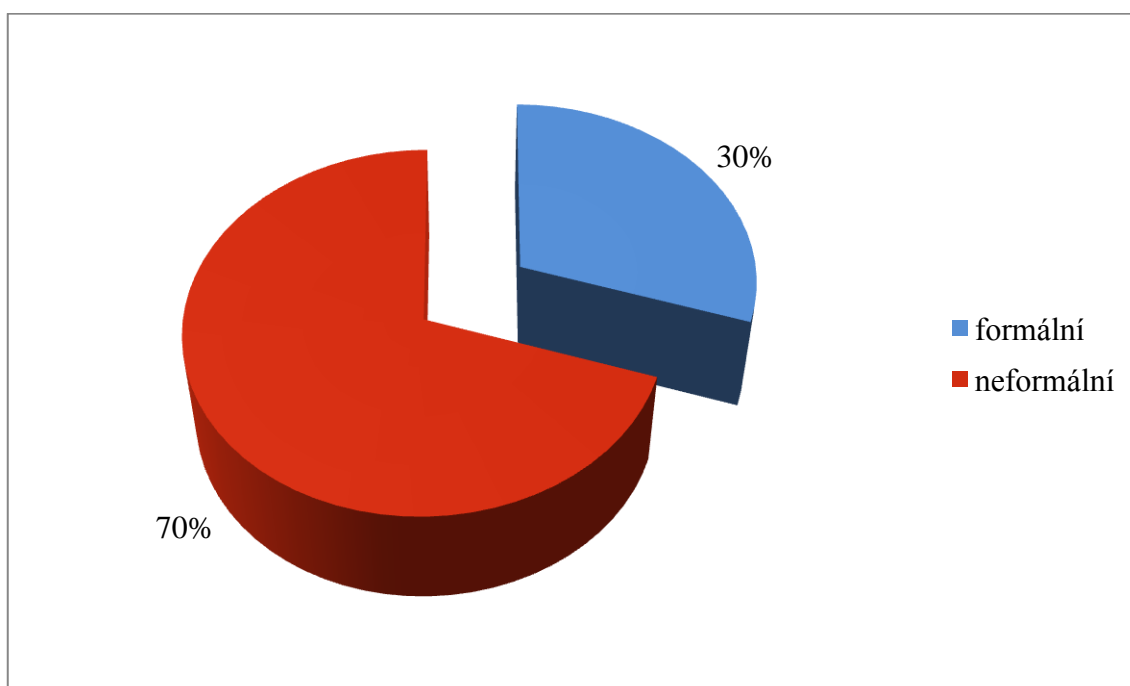
U soukromého sektoru (Obrázek 43) je rozdíl mezi formální a neformální komunikací o něco větší: formální komunikaci používá šest respondentů a komunikaci neformální čtrnáct.

Obrázek 42: Veřejný sektor – Komunikace ve Vaší organizaci je spíše:



Zdroj: Vlastní výzkum

Obrázek 43: Soukromý sektor – Komunikace ve Vaší organizaci je spíše:



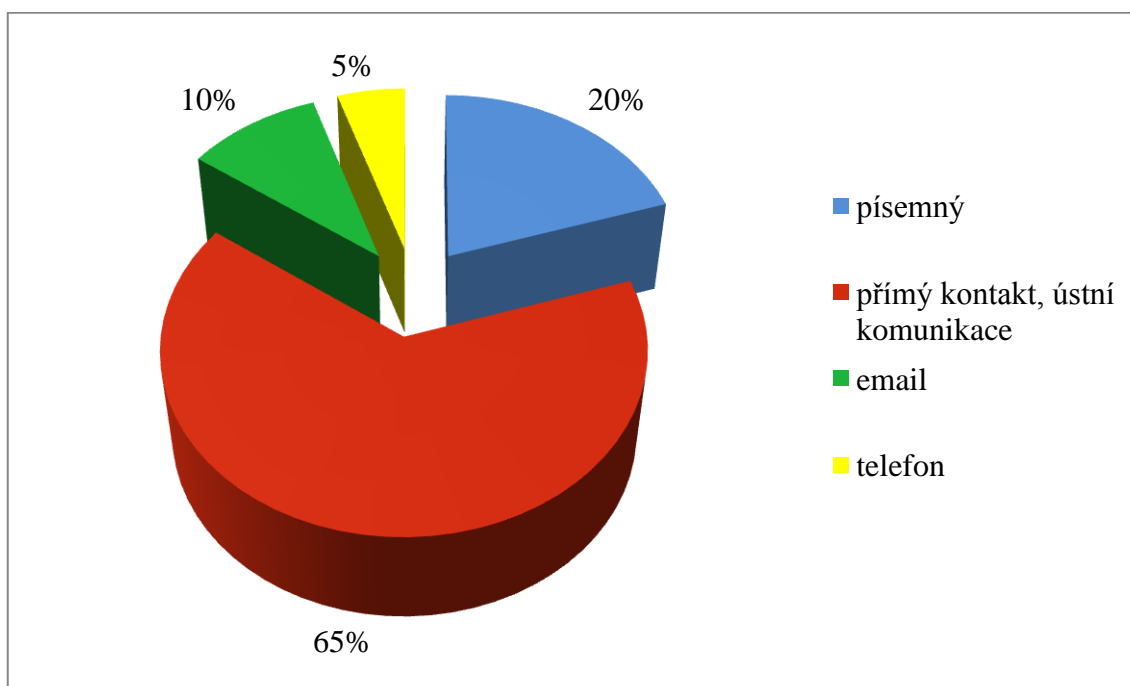
Zdroj: Vlastní výzkum

21. Otázka: Jaký je nejčastější způsob komunikace ve Vaší organizaci?

Obrázek 44 ukazuje, že nejčastější způsob komunikace ve veřejném sektoru je přímý kontakt, ústní komunikace, tento způsob komunikace využívá třináct respondentů, čtyři dotazovaní zvolili jako nejčastější způsob komunikace písemný, dva email a jeden dotazovaný telefon.

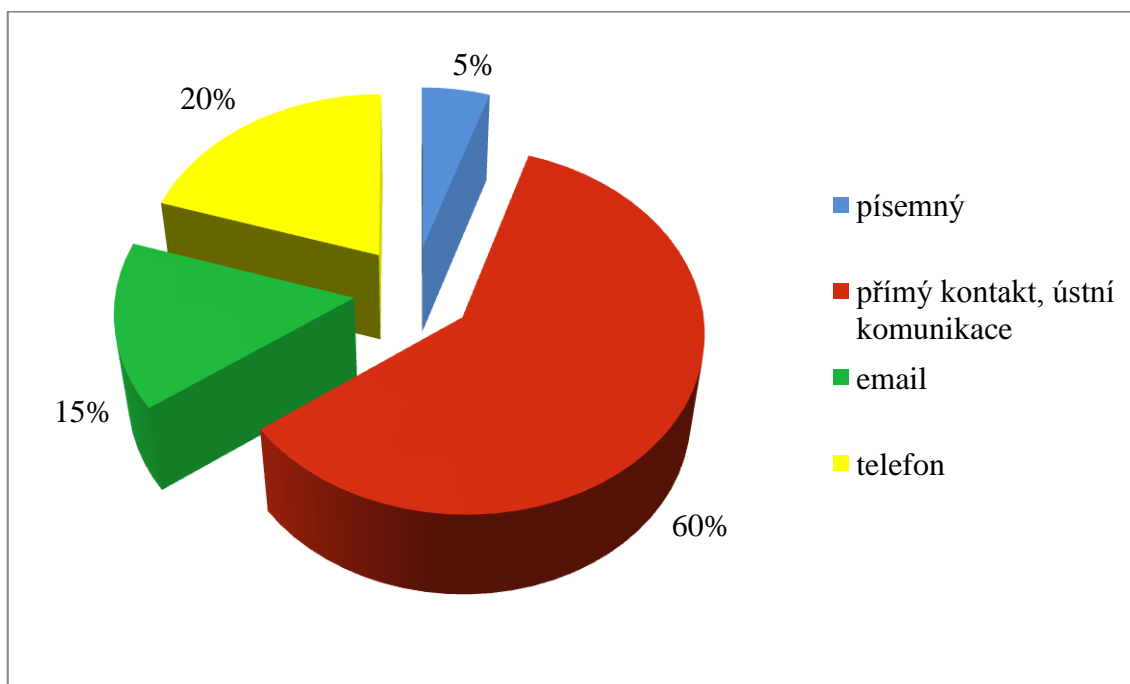
Obrázek 45 ukazuje, že v sektoru soukromém také převládá přímý kontakt v podobě ústní komunikace, tuto odpověď zvolilo dvanáct dotazovaných, čtyři tázání používají jako nejčastější prostředek komunikace telefon, tři email a jeden respondent písemnou formu komunikace.

Obrázek 44: Veřejný sektor – Jaký je nejčastější způsob komunikace ve Vaší organizaci?



Zdroj: Vlastní výzkum

Obrázek 45: Soukromý sektor – Jaký je nejčastější způsob komunikace ve Vaší organizaci?



