

Václav Vostrovský, Jaromír Štůsek

Strategické plánování neziskových organizací v podmínkách znalostní společnosti





Tato publikace byla vydána v rámci projektu „3 stupně řízení – 3 kroky ke stabilitě“, který byl spolufinancován Evropským sociálním fondem, státním rozpočtem České republiky a rozpočtem hlavního města Prahy.

Recenzovali:

Prof. Ing. František Němec, Ph.D.

Doc. Ing. Jaroslav Švasta, CSc.

© Václav Vostrovský, 2008.

© Jaromír Štůsek, 2008.

© AGNES, 2008.

ISBN 978-80-903696-5-8

Obsah

Úvod	9
Podstata strategického plánování.....	10
Definice neziskové organizace	10
Potřeba strategického plánování v neziskové sféře	12
Závažnost strategického plánování	13
Priorita plánování	14
Hlavní plánovací principy	17
Etapy plánovacího procesu	18
1. fáze: Inventura momentálního stavu	23
Analýza vnějšího okolí	23
<i>Ekonomické faktory</i>	24
<i>Technologické faktory</i>	25
<i>Státní politika, sociální a politické prostředí</i>	25
<i>Kulturní faktory</i>	26
<i>Demografické faktory</i>	26
Analýza vnějšího prostředí pomocí Porterova modelu	26
<i>Ohrožení ze strany konkurence</i>	27
<i>Analýza konkurence</i>	27
<i>Síla klientů</i>	29
<i>Nově vstupující účastníci</i>	29
Identifikace příležitostí a ohrožení SWOT analýzou.....	29
Strukturální analýza podílu a růstu trhu BCG analýzou	31
Analýza inventury výchozího stavu Ansoffovou maticí.....	33
Analýza zájmových (nátlakových) skupin.....	33
Analýza klienta	35
<i>Segmentace klientů</i>	35
<i>Odstraňování bariér přístupů ke klientovi</i>	36
Analýza služby	38
<i>Analýza služby z hlediska jejich životnosti</i>	40
<i>Analýza služby maticovou metodou</i>	41
Identifikace problémů a rizik	41
2. fáze: Stanovení vize a poslání	44
Poslání organizace	44
<i>Požadavky kladené na formulaci poslání</i>	45
<i>Příklady optimálně formulovaných poslání</i>	46

3. a 4. fáze: Stanovení dlouhodobých a krátkodobých cílů.....	48
Excelentnost neziskové organizace.....	48
Základní megatrendy světového vývoje	49
Požadavky na formulaci cílů.....	50
Formulace soustavy cílů neziskové organizace	51
<i>Komplexní strategické plánování podniku</i>	<i>52</i>
Komplexnost plánování	53
<i>Postup při tvorbě komplexních plánů neziskového subjektu</i>	<i>55</i>
Informace	56
5. fáze: Volba a formulace komplexní strategie.....	58
Definice pojmu strategie.....	58
Strategie neziskové organizace	59
<i>Přijatelné strategie neziskových organizací.....</i>	<i>59</i>
<i>Konkurenční strategie.....</i>	<i>60</i>
<i>Kritéria výběru konkrétní strategie</i>	<i>61</i>
<i>Styl a hodnoty</i>	<i>62</i>
<i>Vnitřní kultura</i>	<i>62</i>
<i>Zdroje a dovednosti</i>	<i>63</i>
<i>Vhodnost strategie</i>	<i>64</i>
<i>Strategické myšlení</i>	<i>64</i>
<i>Principy strategického myšlení</i>	<i>66</i>
<i>Modely strategického myšlení</i>	<i>67</i>
<i>Proaktivní myšlení.....</i>	<i>67</i>
<i>Aplikace proaktivního myšlení.....</i>	<i>69</i>
• <i>Porterova analýza konkurenčních výhod.....</i>	<i>69</i>
• <i>Sengeho přístup k systémům myšlení</i>	<i>69</i>
• <i>Hamelova koncepce strategie jakožto revoluce</i>	<i>69</i>
<i>Reaktivní myšlení jako síla zkušeností.....</i>	<i>69</i>
Informační komponenta strategického myšlení.....	71
<i>Informačního myšlení jako atribut konkurenceschopnosti.....</i>	<i>71</i>
<i>Potřeba informačního myšlení</i>	<i>72</i>
<i>Upevňování a rozvíjení informačního myšlení.....</i>	<i>72</i>
<i>Aspekty informačního myšlení.....</i>	<i>73</i>
<i>Význam informačního myšlení ve znalostní společnosti.....</i>	<i>73</i>
6. fáze: Zpracování komplexní strategie.....	75
Posloupnost tvorby strategie	75
1. <i>krok - Analýza výchozího stavu organizace.....</i>	<i>76</i>
2. <i>krok - Analýza a prognóza vnějšího okolí organizace.....</i>	<i>76</i>
<i>Prognózování změn</i>	<i>77</i>
3. <i>krok - Formulace vrcholových strategických cílů</i>	<i>78</i>
4. <i>krok - Tvorba ministategie a komplexní strategie.....</i>	<i>78</i>
<i>Formulace specifických předností organizace</i>	<i>79</i>
<i>Projednání ministategie s kolektivem pracovníků</i>	<i>80</i>
<i>Realizace nejdůležitějších strategických operací</i>	<i>80</i>
<i>Zhodnocení a kontrola realizované strategie</i>	<i>81</i>
<i>Evaluace strategií</i>	<i>81</i>
<i>Měření výkonnosti organizace.....</i>	<i>82</i>

7. fáze: Implementace zvolené strategie.....	84
Implementační plán.....	84
<i>Krátkodobé cíle pro jednotlivé oddělení</i>	<i>84</i>
Strategické plánování metodou scénářů.....	86
<i>Užitečnost metody scénářů</i>	<i>87</i>
<i>Postup při tvorbě scénářů.....</i>	<i>87</i>
1. <i>Identifikace vlivů</i>	<i>87</i>
2. <i>Sdružování vlivů</i>	<i>89</i>
3. <i>Tvorba vlastních scénářů</i>	<i>89</i>
4. <i>Volba nejpravděpodobnějšího scénáře.....</i>	<i>89</i>
<i>Předpoklady úspěšného aplikování metody scénářů</i>	<i>89</i>
8. fáze: Organizování a řízení	91
Strategické řízení	91
Teorie strategického řízení.....	92
Metoda řízení na základě cílů (MBO - Management by Objectives)	92
<i>Principy metody MBO</i>	<i>93</i>
<i>Přednosti metody MBO</i>	<i>93</i>
<i>Delegování.....</i>	<i>94</i>
Řízení času (time management)	95
<i>Faktor času v stanovovaných cílech.....</i>	<i>95</i>
<i>Plánování času metodou kritické cesty.....</i>	<i>95</i>
<i>Individuální časová analýza</i>	<i>98</i>
Řízení změny	100
<i>Kontext společenských změn.....</i>	<i>100</i>
<i>Realizace zamýšlených změn</i>	<i>100</i>
Metoda rozhodovacích tabulek	102
<i>Definice rozhodovacích tabulek</i>	<i>103</i>
<i>Interpretace sestavené tabulky</i>	<i>106</i>
<i>Kontrola správnosti rozhodovacích tabulek.....</i>	<i>106</i>
<i>Redukce rozhodovací tabulky.....</i>	<i>107</i>
Řízení znalostí v neziskových subjektech.....	108
<i>Principy neziskové organizace v znalostní společnosti</i>	<i>108</i>
<i>Znalosti jako zdroj úspěšnosti neziskových organizací.....</i>	<i>110</i>
<i>Znalostní pracovník.....</i>	<i>110</i>
<i>Znalostní management.....</i>	<i>110</i>
<i>Rozdělení znalostí.....</i>	<i>112</i>
<i>Znalostní strategie</i>	<i>112</i>
<i>Znalostní kapitál neziskové organizace</i>	<i>113</i>
<i>Hodnocení znalostního kapitálu uvnitř neziskové organizace</i>	<i>114</i>
<i>Stimulace znalostních pracovníků</i>	<i>115</i>
<i>Využívání existujících zdrojů znalostí.....</i>	<i>116</i>
<i>Reprezentace znalostí formou rozhodovacích tabulek</i>	<i>118</i>
<i>Chyby neziskových organizací v práci se znalostmi.....</i>	<i>120</i>

9. fáze: Kontrola plnění plánů	122
Účel etapy kontrolování.....	122
Účinnost kontroly.....	123
Akceptovatelné druhy kontrol.....	124
Fáze kontrolního procesu	126
Překážky kontroly	126
Efektivnost strategického plánování	128
Přínosy strategického plánování	128
Kritické faktory úspěšnosti strategického plánování	129
Selhání strategického plánování	129
Identifikované nedostatky strategického plánování neziskových subjektů	130
Problémy spojené se strategickým plánováním.....	130
Seznam použité literatury	132
Rejstřík.....	134
Přehled použitých pojmů	136

Úvod

Rozvoj neziskových subjektů determinují změny ekonomického, sociálního a společenského prostředí, které jsou zdrojem nejistoty jak uvnitř těchto institucí tak v jejich širším vnějším prostředí. Tato nejistota je reprezentována turbulentním vývojem, který je nepravidelný, nevypočitatelný a nelineární. To se projevuje vznikem nových podmínek, příležitostí a ohrožení a neziskový subjekt by uspěl, musí opustit svoje tradiční chování a začít se chovat proaktivně, tj. odpovědně plánovat nová řešení.

Obstát v tomto silně nejistém a konkurenčním prostředí vyžaduje vysoce kompetentní a schopné vedení. Zvyšuje se tak potřeba být stále připraven kreativně využít nové, neočekávané příležitosti a odvrátit hrozící rizika. Klíčovou roli v této souvislosti představuje proces strategického plánování, jehož stěžejním atributem je odpovídající strategické myšlení. Management dotyčných organizací musí v těchto podmínkách jasně formulovat strategické cíle, vhodné strategie a strategické plány, jak obstát a zvítězit v silně konkurenčním prostředí. Musí tak být schopen aktivně vytvářet vlastní budoucnost z podmínek svoji přítomnosti.

Koncepce předkládané publikace vychází z teoretických poznatků, praktických zkušeností a výzkumu autorů vztahujících se ke klíčové roli procesu strategického plánování v rozvoji neziskových subjektů. Právě specifické formy tohoto procesu, tj. uplatňovaná paradigmatata strategického myšlení vrcholových manažerů, odlišují špičkové subjekty od průměrných. Východiskem všech prezentovaných úvah byl výzkumem ověřený předpoklad, že schopnost předjímat principy strategického plánování a tomu odpovídající modely strategického myšlení pomáhá vedoucím pracovníkům identifikovat skryté hnací síly vnějšího a vnitřního prostředí a pružně jednat.

To, že neziskové subjekty samotná potřeba strategicky myslet nutí nově přemýšlet, ještě neznamená, že by bylo těžké ke zvládnutí. Nejtěžší je opustit zažité stereotypy a snažit se osvojit si nové. Pokud ale vedení těchto organizací začne uplatňovat základní principy soustavně, začne se jevit dotyčným pracovníkům strategické myšlení jako naprosto přirozený způsob řešení problémů a budou samovolně opouštět zažité konvenční postupy. Uplatňované strategické myšlení představuje tvůrčí myšlení, které nabízí největší ochranu před případným neúspěchem.

Prohloubit úroveň znalostí mechanismů a zásad při tvorbě úspěšných strategií s akcentem na stránku myšlení spolu s hledáním vhodných forem pro osvojení osvědčených principů managementem v praxi je jedním důležitých motivů pro vznik prací, jako je tato. Model v obecné rovině vychází ze zjednodušeného, ale strukturně stejného zobrazení reality, kde se explicitně hledají jak relevantní faktory ovlivňující chování tak vztahy mezi nimi. Takto chápaný model je možné aplikovat i do problematiky strategického myšlení. Je však zřejmé, že prakticky nelze vytvořit *model myšlení* v klasické podobě, který by bylo možno jako šablonu aplikovat na proces tvorby strategie v konkrétních podmínkách.

Publikace je určena neziskovým subjektům, jejich řídicím pracovníkům a studentům vysokých škol, kteří chtějí získat základní znalosti a vědomosti z oblasti strategického plánování, řízení a myšlení pro neziskový sektor. Cílem této knihy je poskytnout určité vodítko a potřebné teoretické a praktické poznatky pro formulaci přijatelných strategických plánů a tomu odpovídajících strategií.

Podstata strategického plánování

Strategické plánování bylo prvně koncipováno v 60. letech minulého století a má již v současnosti charakteristiky používaných metod tvorby a implementace komplexních strategií.



Základní myšlenka strategického plánování předpokládá, že budoucnost každého subjektu lze prognózovat na základě extrapolace minulosti. Z tohoto důvodu je jeho prvním krokem podrobná analýza identifikující trendy, hrozby, příležitosti a jednotlivé vlivné události okolí neziskové organizace, které mohou změnit dosavadní vývoj jejího výkonu.

Rozdíl mezi prognózou vycházející z této analýzy tj. výsledky, které organizace nejpravděpodobněji dosáhne a prognózou výsledků vycházející z extrapolace dosavadního vývoje se nazývá **mezerou kontroly**, tj. rozdílem korespondujícím se skutečností, že do prognózy byly věleny výsledky a vlivy analýzy prostředí. Navazujícím krokem strategického plánování musí být konkurenční analýza, která identifikuje konkrétní potenciál zlepšení výkonu neziskové organizace na základě jejich úspěchů v jednotlivých oborech, ve kterých dotyčná organizace působí. Tato analýza identifikuje, které obory se budou slibně vyvíjet a které naopak mají před sebou nejistou budoucnost. Na konkurenční analýzu navazuje tzv. portfolio analýza, v níž jsou srovnávány možné výhledy organizace v jednotlivých oborech, stanovovány její priority a alokovány zdroje pro realizaci odpovídajících strategií. V případě, že organizace akceptuje výsledky a doporučení konkurenční a portfolio analýzy, může aspirovat na vyšší efektivnost. Tato efektivnost bude vyšší o tzv. konkurenční mezeru od vývoje určeného pouze na základě analýzy prostředí.

„Plánování je proces zahájený vytčením cílů; určuje strategie, politiku a podrobné plány pro jejich dosažení; pro realizaci odpovídajících rozhodnutí vyžaduje organizování a využívá kontrolování realizace a zpětné vazby k zahájení dalšího plánovacího cyklu.“

George A. Steiner

Definice neziskové organizace

Jako **neziskovou organizaci**, jejímž strategickým plánováním se tato publikace zabývá, chápeme jakoukoliv nevládní či nestátní neziskovou organizaci zabývající se obecně prospěšnou činností, avšak státem nezřizovanou a na státu nezávislou. V podmínkách České Republiky jde především o:

- občanská sdružení podle zákona č. 83/1990 Sb.,
- obecně prospěšné společnosti podle zákona č. 248/1995 Sb.,
- nadace a nadační fondy podle zákona č. 227/1997 Sb.,
- církevní právnické osoby podle zákona č. 3/2002 Sb.

Organizace neziskového sektoru nabízejí jinak nedostupné, ale společensky důležité veřejné služby v podobě sociálních služeb, vzdělávání osob se studijními problémy, zaopatřování osob v nouzi, boje proti domácímu násilí a jakékoliv diskriminaci, služby pro tělesně a duševně postižené atd. a za to také odpovídají veřejnosti (celé společnosti).