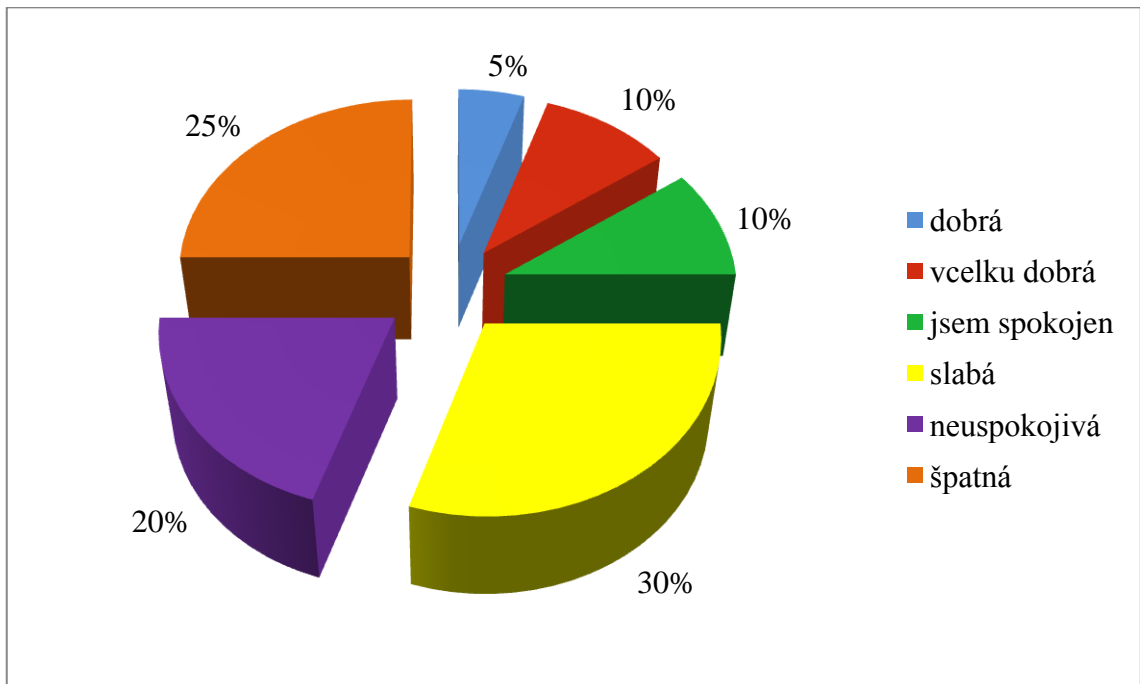
Zdroj: Vlastní výzkum

22. Otázka: Jak hodnotíte úroveň komunikace ve Vaší organizaci? Kde vidíte silné/slabe stránky?:

Poslední informací, na kterou jsem se manažerů z veřejného a soukromého sektoru v dotazníku ptala, bylo to, jak hodnotí úroveň komunikace v jejich společnosti, dále jsem chtěla vědět, kde vidí silné či slabé stránky.

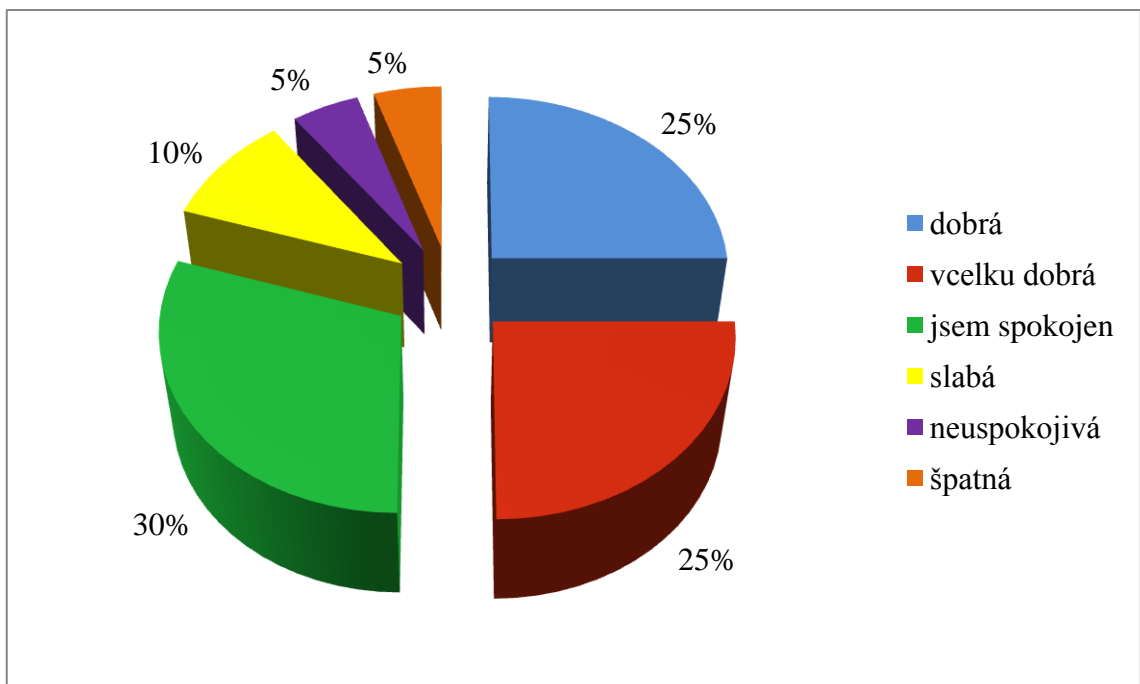
Obrázky 46 a 47 vypovídají o tom, že soukromý sektor hodnotil úroveň komunikace lépe než sektor veřejný. Manažeři soukromého sektoru uváděli převážně ve svých odpovědích, že komunikace je dobrá, vcelku dobrá, či „jsem spokojen“, zatímco hodnocení manažerů veřejného sektoru bylo trochu horší, ti nejčastěji uváděli odpovědi typu „mohlo by to být lepší“, „nic moc“, dále uváděli, že komunikace je slabá či dokonce špatná, našla se ovšem i jedna výjimka, kde manažer považoval komunikaci za dobrou.

Obrázek 46: Veřejný sektor – Jak hodnotíte úroveň komunikace ve Vaší organizaci?



Zdroj: Vlastní výzkum

Obrázek 47: Soukromý sektor – Jak hodnotíte úroveň komunikace ve Vaší organizaci?



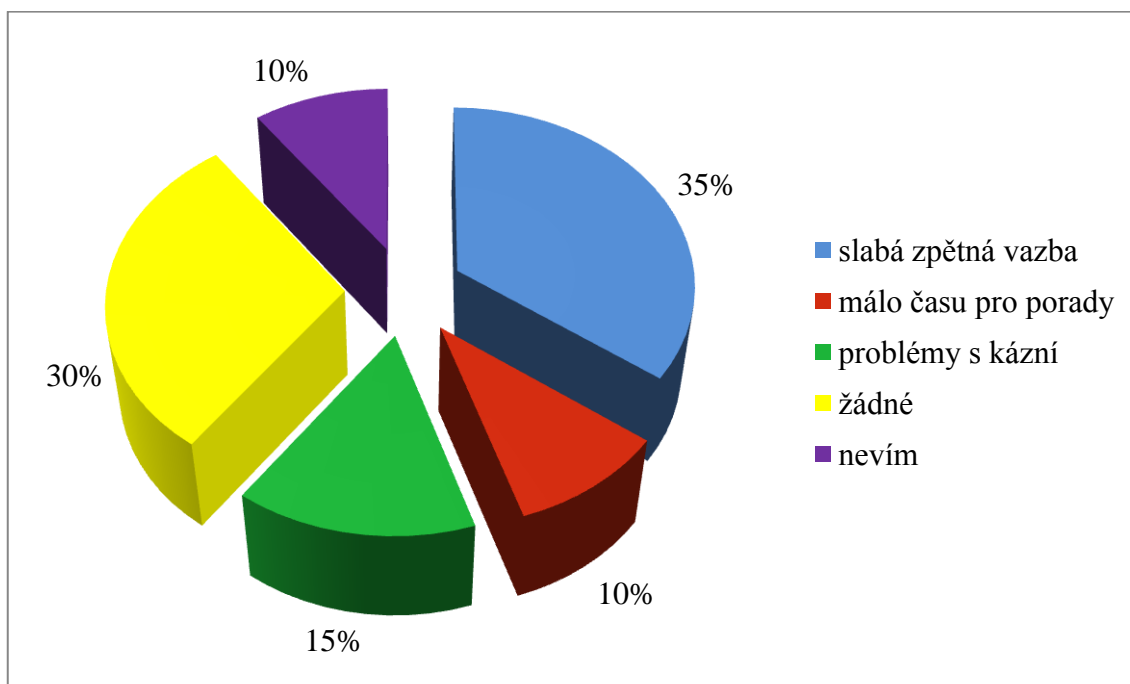
Zdroj: Vlastní výzkum

Jako slabé stránky uváděl veřejný sektor (Obrázek 48) nejčastěji slabou zpětnou vazbu, málo času pro porady a problémy s kázní některých zaměstnanců, oproti tomu silnou stránku vidí v pravidelnosti porad, snaze o zlepšení úrovně komunikace či otevřenosti. Soukromý sektor (Obrázek 49) se shoduje s veřejným, že slabou stránkou je slabá zpětná vazba, dále se zde objevuje prostupování neoficiálních informací („drbů“) celou organizací. Čtyři manažeři ze sektoru soukromého a šest manažerů ze sektoru veřejného nevidí žádné nedostatky v komunikaci uvnitř organizace.

Silné stránky soukromého sektoru můžeme vidět na Obrázku 51. Soukromý sektor je spatřuje v tom, že mají dostatek času na vysvětlování, že se zaměstnanci nebojí zeptat nebo se přijít poradit či v tom, že se svými zaměstnanci komunikují otevřeně a snaží se jim poskytovat dostatek informací.

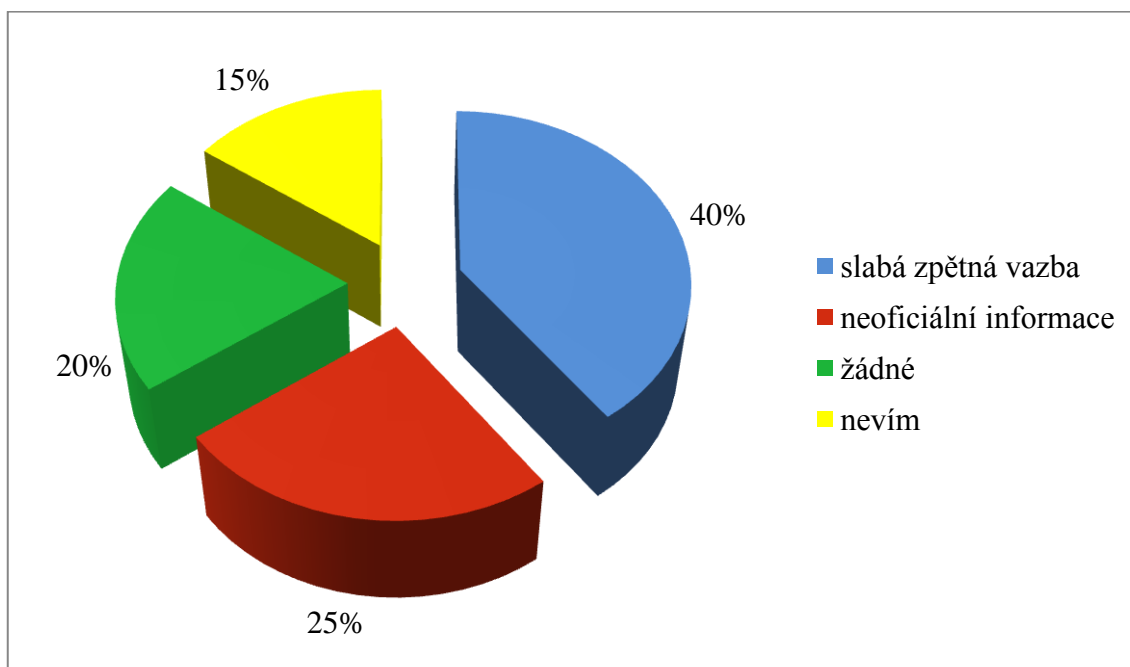
Jako své silné stránky uvádí nejčastěji veřejný sektor (Obrázek 50) pravidelnost porad a snahu o zlepšení úrovně komunikace uvnitř organizace. Pět manažerů z veřejného sektoru uvedlo odpověď „nevím“.

Obrázek 48: Veřejný sektor – Kde vidíte slabé stránky komunikace ve Vaší organizaci?



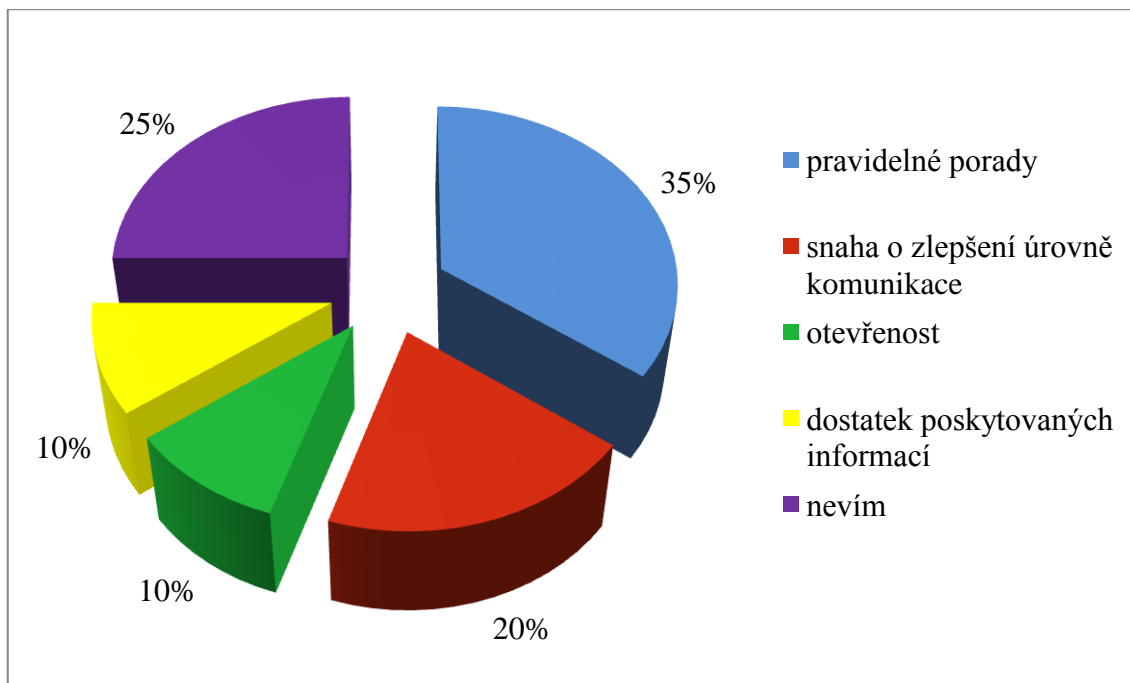
Zdroj: Vlastní výzkum

Obrázek 49: Soukromý sektor – Kde vidíte slabé stránky komunikace ve Vaší organizaci?



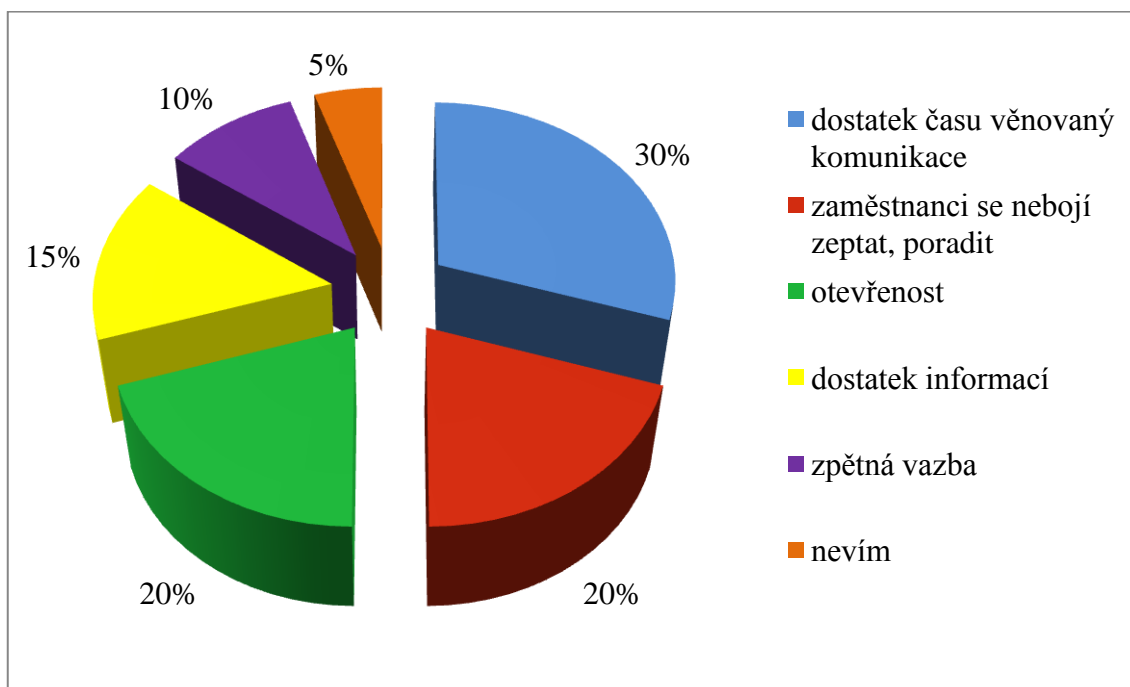
Zdroj: Vlastní výzkum

Obrázek 50: Veřejný sektor – Kde vidíte silné stránky komunikace ve Vaší organizaci?



Zdroj: Vlastní výzkum

Obrázek 51: Soukromý sektor – Kde vidíte silné stránky komunikace ve Vaší organizaci?



Zdroj: Vlastní výzkum

6. DISKUSE A NÁVRH RÁMCOVÝCH ZMĚN

Identifikační otázky

Dle dotazníkového šetření působí ve veřejném sektoru více žen (75%) než v sektoru soukromém (55%). V soukromém sektoru působí mladší manažeři než v sektoru veřejném. V soukromém sektoru je více vysokoškolsky vzdělaných manažerů (35%) než v sektoru veřejném (20%).

Motivace

Motivovanost zaměstnanců v soukromém sektoru je vyšší než v sektoru veřejném. 18,60% manažerů z veřejného sektoru uvádí, že zaměstnance nemotivuje, soukromý sektor aspoň nějakým způsobem motivuje vždy. Nehmotnou motivaci využívá více manažerů z veřejného sektoru (25,58%) než manažerů ze sektoru soukromého (16,67%). Více peněz pro motivaci svých zaměstnanců potřebuje 50% manažerů z veřejného sektoru oproti 15% manažerů ze sektoru soukromého. 35% dotazovaných manažerů veřejného sektoru uvádí, že neví jak vylepšit systém motivace v organizaci, v sektoru soukromém je to dokonce 50% dotazovaných.

Správně motivovaní zaměstnanci jsou jednou z podmínek úspěšné společnosti. Motivovat zaměstnance není jednoduché, protože každého člověka motivuje něco jiného, proto by zde měl fungovat individuální přístup k jednotlivým zaměstnancům. Dle dotazníku motivují společnosti své zaměstnance nejčastěji finančně a mnoho se jich také domnívá, že bez financí nemají své zaměstnance jak motivovat. Finanční motivace jistě zaměstnance potěší, ale po jisté době si na ni zvykne jako na standard a její motivační účinek se postupně vytratí. Proto bych navrhovala, aby finanční motivace hrála roli v motivačním systému i nadále, ale aby k ní přibyly i další způsoby, jakými by vrcholoví manažeři své zaměstnance motivovali.

Práce v sociálních službách je pro zaměstnance velice náročná jak po stránce psychické, tak po té fyzické, proto by motivační systém těchto organizací měl směřovat k tomu, aby si tito zaměstnanci ve svém volném čase náležitě odpočinuli, načerpali nové fyzické i psychické síly a aby tento odpočinek byl dostatečně dlouhý. Proto navrhuji, aby byly zaměstnancům poskytovány poukázky na masáže, do solných

jeskyní, na relaxační koupele spojené například s meditační hudbou, na lekce jógy či relaxační pobyty. Pro zaměstnance v sociálních službách by byl jistě i vhodný týden dovolené navíc.

Motivovat zaměstnance lze ale i jinými způsoby, které nezatíží rozpočet organizace, a přesto jsou stejně, ne-li více účinné než motivy finanční. Zde mám na mysli například to, aby vrcholový manažer šel příkladem svým zaměstnancům a aby si uvědomil, jestli je vlastně on sám dostatečně motivovaný, protože motivovanost nadřízeného se přenáší i na motivovanost jeho podřízených. Dále by mohli top manažeři své zaměstnance více chválit či jim vyjádřit ocenění, minimum jich v dotazníku uvádělo jako způsob motivace právě pochvalu či vyznamenání. Podle mého názoru je to způsob velmi účinný, protože působí na naše ego a zároveň levný, protože taková slovní (či písemná) pochvala nic nestojí. S ohledem na to, že si manažeři v dotazníku stěžovali právě na finanční náročnost motivace, si myslím, že právě toto je více než vhodný způsob jak povzbudit své zaměstnance k práci.