Pro neziskové organizace je hlavním smyslem jejich fungování uspokojování požadavků svých zákazníků (klientů), přičemž nejsou primárně zaměřeny na zisk. Tyto organizace se zabývají poskytováním veřejných služeb a současně zodpovídají za efektivní vynakládání k tomu přidělených či získaných finančních zdrojů. Neziskové subjekty jsou tedy orientovány na zákazníka (klienta) a považují za svůj hlavní úkol rozpoznání jeho přání a potřeb, které se snaží následně uspokojit.

V poslední době se neziskové organizace potýkají se zásadními změnami ve financování a se zvýšenou konkurencí, které musí účinně čelit. Konkuruje si instituce se ucházejí a tím soutěží o dotace, dary a granty. Tomu odpovídá i vznik konkurenčního prostředí, ve kterém si zákazník svobodně volí instituci, jejichž služeb se rozhodl využívat a potencionální sponzor zvažuje subjekt, který bude podporovat se záměrem vlastního zviditelnění. Z tohoto důvodu v neziskovém sektoru stoupá poptávka po strategickém plánování, v rámci něhož je možno se vypořádat se vzrůstající konkurencí a budovat svoji vlastní výlučnost.



Strategické plánování neziskových organizací představuje proces, během něhož vzniká představa, čím by se měla daná organizace v budoucím horizontu zabývat a jakým způsobem bude uskutečňovat tomu odpovídající předsevzetí. Strategické plány se tak liší od běžných plánů v délce pokrytého časového horizontu, který by měl být minimálně 3-5 let.

Plánování na takovýto časový horizont však není snadné, neboť, **čím nestabilnější je vnější prostředí, které obklopuje dotyčnou organizaci, tím kratší musí být období pokryté vytvářeným strategickým plánem**, přičemž právě současnost České republiky vykazuje značnou nestabilitu externího okolí způsobenou změnami legislativy, střídáním levicových a pravicových vlád a s tím související výměnou úřednické administrativy.

Navzdory této komplikaci je však třeba strategicky plánovat mimo jiné proto, že dotyčné neziskové organizace často hledají odpovědi na následující typy otázek:

- **Kam se chce naše organizace dostat v budoucnosti?**
- **Co proto všechno budeme muset udělat?**
- **Jak budeme připraveni na změny, které lze v budoucnu očekávat či odhadovat?**

Pro získání těchto odpovědí je třeba svůj budoucí vývoj plánovat, neboť všechny tyto otázky se týkají rozličných, ale navzájem souvisejících aspektů dotyčné organizace a jejich kvalitní zodpovězení pozitivně ovlivní úspěšnost a efektivnost této instituce při dosahování předsevzatých cílů. Rozhodnutí o budoucím zaměření organizace, její vizi a možných cílech představují závažná rozhodnutí, neboť ovlivní činnost dané instituce na delší časový horizont. Způsob, jakým se tato závažná strategická rozhodnutí realizují, lze charakterizovat jako strategické plánování. Strategické plánování pak v této souvislosti musí představovat tvůrčí proces, v jehož průběhu dochází **k formulaci základní vize organizace, stanovení jejích cílů a tomu odpovídajících strategií včetně postupů vedoucích k jejich vlastní realizaci.**

Strategické plánování přinese neziskovým subjektům následující výhody:

- **vytvoření systému podnikových myšlenek poskytujících jasnou orientaci pro vedení neziskové organizace i ostatní zaměstnance;**
- **stanovení mantinelů pro závažná rozhodnutí vedení ovlivňující činnost organizace v dlouhodobém horizontu;**
- **identifikace a řešení možných interních konfliktů vyplývajících z rozdílných očekávání;**
- **určení možných rizik a zpracování variant pro jejich eliminaci ještě před případnými krizovými obdobími**

Pro dosažení výše uvedených výhod musí proces strategického plánování umožňovat plné ohodnocení vlastního potenciálu dotyčné neziskové organizace, jednoznačné vymezení jejich dlouhodobých cílů a plné využití lidských zdrojů nutných pro dosažení těchto cílů.

Potřeba strategického plánování v neziskové sféře

V souvislosti s neziskovým sektorem se nabízí otázka, jaká je **role strategického plánování** v organizacích, kde určujícím motivem není zisk, čímž se zásadně liší od sektoru ziskového. Hlavním smyslem neziskového sektoru je **služba zákazníkovi a vzájemně prospěšné vztahy**, čemuž odpovídá vzrůstající tlak na účelné a hospodárné využívání k tomu přidělených veřejných zdrojů, což svědčí ve prospěch strategického plánování v tomto sektoru. Ačkoliv většina služeb neziskových organizací je poskytována bezplatně, je třeba je nějak hradit a zákazník tak činí nepřímo jako daňový poplatník. Tyto služby pak musí poskytovat přesně to, co zákazníci požadují a v době, kdy to potřebují.

Kvalitně realizované strategické plánování prokazatelně přispívá ke

- zlepšení výkonnosti dotyčné neziskové organizace,
- stimulaci jejího myšlení a předvídativosti,
- řešení nejdůležitějších organizačních problémů,
- změně reaktivního na proaktivní přístup a
- rozvoji týmové spolupráce uvnitř této organizace.



Hlavním smyslem celého procesu strategického plánování neziskových organizací je získat v určeném časovém horizontu silnější strategickou pozici v daném oboru než je současná.

V zásadě by měl strategický plán neziskovému subjektu odpovědět na následující otázky:

- **jaké jsou jeho hlavní funkce** (proč existuje),
- **jaké jsou jeho hlavní cíle**,
- **jaká budou základní pravidla a prostředky k dosažení těchto cílů**,
- **jaké jsou jeho silné a slabé stránky**,
- **jaké možnosti (příležitosti) mu nabízí vnější okolí**,
- **jaká budou základní pravidla pro jeho nejvyšší vedení uplatňovaná na všech úrovních řízení**

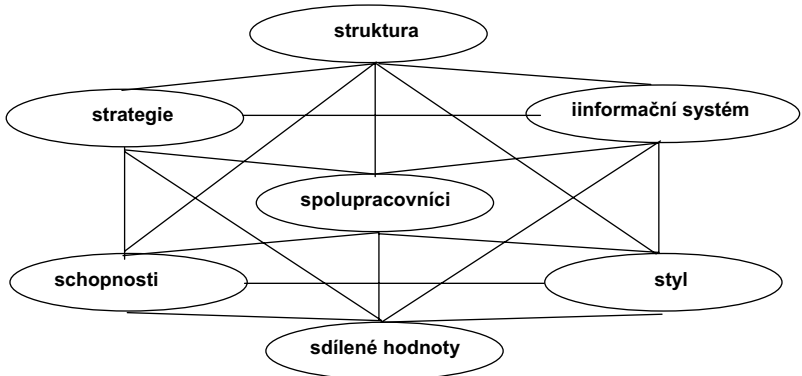
Samotný proces plánování lze charakterizovat tím, že:

- **přispívá k dosažení předsevzatých záměrů a cílů**,
- **je prioritní mezi manažerskými dovednostmi řídicích pracovníků**,
- **vztahuje se na veškeré aktivity dané neziskové organizace**,
- **napomáhá k efektivnímu provádění činností**.

Smyslem strategického plánování neziskových organizací je:

- **určení cíle v rámci celé organizace a tomu odpovídající strategie**;
- **vyhodnocení všech varování vnějšího prostředí a jeho příležitosti**;
- **ocenění současných i potencionálních zdrojů a know-how organizace, které je možno použít k odvrácení všech hrozeb vnějšího prostředí**;
- **formulace základní strategie k dosažení specifikovaných cílů**;

- zavedení potřebné organizační struktury nezbytné k realizaci formulované strategie;
- sestavení podrobného časového harmonogramu realizace zvolené strategie v plánovaném období;
- zavedení kritérií hodnocení momentálního a konečného splnění plánu;
- sledování hodnocení plnění předsevzatých cílů;
- hodnocení výkonnosti a případné modifikace realizované strategie.



Obr. č. 1: Hlavní faktory úspěchu ziskového i neziskového subjektu
(Zdroj: V.Smejkal, K. Rais: Řízení rizik. Grada Publishing, Praha 2003)

Závažnost strategického plánování

Strategické plánování je spojeno se:

- **strategickým rozhodováním**, které ovlivňuje činnost dotyčné organizace v dlouhodobém horizontu a jehož dopady jsou dlouhodobé;
- **strategickým řízením** představujícím proces realizace cílů stanovených v strategickém plánu zahrnující implementaci, vyhodnocování a případnou úpravu akcí a činností směřujících k dosažení cílů formulovaných ve strategickém plánu.

Především výše zmíněné strategické rozhodování postihující delší časový horizont podtrhuje závažnost celého procesu plánování, neboť má dlouhodobé ekonomické důsledky v další existenci dotyčné neziskové instituce. Z tohoto důvodu se musí vedení neziskového subjektu odpovědně seznámit se všemi principy a předpoklady strategického plánování. Jde především o záležitosti předvídaní budoucího vývoje, získávání potřebných informací, určování strategických cílů, řízení strategických změn včetně konkurenční strategie a organizační důsledky strategických rozhodnutí.

Plánování v našich podmínkách bylo v minulosti do značné míry tehdejšími politickým a ekonomickým režimem zdiskreditováno a na podkladě toho v 90. letech pak následně nekriticky zamítáno. Navzdory tomuto aspektu je třeba strategicky plánovat.



Pokud má nezisková organizace na zřeteli svůj budoucí vývoj a nechce se omezovat pouze na svoji krátkodobou existenci, musí tento svůj vývoj plánovat. Plánování pak bude zahrnovat činnosti napomáhající dosažení předsevzatého stavu organizace na konci stanoveného období. Má-li tedy příslušná organizace dosáhnout všeho čeho si předsevzala, musí tato svoje předsevzetí konkretizovat stanovením hlavního cíle.

Plánování tak znamená zaujmout **systematický přístup** k tomu, co je právě konáno. Oprávněnost případné námitky „*Proč je třeba plánovat, když se vše mění?*“, lze zpochybnit argumentem, že ačkoliv jsou změny v současnosti vsudypřítomné a skutečně nezbytné pro další lidský pokrok, nebude-li dotyčná organizace strategicky plánovat a připravovat se tak na takovéto změny, pak nebude mít svůj budoucí vývoj pod kontrolou.

Na podkladě analýzy úspěšných organizací byl odvozen následující vzorec úspěchu:

Úspěch organizace = jasně stanovené cíle + kvalitní plánování + týmová práce,

který lze interpretovat tak, že úspěch dané neziskové organizace je podmíněn existencí jasně definovaných cílů, které jsou výsledkem kvalitní plánovací činnosti za součinnosti celého optimálně motivovaného kolektivu dané organizace.



Základním smyslem strategického plánování neziskového subjektu je dosažení konkrétní konkurenční výhody ve srovnání s ostatními subjekty s cílem uspokojení relevantních zájmových skupin. Tomu odpovídající cíle musí být vyjádřeny tak, aby jejich charakteristiky byly srozumitelné na všech stupních řízení dotyčné organizace, tedy všem pracovníkům bez ohledu na jejich odborné či kvalifikační zařazení.

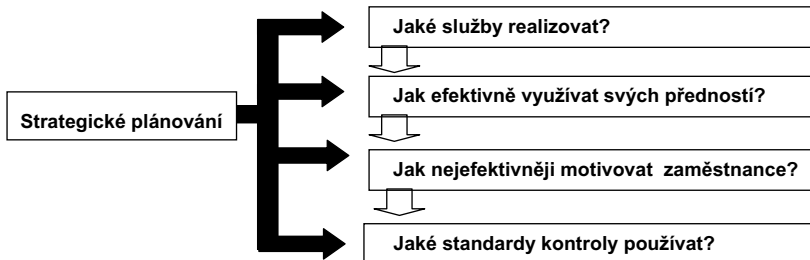
Předpoklad srozumitelnosti cílů je základem celého procesu strategického plánování, neboť jde o duševní či fyzickou činnost usilující o koordinaci všech činností za účelem dosažení žádoucího výsledku, čili koordinaci zaměstnanců tak, aby byli ochotni pracovat na splnění předsevzatého cíle. Požadované plnění společného úkolu se tak může uskutečňovat jen za neustálého usměrňování všech aktivit organizace k danému celkovému cíli. Nezanedbatelnou podmínkou musí být i určitý kreativní přístup, neboť tvořivost je synonymem pro myšlení hledající nové nezvyklé způsoby. Prioritou proto musí být kreativní strategické plánování usilující o nalezení takové strategie, která využije nové způsoby a možnosti.

Pokud tomu tak v dané organizaci není, je třeba si pak klást následující otázky:

- Proč vedení dotyčné neziskové organizace odmítá akceptovat plánování?
- Jaká kritéria musí plány splňovat, aby je vedení organizace vnímalo jako prospěšné?
- Jaké typy (druhy) plánů jsou potřebné?

Priorita plánování

Strategické plánování musí logicky předcházet veškerým manažérským funkcím v dotyčné organizaci a napomáhat zodpovědět následující otázky:



Obr. č. 2: Strategické plánování jako základ řízení

Fagol [Fagol; 1994] definuje v této souvislosti pět funkcí efektivního strategického řízení, jimiž jsou:

- **plánování** za účelem stanovování budoucích cílů a tomu odpovídajících postupů, jak těchto cílů dosáhnout;
- **organizování** zajišťující zabezpečení potřebných zdrojů včetně tvorby předpokladů pro uskutečňování naplánovaných činností;
- **přikazování** podřízeným pracovníkům;
- **koordinace** jako sladování činností prováděných spolupracovníky a podřízenými;
- **kontrola** pro ověřování, zda je skutečnost v souladu s plánem, a případné přijetí příslušných závěrů.

Obdobně definuje manažerské funkce i H. Koontze [Koontze; 1989]. V jeho pojetí tyto funkce zahrnují **plánování, organizování, výběr a rozmísťování spolupracovníků, jejich vedení a kontrolu.**

Praktická doporučení:

Pokud máte ve vaší neziskové organizace na zřeteli svůj budoucí vývoj a nechcete se omezovat pouze na svoji krátkodobou existenci, je třeba přistoupit ke strategickému plánování budoucího vývoje vaší organizace. Chcete-li dosáhnout všeho čeho jste si předsevzali, pak musíte tato svoje předsevzetí konkretizovat stanovením hlavního cíle.

Kvalitně realizované strategické plánování vám napomůže nalezení uspokojivých odpovědí na následující otázky:

- Jaké jsou hlavní funkce vaší organizace (proč existuje)?
- Jaké by měly být její hlavní cíle?
- Jaká budou základní pravidla a prostředky k dosažení těchto cílů?
- Jaké jsou silné a slabé stránky vaší organizace?
- Jaké možnosti (příležitosti) vám nabízí vnější okolí?
- Jaká by měla být základní pravidla pro nejvyšší vedení vaší organizace uplatňovaná na všech úrovních řízení?

Hlavním přínosem úspěšně zvládnutého strategického plánování vaší organizace pak bude získání silnější strategické pozice než je současná v určeném časovém horizontu.

Shrnutí základních poznatků:

Základní myšlenka strategického plánování předpokládá, že budoucnost každého subjektu lze prognózovat na základě extrapolace minulosti. Plánování pak představuje činnosti napomáhající dosažení předsevzatého stavu organizace na konci vyčleněného období. Má-li organizace tedy dosáhnout všeho čeho si předsevzala, musí tato svoje předsevzetí konkretizovat stanovením odpovídajících cílů.

Prvořadým cílem strategického plánování neziskového subjektu je dosažení konkrétní konkurenční výhody ve srovnání s ostatními subjekty s cílem uspokojení relevantních zájmových skupin. Tomu odpovídající cíle musí být vyjádřeny tak, aby jejich charakteristiky byly srozumitelné na všech stupních řízení dotyčné organizace, tedy všem pracovníkům bez ohledu na jejich odborné zaměření či kvalifikační úroveň.