Ve velkých zahraničních společnostech je jedním z nových trendů tzv. „kolečko“. Kolečko spočívá v tom, že si zaměstnanec postupně projde všemi druhy prací ve společnosti. Nejčastěji je toto využíváno pro nově nastupující zaměstnance, kteří se tímto způsobem snáze a dříve seznámí s chodem celé společnosti. Tento systém se ale využívá i pro zaměstnance, kteří ve společnosti již nějakou dobu pracují a pomáhá rozbít všednodennost a nudu na pracovišti, podporuje zaměstnance v učení se a dává jim nové podněty, zaměstnanci tak nemají čas „zlenivět“. Princip tohoto systému lze dle mého názoru využít i v sociálních službách. Vezměme si modelový příklad třeba domova pro seniory. Pokud by tento dům zaměstnával například kuchařku, která má výtvarný talent, baví ji malovat, vyrábět keramiku, ruční práce apod., mohla by se tato kuchařka věnovat jedno odpoledne týdně klientům domova pro seniory a s nimi pracovat na výše jmenovaném. Pro pečovatelku (či pečovatelky), která (které) se touto dobou běžně seniorům věnují, by jistě nebylo problémem připravit místo kuchařky jednoduchou večeří například v podobě obložených mís. Navíc by to pro ni (ně) bylo zpestřením a psychickou relaxací po náročné práci. Přínosů této výměny by bylo hned několik. Prvním přínosem je právě to zpestření práce, kuchařka by se v pracovní době věnovala činností, které ji baví a které jinak dělá ve volném čase. Pečovatelky by si naopak oddechly po psychicky náročné práci. Další přínos by byl pro klienty – seniory, kteří by se těchto aktivit účastnili. Pro ně by toto bylo také jakýmsi zpestřením a měli by

další náplň dne. Dále mě napadá, že výtvarných či jiných kurzů se nemusí nutně účastnit pouze klienti domova, ale mohly by být přístupné i veřejnosti. Zde by docházelo ke styku a spolupráci více generací, což je jistě obohacující prvek pro celou společnost. Tito lidé, přicházející „z venku“ by platili tzv. „kurzovné“, které by bylo použito na provoz celého projektu. Pokud by se lidé na těchto kroužkách zabývali například šitím, pletením, háčkováním, keramikou apod., mohly by tyto výrobky věnovat například dětským domovům či charitám, což by bylo dalším celospolečenským přínosem a seniorům by to dodávalo pocit potřebnosti. Další možností je zřízení obchůdku přímo v domově a tyto výrobky tam přímo prodávat, což by byl další zdroj peněz pro pořádání takovýchto akcí.

Komunikace

Ve veřejném sektoru mírně převládá komunikace formální, v sektoru soukromém značně převládá naopak komunikace neformální. Přímý kontakt, ústní komunikaci shodně používají oba dva sektory nejčastěji. Soukromý sektor hodnotí úroveň komunikace v organizaci celkově lépe než sektor veřejný. Slabou stránkou komunikace u obou sektorů je zpětná vazba. Silné stránky komunikace v soukromém sektoru jsou dostatek času věnovaný komunikaci, otevřenost či to, že se zaměstnanci nebojí zeptat či se poradit. Silné stránky sektoru veřejného jsou pravidelné porady.

Jak naznačují data získaná z dotazníku, veřejný sektor má s komunikací uvnitř organizace větší problémy než sektor soukromý. Komunikace se zaměstnanci a jejich motivace spolu úzce souvisí a jsou součástí podnikové kultury. Proto by zde bylo na místě změnit způsob komunikace uvnitř organizací, komunikaci více otevřít, poskytovat zaměstnancům více informací, seznamovat je se současnou situací organizace, připravovat je na změny a vysvětlovat jim jejich nezbytnost, dát zaměstnancům prostor pro otázky a také tyto dotazy zodpovídat. Důležitým prvkem komunikace je zpětná vazba, se kterou mají problémy oba sektory, proto navrhuji zpětnou vazbu posílit.

Zpětná vazba je proces v komunikaci, při kterém příjemce sdělení získává a shromažďuje informace, které následně je vyhodnotí. Obecně řečeno se jedná o výměnu informací. Zpětná vazba posiluje činnost jednotlivých zaměstnanců (i týmu) a zvyšuje produktivitu práce.

Zpětnou vazbu od zaměstnanců by mohli manažeři v sociálních službách získávat například pomocí vytvořeného dotazníku. Základem úspěšného průzkumu jsou správné otázky, proto by vrcholoví manažeři jejich vhodnost měli náležitě zvážit, případně využít otázky navržené nezávislou třetí osobou.

Otázky by měly být koncipované tak, aby bylo možné jednoduše analyzovat odpovědi. Vhodné by bylo využít například otázky, které poskytují možnost výběru odpovědí na nabízené škále. Při tvorbě a výběru otázek je nutné se soustředit dlouhodobě, nejen na dočasné problémy. Otázky by měly být zaměřené na to, jak jsou zaměstnanci spokojeni s platem, benefity, uznáním, kterého se jim dostává, firemní etikou, autonomií při práci apod.

Dále manažerům doporučuji umístit průzkum například na internet nebo jiným způsobem zajistit anonymitu. Právě anonymita je důležitou podmínkou úspěchu průzkumu, odpovědi zaměstnanců totiž budou v takovém případě upřímnější. Vyplňování dotazníků by mělo probíhat v pracovní době a nemělo by trvat déle než 10 minut.

Dále by manažeři měli být připraveni seznámit zaměstnance s výsledky průzkumu a debatovat o nich. Zaměstnanecký průzkum v sociálních službách by se měl opakovat alespoň jednou ročně.

Po analýze průzkumu a zvážení vhodnosti navrhovaných změn, je důležité, aby manažeři navrhované změny také co nejdříve provedli. Mohlo by se totiž stát, že zaměstnanci, kteří věnují průzkumu čas a neuvidí žádné výsledky, ztratí motivaci pro příště. To, že manažeři budou požadovat pouze zpětnou vazbu, ale už nebudou zavádět získané poznatky do praxe, problém totiž nevyřeší. V managementu má význam jen dvojitá zpětná vazba. Proto dále navrhuji, aby manažeři zaváděli do praxe získané poznatky z jednoduché zpětné vazby. Dvojitá zpětná vazba znamená, že dané hodnocení manažeři zváží (popřípadě se znovu zeptají, opraví) a podněty zavedou do praxe.

Dále navrhuji, aby byly zavedeny pravidelné porady. Každé pondělí ráno by se měla konat informativní provozní porada nebo spíše schůzka, kde by byli zaměstnanci seznámeni s tím, co je čeká v následujícím týdnu a proběhlo by také krátké zhodnocení toho předchozího. Porada by měla trvat do 10 minut a měli by se jí účastnit všichni zaměstnanci (což zde nevidím jako problém, protože organizace, se kterými jsem dotazník vyplňovala, měly maximálně 50 zaměstnanců). Zde by také docházelo ke

slovní motivaci zaměstnanců, k jejich povzbuzení. Dále navrhuji, aby se jedenkrát za čtvrtletí (v případě potřeby samozřejmě častěji) konaly tzv. „manažerské“ porady, kde by se vrcholový manažer scházel s přímými podřízenými. Zde by se řešilo dlouhodobé fungování a činila by se zde rozhodnutí.

Pokud se vrcholový management rozhodne pořádat pravidelné porady, je nutné, aby byla tato setkání také efektivní, proto doporučuji, aby tyto porady měly jasný cíl, pevné vedení, přesnou dobu trvání, všichni zúčastnění musejí být na poradu připraveni. Dále doporučuji, aby porada měla svoji strukturu, to znamená, že poradu je třeba zahájit, dále probíhá vlastní diskuse, na konec by mělo přijít zhodnocení a rekapitulace a porada by měla být ukončena.

Plánování

Veřejný sektor tvoří dlouhodobější plány než sektor soukromý. Soukromý sektor více zapojuje své zaměstnance do tvorby podnikové vize a častěji s ní své zaměstnance seznamuje. Cíle veřejného sektoru jsou více zaměřeny na zákazníka a dostupnost služeb.

Z dotazníku vyplývá, že co se tvorby plánů či cílů týče, jsou na tom lépe organizace ve veřejném sektoru než ty v sektoru soukromém. To zřejmě vyplývá z toho, že ze Zákona č. 108/2006 Sb., o sociálních službách vychází povinnost plánování. Tento právní předpis ukládá krajům povinnost zpracovat střednědobý plán rozvoje sociálních služeb. Podle § 95 zpracovává kraj střednědobý plán rozvoje sociálních služeb ve spolupráci s obcemi na území kraje, se zástupci poskytovatelů sociálních služeb a se zástupci osob, kterým jsou poskytovány sociální služby, a informuje obce na území kraje o výsledcích zjištěných v procesu plánování. Organizace ve veřejném sektoru spolupracují na dané problematice s krajem, je tedy pro ně snadnější plány společnosti vytvořit, protože kraj pro tyto společnosti vytvořil metodiku, vypracoval analýzy a poskytl jim veškeré potřebné údaje a informace, které jsou zveřejněné na internetových stránkách Jihočeského kraje.

Procesy plánování sociálních služeb ve veřejném sektoru na úrovni kraje probíhají od roku 2007. Metodou komunitního plánování byly zpracovány 2 střednědobé plány rozvoje sociálních služeb. V současné době je platný Střednědobý

plán rozvoje sociálních služeb Jihočeského kraje na období 2014 - 2016 a jeho naplňování bude probíhat prostřednictvím jednoletých akčních plánů na rok 2015 a 2016, přičemž tento plán rozvoje sociálních služeb Jihočeského kraje na období 2014 - 2016 byl vytvořen metodou komunitního plánování na základě ustanovení zákona č. 108/2006 Sb., o sociálních službách v rámci individuálního projektu Plánování sociálních služeb v Jihočeském kraji, který je financován prostřednictvím Operačního programu Lidské zdroje a zaměstnanost.