Samotný proces plánování lze charakterizovat tím, že:

- přispívá k dosažení předsevzatých záměrů a cílů,
- je prioritní mezi manažerskými dovednostmi řídicích pracovníků,
- vztahuje se na veškeré aktivity dané neziskové organizace,
- napomáhá k efektivnímu provádění činností.

Strategické plánování, aby splnilo svoje přednosti, musí logicky předcházet veškerým manažerským funkcím v dotyčné organizaci.

Hlavní plánovací principy

Proces efektivního strategického plánování neziskových organizací musí vycházet z následujících plánovacích principů:

1. Princip přispívání k cílům

Smyslem každého plánu je podpora dosahování cílů organizace.

2. Princip cílů

Smysluplnost cílů pro zaměstnance dané instituce je dána jejich srozumitelností, dosažitelností a verifikovatelností.

3. Princip prvenství plánování

Plánování musí logicky předcházet veškerým manažerským funkcím a činnostem.

4. Struktura plánů

Podpůrné plány musí přispívat k dosažení hlavních plánů a musí být navzájem koordinovány.

5. Princip efektivnosti plánování

Náklady na plánování musí být vždy nižší než dosažené přínosy.

6. Princip plánovacích předpokladů

Zodpovědní pracovníci musí procesu plánování rozumět a musí umět svoje plány koordinovat.

7. Princip strategického a taktického rámce

Čím více jsou strategie a taktiky srozumitelnější a aplikovatelnější v praxi, tím více je rámec pro plánování dotyčné organizace konzistentnější a efektivnější.

8. Princip omezujícího faktoru

Při výběru alternativ je nutno brát v úvahu ty faktory, které jsou pro dosažení cílů omezující a kritické, a na podkladě nich vybírat nejvhodnější alternativu.

9. Princip pružnosti

Nutno sestavovat pružné plány pro případ neočekávaných událostí.

10. Princip navigační změny

Čím více je plán zavazující, tím důležitější je periodicky kontrolovat jeho plnění a v případě nutnosti včas plány modifikovat.



Stěžejní úlohou strategického plánování je pomoci dotyčné neziskové organizaci získat či dále rozvíjet strategickou konkurenční výhodu a stanovit a v určeném čase dosáhnout odpovídajících cílů. Hlavní myšlenkou, která musí prolínat všemi fázemi plánovacího procesu, je budování výlučnosti tím způsobem, že bude nabízet svým klientům něco navíc než jí srovnatelné organizace (alternativy).

Během strategického plánování je proto třeba přijímat taková rozhodnutí, jejichž smyslem je získat pro organizaci silnější konkurenční pozici, než je současná. To je možné aktivním působením na vnější trendy a síly, jako jsou konkurence, změny celospolečenských postojů a potřeb, potřeby klientů, využívání vnitřních zdrojů a schopností organizace. Komplexnost a rozsáhlost těchto úkolů musí vést k vypracování takových postupů, které akceptují proces tvorby strategických plánů systematickým způsobem.

Strategické plánování musí být jedním z nejdůležitějších úkolů managementu dotyčné neziskové organizace. Z průzkumu autorů této publikace jednoznačně vyplývá, že většina řídicích pracovníků neziskových organizací řeší především každodenní provozní problémy apůsobil tak spíše na operativní úrovni organizace. Současnost, která nás obklopuje, však

klade důraz na problematiku stanovení a vyhodnocení dlouhodobých strategických cílů včetně rozhodnutí, která vedou k jejich dosažení.



Strategické plánování musí představovat proces formulující dlouhodobé strategické cíle a odpovídající strategie celé organizace nebo jejich organizačních složek tak, aby se naplno využily všechny její zdroje v součinnosti s příležitostmi v dané oblasti. Cílem celého plánovacího procesu je snížit riziko možné chyby a přivést organizaci do stavu, ve kterém může předvídat změny, odpovídat na ně a využívat je ve svůj prospěch.

Etapy plánovacího procesu

Plánování je myšlenkové předjímání budoucí činnosti na základě zvažování různých alternativ a volby nejvýhodnější cesty. Někteří autoři charakterizují plánování jako přijímání rozhodnutí, která jsou orientována do budoucnosti. Plánování určuje průběh podnikového procesu jako celku i ve všech jeho částech.

Mezi pojmy plánování a rozhodování se nesmí klást zjednodušující rovnítko. Plánování je takové rozhodování nespočívající na improvizaci, přičemž je obecně známo, že právě velká část rozhodnutí v neziskových organizacích jsou do jisté míry intuitivní. Základní problémy fungování neziskové organizace musí řešit její vrcholové vedení, které formuluje celkové cíle a strategii směřující k jejich naplnění a zajišťuje jejich implementaci.



V konkurenčním prostředí musí být startovacím bodem celého plánování stanovení definice poslání organizace a identifikace její současné strategické pozice s ohledem na vnější prostředí. Samotné strategické plánování začíná úvahami o smyslu existence a strategických cílech dotyčného subjektu.

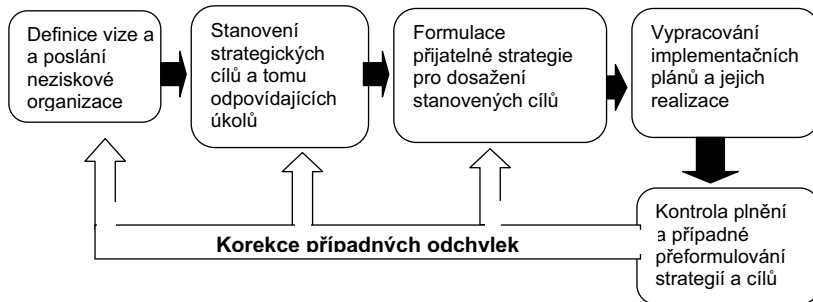
Další kroky spočívají ve stanovení způsobu a použití prostředků na jejich dosažení. Tomu odpovídající rozhodnutí musí být v souladu se zásadami fungování organizace ve všech oblastech její činnosti. Jakmile se plán implementuje, je nutné monitorovat dosažené výsledky a poskytovat zpětnou vazbu všem etapám plánování a případně se k nim vracet. Vše je důležité dělat s ohledem na organizační cíle, použité prostředky, interní zdroje a vnější prostředí.

Plánovací proces se skládá z určité posloupnosti jednotlivých kroků (etap), přičemž je přípustné v případě potřeby se **vracet k předchozím krokům a modifikovat je**, vyžaduje-li to konkrétní situace. **Vlastní plánování se tak v podstatě člení do analýzy současné situace dotyčné neziskové organizace, určení dlouhodobých a krátkodobých cílů, formulace přijatelné strategie, rozvržení odpovídajících činností a následné kontroly.** Vlastní realizaci přijaté strategie se pak zabývá strategické řízení, na něj navazuje taktické a operativní řízení.



Obr. č. 3: Jednotlivé etapy plánovacího procesu v neziskových subjektech

Strategické plánování musí být **nepřetržitým procesem**, který začíná formulováním poslání neziskové organizace, pokračuje analýzou jejího vnějšího prostředí a vnitřních zdrojů. Na podkladě toho se identifikují možnosti a příležitosti pro dotyčný subjekt se zřetelem na jeho silné a slabé stránky. Následně se stanoví strategická vize a konečné strategické cíle. Při využití dostupných metod a technik je vypracováno několik alternativních strategií, které se vyhodnotí a je z nich vybrána optimální strategie na základě zvolených kritérií.



Obr. 4: Proces realizace strategických plánů

Všechny manažerské aktivity vedoucích pracovníků v rámci strategického plánování jsou nedílnou součástí řízení a jsou vzájemně propojeny v následujících činnostech:

- **Plánování** znamená volbu úkolů, určování jejich priorit a sestavení pořadí jejich realizace tak, aby bylo dosaženo organizačních cílů. Podle organizační úrovně a řešených problémů mohou být **plány strategické, dlouhodobé, krátkodobé a operativní**.
- **Organizování** znamená přidělování úkolů členům nebo útvarům organizace a koordinaci jejich činnosti včetně distribuce odpovídajících zdrojů, které jsou nezbytné k úspěšnému vykonání těchto úkolů. Organizování by mělo každému členu organizace vyjasnit jeho místo v procesu řízení a osobní přínos k úspěšnému plnění stanovených úkolů.
- **Vedení** představuje proces motivování a ovlivňování aktivit podřízených pracovníků. Manažeri by měli motivovat pracovníky tak, aby vyvinuli nejvyšší možné úsilí k plnění stanovených úkolů.
- **Kontrolování** je sběrem, vyhodnocováním a srovnáváním informací s plánovanými cíli, které umožňuje napravit chybné či nedostatečné plnění úkolů a určování, v čem lze aktivity členů organizace zlepšit.

Plánování, organizování, vedení a kontrolování se konkretizuje do různých oblastí života organizace a nabývá v nich specifického charakteru. Ten C. Bowman [Bowman; 1996] definuje následovně:

- **Strategické řízení** je proces, kterým se stanovuje vize a poslání organizací a vyvozují se z nich strategické cíle na základě strategické analýzy a trendů budoucího vývoje. Tento proces hledá a volí optimální strategii rozvoje daného subjektu nebo jejich organizačních složek tak, aby byly efektivně využity zdroje společnosti v součinnosti s příležitostmi na trhu. Vlastní proces začíná definicí poslání organizace, pokračuje strategickou analýzou, identifikací současné strategické pozice, stanovením strategických cílů a volbou strategie. Součástí strategického řízení je zároveň implementace zvolených strategických plánů, jejich monitorování a vyhodnocení.
- **Řízení lidských zdrojů** se zabývá dosahováním organizačních cílů prostřednictvím lidských zdrojů a plánuje počty pracovníků podle profesí, kvalifikace a dalších kritérií v návaznosti na strategické záměry organizace. Tyto záměry naplňuje vyhledáváním,

výběrem a přijímáním pracovníků, jejich dalším rozvojem a vzděláváním v souladu s jejich potenciálem a potřebami organizace. Řízení lidských zdrojů hledá a stanovuje optimální formy motivace pracovníků, hodnotí úspěšnost jejich práce a na základě tohoto hodnocení stanovuje další rozvojové intervence, stimuluje je k dosahování náročnějších cílů a odměňuje jejich dosavadní výsledky. Plánuje kariéru pracovníků a hledá pro ně optimální uplatnění a využití jejich schopností.

- **Řízení kvality** zahrnuje všechny činnosti, které vedou ke splnění požadavků na kvalitu, systém vytváření a udržování organizačních struktur, postupů, procesů a zdrojů potřebných k uspokojení interních potřeb organizace, stejně jako potřeb externích zákazníků. Tento proces staví na účasti a souhře všech členů organizace a usiluje o získání důvěry zákazníků. Jde o dlouhodobý proces, který prochází řadou stádií, tj. od pouhé kontroly přes operativní řízení a dále přes zabezpečení jakosti až ke komplexnímu řízení kvality. Neoddělitelnou součástí řízení kvality je i environmentální systém řízení organizace.
- **Řízení informací** vyhledává, zpracovává a přenáší informace, data a znalosti. Zkoumá, projektuje a využívá kvalitativně nové možnosti práce s informacemi z manažerského a systémového pohledu, k čemuž využívá počítačů, počítačových sítí, programů a dalších prostředků výpočetní techniky. Existující informační systém v organizaci je pak vnímán jako prostředek ke zpracování údajů do informací, které jsou následně využity v procesu rozhodování, čímž umožňuje manažerům včas přijímat rozhodnutí pro plánování, řízení a kontrolu všech aktivit, za které odpovídají.
- **Krizové řízení** je proces vyrovnání se s významnými a neočekávanými situacemi, které ohrožují stanovené cíle i samotnou existenci organizace. Krizové řízení plánuje, organizuje, řídí a kontroluje množství vzájemně provázaných operací a vede rozhodovací proces k rychlému, ale neuspěchanému rozhodnutí akutního krizového vývoje, před nímž organizace stojí.
- **Řízení změn** se zabývá cílenými a efektivními přeměnami organizace a jejich činností v závislosti na působení významných vnitřních a vnějších sil vytvářející nové podmínky pro vlastní fungování. Řízení změn je proces odstraňování organizačních bariér a překonávání odporu vůči těmto změnám majících za cíl zlepšení výkonnosti a konkurenční schopnosti.
- **Řízení času** (time management)

Praktická doporučení:

V rámci vaší neziskové organizace směřujte veškeré úsilí k získání či dalšímu rozvíjení strategické konkurenční výhody. Tato idea musí prolínat všemi fázemi vámi realizovaného plánovacího procesu, přičemž musí být založena na tom, že budete budovat vlastní výlučnost tím, že budete nabízet svým klientům něco navíc než vaše konkurence. Tomu přizpůsobte svoje strategické plánování tak, aby bylo procesem formulujícím dlouhodobé strategické cíle a strategie celé organizace umožňující využití všech disponibilních zdrojů v součinnosti s příležitostmi v dané oblasti. Cílem celého plánovacího procesu je snížit riziko možné chyby a přivést vaši organizaci do stavu, ve kterém může předvídat změny, odpovídat na ně a využívat je ve svůj prospěch. Je třeba přitom mít na zřeteli, že v konkurenčním prostředí musí být startovacím bodem celého plánování stanovení definice poslání organizace a identifikace její současné strategické pozice s ohledem na vnější prostředí.

Shrnutí základních poznatků:

Stěžejní úlohou strategického plánování je pomoci dotyčné neziskové organizaci získat či dále rozvinout strategickou konkurenční výhodu a v určeném čase dosáhnout stanovených dlouhodobých cílů. Hlavní myšlenkou, která musí prolínat všemi fázemi plánovacího procesu i vlastního fungování neziskové organizace, je budování výlučnosti tím způsobem, že bude nabízet svým klientům něco navíc než jí srovnatelné organizace.

Cílem celého plánovacího procesu je snížit riziko možné chyby a přivést organizaci do situace, ve které může předvídat změny, odpovídat na ně, změny vyvolávat a využívat je ve svůj prospěch.

Vlastní plánování se člení do analýzy současné situace dotyčné neziskové organizace, určení dlouhodobých a krátkodobých cílů, formulace přijatelné strategie, rozvržení odpovídajících činností a následné kontroly. Vlastní realizaci přijaté strategie se pak zabývá strategické řízení, na nějž navazuje taktické a operativní řízení.

Strategické plánování musí být nepřetržitým procesem, který začíná formulováním poslání neziskové organizace, pokračuje analýzou jejího vnějšího prostředí a vnitřních zdrojů. Na podkladě toho se identifikují možnosti a příležitosti pro dotyčný subjekt se zřetelem na jeho silné a slabé stránky. Následně se stanoví strategická vize a konečné strategické cíle. Při využití dostupných metod a technik je vypracováno několik alternativních strategií, které se vyhodnotí a je z nich vybrána optimální strategie na základě zvolených kritérií.

1. fáze: Inventura momentálního stavu



Strategické plánování neziskových subjektů je nutno odvíjet od síly zákazníků, míry konkurenční rivality, možnosti vstupu nových konkurentů do oboru a od současných a očekávaných sociálních, politických, ekonomických a právních podmínek fungování dotyčné neziskové organizace.

Významným aspektem determinující strategické plánování jsou neustálé změny prostředí, v němž dotyčná organizace operuje. Momentální úroveň organizace je výchozím stavem pro sestavení odpovídajícího strategického plánu a je třeba jej proto pečlivě analyzovat. Inventura výchozího stavu neziskové organizace představuje jakousi obdobu **marketingového auditu** v ziskovém sektoru, neboť neziskové organizace musí rovněž znát svoji současnou pozici na trhu a sociální, politické a ekonomické prostředí, v němž působí. Jestliže organizace zná dobře tuto svoji pozici, může snadněji zvyšovat svoji efektivnost. Takovéto poznání následně výrazně podněcuje inovace a usnadňuje strategické myšlení.

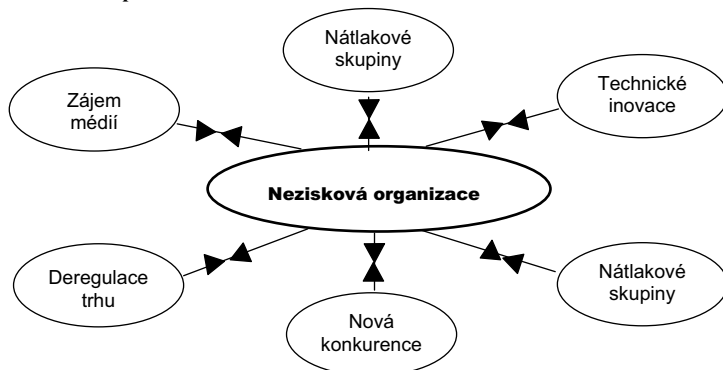
Pro vlastní hodnocení momentální strategické pozice neziskové organizace lze použít následující metody.

Analyza vnějšího okolí



Neziskovou organizaci lze chápat jako otevřený systém, jehož činnost je ovlivňována vnějším okolím. Z konceptu takového systému pak vyplývá, že je třeba podrobně analyzovat veškeré nátlakové skupiny, zájem médií, technické inovace, novou konkurenci a případnou deregulaci trhu. Hlavní filozofií úspěšné neziskové organizace v soudobé společnosti musí být snaha o vytvoření co možná nejvýhodnější výchozí pozice.

Disponovat dobrou výchozí pozicí pak znamená zvyšovat **obecné povědomí** o svoji existenci ve společnosti oproti konkurenci a koordinovat svoje snažení tak, aby byla zaručena vlastní konkurenceschopnost i do budoucna.



Obr. č. 5: Otevřený systém neziskové organizace

Vlastní pozice neziskové organizace je determinována:

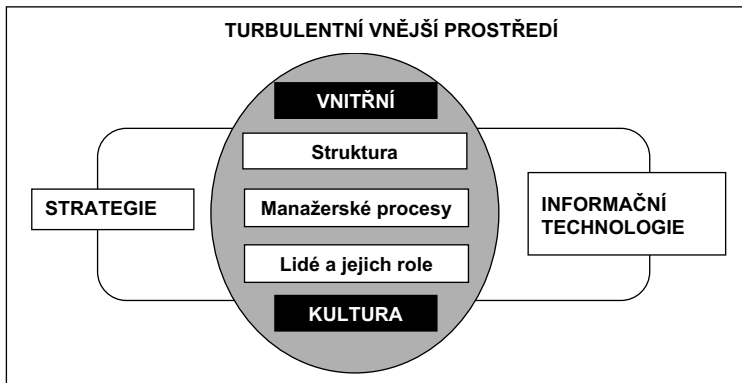
- **vnějším okolím dotyčné instituce a**
- **její vnitřní podnikatelskou pozicí.**

Turbulentnost vnějšího prostředí determinuje celý proces strategického plánování v neziskovém sektoru. Stanovení základních premis dalšího rozvoje neziskové organizace vychází ze souboru vnějších vlivů, někdy nazývaných jako **STEP faktory**. K jejich vyjádření se využívá **STEP analýza**, přičemž její název vznikl z počátečních písmen relevantních faktorů vnějšího prostředí, jimiž jsou:

- **Sociální faktory,**
- **Technologické faktory** (technologický rozvoj),
- **Ekonomické faktory,**
- **Politické faktory** (stání politika).

Tato analýza vychází z minulého vývoje daného subjektu, analýzy současného stavu a prognózy budoucího vývoje. V rámci těchto faktorů mohou ještě determinovat dotyčnou neziskovou organizaci i tyto záležitosti:

- **demografické trendy,**
- **změny ve způsobech trávení volného času,**
- **prosperita daného regionu.**



Obr. č. 6: Koncept neziskové organizace a jejich vzájemné vztahy

(Zdroj: Truneček J. Znalostní podnik ve znalostní společnosti, Professional publishing, 2003)

Ekonomické faktory

Nejdůležitějším faktorem pro tvorbu komplexních strategických plánů je ekonomické okolí neziskové organizace, které je dáno především

- **strukturou poptávky po konkrétních službách,**
- **podmínkami vstupu do dané oblasti,**
- **vlastní konkurenceschopností,**

- **stupněm koncentrace zákazníků (klientů),**
- **preferenčními hodnotami zákazníků (klientů),**
- **momentální životní úrovní.**
- **inflací a**
- **vyrovnaností veřejných rozpočtů.**

Nižší životní úroveň a tomu odpovídající kupní síla obyvatel bude citelně pociťována v těch neziskových organizacích, které se nezaměřují na životně nezbytné služby, neboť v takovéto situaci lze očekávat, že příslušná ministerstva a místní samospráva budou pravděpodobně v menší míře přispívat na tyto instituce. Pokud je však nezisková organizace schopna oslovovat bohaté dárcy a sponzory, pak bude pociťovat tyto nepříznivé důsledky v menší míře. Se vzrůstající životní úrovní se bude ochota obyvatel spolupodílet se na takovýchto aktivitách zvyšovat a tomu bude i odpovídat rostoucí poptávka po službách neziskového sektoru.

Technologické faktory

Velmi důležitým faktorem ovlivňujícím možná strategická rozhodnutí a komplexní strategické plány neziskových organizací je technologické okolí, stupeň jeho rozvoje a dostupnost nových technologií. Neziskové organizace sledující trendy ve vědeckotechnickém rozvoji a aktivně uplatňující jeho praktické výsledky (špičková zařízení a počítačové technologie) ve svých aktivitách budou disponovat výrazně vyšší konkurenceschopností.

Momentální technologická úroveň vytvářející technologické okolí je dána:

- **podporou vlády v oblasti výzkumu,**
- **výší výdajů na základní a aplikovaný výzkum,**
- **rychlostí realizace nových technologií,**
- **rychlostí morálního zastarání,**
- **novými technologickými aktivitami.**

Státní politika, sociální a politické prostředí

Politické a legislativní prostředí silně ovlivňuje neziskový sektor. Každý nově přijatý zákon či vyhláška může pozitivně či negativně ovlivnit neziskový subjekt v střednědobém a dlouhodobém horizontu. Státní politika ovlivňuje chování podniků a celkovou úroveň jejich ekonomické aktivity prostřednictvím fiskální politiky (především prostřednictvím daňové soustavy). Se státní politikou úzce souvisí i sociální a politické prostředí, které mohou nabývat ve zvláštních situacích i prioritního významu, protože se musí stát výchozím bodem veškerých strategických rozhodnutí neziskových subjektů. Jde především o následující vlivy:

- **Politické vlivy**
 - Politická stabilita
 - Daňová politika
 - Podpora zahraničního obchodu
 - Pracovní právo
 - Integrovaná politika
 - Ochrana životního prostředí
- **Sociální vlivy**
 - Demografický vývoj
 - Úroveň vzdělání a kvalifikace pracovních sil
 - Rozdělení příjmů

- Životní styl
- Životní hodnoty
- Nezaměstnanost

Kulturní faktory

Nezisková organizace musí akceptovat i subjektivní názory konkrétní společnosti, v níž existují určité komunity se společnými hodnotami a ty je třeba respektovat. Pостоje a stanoviska takovýchto subkultur k pocitu vlastního naplnění, k pomoci jiným, k životnímu prostředí mohou být příležitosti pro neziskový sektor. Přitom však je třeba mít na zřeteli, že dochází k posunům v těchto kulturních hodnotách.

Demografické faktory

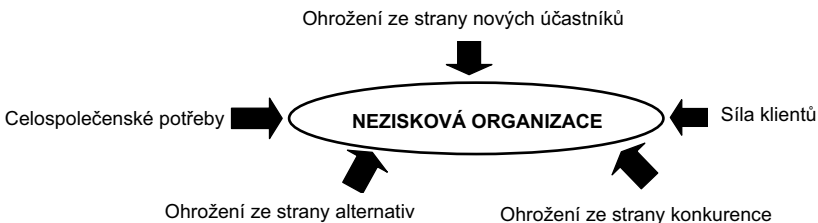
Populační trendy rovněž předurčují fungování neziskového sektoru, přičemž změny ve věkové struktuře budou v této souvislosti na prvním místě, neboť zvýšení počtu starších lidí bude stimulovat poptávku po službách jim odpovídajících. Demografické změny lze poměrně dobře prognózovat a následně i analyzovat, čímž lze předvídat velikost tomu odpovídajícího trhu.

Analýza vnějšího prostředí pomocí Porterova modelu

Pro analýzu oborového okolí lze použít tzv. **Porterův model pěti sil**, přičemž oborem dotyčné neziskové organizace jsou rozuměny další organizace, které přímo či nepřímo soutěží v obsluze určitého trhu sobě podobnými službami. Tuto analýzu vypracoval Michael Porter (1980) a v rámci ní identifikoval hlavní síly odvětví, které určují chování konkurentů. Tyto síly v souvislosti s neziskovým sektorem jsou představovány:

- rivalitou ostatních organizací působících na daném trhu,
- novými účastníky,
- celospolečenskými zájmy a potřebami,
- zákazníky,
- alternativními službami (tj. hrozbou substitutů).

Porterův model vymezuje výše uvedené síly, které určují rozsah soutěživosti v konkrétním oboru a následně vyvozuje, že atraktivnost oboru je dána jeho členitostí. V kontextu neziskového sektoru pak tento model může mít podobu, tak jak naznačuje níže uvedený obrázek.



Obr. č. 7: Porterův model ohrožujících sil

Ohrožení ze strany konkurence

Jedno z nejdůležitějších ohrožení neziskového subjektu představuje konkurence, která může mít v neziskovém sektoru podobu rivality mezi obdobnými subjekty v rámci soutěže témat, nabídek služeb, žádostí o granty či sponzoring. Do budoucna lze předpokládat, že právě taková konkurence se bude i nadále zintenzivňovat.



Požadavkem v souvislosti s ohrožením ze strany konkurence je to, aby nezisková organizace budovala svoji konkurenceschopnost tím, že bude aktivně vytvářet a prezentovat rozdíly mezi svojí nabídkou a nabídkou existující konkurence. Klíčem k takovéto konkurenceschopnosti je především pochopení způsobu, jak si klientela hodnotí a vybírá mezi konkurujícími si institucemi.

R.C. Whiteley [Whiteley; 1996] doporučuje v rámci organizace, která usiluje o získání relevantního podílu na trhu, hledat odpovědi na následující otázky:

- Jaké jsou očekávání a potřeby zákazníka a které z nich jsou pro něho nejdůležitější?
- Jak dobře umíme splnit tato jeho očekávání a potřeby?
- Jak dobře je umí splnit naši konkurenti?

Kvalitní konkurenční pozice neziskové organizace se může demonstrovat:

- jedinečným postavením v dané oblasti (čím je toto postavení výraznější, tím silnější je její konkurenceschopnost),
- kvalitou poskytované služby,
- prostřednictvím vlastního image,
- loajalitou zákazníků (klientů),
- kompetencemi vedení,
- přístupem k finančním zdrojům,
- uplatňováním výsledků vědeckotechnického rozvoje.



Hlavním smyslem konkurenční strategie je vymezit takovou strategickou pozici dotyčné organizace, která ji umožní bránit se negativním důsledkům konkurenčního prostředí včetně možnosti přeměnit tyto důsledky ve svůj prospěch.

Analýza konkurence

Jestliže jsou všechny síly výše uvedeného Porterova modelu výrazné, lze očekávat vysokou přitažlivost daného oboru a tím i vysokou konkurenci. Z realizovaných šetření však vyplývá, že poměrně málo neziskových organizací věnuje čas a úsilí k plnohodnotnému poznání konkurence, přestože systematické zkoumání konkurentů a jejich strategií umožní pochopit podstatu rivality v daném oboru a mělo by být součástí modelu pěti sil. Tato záležitost se týká zodpovězení následujících otázek:

- Lze identifikovat existující či potenciální konkurenty? Odpověď na tuto otázku souvisí s podrobnou analýzou potřeby, na kterou je zaměřena služba či služby dotyčné organizace.
- Co existující konkurence běžně dělá?
- V čem je konkurence zranitelná?

- **Jaké lze předpokládat cíle konkurence?**
- **Jaká jsou přesvědčení a sdílené hodnoty konkurenčních organizací?**
- **Jaké typy strategií v minulosti konkurence realizovala?**
- **Je možno předvídat možné její reakce?**

Tyto záležitosti v podstatě zahrnují analýzu následujících aspektů konkurence:

- **její budoucí záměry,**
- **předpoklady o jejím chování,**
- **její současné strategie,**
- **a její význačné schopnosti a dovednosti.**

Velmi často se doporučuje konkurenční analýzu realizovat formou tabulky, jejíž sloupečky obsahují kritické faktory úspěšnosti hodnocené organizace a existující konkurence. Tato tabulka pak může mít následující podobu:

Kritický faktor úspěchu	Naše organizace (1-5 bodů)	Konkurence (1-5 bodů)
prezentace informačním letákem	4	5
prezentace www stránkou	3	2
dostupnost služby	5	4
přívětivost personálu	3	4
atd.		

Obr. č. 8: Příklad konkurenční analýzy formou tabulky

(Zdroj: Vyakarnam S., Leppard W.: Plánování podnikatelských strategií. GRADA 1998)

Hodnocení v rámci této tabulkové analýzy je prováděno podle relevantních faktorů zvoleným bodovacím systémem a naznačuje možnosti inovace poskytovaných služeb tak, aby se co nejvíce přiblížily požadavkům klientů a převýšily kvalitu konkurence.

Neziskové organizace mohou Porterovým modelem vymezených sil ovlivnit vlastní strategii, kterou realizují, přičemž zásadní přitom bude to, zda **dotyčná organizace může v daném oboru získat a udržet svůj význam (užitečnost), který má pro zákazníky či klienty. Strukturu a charakter oboru určuje pak ten, kdo tento význam získá.** V každém oboru lze identifikovat jednu či dvě síly, které jsou determinující pro jeho přitažlivost a daná organizace je musí upřednostnit ve formulované strategii.

Pro analýzu silných a slabých stránek konkurence je třeba u konkurenčních organizací zejména sledovat jejich

- **image jejich služby,**
- **dostupnost služby,**
- **styl jednání s klientelou a státními institucemi,**
- **kvalitu servisu.**

Informace pro takovéto zkoumání lze mimo jiné získat prospektů, informačních brožur, výročních zpráv konkurenčních organizací a z tisku.

Síla klientů

Síla klientů se může demonstrovat ochabnutím zájmu o aktivity (služby) dotyčné neziskové společnosti, což se může projevit tehdy, jestliže:

- je klientů málo a sobě podobných neziskových organizací poměrně hodně nebo
- nabízená služba je dostatečně standardizovaná, takže klienti snadno nalézají jiného poskytovatele a přecházejí k němu za nižších nákladů (tj. za nižšího úsilí).



Nezisková organizace nesmí zbytečně ztrácet svoje zákazníky a musí proto hledat způsoby, jak iniciovat a dále posilovat jejich věrnost. To lze realizovat například:

- zvýšenou pozorností ke klientovi prostřednictvím zasilání nabídek návazných programů, služeb, organizací setkání, výletů apod.;
- „zafixováním“ klienta ve vzájemných prospěšných vztazích.