Soukromý sektor se v současné době do tohoto projektu nezapojuje nebo se zapojuje velice sporadicky. Proto navrhuji, aby na tomto projektu spolupracoval a byl do něj zahrnut právě i sektor soukromý. Výhodami tohoto spojení bude skutečnost, že tím vznikne příznivější prostředí pro soukromé investice do tohoto odvětví, tím pádem se docílí požadovaného zvýšení kapacity a podpoří se vznik zdravě konkurenčního prostředí. Soukromý sektor bude moci využívat připravených podkladů od kraje a nebude si muset dělat vlastní analýzy prostředí či zpracovávat metodiku pro tvorbu plánu. Úkolem soukromého sektoru v podstatě zůstane „pouze“ formulace podnikových cílů, plánů, vize. Plány, které bude soukromý sektor zpracovávat, by měly být střednědobé (na období tří až pěti let) a měly by být odvislé právě od Plánu rozvoje sociálních služeb v Jihočeském kraji.

Plánování patří mezi hlavní manažerské funkce, týká se tedy všech oblastí a aspektů organizace. Podstatou plánování je stanovení cílů, případně možných způsobů jejich dosahování. Při plánování jsou brány v úvahu všechny důležité vnitřní i vnější faktory, které ovlivňují úspěšné dosažení cílů. Cíl je žádoucí stav, kterého chce organizace dosáhnout v určité oblasti své činnosti. Cíle v organizaci navazují na její poslání a formulovanou vizi. Doporučuji, aby cíle, které si organizace v sociálních službách stanoví, splňovaly podmínky a principy metody SMART.

Metoda SMART je soubor pravidel, která pomáhají efektivně definovat rámeček nebo cíl strategického plánování. Cíl, který si organizace dle této metody stanoví, by měl být specifický, to znamená, že navrhované řešení by mělo být přesně definováno, měl by zde být přesně a konkrétně popsán cíl a to, jak bude daná problematika řešena. Dále by měl každý vytyčený cíl být měřitelný. Měřitelnost cíle spočívá v možnosti ověřit, že navržené řešení bylo úspěšně realizováno a měl by být nastaven mechanismus kontroly úspěšnosti. Cíl by měl být také akceptovatelný, to znamená, že řešení musí

odpovídat potřebám svého příjemce. Dále je potřebné, aby byl cíl realistický, tedy skutečně dosažitelný, což znamená, že by cíl neměl být ani příliš nadnesený, ani příliš nízký. Nakonec by měl být cíl definovaný v čase, řešení musí být zakotveno v určitém časovém horizontu, v němž by mělo být dosaženo.

Cíle jsou stejně jako vize součástí motivačních činitelů v organizaci. Dle mého názoru musí mít každá organizace stanoveny nějaké cíle, ať se jedná o dosažení zisku, podílu na trhu, úrovně kvality služeb, obratu, či o úplně jiné cíle. Cíle v organizaci konkretizují vizi, pomáhají manažerům řídit a motivovat pracovníky.

Vedení

Dle dotazníkového šetření v obou sektorech naprosto převládá demokratický řídicí styl.

Demokratický styl vedení znamená, že vedoucí pracovník deleguje značnou část své autority, ponechává si však svou odpovědnost v konečných rozhodnutích. Práce je přidělována na základě participativního rozhodování skupiny. Komunikace je obousměrná.

Dle mého názoru efektivní vedení podřízených spočívá ne v tom, že vedoucí uplatňuje určitý styl vedení ve všech situacích, ale ve schopnosti pružně přizpůsobovat styl vedení konkrétní situaci.

Vedoucí manažer by měl nechat podřízené spolu přemýšlet a dát jim odpovědnost, dále by měl pracovníkovi dát najevo jeho důležitost, nechat jej účastnit se rozhodování, ptát se ho na názor, mít k podřízeným důvěru a tu jim také projevovat. Dalším předpokladem je správná a přesvědčivá komunikace, to znamená, že by měl svým podřízeným naslouchat, měl by je nechat přemýšlet současně s ním a měl by své zaměstnance především poznat. Samozřejmě, že každý manažer musí mít i autoritu. Vrcholový manažer v sociálních službách by měl správně užívat kritiku a pochvalu, dobrou práci nebrat jako samozřejmost, vidět v podřízeném především člověka a pozitivně motivovat. Manažer by měl být spravedlivý a měl by mít charakter.

Každá organizace, či tým lidí potřebuje svého lídra. To znamená člověka, který bude mít vizi, který lidi povede, nadchne je pro danou činnost a probudí v nich tvůrčí potenciál. Manažer je člověk, který věci řídí. Stará se o běžný chod organizace., dělá

každodenní exekutivní rozhodnutí. Kdežto lídr určuje směr, strategii organizace. Každý manažer by měl být zároveň i lídr.

V rámci projektu Vzdělávání k profesnímu růstu, který je financován z prostředků Evropského sociálního fondu prostřednictvím Operačního programu Lidské zdroje a zaměstnanost a ze státního rozpočtu České republiky je pořádán kurz Vedení týmu v oblasti sociálních služeb, který mohou v případě zájmu absolvovat vedoucí pracovníci registrovaných sociálních služeb, pro které je zdarma. Kurz si klade za cíl předat účastníkům to nejpodstatnější z „vedení týmu“, rozšířit jejich obzory, posloužit jim k načerpání nových inspirací, případně jim poskytnout konzultaci.

Silné a slabé stránky, příležitosti a ohrožení

Jako své slabé stránky oba sektory uvádějí nízkou motivaci zaměstnanců a špatnou vnitřní komunikaci. Silné stránky veřejného sektoru jsou odborně vzdělaní zaměstnanci, soukromý sektor spatřuje své přednosti v chuti zkvalitňovat své služby. Příležitostí obou sektorů je zvyšování kvality služeb či služby nové. Ohrožení shodně oba sektory vidí v konkurenci.

Slabé stránky (motivace a komunikace), které zde oba sektory uvádějí, potvrzují zjištění již z předchozích otázek. Otázku motivace a komunikace jsem řešila již v předešlých samostatných částech, proto se jí zde již zabývat nebudu. Zde bych se naopak ráda zaměřila na to, jak podporovat silné stránky, tedy na vzdělání zaměstnanců, nové, kvalitní služby a jak eliminovat ohrožení ze strany konkurentů.

Silnou stránkou veřejného sektoru jsou odborně vzdělaní zaměstnanci. Tuto odbornost zaměstnanců je potřeba neustále podporovat a rozvíjet, jinak by se zanedlouho ze silné stránky mohla stát slabá. Veřejný sektor (v případě registrace i sektor soukromý) má v současné době velmi rozsáhlou podporu státu a Evropské unie právě v této oblasti. V rámci projektu Vzdělávání k profesnímu růstu, který je financován z prostředků Evropského sociálního fondu prostřednictvím Operačního programu Lidské zdroje a zaměstnanost a ze státního rozpočtu České republiky je pořádáno každoročně množství kurzů, které jsou určeny právě pro zaměstnance

z oblasti sociálních služeb. Vrcholovým manažerům doporučuji, aby této nabídce využili a své zaměstnance na takovéto kurzy přihlašovali. Kurzy jsou pro pracovníky v sociálních službách zdarma a pořádají je akreditovaná vzdělávací centra, například Modrá linka. Kurzy, které se budou konat v roce 2014, jsou například: Psychologické minimum, Způsoby zvládnání obtížných situací při spolupráci s klientem či Právní minimum pro pomáhající profese v oblasti občanského, rodinného a trestního práva a další. Všechny tyto kurzy jsou určeny pro zaměstnance, kteří se přímo setkávají s klienty. Kurzy by jim měly pomoci v běžném pracovním životě, rozšířit jim obzory a zaměstnanci (potažmo organizace) by se měli díky nim stát konkurenceschopnějšími na trhu. Kurzy lze objednat telefonicky či emailem. Do objednávky stačí pouze uvést identifikační údaje organizace, název kurzu, o který má společnost zájem a počet účastníků z dané organizace. Nic víc není třeba uvádět.

Co se týče zkvalitňování služeb a rozšiřování jejich nabídky, doporučovala bych, aby se manažeři zaměřili na skutečnost, že lidé se přirozeně potřebují cítit potřební, chtějí se realizovat. Podle toho, co jsem měla příležitost vidět či slyšet, dělají organizace poskytující sociální služby ze svých klientů více pacienty než partnery, častokrát je považují za více neschopné, než ve skutečnosti jsou. Dle mého názoru by mělo zkvalitnění a rozšíření služeb znamenat také zkvalitnění života jejich uživatelů. Dle mého názoru by měli být klienti podporováni v tom, aby byli co nejvíce soběstační a organizace by jim měla dát prostor, aby se realizovali v tom, co je zajímavé a baví. Vezměme si opět modelový příklad domova seniorů (či jiného pobytového zařízení). Takový domov využívají lidé nemocní a neschopní se o sebe postarat, to sice ano, ale také ho využívají lidé, kteří jsou schopni se o sebe plně postarat, a právě těmto lidem by se mělo vyjít vstříc. V současné době to funguje zhruba tak, že jsou všichni uživatelé vnímáni stejně – prostě tak, že jsou to pacienti, o které je třeba se postarat se vším všudy. Navrhuji, aby takováto zařízení fungovala více jako „domov“. V takovém domě bydlí například seniorka, která má jako svůj koníček pečení. Léta pekla a vařila pro rodinu, sousedy, známé. Po příchodu do domova se tohoto koníčku musela vzdát a nemá žádnou náplň dne. To samé platí například i pro kutila, zahradníka či chovatele králíků či drůbeže. Dle mého názoru by se kvalita a množství poskytovaných sociálních služeb zlepšila právě tím, že by klienti byli zapojováni do běžného chodu.

Dále navrhuji, aby bylo samozřejmostí, že zaměstnanci organizace, která poskytuje sociální služby, budou klientům pomáhat s vyřizováním žádosti o příspěvek na péči.

Dalším předpokladem kvalitnějších služeb je jistě zachovat co největší soukromí klientů. Jednolůžkové či dvojlůžkové pokoje jsou spíše výjimkou, o sprchách či toaletách na každém pokoji ani nemluvě. V rámci grantového programu Sociální služby – Opatření „Podpora sociálních služeb“ je možné na tyto projekty čerpat dotaci až do výše 5,6 milionu korun. Tento program se týká přímo Jihočeského kraje, příjemci dotace mohou být poskytovatelé, kteří jsou registrováni krajským úřadem na druh sociální služby, na kterou v rámci grantového programu žádají. Na internetových stránkách společnosti Cyrrus, je možné vyplnit krátký dotazník, který slouží pro posouzení dotačních možností. V dotazníku se vyplňují identifikační údaje organizace a je zde třeba uvést stručný popis zamýšlených projektů. Na tomto základě společnost Cyrrus vyhodnotí nárok na dotaci, případně pomůže v úpravě návrhu projektu tak, aby byly podmínky nároku na dotaci splněny. Služby této společnosti jsou pro poskytovatele sociálních služeb bezplatné, projekt je financován z Evropského fondu.