Nově vstupující účastníci

Ohrožení ze strany nových účastníků úzce souvisí s existujícími faktory komplikující vstup do daného oboru. Pokud je snadné vstoupit do oboru a jeho atraktivita je vysoká, pak budou nové organizace do něj častěji vstupovat. Nejobecnějšími bariérami vstupu mohou být:

- **přístup k distribučním nákladům** (bude-li dostupnost dotyčné organizace malá, lze očekávat, že klient bude osloven jinou dostupnější nabídkou služeb);
- **kapitálové požadavky** (vysoké náklady na vstup budou odrazovat další potencionální instituce ke vstupu);
- **politika státu a legislativa**;
- **preferenze značky a loajalita klienta** znesnadňují novému vstupujícímu oslovit jej;
- **existence relevantních výhod efektivnosti plynoucích ze speciálních zkušeností a znalostí.**

Identifikace příležitostí a ohrožení SWOT analýzou

V rámci této metody se analyzují příležitosti, sledují kroky konkurence a využívají nová zlepšení v komunikačních technologiích, změny postojů veřejného mínění, klientů atd. Dále je třeba rovněž pečlivě identifikovat všechny pravděpodobné budoucí události, které mohou mít pozitivní či negativní dopad na činnost neziskové organizace. Z takového seznamu se následně vyberou nejzávažnější události, u nichž je vysoká pravděpodobnost uskutečnění a budou mít závažný dopad na činnost dotyčné neziskové organizace. Pokud budou negativně ovlivňovat její činnost, lze je zařadit mezi kritické faktory budoucí úspěšnosti.

Metoda SWOT představuje koncepční rámec pro systematickou analýzu, která usnadňuje porovnání vnějších hrozeb a příležitostí se silnými a slabými stránkami dotyčné organizace. Konkrétní kombinace silných (slabých) stránek a příležitostí (ohrožení) pak vymezuje rámcovou strategii pro takovou situaci.

Analýza SWOT umožňuje neziskové organizaci zaměřit se v strategickém plánování na klíčové záležitosti svoji existence, přičemž odhaluje její momentální **vnitřní silné a slabé stránky** z hlediska zákazníků (klientů) ve vztahu k možným **vnějším příležitostem a hrozbám.**



Účelem SWOT analýzy je odhalit z jaké výchozí základny dotyčná organizace začíná svoje strategické plánování, přičemž klíčovými prvky její úspěšnosti budou tyto předpoklady:

- organizace se musí zaměřovat na identifikované silné stránky,
- organizace musí hledat nejlepší příležitosti a tomu odpovídající strategické alternativy,
- organizace musí eliminovat svoje slabé stránky a vyhýbat se možným ohrožením.

Hodnocené aspekty neziskové organizace:	hlavní přednost:	hlavní nedostatek:
kvalita služby		
přizpůsobivost		
kvalita personálu		
image (pověst) organizace		
finanční zdroje		
vztahy se zákazníky		
inovace		
konkurenceschopnost		
segmentace zákazníků		
jedinečnost organizace		
odborné znalosti atd.		

Obr. č. 9: Použitelný formulář pro výčet silných a slabých stránek hodnocené organizace

Vlastní matice SWOT je koncipována na základě silných a slabých stránek jednotlivých koncepcí nebo strategií. Její název SWOT vznikl z počátečních písmen anglických slov:

- **Strengths – přednosti, silné stránky organizace** (co nezisková organizace realizuje dobře, v čem je kvalitnější než srovnatelná konkurence)
Silné stránky jsou pozitivní vnitřní podmínky, které umožňují získat převahu nad konkurencí. Pokud například organizace disponuje dobrou dostupností pro klienty, pak je její poloha silnou stránkou. Mezi silné stránky lze také zařadit schopný manažerský tým kvalifikovaných specialistů disponujících speciálními znalostmi, dovednosti svých zaměstnanců, jedinečnost nabízených služeb, dobré vztahy ke klientům, vztahy ke sponzorům a dárcům, zařízení vysoké technické úrovně, kvalitní image a pozitivní pověst organizace, postavení vůči konkurenci apod.
- **Weaknesses – nedostatky, slabé stránky organizace** (co organizace nezvládá, v čem je její handicap)
Slabé stránky jsou negativní vnitřní podmínky, které mohou vést k nižší efektivnosti organizace. Slabou stránkou neziskové organizace může být její špatná pověst, nedostatečně organizované služby, obtížná dostupnost, nevyhovující komunikace atd.
- **Opportunities – příležitosti ve vnějším prostředí** (jaké možnosti nabízí vnější okolí),
Příležitostmi jsou současné nebo budoucí příznivé možnosti získání vstupů, nové technologie apod. Identifikované slabé stránky jsou handicapem, ale současně mohou být vnímány jako příležitosti pro zlepšení kvality organizace. **Předpokladem úspěšnosti každé organizace je schopnost vnímat či odhalovat příležitosti.**
- **Threats – hrozby z vnějšího prostředí**

Hrozby jsou nepříznivé vyhlídky z hlediska získávání vstupů, poklesu počtu zákazníků nebo vzrůstající konkurence. Organizace neziskového sektoru soutěží mezi sebou a často i s objekty ziskovými a mohou být ohroženy změnami v ekonomice vyúsťující v následné snížení příspěvků a dotací. Vláda může v takovéto situaci přistoupit k přísnější restrikci veřejných výdajů, ke krácení rozpočtu atd. Velmi reálnou hrozbou je rovněž narůstající konzumní chování soudobé populace vedoucí často k lhostejnosti ke společenským potřebám a problémům.

VNITŘNÍ FAKTORY	Slabé stránky (W): 1. nejasný strategický záměr 2. nedostatek manažer. schopností 3. nekompetentnost atd.	Silné stránky(S): 1. adekvátní finanční zdroje 2. schopní řídicí pracovníci 3. uznávaná vůdčí pozice atd.
VNĚJŠÍ FAKTORY		
Příležitosti (O): 1. rozšíření nabídky 2. vstup do nové oblasti 3. oslovení nových klientů	WO strategie „HLEDÁNÍ“ - překonání slabé stránky využitím příležitosti	SO strategie „VYUŽITÍ“ - využití silné stránky ve prospěch příležitosti
Ohrožení (T): 1. konkurence 2. měnící se potřeby klientů 3. nepříznivý sociální vývoj	WT strategie „VYHÝBÁNÍ“ - minimalizace slabé stránky a vyhnutí se ohrožení	ST strategie „KONFRONTACE“ - využití silné stránky o odvrácení ohrožení

Obr. č. 10: Příklad možné podoby vypracované SWOT analýzy

Sloupce matice SWOT vymezují silné stránky "S" a slabé stránky "W" a řádky zachycují vnější příležitosti "O" a hrozby "T". Na počátku se vypracuje několik variant, které se následně posuzují z hlediska silných a slabých stránek, z nichž na závěr celého procesu by měla být vybrána nejvhodnější alternativa.

Strukturální analýza podílu a růstu trhu BCG analýzou

BCG analýza (také Bostonská matice firmy Boston Consulting Group) vymezuje atributy hodnocené organizace do dvourozměrné matice s cílem identifikovat, které aktivity jsou zdrojem potenciálu celé organizace a které jsou pouze spotřebiteli zdrojů.

Výhodou této metody je to, že současně naznačuje i odpovídající rámcovou strategii včetně identifikace potenciaální konkurenční výhody.

Přednosti matice BCG jsou následující:

- umožňuje vedení NNO identifikovat aktivity, které jsou zdrojem jejího potenciálu,
- analyzuje jednotlivé aktivity (služby), které organizace produkuje,
- napomáhá modifikovat skladbu aktivit zajišťující růst dané organizace,
- stimuluje využití externích informací v rozhodování vedení organizace,
- je srozumitelná a snadno interpretovatelná.

Princip této metody spočívá v tom, že klasifikuje momentální úroveň poskytovaných služeb se zřetelem na relativní podíl dotyčné neziskové organizace na trhu a na jeho předpokládaném růstu. Čím větší je relativní tržní podíl analyzované služby, tím více přispívá tato služba k větší prosperitě celé organizace. Míra růstu trhu tak může napomoci odhadnout perspektivu dotyčné služby.

Jednotlivé kvadranty grafického vyjádření této metody rozčleňují poskytované služby do následujících kategorií, přičemž naznačují jejich vyhlídky na úspěch a vymezují pro ně vhodnou strategii:

- **Problémové děti (otazníky)**

Služby této kategorie vykazují nízký relativní tržní podíl ale vysoký růst trhu. Takovéto služby vyžadují velkou pozornost a aby jejich tržní podíl vzrostl, je třeba investovat do jejich propagace.

- **Hvězdy**

Hvězdy se vyznačují vysokým podílem na trhu s perspektivou dalšího rychlého růstu. Jsou schopny vytvářet dostatek zdrojů a přispívat výrazným způsobem k prosperitě celé neziskové organizace. Doporučenou strategií pro služby této kategorie je zvýšené úsilí směřující k jejich dalšímu posilování.

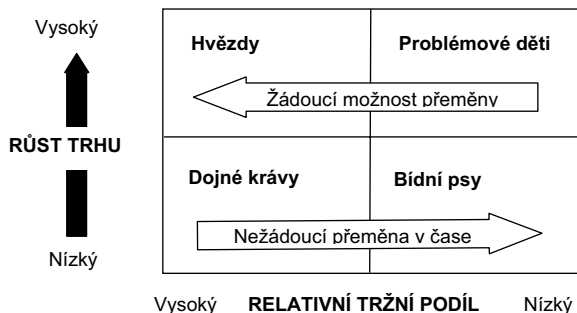
- **Dojné krávy**

Tato kategorie představuje služby mající vysoký podíl na trhu s očekávanou stagnací dalšího růstu. Takovéto služby vykazují nižší růst trhu s poměrně stabilním relativním tržním podílem a v současnosti vytvářejí zdroje, přičemž z hlediska životnosti jsou ve stádiu zralosti. **Každá prosperující nezisková organizace musí disponovat určitým množstvím dojných krav, ale současně z hlediska svoji další perspektivy i přiměřeným počtem hvězd.**

- **Bídní psi**

Za bídné psy lze považovat služby s nízkým podílem na trhu směřující k útlumu jejich poskytování. **Kategorie těchto služeb nemá velkou perspektivu, organizaci jednoznačně zatěžují a je třeba se jich zbavit, tj. ukončit jejich činnost.** Takovéto služby se nachází ve fázi stárnutí a postupného a neodvratného zániku.

Faktor času působí tak, že služby kategorie hvězd se postupně transformují do kategorie dojných krav a dojné krávy přecházejí („stárnou“) do kategorie bídných psů.



Obr. č. 11: BCG matice ve vztahu k neziskovému sektoru

Analýza inventury výchozího stavu Ansoffovou maticí

Ansoffova matice je další použitelnou metodou pro inventuru výchozího stavu neziskového subjektu, přičemž její grafické znázornění vymezuje současně v jednotlivých kvadrantech odpovídající rámcové strategie:

- **Pronikání na trh**
Tato strategie se realizuje zvyšujícím se počtem poskytovaných služeb nebo získáváním dalších zákazníků na stejném trhu.
- **Rozvoj služby**
Princípem této strategie je další zlepšování kvality nabízené služby.
- **Rozšiřování trhu**
S tímto kvadrantem koresponduje úsilí spojené se získáváním nových trhů pomocí nových služeb.
- **Diverzifikace**
Strategií v tomto případě bude další vývoj existující služby včetně rozšíření jejího trhu.

existující	Pronikání na trhy	Rozvoj služby
Trh	Rozšiřování trhu	Diverzifikace
nový		
	existující	nová
	Služba	

Obr. č. 12: Grafické vyjádření Ansoffovy matice

(Zdroj: T.J. Hannagan: *Marketing pro neziskový sektor*. Management Press. Praha 1996)

Neziskový subjekt v rámci výše naznačených strategií může tedy oslovovat nejen nové klienty na stávajících trzích, ale rovněž může účelně vyhledávat i potenčníální zákazníky z nových oblastí prostřednictvím diverzifikovaných služeb.

Analýza zájmových (nátlakových) skupin

Vnější realitou existence a tím i úspěšnosti neziskového subjektu jsou konkrétní **zájmové skupiny**. Při jejich analýze je nutno brát zřetel tyto jejich aspekty:

- **kulturní** (porozumění hodnotám, které společnost, příslušná komunita či klientela uznává);
- **politický** (jakým způsobem očekávání zájmových skupin ovlivňují účel organizace, tento aspekt je stěžejním pro definici poslání organizace);
- **etický** (představuje vliv organizace na chování jednotlivců a na hodnoty sdílené celou společností).

Základní myšlenkou analýzy zájmových skupin je předpoklad, že míra uspokojování potřeb relevantních zájmových skupin je měřítkem úspěšnosti dané instituce. Tato analýza vlivů těchto skupin je důležitá pro formulování vlastního poslání organizace.

Metoda analýzy zájmových skupin vychází z následujících předpokladů:

- **Současný stav neziskové organizace je výsledkem působení sil (vlivů), které podporují její rozvoj nebo mu brání, přičemž oba typy sil jsou vyvíjeny zájmovými skupinami.**
- **Úspěšnost zvolené komplexní strategie je závislá na kolektivním působení relevantních zájmových skupin v průběhu její vlastní realizace.**

Cílem analýzy zájmových skupin je proto:

- **vytipovat existující relevantní zájmové skupiny,**
- **stanovit a otestovat předpoklady o těchto skupinách.**

Postup analýzy zájmových skupin nejprve vychází z identifikace relevantních zájmových skupin, kterými mohou být v souvislosti s neziskovým sektorem například:

- **vlastníci (zřizovatelé) organizace,**
- **klienti,**
- **zaměstnanci,**
- **sdělovací prostředky,**
- **vláda, úřady**
- **dárci a sponzoři atd.**

Po identifikaci relevantních zájmových skupin následuje specifikace a následné testování jejich předpokladů. Tyto předpoklady lze rozdělit do kategorie **předpokladů podporujících zvolenou strategii** (iniciují strategické příležitosti a využití silných stránek organizace) a **předpokladů omezujících realizovanou strategii** (představují ohrožení, zesilují slabé stránky organizace).

Pro výše uvedené zájmové skupiny lze specifikovat následující předpoklady:

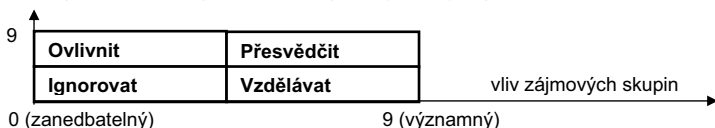
- **Zaměstnanci** – předpoklad **ekonomického a společenského uspokojení z práce**
- **Klienti** – předpoklad **vstřícnosti k nabízeným službám**
- **Sdělovací prostředky:**
 - **oficiální** – předpoklad **pozitivního postoje k společensky prospěšným službám,**
 - **bulvární tisk** – předpoklad **zpochybňování prospěšnosti dotyčné organizace a jejích služeb při sebemenším pochybení.**
- **Dárci, sponzoři** – předpoklad **poskytování prostředků na společensky požadované služby, které jim umožní jejich vlastní zviditelnění.**
- **Vláda, úřady** – předpoklad **pozitivního vztahu v případě souladu nabízených služeb a celospolečenských potřeb.**



Obr. č. 13: Potencionální zájmové(nátlakové) skupiny ve vztahu k neziskové organizaci

Vlastní analýza vlivu relevantních zájmových skupin spočívá v přiřazení konkrétního stupně významu a míry jistoty těmto předpokladům, přičemž význam stupně 0 je chápán jako nevýznamný, zanedbatelný vliv a stupeň 9 jako velmi významný se silným vlivem na zvolenou strategii. Jistota stupně 0 zase vyjadřuje, že daný předpoklad nenastane či nastane s mizivou pravděpodobností a stupeň 9 značí, že zcela určitě nastane (bude působit). Strategie vymezené v jednotlivých kvadrantech korespondují s naléhavostí a silou vlivů analyzovaných zájmových skupin.

znalost (odhadnutelnost) předpokladů (0 – nejistá, 9 jistá)



Obr. č. 14: Grafické vyjádření matice analýzy zájmových skupin

Analýza klienta

Základem péče o zákazníky je poskytování služeb a informací, které splňují požadavky zákazníků, uspokojivá interakce se zákazníkem, splnění a překonání očekávání zákazníka a rychlé poskytování odpovídajících řešení. Klíčové přitom je pojímat péči o zákazníka jako postoj směřující k vylepšení péče o zákazníka.



Nezisková organizace, která není důsledně orientovaná na zákazníka (klienta) nemůže být úspěšná. Z tohoto důvodu musí veškeré analýzy a vlastní plánování začínat u zákazníka. Zastřešujícím cílem neziskové organizace je budování proaktivního vztahu ke klientům. K tomuto účelu se musí dotyčná organizace co nejvíce snažit vnímat, rozpoznávat a uspokojovat přání a potřeby klientů.

Skladba zákazníků neziskových organizací může být velmi různorodá, neboť může zahrnovat jednotlivce, domácnosti, komunity či celé společnosti. Z tohoto důvodu bude vhodné rozlišit jednotlivé typy klientů a na podkladě této segmentace vytvářet služby „šité na míru“.

Segmentace klientů

Pokud to je jen trochu možné, je třeba specifikovat konkrétní skupiny klientů z hlediska jejich chování, motivace, potřeb a uznávaných hodnot. K takto identifikovaným skupinám klientů lze uplatnit individuální strategie a „ušít na míru“ jim odpovídající kontakty, nabídky a programy. Segmentace klientů, je-li kvalitně provedena, může být zdrojem významné konkurenční výhody. Základem takovéto segmentace klientů mohou být následující kritéria:

- segment musí být dostatečně velký;
- segment musí být snadno identifikovatelný a rozlišitelný od ostatních segmentů;
- segment musí být dosažitelný z hlediska nabízených služeb (V praxi platí, že čím více jsou potenciaální klienti vzdáleni od jednotlivých nabízených služeb, tím méně je pravděpodobné, že se stanou jejich uživateli).

Vlastní segmentaci lze pak realizovat na podkladě

- **poskytované služby** (např. služby s cyklickou či sezónní poptávkou),
- **způsobů reakce či chování klientů** (např. aktivní vyhledávání služby),
- **charakteristických vlastností zahrnutých klientů** (např. uznávané hodnoty, životní styl, postoje).

Při segmentaci je třeba zodpovědět otázky typu:

- **Jaké služby klient využívá?**
- **Kdo tyto služby využívá (typ klienta)?**
- **Jaké má daný klient důvody pro obstarání této služby?**

Odstraňování bariér přístupů ke klientovi

Nezisková organizace musí aktivně vytvářet atmosféru podporující snahy o zvyšování spokojenosti klientů. Pro tento účel je třeba odstranit veškeré bariéry činností, které efektivně oslovují zákazníků, což znamená vylepšit existující přístupy. Whiteley [Whiteley, 1996] doporučuje v této souvislosti následující postup vedoucí k odstranění takovýchto bariér:

- 1. shromáždění informací o přístupech, které způsobují problémy u zákazníků,**
- 2. analýza momentálně problémových přístupů:**
 - stanovení předběžného cíle, který koresponduje s požadavky zákazníků,
 - prověření současně používaných přístupů z hlediska tohoto cíle včetně jeho případné modifikace, pokud není dostatečně ambiciózní (tj. nepřináší zlepšení toho, co má prvořadý význam pro zákazníka).
- 3. navržení vylepšených přístupů, které byly shledány problémovými;**
- 4. stanovení standardů pro vylepšené přístupy** tak, aby byly přesně definovány konkrétní výsledky a správná měřítka. Každý takovýto standard musí být
 - **měřitelný** (jeho kvalita, množství a včasnost),
 - **dosažitelný,**
 - **relevantní pro zákazníky**, tj. musí zohledňovat jejich očekávání,
 - **kontrolovatelný.**

Při vlastní analýze klientů konkrétní organizace je třeba si položit následující otázky:

- **Kdo shání dotýcnou službu?**
- **Jak, kdy a proč ji potřebuje?**
- **Jak reaguje na různé podněty?**

Potencionální klient je na jedné straně ovlivňován svým vnějším okolím (tj. životní úroveň, vědeckotechnickým rozvojem, politickým klimatem, kulturními vlivy apod.) a na druhé straně nabídkou služby, její dostupností, místem a propagací. Jím pocíťovaná potřeba pak koresponduje s tzv. Maslowovou hierarchií lidských potřeb, která má následující členění:

- **fyzilogické potřeby (hlad, žízeň),**
- **potřeba bezpečí (jistoty),**
- **sociální potřeby (potřeba sounáležitosti),**
- **potřeba uznání, sebeocenění**
- **seberealizace.**

Tato hierarchie potřeb nabízí současně i potencionální příležitosti pro poskytovatele konkrétních služeb, přičemž neziskové organizace se nejčastěji zaměřují na uspokojení těch nezákladnějších potřeb. Zároveň však poskytují určitý prostor pro uspokojení potřeb vyššího stupně jako je uznání a seberealizace svých dárců a příznivců, potřeba sounáležitosti,

solidarity apod. Obecně platí, že pokud jsou uspokojeny základní lidské potřeby, otevírá se prostor pro akceptování služeb zaměřených na potřeby vyššího, tj. sociálního, charakteru. Existuje tak jednoznačná vazba mezi vyšší životní úrovní a pociťováním potřeb vzdělání, seberealizace a sounáležitosti.

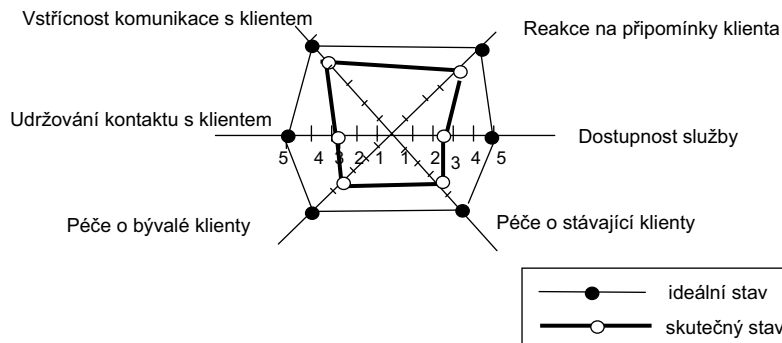
Doporučovaná strategie **jednoznačné orientace neziskové organizace na zákazníka** vyžaduje zodpovězení následujících otázek:

- **Jaká je cílová skupina příjemců našich aktivit?**
- **Kde jsou naši klienti?**
- **Jaké je jejich současné vnímání celospolečenských hodnot, přání a potřeb?**
- **Lze předpokládat, že se v budoucnosti změní jejich priority a potřeby?**
- **Jak jsou tito zákazníci spokojeni s naší nabídkou?**



P. F. Drucker [Drucker; 1994] zdůrazňuje, že nezisková organizace se nesmí omezovat pouze na poskytování služeb, ale musí dosáhnout toho, že konečný příjemce těchto služeb nebude jen uživatelem, ale aktivním spolupracovníkem. Toho lze dosáhnout pouze za předpokladu důkladné znalosti svých zákazníků.

Vyakarnam S. a Leopard J. W [Vyakarnam a Leopard; 1998] navrhují pro hodnocení kvality vztahu ke klientovi použít **hvězdicový diagram**, v rámci něhož je srovnávána momentálně dosažená kvalita vztahu k zákazníkovi s kvalitou předsevzatou. V problematice neziskového sektoru může jít o vymezení následujících atributů úrovně výtahu:



*Obr. č. 15: Příklad hvězdicového diagramu kvality vztahu ke klientovi
(Zdroj: Vyakarnam S., Leppard J. W.: Plánování podnikatelských strategií, GRADA 1998)*

Rozdíl mezi plochou vymezující ideální stav a plochou skutečného stavu nabízí prostor pro další zlepšování vztahu organizace ke klientovi. Současně je však žádoucí jakási vyváženost skutečného stavu spočívající v dosahování srovnatelné úrovně všech aspektů vztahu bez jakékoliv jednostrannosti.

Kvalitní péče o zákazníky se na rozdíl od péče nedostatečné vyznačuje zejména tím, že zákazníci dostávají to, oč žádají a mají pocit, že jejich názorům je nasloucháno. Pracovníci, kteří se jim v rámci dotyčné organizace věnují, jsou k nim pozorní a snaží se jim pomoci, přičemž případné problémy jsou rychle řešeny a chyby napraveny.

Analýza služby

Dosažená efektivnost neziskové organizace je neodlučitelná od kvality jí poskytovaných služeb. S otázkou „Čím se zabývat?“ musí korespondovat existující potřeba, na kterou se dotyčná organizace zaměřuje. K této potřebě se pak vztahují další otázky typu:

- **Komu má být služba poskytována? Kterým skupinám klientů?**
- **Jakých výsledků má být dosaženo? Které potřeby klientů mají být uspokojeny?**
- **Jak mají být klienti uspokojeni? Jakých prostředků či technik má být k tomu použito?**

Služby neziskových organizací jsou charakterizovány specifickými vlastnostmi, které následně determinují volbu odpovídající strategie. V podstatě jde o tyto atributy:

- **neoddělitelnost služby od svého poskytovatele,**
- **proměnlivost služby,**
- **pomíjivost služby.**

Hodnota každé služby je dána především její dostupností a výhodností, což závisí na interakci mezi klientem a poskytovatelem této služby. Z tohoto důvodu je třeba prověřovat, zda potenciaální zákazník plně rozumí nabízené službě, reaguje na ni příznivě a očekává od ní odpovídající uspokojení vlastních potřeb.



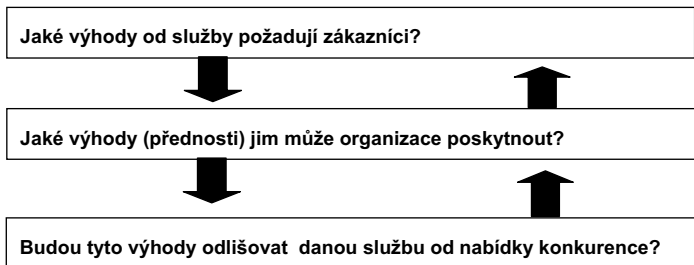
P.F. Drucker [Drucker; 1994] definuje zásadu, která je zdrojem trvalé prosperity, spočívající ve snaze dané neziskové organizace neustále se zlepšovat v tom, co dělá (realizuje) dobře. Docílené zlepšení je sice v neziskových subjektech obtížně měřitelné, neboť cíle s tím spojené nelze většinou kvantitativně měřit ale pouze kvalitativně hodnotit. Pro tyto účely je nezbytné stanovit uvnitř organizace definici kvality.

Realizace správné služby je hlavním cílem neziskové organizace. Neodpovídá-li služba požadavkům zákazníků, nemůže být zdrojem prosperity dotyčné organizace. Pokud však plně uspokojí potřeby klienta, lze pak oprávněně očekávat, že

- **poptávka se bude opakovat;**
- **poptávka se bude dále zvyšovat;**
- **dotyčná služba bude doporučována uspokojeným klientem dalším potenciálním spotřebitelům (V neziskovém sektoru je pozitivní osobní zkušenost klienta a tomu odpovídající další její doporučení jedním z pilířů úspěšného image dotyčné organizace.)**

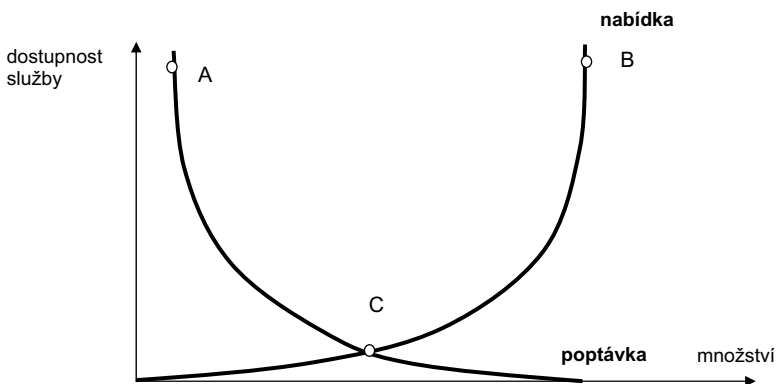


Úkolem strategického plánování je mimo jiné přispívat k tvorbě dalších výhod nabízených služeb, které je budou odlišovat od nabídek konkurence. Koncepce tomu odpovídající unikátní nabídky pak bude založena na jedinečnosti vlastností služby, jakou konkurence nemůže nabídnout, což může být například styl služby, její spolehlivost, dostupnost a věrohodnost.



Obr. č. 16: *Koncepce unikátní (jedinečné) služby*

Ačkoliv služby poskytované neziskovými subjekty nejsou zaměřené na zisk, je užitečné analyzovat jejich nabídku a poptávku. V tomto případě je třeba parametr ceny služby nahradit například parametrem její dostupnosti. Křivka nabídky a poptávky dotyčné služby bude mít následující podobu:

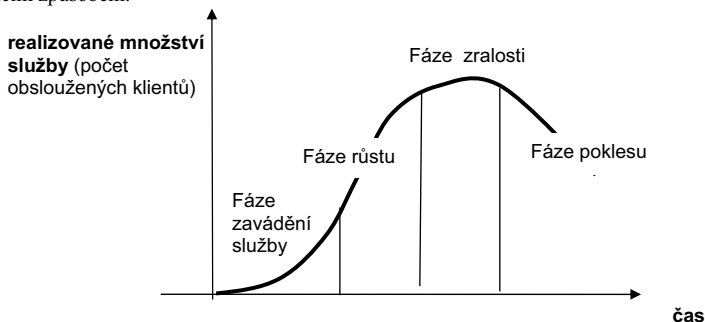


Obr. č. 17: *Křivka nabídky a poptávky služby*

Výše uvedené znázornění lze interpretovat následně: v bodě A poptávka převyšuje nabídku, což představuje významný prostor (příležitost) pro rozšíření takovéto služby nebo případné její koncipování, pokud ještě vůbec neexistuje. V bodě C se nabídka vyrovnává poptávce. V bodě B nabídka převyšuje poptávku, což může být způsobeno nevyhovující dostupností dotyčné služby či její neplnohodnotností vzhledem k momentálním potřebám potenciálních zákazníků. To lze interpretovat konstatováním, že takováto služba v momentální kvalitě neoslovuje svoji případnou klientelu.