Možným řešením plánovaných projektů by mohlo být zavedení systému PPP, tedy Public Private Partnership neboli veřejně soukromé partnerství v jisté modifikované formě, která by byla přínosem pro obě spolupracující strany.

PPP představuje veřejnou službu, která je financovaná a provozovaná prostřednictvím partnerství mezi veřejnou organizací a jednou, nebo několika soukromými společnostmi. Jedná se tedy o smluvní vztah soukromého a veřejného subjektu, který ekonomicky co nejvýhodněji zajistí službu, či zhotovení díla a jeho dlouhodobý provoz. Základními rysy tohoto vztahu je dlouhodobost, financování celého projektu, či jeho části soukromým kapitálem a v neposlední řadě rozdělení rizik spojených s projektem.

V současné situaci se mi jeví jako nejefektivnější z hlediska sociálních služeb, které zajišťuje veřejný sektor, zapojit v podobě PPP soukromé partnery do projektů v oblasti výstavby (případně rekonstrukce) a dlouhodobého provozu a údržby pobytových zařízení sociálních služeb.

Z dotazníkového šetření vyplývá, že organizace veřejného sektoru, které poskytují sociální služby, se potýkají s nedostatečnou kapacitou a nejsou tedy schopny uspokojit všechny žadatele. Toto potvrzují i tendence demografického vývoje v České republice, které dlouhodobě poukazují na stárnutí obyvatelstva. To je tedy předpokladem, který zaručuje, že ve středním a dlouhodobém horizontu bude přetrvávat dostatečná poptávka po pobytových zařízeních sociálních služeb ze strany jejich uživatelů.

Jak už jsem uváděla výše, příležitost pro zapojení principu PPP spatřuji v nutnosti přeměny převážné části pobytových zařízení sociálních služeb směrem k lidštějšímu přístupu a zohledňování individuálních potřeb klientů. Zmiňovaná přeměna by měla vést ke změně velkých zařízení v menší zařízení s rodinnou atmosférou. Klient takového zařízení bude mít větší soukromí a bude se mu dostávat individuálního přístupu ze strany personálu. Vhodnost využití principu PPP vidím ve dvou rovinách. První výhodou je skutečnost, že celkové náklady na rekonstrukci (případně výstavbu) a provoz jednotlivých projektů budou nižší díky vyšší efektivitě řízení soukromého sektoru. Druhou rovinou jsou nedostačující zdroje, které se takto doplní soukromým kapitálem.

V českém systému sociálních služeb spatřuji velký potenciál pro využití principu projektů partnerství veřejného a soukromého sektoru. Nutné je však najít politickou a odbornou shodu všech zúčastněných. Principy PPP jsou totiž efektivní jak pro veřejného zadavatele sociálních služeb, tak pro soukromého dodavatele. Zadavatel získá větší hodnotu pro konečného uživatele a dodavateli se dostane podnikatelské příležitosti, která mu zajistí stabilní a dlouhodobý výnos.

Nutností je zohlednit transakční náklady celé přípravné fáze projektu, v zahraničí se výše těchto transakčních nákladů pohybuje v rozmezí 2–4 % sumy celkových investičních nákladů.

Podmínkou je alokace části rizik na soukromého dodavatele. V okamžiku rozhodování o investici budou vyčísleny celoživotní náklady projektu. Ve smlouvě mezi zadavatelem a soukromým dodavatelem bude určena maximální výše nákladů. Tato maximální hranice se bude snižovat v případě nedostatečné dostupnosti či kvality služeb. S dostatečnou dostupností a kvalitou služeb souvisí zásada platby jen za výsledky. Náklady placené veřejným zadavatelem bude možné snížit penalizací za nedostupnost nebo nekvalitu služeb. Tento fakt představuje pro soukromý subjekt motivaci pro včasné plnění v požadované kvalitě.

Projekty výstavby a dlouhodobého provozu pobytových zařízení sociálních služeb, realizované formou partnerství veřejného a soukromého sektoru, tedy bezpochyby vytvářejí skutečné a materiálně významné úspory ve vynakládaných veřejných prostředcích. Překážkou v praktické implementaci PPP v sociálních službách v České republice je dle mého názoru nízké povědomí o PPP a hlavně o možnostech jeho aplikace. Tato překážka v teoretickém povědomí existuje především mezi veřejnými organizacemi působícími v sociální oblasti, přestože prvotní impuls pro spolupráci by měl vycházet právě od nich. Bariérou rozvoje uplatňování principu PPP se mi také jeví nedostatek příkladů takových projektů v oblasti sociálních služeb v Jihočeském kraji a v České republice vůbec.

Konkurenceschopnější se dle mého názoru stane ta organizace, která bude respektovat výše uvedené, tedy správně motivovat své zaměstnance, efektivně s nimi komunikovat, podporovat jejich vzdělání, dále by společnost měla využít možnosti výše uvedených dotací na rozvoj služeb a samozřejmě sledovat na stránkách Jihočeského kraje aktuální výzvy dotačních programů.

Určení pořadí

K tomu, abych mohla odpovědět na otázku který ze sektorů je na tom lépe, jsem použila bodovou metodu rozšířenou o vliv vah. Z dotazníku jsem vybrala 6 otázek, které rovnoměrně zasahují do daného tématu. Pro každou otázku zvlášť jsem použila bodovou metodu, nejvíce bodů jsem přiřadila odpovědi, která byla nejlepší, nejméně naopak dostala odpověď nejhorší. Váhami byly procentní podíly na odpovědích. Body jednotlivým odpovědím jsem přidělovala od 1 do 6 s ohledem na významnost dané otázky. Nakonec jsem body, které sektory obdržely, sečetla a určila jsem pořadí sektorů. Výpočty jsou uvedeny v Příloze č. 2 Určení pořadí – bodová metoda.

Na prvním místě se umístil soukromý sektor s nejvíce obdrženy body, je tedy na tom celkově lépe než sektor veřejný.

7. ZÁVĚR

Cílem této práce bylo popsat a vyhodnotit stávající úroveň managementu ve veřejné a soukromé správě, a na základě zjištěných skutečností, získaných prostřednictvím techniky sběru dat, navrhnout vhodné postupy, jak přispět k jejich rozvoji. Jelikož rozsah diplomové práce neumožňuje obsáhnout všechna témata, která se nabízejí, otevírá práce prostor pro témata, která by si jistě zasloužila být zpracována v samostatném projektu.

Navržené změny a nové přístupy k vedení organizací veřejného sektoru by mohly být odrazovým můstkem, který tento sektor již delší dobu potřebuje. Měly by mu pomoci se postupně přiblížit úrovni soukromého sektoru. Soukromý sektor by naopak měly podpořit v jeho dalším rozvoji a umožnit mu získat nový náhled.

Navrhnout, zavést a dlouhodobě udržet nový režim není jednoduché. Je to dlouhodobý proces, který vyžaduje spolupráci a vytrvalost celé organizace. Management změn se potýká a potýkat bude s nechtí či obavami zainteresovaných osob. Tyto nepříjemnosti je potřeba překonat a přesvědčit zaměstnance o nutnosti a správnosti právě zaváděných změn.

Veřejný sektor ze své podstaty zřejmě nemůže nikdy být úplně roven sektoru soukromému. Hlavním rozdílem mezi managementem v soukromé sféře a sféře veřejné je s největší pravděpodobností odlišnost cílů. Ve veřejné sféře není prvořadým cílem zisk nebo jiný prospěch, zde je sledován veřejný zájem a jeho naplnění. Dalším rozdílem (a do jisté míry asi i překážkou kvalitnějšího veřejného managementu) je omezené využití finančních a nefinančních ukazatelů a měřítek, které jsou v soukromé sféře běžně používané. Toto by mohlo úzce souviset právě s tím, že zde chybí ziskový motiv. Ten ovšem absentuje napříč celou veřejnou správou.

Jedním z dalších neopomenutelných rozdílů je právní úprava. Management veřejné správy se potýká s mnohem větší vázaností právem, což evidentně omezuje jeho rozhodování apod.

V oblasti managementu veřejné správy se odrážejí praktiky managementu, které jsou již s určitou zkušeností a tradicí uplatňovány ve sféře soukromé. Díky tomu

postupně dochází ke sbližování veřejných a soukromých organizací. Rozdíly mezi nimi se postupně stírají, ale i navzdory tomu některé stále přetrvávají a s největší pravděpodobností přetrvávat budou i v budoucnu.

8. SUMMARY

The aim of this study was to describe and evaluate the current level of management in the public and private sector and on the basis of discovered facts, which we obtain thanks to the technique of data collection, suggest appropriate procedures which can contribute to their development. In a view of the fact that the extent of the thesis cannot cover all the issues which are offered, this work gives a little space to the issues which certainly deserve to be solved in the separate project.

Suggested changes and new approaches to the management of public sector could be a launching pad which this sector needs for a long time. They would help him to get closer to the level which the private sector has. These changes and approaches would also support the private sector in its development and they would enable to gain it a new perspective.

To suggest, implement and keep the new regime is not easy. It is a long-term process that requires cooperation and persistence of the whole organisation. The management of changes is facing and always will face with reluctance and concerns of stakeholders. It is necessary to overcome these inconveniences and convince employees about necessity and correctness of changes which are introducing.

The public sector can never be completely equal to the private sector. The main difference between the management in the private sector and the public sector is probably in the dissimilarity of their goals. In the public sphere, the profit or other benefits are not the main goal; what is followed is a public interest and its fulfilment. The other difference (and to a certain extent also an obstacle to the more quality public management) is the limited use of the financial and non-financial indicators and criterions which are commonly used in the private sphere. This would be closely related with the fact that in the public sphere there is no motive of profit. But this motive is absent across the whole public management.

One of the other differences, which should not be neglected, is legislation. The management of the public administration is much more bound by law, which obviously limits its decision-making, etc.