Analýza služby z hlediska jejich životnosti

Každý služba stejně jako výrobek disponuje určitou životností, kterou lze graficky znázornit následujícím způsobem:



Obr. č. 18: Grafické znázornění křivky životnosti služby

V rámci této analýzy lze vymežit následující fáze konceptu životního cyklu služby:

- **Fáze zavádění služby:** Tato fáze souvisí se zvýšeným úsilím nově koncipovanou službu prosadit u svých klientů. Jde především o její propagaci, přičemž je třeba přitom mít na zřeteli, že ne všechny nově zaváděné služby se prosadí (odhaduje se v této souvislosti, že 80% novinek se neprosadí a zaniká). Služby v této fázi by měly být dále vyvíjeny a zdokonalovány, přičemž k tomu bude třeba vynaložit větší úsilí a více zdrojů s možným rizikem, že nedojde vždy k odpovídajícímu zhodnocení.
- **Fáze růstu:** Fáze růstu následuje po úspěšném zavedení nové služby, která již svoji náplní získala určitou klientelu a postupně oslovuje další zákazníky, takže poptávka po této službě výrazně roste. Takovéto služby představují záruku pokračující prosperity organizace i v budoucnosti.
- **Fáze zralosti:** Tato životní fáze se vyznačuje stabilizací počtu zákazníků (klientů), přičemž dotyčná služba již dosáhla masového rozšíření a stala se momentálním „živitelem“ neziskové instituce. Pokud však organizace nepřistoupí k její určité inovaci, bude neodvratně následovat **fáze poklesu**, během níž se výrazně snižuje poptávka po této službě. V tomto případě je třeba uvažovat o jejím nahrazení a následném definitivním ukončení. Životnost služby lze někdy významně prodloužit modifikací některých jejích vlastností jako je servis, zlepšená dostupnost atd.



Každá nezisková organizace, pokud má na zřeteli svoji budoucí prosperitu, se nesmí omezovat pouze na momentální „živitele“, ale musí vyvíjet další služby, které budou schopny plynule nahrazovat „stárnoucí“ služby směřující do fáze poklesu. To jediné může být zárukou udržitelného a trvalého růstu daného subjektu.

Náhrada zastaralé služby musí být realizována jednoznačně lepší aktivitou. To znamená, že nově nabízený produkt musí být užitečnější, dostupnější, přínosnější, čehož lze velmi často docílit zvýšením přidané hodnoty nahrazované služby.

Analyza služby maticovou metodou

Tato metoda je zařazována do kategorie analýzy možností rozšiřování nabídky. Pro hodnocení služby se vyhotoví seznam jejich relevantních vlastností, přičemž následně je každá z těchto vlastností dále analyzována a zvažovány její možné alternativy. Například jde-li o službu (program) A z níže uvedeného znázornění, jež je určena mladistvým nezaměstnaným klientům, pak mohou být zvažovány její alternativy spočívající v:

- rozšíření jejího zaměření i na zdravotně postižené,
- rozšíření zaměření i na drogově závislé,
- nabídku dotyčného programu potenciálním klientům po výkonu trestu,

Tato metoda je vhodná pro výčet možností v rámci nabízených služeb a její princip naznačuje níže uvedený tabulka.

	Mladiství nezaměstnaní	Zdravotně postižení	Drogově závislí	Po výkonu trestu	atd.
Program A	X	?	?	?	?
Program B	?	X	?	?	?
Program C	?	?	X	?	?
Program D	?	?	?	X	?

Obr. č. 19: Příklad analýzy služby maticovou metodou

Každá kombinace výše uvedených programů (služeb) a kategorií příjemců nese potenciální příležitost pro inovaci daného programu a rozšíření jeho nabídky. Tato kombinace pak musí být následně analyzována z hlediska

- technické proveditelnosti,
- slučitelnosti s dosavadním zaměřením organizace,
- zdrojové náročnosti.

Identifikace problémů a rizik



Pokud nezisková organizace setrvává na stávajícím stavu, představuje takovéto její chování určitá rizika, která mohou negativně ovlivnit plnění strategickým plánem předsevzatých cílů. Vedení dotyčné organizace musí mít na zřeteli, že trvalým zdrojem její vlastní konkurenceschopnosti a úspěšnosti je produkce služeb s vysokou přidanou hodnotou.

L.J. Seiwert [Seiwert; 1995] v této souvislosti doporučuje mít na zřeteli tzv. **Paretův princip** interpretovatelný jako pravidlo 80:20 vyjadřující tezi, že v určité množině prvků se několik málo z těchto prvků vyznačuje mnohem větší hodnotou, než odpovídá jejich procentuálnímu podílu z celkového počtu prvků této množiny. Toto pravidlo například v ekonomické praxi vymezuje, že pouhých 20% relevantních zákazníků (služeb) vytváří 80% obrátu (zisku) a zbývajících 80% zákazníků pouze 20% zisku. V souvislosti s existujícími problémy a riziky lze Paretův princip interpretovat tak, že pouze jedna pětina avizovaných problémů je relevantních neboť tvoří 80% možného ohrožení a na tyto problémy je třeba se koncentrovat. Zbývajícím množinám problémů je třeba ignorovat a nijak se jí nerozptylovat.



Neziskový subjekt je determinován ve svém vývoji:

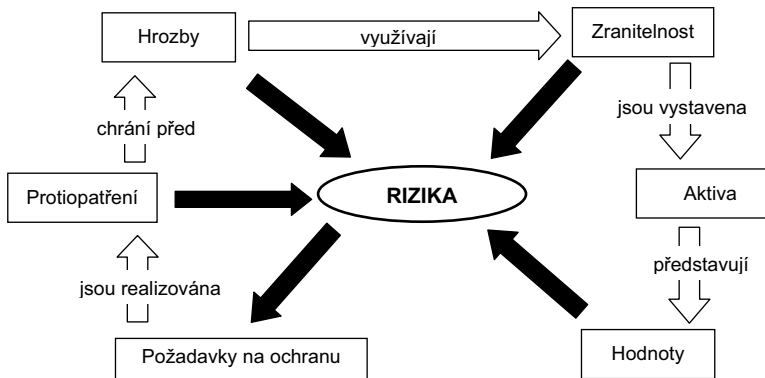
- stabilitou svých zákazníků a vlastní schopností je oslovit svými aktivitami;
- životností svých služeb;
- schopností udržovat dobré vztahy se stávající klientelou.

V organizaci je třeba umět identifikovat problémy, podrobně je popsat a následně specifikovat, proč je třeba tyto problémy řešit a čeho bude jejich vyřešením dosaženo. To lze zajistit následujícím postupem spočívajícím v:

- analýze dostupných informací z relevantních informačních zdrojů,
- popisu existujícího problému a identifikace jeho příčin,
- specifikaci požadovaného stavu,
- návrhu variant řešení, výběr a rozpracování vybrané varianty,
- implementaci zvolené varianty.

Rizikem je míněna identifikovaná hrozba včetně pravděpodobnosti jejího uskutečnění a její závažnosti. V.Smejkal a K. Rais [Smejkal a Rais; 2003] v této souvislosti mluví o tzv. procesu řízení rizik, jehož stěžejní částí je analýza každého potencionálního rizika zahrnující:

- **identifikaci aktiv** - aktivem je vše, co má pro dotýčný neziskový subjekt nějakou hodnotu (tj. majetek, informace, image, výlučnost, kvalita personálu apod.), která může být devalvována působením hrozby;
- **stanovení hodnoty identifikovaných aktiv** včetně ohodnocení možného dopadu jejich ztráty či poškození;
- **identifikaci hrozeb a vlastních slabín** – určení druhu událostí a akcí, které mohou negativně ovlivnit hodnotu aktiv; určení slabých míst, které mohou umožnit působení těchto hrozeb;
- **stanovení závažnosti hrozeb a míry zranitelnosti** – vymezení pravděpodobnosti výskytu hrozby a míry vlastní zranitelnosti vůči dané hrozbě.



Obr. č. 20: Proces řízení možných rizik v neziskových organizacích
(Zdroj: Smejkal, V., Rais, K.(2003): Řízení rizik. Grada Publishing, Praha)



Každá existující slabá stránka neziskové organizace představuje potencionální ohrožení a tomu odpovídající riziko. Vedení organizace musí prostřednictvím strategického plánování směřovat k dalšímu posilování silných stránek a k eliminaci těch slabých.

Praktická doporučení:

Vaše strategické plánování vždy odvíjejte od síly zákazníků. Soustřeďte se přitom na získání dobré výchozí pozici nejlépe zvyšováním obecné povědomí o svoji existenci ve společnosti oproti konkurenci. V případě ohrožení ze strany konkurence budujte svoji konkurenceschopnost tím, že budete aktivně vytvářet a prezentovat rozdíly mezi svojí nabídkou a nabídkou konkurenční organizace. Klíčem k takovéto konkurenceschopnosti hledejte především v pochopení způsobu, jak klientela hodnotí a vybírá mezi konkurujícími si institucemi.

Zcela zamezte zbytečnému ztrácení svých zákazníků tím, že budete hledat způsoby, jak iniciovat a dále posilovat jejich věrnost. Základem péče o vaše zákazníky musí být poskytování služeb a informací, které splňují a překračují jejich očekávání. Pro tento účel budujte proaktivní vztah ke svým klientům tím, že se budete snažit co nejvíce vnímat, rozpoznávat a uspokojovat jejich přání a potřeby. Tomu přizpůsobte vlastní péči o zákazníky, která se musí vyznačovat zejména tím, že zákazníci budou dostávat to, oč žádají, a získají tak pocit, že jejich názorům někdo naslouchá.

Shrnutí základních poznatků:

Momentální úroveň organizace je výchozím stavem pro sestavení strategického plánu a je třeba jí proto pečlivě analyzovat. Neziskové organizace musí znát svoji současnou pozici na trhu a sociální, politické a ekonomické prostředí, v němž působí. Jestliže organizace zná dobře svůj výchozí stav, může snadněji zlepšovat svoji efektivnost.

Jedno z nejzávažnějších ohrožení neziskového subjektu představuje konkurence, která má v neziskovém sektoru podobu rivality mezi obdobnými subjekty v rámci konkurence témat, nabídek služeb, žádostí o granty či sponzoring. Do budoucnosti lze předpokládat, že právě takováto konkurence se bude i nadále zintenzivňovat. Nezisková organizace musí budovat svoji konkurenceschopnost tím, že bude aktivně vytvářet a prezentovat rozdíly mezi svojí nabídkou a nabídkou existující konkurence. Klíčem k takovéto konkurenceschopnosti je pochopení způsobu, jak klientela hodnotí a vybírá si mezi konkurujícími si institucemi.

Hlavním smyslem konkurenční strategie je určit takovou pozici dotyčné organizace, která jí umožní bránit se negativním důsledkům konkurenčního prostředí a v mezích možnosti je přeměnit ve svůj prospěch.

Nezisková organizace, která není důsledně orientovaná na svoje zákazníky, nemůže být úspěšná. V takovéto organizaci proto musí veškeré analýzy a vlastní plánování začínat u zákazníka. Cílem neziskové organizace je budování proaktivního vztahu ke klientům, k čemuž se dotyčná organizace musí snažit co nejlépe rozpoznávat a uspokojovat jejich přání a potřeby.

2. fáze: Stanovení vize a poslání

Důležitým výchozím krokem strategického plánování dotyčného subjektu musí být **formulace přijatelné vize vyjadřující, čím chce organizace v budoucnosti být**. Tato vize musí být vypracována v souladu se zásadami strategického myšlení a měla by obsahovat:

- **strategické záměry o tempu růstu**, jehož chce dotyčná organizace dosáhnout;
- **úvahu o struktuře vyvíjených aktivit** – upřednostnění služeb, přinášejících největší efekt;
- **specifické přednosti organizace**;
- **základní představu o organizačním uspořádání dané instituce**.

Vizi organizace lze definovat jako mentální model budoucího stavu organizace, který je natolik motivující a srozumitelný pro všechny členy organizace, aby udal dlouhodobý směr pro budoucí plánování, stanovení cílů a jedinečnost dotyčné neziskové organizace. Důležitým atributem vize je to, aby provokovala zaměstnance k aktivní účasti a nikoliv pouze k pasivnímu sledování.

Parikh a Neubauer [Parikh a Neubauer; 1993] uvádějí následující přínosy kvalitně specifikovaných vizí pro neziskové subjekty:

- **Kvalitní vize inspiruje.**
- **Vize reprezentuje funkční krok dopředu a sdílení cílů organizace.**
- **Optimální vize napomáhá vytvořit společnou identitu uvnitř organizace.**
- **Kvalitní vize musí být dostatečně konkurenční, originální a výjimečná.**
- **Dobrá vize podporuje zdravé riskování a experimentování.**
- **Dobrá vize podporuje myšlení v dlouhodobém horizontu.**
- **Dobrá vize reprezentuje integritu.**

Poslání organizace

„Dobře formulované poslání je základním předpokladem úspěchu.“

P. Drucker

Nejdůležitějším cílem v hierarchii cílů neziskové organizace je její poslání, které je významným prvkem strategického řízení a navazuje na optimálně definovanou vizi.



Účelně formulované poslání vychází z identifikace vlastních silných a slabých stránek a musí vyjadřovat snahu zabezpečovat ještě lépe (kvalitněji) to, co již organizace v současnosti realizuje. To znamená mimo jiné odhalovat ve svém okolí existující potřeby a příležitosti.

Nezisková organizace musí hledat vlastní uplatnění všude tam, kde může se svými omezenými zdroji a možnostmi reálně přispět ke změně k lepšímu a nastolit tak nový standard. Takovéto standardy určují pouze ti, kteří něco dělají velmi kvalitně, s čímž souvisí následující otázky:

- **Existují nějaké příležitosti a potřeby vzhledem k našemu zaměření?**
- **Jsme v rámci těchto příležitostí schopni podat kvalitní výkon?**
- **Jsme pro tyto příležitosti dostatečně kompetentní?**
- **Věříme v ně?**



Odpovědi na výše uvedené otázky lze shrnout do následujících předpokladů úspěšnosti neziskového subjektu:

- vyhledávat vhodné příležitosti,
 - prokazovat příslušnou kompetenci a
 - bezvýhradně se angažovat.
-

P. F. Drucker [Drucker; 1994] konstatuje, že každé poslání, které aspiruje na úspěšné naplnění, musí vycházet z těchto předpokladů, neboť v opačném případě se nepodaří mobilizovat lidské zdroje k vykonání toho, co si dotyčná nezisková organizace předsevzala.

Poslání definuje, proč dotyčná organizace existuje se záměrem vzbudit u řídicích i řadových pracovníků pocit účelu a sounáležitosti s organizací. Poslání organizace a s ní odpovídající cíle umožňují přesně specifikovat to, čeho chce organizace dosáhnout v dlouhodobém horizontu pomocí strategického plánu.



Hlavním smyslem formulace poslání je to, že jím organizace sama pro sebe určuje dlouhodobou perspektivu svoji činnosti a směřujeme tak k tomu, aby její rozhodnutí byla konzistentní a neztrácela tak ze zřetele smysl svoji existence. Optimálně definované poslání je cennou devizou v procesu strategického plánování.

Poslání má být formulováno krátkým a výstižným prohlášením dotyčné organizace o smyslu svoji existence, o tom čeho se snaží dosáhnout a o hodnotách na nichž staví svoje aktivity. Musí jednoznačně odlišovat tuto organizaci od jiných podobně zaměřených institucí. **Efektivně formulované poslání podniku je důležitým prvkem strategického plánování a je třeba od něho odvozovat ostatní cíle.** Základním požadavkem přitom je stručnost, jasnost a obsažnost jeho formulací.