The management of the public administration reflects practices of management which are with a certain experiences and tradition used in the private sphere. Thanks to this the public organisations and the private organisations are slowly getting closer. The differences between them become blurred, but despite this fact some of them still remain and most likely they will continue in the future.

Keywords: management, public administration, private management, social services

9. PŘEHLED POUŽITÉ LITERATURY

Literatura

- Armstrong, M. (2002) *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada
- Arnold, J., & Randall, R. (2010) *Work psychology: understanding human behaviour in the workplace* (5th ed.). New York: Financial Times Prentice Hall
- Appleby, R. C. (1994) *Modern business administration* (6th ed.). London: Pitman,
- Bělohávek, F., Košťan, P., & Šuleř, O. (2006) *Management*. Brno: Computer Press,
- Berelson, B., & Steiner, C. (1964) *Human Behavior: An Inventory of Scientific Findings*. New York: Harcourt Brace Jovanovich
- Blažek, L. (1999) *Úvod do teorie řízení podniku*. Brno: Masarykova univerzita
- Blažková, M. (2007) *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*. Praha: Grada
- Donnelly, J. H., Gibson, J. L., & Ivancevich, J. M. (1997) *Management*. Praha: Grada Publishing
- Drucker, P. F. (2000) *Výzvy managementu pro 21. století*. Praha: Management Press,
- Goldratt, E. M. (1990) *Cost Accounting: Public Enemy Number One of Productivity*. Institute of Management Accountants
- Hendrych, D. (2003) *Správní věda: teorie veřejné správy*. Praha: ASPI
- Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman, B. B. (1993) *The motivation to work*. New Brunswick, N.J., U.S.A.: Transaction Publishers,
- Horáková, I., Stejskalová, D., & Škapová, H. (2000) *Strategie firemní komunikace*. Praha: Management Press
- Jakubíková, D. (2008) *Strategický marketing: strategie a trendy*. Praha: Grada
- Janda, P. (2004) *Vnitrofiremní komunikace: nástroje pro úspěšné fungování firmy*. Praha: Grada
- Káňa, P. (2010) *Základy veřejné správy: vybrané kapitoly veřejné správy pro studium žáků středních škol*. (3. vyd.). Ostrava: Montanex

- Keřkovský, M., & Vykypěl, O., (2006) *Strategické řízení: teorie pro praxi*. (2. vyd.). Praha: C. H. Beck
- Khelerová, V. (1995) *Komunikační dovednosti manažera*. (1.vyd.) Praha: Grada Publishing
- Kislingerová, E. (2008) *Inovace nástrojů ekonomiky a managementu organizací*. Praha: C. H. Beck
- Koontz, H., Weihrich, H. (1993) *Management*. Praha: Victoria publishing
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2001) *Principles of marketing*. (9th ed.). Upper Saddle River, N. J.: Prentice Hall
- Locke, E. A., & Latham, G. P. (1984) *Goal setting: a motivational technique that works!*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall
- Mayerová, M., & Růžička, J. *Moderní personální management*. (1. vyd.). Jinočany: H+H
- Maslow, A. H., & Frager, R. (1987) *Motivation and personality*. (3rd ed.). New York: Harper and Row
- Müller, K. (1993) *Management für Ingenieure: Grundlagen, Techniken, Instrumente*. (3. korrigierter Nachdr.). Berlin: Springer
- Němec, V. (1998) *Řízení a ekonomika firmy*. (1. vyd.). Praha: Grada
- Ochrana, F. (2001) *Veřejný sektor a efektivní rozhodování*. (vyd. 1.). Praha: Management Press
- Peková, J., Pilný J., & Jetmar M. (2008) *Veřejná správa a finance veřejného sektoru*. (3. vyd.). Praha: ASPI
- Provazníková, R., & Sedláčková, O. (2009) *Financování měst, obcí a regionů: teorie a praxe*. (2. vyd.). Praha: Grada
- Půček, M. (2009) *Chytrá veřejná správa: kohezní politika*. (1. vyd.) Praha: Ministerstvo pro místní rozvoj
- Siegl, M., Stejskal J., & Stránská Kořátková, P. (2011) *Management veřejného sektoru: distanční opora I. díl*. Pardubice: Univerzita Pardubice.

Strecková, Y. (1998) *Teorie veřejného sektoru: učební text*. (1. přeprac. vyd.). Brno: Masarykova univerzita

Synek, M. (1998) *Nauka o podniku: učební texty pro bakalářské studium*. (4. vyd.). Praha: Vysoká škola ekonomická v Praze

Šebestová, J. (2008) *Kontrolní systém veřejné správy a veřejného sektoru*. (vyd. 1.). Karviná: Slezská univerzita v Opavě, Obchodně podnikatelská fakulta v Karviné

Tomeš, I. (2009) *Sociální správa: úvod do teorie a praxe*. (2. vyd.). Praha: Portál

Truneček, J. (1993) *Management podniku*. Praha: Ediční oddělení VŠE Praha

Truneček, J. (2004) *Znalostní podnik ve znalostní společnosti*. (2. vyd.). Praha: Professional Publishing, 2004

Vavrečka, M., & Lednický, V. (1999) *Pojmový slovník managementu: (česko-anglicko-německo-ruský)*. Ostrava: Ostravská univerzita

Vodáček, L., & Vodáčková, O. (2006) *Moderní management v teorii a praxi*. (vyd. 1.). Praha: Management Press

Vysušil, J. (1996) *Základy managementu*. (vyd. 1.). Praha: HZ Praha

Vroom, V. H. (1995) *Work and motivation*. (1st ed.). San Francisco: Jossey-Bass Publishers

Waterman, B. T., & Peters, J. (2004) *In search of excellence: lessons from America's best-run companies*. (2nd ed.). London: Profile Books

Werther, W. B., & Keith, D. (1989) *Lidský faktor a personální management*. (1. vyd.). Praha: Victoria Publishing

Internetové zdroje

Private Sector Definition | Investopedia. (n.d.). *Investopedia*. Retrieved November 29, 2013, from <http://www.investopedia.com/terms/p/private-sector.asp>

Hansen, F. (2001, May 1). Transparent Beauty. Retrieved January 25, 2014, from <http://www.bfmag.com>

Hodnotici-kriterialni-ukazatele. (2012, January 1). Retrieved January 25, 2014, from <http://www.edotace.cz>

Synek, M. (2008, January 1). Nová ekonomie - nové ukazatele. Retrieved February 7, 2014, from <http://www.ekonomikaamanagement.cz>

10. SEZNAM OBRÁZKŮ A TABULEK

Obrázek 1: Management jako proces

Obrázek 2: Interní komunikace

Obrázek 3: Využití výsledků komplexní analýzy pro SWOT analýzu.

Obrázek 4: Příklady jednotlivých faktorů ve SWOT

Obrázek 5: Smíšená ekonomika

Obrázek 6: Veřejný sektor - Pohlaví

Obrázek 7: Soukromý sektor – Pohlaví

Obrázek 8: Veřejný sektor - Věk

Obrázek 9: Soukromý sektor - Věk

Obrázek 10: Veřejný sektoru - Nejvyšší dosažené vzdělání

Obrázek 11: Soukromý sektoru - Nejvyšší dosažené vzdělání

Obrázek 12: Veřejný sektor - Jsou Vaši zaměstnanci dostatečně motivovaní?

Obrázek 13: Soukromý sektor - Jsou Vaši zaměstnanci dostatečně motivovaní?

Obrázek 14: Veřejný sektoru - Jak motivujete Vaše zaměstnance?

Obrázek 15: Soukromý sektoru - Jak motivujete Vaše zaměstnance?

Obrázek 16: Veřejný sektor – Lze vylepšit systém motivace ve Vaší organizaci? Pokud ano, jak?

Obrázek 17: Soukromý sektor – Lze vylepšit systém motivace ve Vaší organizaci? Pokud ano, jak?

Obrázek 18: Veřejný sektor – Brání Vám něco ve vylepšení motivace ve Vaší organizaci? Pokud ano, co?

Obrázek 19: Soukromý sektor – Brání Vám něco ve vylepšení motivace ve Vaší organizaci? Pokud ano, co?

Obrázek 20: Veřejný sektor – Jak plánujete budoucnost ve společnosti?

Obrázek 21: Soukromý sektor – Jak plánujete budoucnost ve společnosti?

Obrázek 22: Veřejný sektor – Jsou Vaši zaměstnanci seznámeni s vizí společnosti?

Obrázek 23: Soukromý sektor – Jsou Vaši zaměstnanci seznámeni s vizí společnosti?

Obrázek 24: Veřejný sektor - Jak ve společnosti plánujete?

Obrázek 25: Soukromý sektor – Jak ve společnosti plánujete?

Obrázek 26: Veřejný sektor – Co je cílem Vaší organizace?

Obrázek 27: Soukromý sektor – Co je cílem Vaší organizace?

Obrázek 28: Veřejný sektor – Co vidíte jako slabou stránku Vaší organizace?

Obrázek 29: Soukromý sektor – Co vidíte jako slabou stránku Vaší organizace?

Obrázek 30: Veřejný sektor – Co vidíte jako silnou stránku Vaší organizace?

Obrázek 31: Soukromý sektor – Co vidíte jako silnou stránku Vaší organizace?

Obrázek 32: Veřejný sektor – Jaké sledujete finanční ukazatele? Který je pro Vás nejdůležitější?

Obrázek 33: Soukromý sektor – Jaké sledujete finanční ukazatele? Který je pro Vás nejdůležitější?

Obrázek 34: Veřejný sektor – Jaké sledujete nefinanční ukazatele? Který je pro Vás nejdůležitější?

Obrázek 35: Soukromý sektor – Jaké sledujete nefinanční ukazatele? Který je pro Vás nejdůležitější?

Obrázek 36: Veřejný sektor – Řídící styl ve Vaší společnosti byste označil(a) jako:

Obrázek 37: Soukromý sektor – Řídící styl ve Vaší společnosti byste označil(a) jako:

Obrázek 38: Veřejný sektor – Největší příležitostí Vaší společnosti je/jsou:

Obrázek 39: Soukromý sektor - Největší příležitostí Vaší společnosti je/jsou:

Obrázek 40: Veřejný sektor – Největším ohrožením Vaší společnosti je/jsou:

Obrázek 41: Soukromý sektor – Největším ohrožením Vaší společnosti je/jsou:

Obrázek 42: Veřejný sektor – Komunikace ve Vaší organizaci je spíše:

Obrázek 43: Soukromý sektor – Komunikace ve Vaší organizaci je spíše:

Obrázek 44: Veřejný sektor – Jaký je nejčastější způsob komunikace ve Vaší organizaci?

Obrázek 45: Soukromý sektor – Jaký je nejčastější způsob komunikace ve Vaší organizaci?

Obrázek 46: Veřejný sektor – Jak hodnotíte úroveň komunikace ve Vaší organizaci?

Obrázek 47: Soukromý sektor – Jak hodnotíte úroveň komunikace ve Vaší organizaci?

Obrázek 48: Veřejný sektor – Kde vidíte slabé stránky komunikace ve Vaší organizaci?

Obrázek 49: Soukromý sektor – Kde vidíte slabé stránky komunikace ve Vaší organizaci?

Obrázek 50: Veřejný sektor – Kde vidíte silné stránky komunikace ve Vaší organizaci?

Obrázek 51: Soukromý sektor – Kde vidíte silné stránky komunikace ve Vaší organizaci?

Tabulka 1: Vývoj průměrného počtu zaměstnanců a jejich průměrných mezd v organizacích poskytujících sociální služby v Jihočeském kraji v letech 2008 – 2013

Tabulka 2: Počet organizací poskytujících sociální služby v Jihočeském kraji podle okresů (2014)

11. PŘÍLOHY

1. Dotazník

2. Určení pořadí – bodová metoda

Příloha č. 1 Dotazník

Dobrý den,

jsem studentka Ekonomický fakulty na Jihočeské univerzitě v Českých Budějovicích. Pro účely mé diplomové práce s názvem Management ve veřejné a soukromé správě, kterou zpracovávám, prosím o vyplnění dotazníku. Dotazník je zcela anonymní.

Předem děkuji za spolupráci

Lenka Trmalová

1. Pohlaví

- a) muž
- b) žena

2. Věk

- a) do 25 let
- b) 26 – 35 let
- c) 36 – 45 let
- d) 46 – 55 let
- e) 56 a více

3. Nejvyšší dosažené vzdělání

- a) střední bez maturity
- b) střední všeobecné s maturitou
- c) střední odborné s maturitou
- d) vyšší odborné a bakalářské
- e) vysokoškolské

4. Pracujete v/ve:

- a) soukromém sektoru
- b) veřejném sektoru

5. Jsou Vaši zaměstnanci dostatečně motivováni?

- a) ano
- b) spíše ano
- c) spíše ne
- d) ne

6. Jak motivujete Vaše zaměstnance?

.....

.....

.....

.....

7. Lze vylepšit systém motivace ve Vaší organizaci? Pokud ano, jak?

.....

.....

.....

.....

8. Brání Vám něco ve vylepšení systému motivace ve Vaší organizaci? Pokud ano, co?

.....

.....

.....

.....

9. Jak plánujete budoucnost společnosti?

- a) O vzdálenější budoucnosti příliš neuvažujeme, důležitá je pro nás přítomnost a aktuální problémy.
- b) Ve společnosti existuje určitá představa o budoucnosti firmy, není však podrobně písemně specifikována a rozpracována do plánu.
- c) Společnost má písemně formulovanou vizi na 1 - 2 roky a sestavuje podle ní krátkodobé plány.
- d) Společnost se snaží rozpracovávat svou vizi do podnikatelského plánu, sledujícího minimálně střednědobý výhled.

10. Jsou Vaši zaměstnanci seznámeni s vizí podniku?

- a) Zaměstnance není třeba seznamovat s vizí, jsou úkolováni podle potřeb organizace.
- b) Zaměstnanci mají možnost seznámit se v případě zájmu s vizí organizace u svých nadřízených.
- c) Zaměstnanci organizace jsou s obsahem vize průběžně seznamováni.
- d) Zaměstnanci organizace se spolupodílejí na formulování podnikové vize a o jejich připomínkách se dále jedná na úrovni managementu.

11. Jak ve společnosti plánujete?

- a) Převládají krátkodobé plány.
- b) Převládají střednědobé plány.
- c) Převládají dlouhodobé plány.

12. Co je cílem Vaší organizace?

.....
.....
.....

13. Co vidíte jako slabou stránku Vaší organizace?

.....
.....
.....

14. Co vidíte jako silnou stránku Vaší organizace?

.....
.....
.....

15. Jaké sledujete finanční ukazatele? Který je pro Vás nejdůležitější?

.....
.....
.....

16. Jaké sledujete nefinanční ukazatele? Který je pro Vás nejdůležitější?

.....
.....
.....

17. Řídící styl ve Vaší společnosti byste označil (a) jako:

- a) liberální
- b) demokratický
- c) autokratický

18. Největší příležitostí Vaší firmy je/jsou:

- a) nové výrobky/služby
- b) snižování nákladů
- c) zvýšení kvality výrobků/služeb
- d) rozvoj nových trhů, získání nových zákazníků
- e) rozvoj zaměstnanců
- f) jiné
- g) nevím

19. Největším ohrožením Vaší společnosti je/jsou:

- a) legislativa, zákony
- b) konkurenční společnosti
- c) vlastní zaměstnanci
- d) strategická rozhodnutí vrcholového managementu
- e) jiné
- f) nevím

20. Komunikace ve Vaší organizaci je spíše:

- a) formální
- b) neformální

21. Jaký je nejčastější způsob komunikace ve Vaší organizaci?

- a) písemný
- b) ústní

c) email

d) jiný

22. Jak hodnotíte úroveň komunikace ve Vaší organizaci? Kde vidíte silné/slabe stránky? Jsou nějaké překážky v komunikaci?

.....
.....

Příloha č. 2 Určení pořadí – bodová metoda

5. Otázka: Jsou Vaši zaměstnanci dostatečně motivovaní?

Odpověď	Body	Veřejný sektor		Soukromý sektor	
		Váha	Získané body	Váha	Získané body
Ano	4	0,1	0,4	0,35	1,4
Spíše ano	3	0,5	1,5	0,5	1,5
Spíše ne	2	0,25	0,5	0,1	0,2
Ne	1	0,15	0,15	0,05	0,05
Celkem	x	x	2,55	x	3,15

Zdroj: Vlastní práce

9. Otázka: Jak plánujete budoucnost společnosti?

Odpověď	Body	Veřejný sektor		Soukromý sektor	
		Váha	Získané body	Váha	Získané body
A (I)	4	0,35	1,4	0,15	0,6
B (II)	3	0,4	1,2	0,3	0,9
C (III)	2	0,15	0,3	0,35	0,7
D (IV)	1	0,1	0,1	0,2	0,2
Celkem	x	x	3	x	2,4

Pozn.: (I) Společnost se snaží rozpracovávat svou vizi do podnikatelského plánu, sledujícího minimálně střednědobý výhled. (II) Společnost má písemně formulovanou vizi na 1 – 2 roky a sestavuje podle ní krátkodobé plány. (III) Ve společnosti existuje určitá představa o budoucnosti firmy, není však podrobně písemně specifikována a rozpracována do plánu. (IV) O vzdálenější budoucnosti příliš neuvažujeme, důležitá je pro nás přítomnost a aktuální problémy.

Zdroj: Vlastní práce

10. Otázka: Jsou Vaši zaměstnanci seznámeni s vizí společnosti?

Odpověď	Body	Veřejný sektor		Soukromý sektor	
		Váha	Získané body	Váha	Získané body
A (I)	1	0,25	0,25	0,1	0,1
B (II)	2	0,3	0,6	0,25	0,5
C (III)	3	0,3	0,9	0,3	0,9
D (IV)	4	0,15	0,6	0,35	1,4
Celkem	x	x	2,35	x	2,9

Pozn.: (I) Zaměstnanec není třeba seznamovat s vizí, jsou úkolováni podle potřeb společnosti. (II) Zaměstnanci mají možnost seznámit se v případě zájmu s vizí společnosti u svých nadřízených. (III) Zaměstnanci společnosti jsou s obsahem vize průběžně seznamováni. (IV) Zaměstnanci společnosti se spolupodílejí na formulování podnikové vize a o jejich připomínkách se dále jedná na úrovni managementu.

Zdroj: Vlastní práce

11. Otázka: Jak ve společnosti plánujete?

Odpověď	Body	Veřejný sektor		Soukromý sektor	
		Váha	Získané body	Váha	Získané body
Krátkodobě	1	0,25	0,25	0,35	0,35
Střednědobě	2	0,4	0,8	0,55	1,1
Dlouhodobě	3	0,35	1,05	0,1	0,3
Celkem	x	x	2,1	x	1,75

Zdroj: Vlastní práce

17. Otázka: Řídící styl ve Vaší organizaci byste označil(a) jako:

Odpověď	Body	Veřejný sektor		Soukromý sektor	
		Váha	Získané body	Váha	Získané body
Liberální	1	0,1	0,1	0,05	0,05
Demokratický	2	0,65	1,3	0,8	1,6
Autokratický	1	0,25	0,25	0,15	0,15
Celkem	x	x	1,65	x	1,8

Zdroj: Vlastní práce

22. Otázka: Jak hodnotíte úroveň komunikace ve Vaší organizaci?

Odpověď	Body	Veřejný sektor		Soukromý sektor	
		Váha	Získané body	Váha	Získané body
Dobrá	6	0,05	0,3	0,25	1,5
Vcelku dobrá	5	0,1	0,5	0,25	1,25
Jsem spokojen	4	0,1	0,4	0,3	1,2
Slabá	3	0,3	0,9	0,1	0,3
Neuspokojivá	2	0,2	0,4	0,05	0,1
Špatná	1	0,25	0,25	0,05	0,05
Celkem	x	x	2,75	x	4,4

Zdroj: Vlastní práce

Součet bodů, určení pořadí

Číslo otázky	Získané body	
	Veřejný sektor	Soukromý sektor
5	2,55	3,15
9	3	2,4
10	2,35	2,9
11	2,1	1,75
17	1,65	1,8
22	2,75	4,4
Celkem	14,4	16,4
Pořadí	2.	1.

Zdroj: Vlastní práce