Požadavky kladené na formulaci poslání

Poslání musí splňovat následující kritéria:

- **musí být tržně orientováno** tak, aby jednoznačně vymezovalo organizaci ve vztahu ke klientům a případné konkurenci;
- **musí být realizovatelné** tím, že optimálně vymezuje předmět činnosti, který umožní dotyčné organizaci perspektivní růst;
- **musí být motivační, aby zesilovalo pocit zaměstnanců, že jejich úsilí je důležité** (Je velmi důležité si uvědomit, že formulací poslání proces motivace nekončí, ale naopak jen začíná. Vedení organizace, které vytváří u svých řadových zaměstnanců vysoká očekávání, je při každé příležitosti také bedlivě jimi sledováno, zda se neprohřešuje proti jím hlásaným zásadám);
- **musí být specifikované tím, že bude přispívat k vytváření hodnotového systému organizace ve vztahu ke klientům, společnosti, případné konkurenci.**

J. Charvát [Charvát; 2006] zdůrazňuje následující kritéria optimálně definovaného poslání, jimiž jsou:

- **obraznost,**
- **adresnost,**
- **uskutečnitelnost,**
- **jednoznačnost,**
- **flexibilita,**
- **srozumitelnost.**

Cílem optimálně formulovaného poslání je zapojit co nejvíce zaměstnanců do snažení celé organizace. Definované poslání specifikuje rámcová pravidla organizace vzhledem k jejímu zaměření a mělo by proto obsahovat:

- **sdílená přesvědčení a hodnoty,**
- **definici působnosti, která pokrývá potřeby, jež mají být uspokojovány,**
- **definici potenciálního zákazníka (klienta).**

Poslání neziskových organizací by mělo zdůrazňovat tyto hodnoty:

- **korektnost vůči klientům, zaměstnancům a celé společnosti;**
- **porozumění potřebám zákazníkům včetně schopností dorozumět se s nimi ;**
- **dlouhodobý rozvoj spolupráce s klienty, osobní rozvoj zaměstnanců a tým i rozvoj celé neziskové společnosti.**

Příklady optimálně formulovaných poslání

Amnesty International ČR

Amnesty International je dobrovolným sdružením lidí, kterým není lhostejné porušování lidských práv kdekoli na světě a chtějí se mu postavit. Základem Amnesty International je spolehlivý výzkum v této oblasti.

Občanské sdružení Lidská práva bez hranic

Sdružení Lidská práva bez hranic vzniklo na podporu lidských práv ve světě. Zaměřuje se zejména na oblasti, kde jsou lidé mučeni a týráni v pracovních či koncentračních táborech a kde jsou lidé protiprávně vězněni a zadržováni kvůli svému přesvědčení, víře či postoji.

Člověk v tísni, o.p.s.

Společnost Člověk v tísni realizuje humanitární pomoc, dlouhodobé rozvojové projekty a podporuje snahy o demokratizaci a dodržování lidských práv ve světě. V České republice se věnuje terénní sociální práci v „sociálních ghetech“ a vzdělávacím a informačním aktivitám, které podporují toleranci a respekt k minoritním skupinám.

Humanitární organizace Adra

Naším základním posláním je pomoci lidem v nouzi tak, aby byli schopni převzít kontrolu nad svými vlastními životy a mohli co nejlépe využívat ty zdroje, které mají k dispozici.

Praktická doporučení:

Pečlivě formulujte vlastní vizi tak, aby provokovala zaměstnance k aktivní účasti a nikoliv pouze k pasivnímu sledování aktivit vaší společnosti. Následně definujte poslání tak, aby vycházelo z identifikace vlastních silných a slabých stránek a vyjadřovalo snahu provádět ještě lépe (kvalitněji) to, co již vaše organizace v současnosti realizuje. Hlavním cílem takto optimálně formulovaného poslání musí být zapojení co nejvíce zaměstnanců do snažení celé organizace.

Shrnutí základních poznatků:

Prvním krokem strategického plánování neziskového subjektu musí být formulace přijatelné vize vyjadřující, čím chce organizace v budoucnosti být. Tato vize musí být vypracována v souladu se zásadami strategického myšlení.

Nejdůležitějším cílem v hierarchii cílů neziskové organizace je její poslání, které je významným prvkem strategického řízení a navazuje na optimálně definovanou vizi. Hlavním smyslem formulace poslání je to, že jím organizace sama pro sebe určuje dlouhodobou perspektivu svoji činnosti a směřujeme tak k tomu, aby její rozhodnutí byla konzistentní a neztrácela tak ze zřetele hlavní smysl svoji existence. Cílem optimálně formulovaného poslání pak bude zapojit co nejvíce zaměstnanců do snažení celé organizace.

Poslání neziskových organizací by mělo zdůrazňovat následující hodnoty:

- korektnost vůči klientům, zaměstnancům a celé společnosti;
- porozumění potřebám zákazníků včetně schopnosti dorozumět se s nimi;
- dlouhodobý rozvoj spolupráce s klienty, osobní rozvoj zaměstnanců a tým i rozvoj celé neziskové společnosti..

Efektivně formulované poslání je důležitým prvkem strategického plánování a představuje strategický cíl nejvyšší úrovně, od něhož by se měly odvozovat ostatní cíle. Základním požadavkem přitom je stručnost, jasnost a obsažnost formulací.

3. a 4. fáze: Stanovení dlouhodobých a krátkodobých cílů

Organizace, která plánuje svůj budoucí vývoj, si musí stanovit tomu odpovídající cíle. Fáze stanovování cílů je jednou z nejnáročnějších v strategickém plánování a úzce navazuje na inventuru/analýzu dosavadního stavu. **Stanovené strategické cíle pak musí vyjadřovat to, čeho chce organizace dosáhnout v dlouhodobém i krátkodobém horizontu.** K tomu, aby mohly být takovéto strategické cíle kvalifikovaně formulovány, je nejprve nutno vyčíslit hodnotu všech zdrojů, které má organizace k dispozici v průběhu strategického období, tj. především kolik těchto zdrojů bude schopna sama vytvářet, eventuálně vypůjčit či získat od sponzorů a drobných dárců. V neziskové sféře by se měly stanovované cíle týkat počtu klientů, procenta jejich nárůstu a měly by převádět abstraktní pojmy z poslání do konkrétnější podoby, na jejichž základě mohou být vypracovány implementační plány. Stále však všechny tyto cíle musí být do určité míry měřitelné například prostřednictvím velikosti změny a jejím načasováním.

Uplatnění principů strategického plánování neziskové organizace je podmíněno tím, že:

- existuje jednoznačně stanovený strategický cíl,
- všechny cíle jsou dostatečně formulovány a vzájemně provázány,
- provádí se důsledná operacionalizace pro jednotlivé úrovně organizace,
- používají se metody strategické analýzy a strategického plánování.

Excelentnost neziskové organizace



Zastřešujícím cílem (záměrem) každého neziskového subjektu by mělo být dosažení určité jedinečnosti směřující až k jakési excelentnosti. Tato jedinečnost musí být vnímána především potenciaálními klienty, kteří pak podkládě ní budou následně tento subjekt upřednostňovat před konkurencí.

Peters a Waterman [Peters a Waterman; 1992] definují tyto atributy takové excelentnosti:

- **Aktivní jednání**
Neziskový subjekt musí vytvořit takovou vnitřní kulturu, ve které bude vládnout iniciativní tvůrčí myšlení a jednání, které zamezí nekončícím úvahám, rozborům a nikam nevedoucím analýzám.
- **Být blízko klientům**
Organizace musí soustavně sledovat, vyhodnocovat a respektovat potřeby svých klientů, jejich přání a připomínky. S tím musí souviset neustálá permanentní inovace poskytovanych služeb směřující k určité exkluzivitě.
- **Autonomnost a kreativnost**
Vedení organizace musí umožnit výkonným pracovníkům určitou samostatnost, k čemuž je musí vybavit příslušnou pravomocí a tomu odpovídající zodpovědností.
- **Podporovat motivující hodnotový systém organizace**
Pozornost vedení organizace se musí soustřeďovat na motivaci spolupracovníků a uplatňovat tomu odpovídající peněžní a nepeněžní podněty. Zároveň to znamená budovat u těchto zaměstnanců určitý pocit hrdosti na příslušnost ke kolektivu dotýčnej organizace a pocit vzájemné souznělosti.

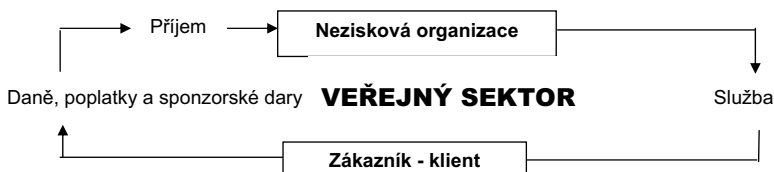
- **Držet se toho, co organizace zná a umí**
Organizace se nesmí lehkovážně vzdávat již vydobytých pozic a vrhat neuváženě do nových oblastí (aktivit).
- **Využívat jednoduché organizační formy**
Exelentní organizace by měla snižovat počet řídicích stupňů a využívat nevelký štáb svého vedení podporující zavádění pružných organizačních jednotek, které budou schopny velmi rychle reagovat na měnící se potřeby společnosti a svých klientů.

J. Truneček [Truneček; 2003] v této souvislosti zdůrazňuje to, že excelentnost organizace úzce souvisí s její identitou, která lze chápat jako zastřešující pojem pro pět základních faktorů, jimiž jsou **organizační design, vnitřní kultura, chování organizace, komunikace uvnitř organizace a produkt organizace.**



Cílem neziskové organizace je najít a rozvinout těžko napodobitelné schopnosti, které ji v očích klientů jednoznačně odlišují od jí podobných organizací a alternativ. Identita a image organizace musí prostupovat veškeré prezentace, jejichž účelem je přesvědčit odpovědné pracovníky o tom, že svěřené prostředky byly vynaloženy účelně.

Toto lze považovat za stěžejní záležitost fungování neziskových organizací, neboť jejich příjem má nejčastěji podobu získaného grantu, sponzorského daru nebo příspěvku ze státního rozpočtu. Mnoho takovýchto subjektů musí být schopno přesvědčit příslušné orgány, státní správu, podnikatelské subjekty o smysluplnosti poskytovaných finančních prostředků.



Obr. č. 21: Směnné vztahy v neziskovém sektoru

(Zdroj: Hannagan T.J.: *Marketing pro neziskový sektor.* Management Press 1996)

Základní megatrendy světového vývoje

Strategické cíle musí vyjadřovat stavy, kterých chce organizace dosáhnout v určitém časovém horizontu, jenž je determinován následujícími **základními megatrendy světového vývoje**:

- **přechod od informační společnosti ke znalostní,**
- **přechod od ekonomiky národní ke světové,**
- **přechod od pomoci institucionální k svépomoci,**
- **přechod od krátkého období k dlouhému** (roste význam prognostiky a strategického plánování),
- **transformace kapacit z primární a sekundární sféry do terciální.**

Požadavky na formulaci cílů



Cíle nutno formulovat pro jednotlivé úrovně neziskové organizace písemně, přičemž hlavním znakem jejich optimality je jejich stimulační míra náročnosti. Písemně zaznamenané cíle (úkoly) mají významný psychologický efekt v podobě pracovní sebestimace dotyčného zaměstnance.

Formulované cíle organizace explicitně vyplývají z definice požadovaného stavu a při jejich stanovování je třeba mít na zřeteli následující kritéria:

- Cíle musí být stanoveny k přesně specifikovaným tématům.
- Cíle musí být vztaženy k výsledkům, nikoliv k činnostem.
- Cíle musí být vyjádřeny v měřitelných jednotkách.
V neziskové sféře je často obtížné měřit cíle, protože nejsou hmatatelné a jejich efekt je dlouhodobý. Určitým měřítkem může být počet úspěšně obslužených zákazníků či zvyšující se prestiž dotyčné organizace ve společnosti. Při prezentaci svých výsledků může organizace zdůrazňovat kvalitativní výsledky například tím, jak přispívá ke zlepšení situace v dané problémové oblasti.
- Stanovené cíle musí obsahovat termín splnění.
- Cíle musí provokovat k výkonům, musí vybízet k aktivitě, přičemž musí být zároveň dosažitelné.
- Cíle musí být kontrolovatelné běžnými nástroji vnitřní evidence a výkaznictví.
- Cíle musí být realizovatelné silami organizace za stanovených podmínek.
- Cíle musí mít vazbu na poslání, přičemž nesmí být s ním v rozporu.

Za optimální cíle mohou být považovány pouze takové cíle, které byly přijaty a odsouhlaseny manažery na všech úrovních a dotyčnými zaměstnanci. V případě neziskové organizace může jít o následující specifikace rámcových strategických cílů:

Cílová oblast strategických cílů:	Jednotlivé strategické cíle:
Společnost	Spokojený a vracející se klient Jednoznačná identifikovatelnost ve společnosti
Vnitřní atmosféra	Motivovaní zaměstnanci Kompetentní vedení Ochota zaměstnanců sdílet společné normy a hodnoty
Prosperita	Zvyšující se počet klientů Snadnější oslovování sponzorů či státních institucí

Obr. č. 22: Možné cílové oblasti a odpovídající strategické cíle neziskových organizací

Cíle neziskové organizace lze obecně charakterizovat jako vyjádření budoucího stavu, kterého chce dotyčná organizace dosáhnout a představují tak **konečný stav, ke kterému by měly všechny aktivity neziskové organizace směřovat**. Cíle tak předurčují směr plánům, které tyto cíle definují pro jednotlivé úseky až po nejnižší úroveň řízení. Specifikují očekávané výsledky a indikují koncový stav, čímž určují, na co má být kladen důraz především a čeho má být dosaženo pomocí množiny strategií, taktik, postupů, pravidel a programů.

Vrcholové strategické cíle pro neziskové organizace lze rozčlenit do následujících skupin:

- cíle vztahující se k uspokojení celospolečenské poptávky,
- cíle k posílení vlastního image organizace,
- cíle vztahující se ke stimulaci pracovnímu kolektivu.

Strategické plány mají svá úskalí, protože jimi stanovené cíle mění často celou neziskovou organizaci a dotýkají se všech jejích zaměstnanců, neboť otrásají jejich zažitými jistotami a návyky. To může následně vyvolávat jejich případný odpor vůči plánovaným změnám, který znesnadní implementaci těchto změn a tím i úspěch celého plánu. Vedení dané organizace musí nejen vše optimálně plánovat, ale rovněž i vytvářet účinnou komunikační a přesvědčovací strategii jako nedílnou součást sestaveného plánu.

Formulace soustavy cílů neziskové organizace

Základem celého procesu **komplexního strategického plánování** je stanovení odpovídající soustavy cílů neziskové organizace, ke kterým musí veškeré plánovací aktivity vedení této organizace směřovat. Z časového hlediska lze tyto cíle členit na **krátkodobé** a **dlouhodobé**, přičemž mohou být formulovány v různé míře obecnosti s různou hierarchickou strukturou.



Truneček [Truneček; 2003] doporučuje při konstrukci soustavy cílů aplikovat koncepci sdílené odpovědnosti, která je definována jako proces, ve kterém nadřízené a podřízené subjekty společně identifikují svoje individuální a společné cíle, tomu odpovídající pracovní náplně a očekávané výsledky. Smyslem tohoto snažení je dosáhnout odpovědnosti sdílené nejen vedením ale i ostatními zaměstnanci ve vnitřně sjednocené organizaci.



Obr. č. 23: Hierarchické uspořádání cílů v dané organizaci

Soustavu plánem stanovených cílů lze znázornit výše uvedenou hierarchií různých stupňů řízení a tomu odpovídajícího postupného plnění celkového cíle. Vrchol tohoto uspořádání tvoří **poslání a identita neziskové organizace**, které tvoří zastřešující rámec celého strategického plánování. Společensky orientovaný obsah pak vymezuje existující vnitřní kultura dotyčné organizace. Pokud jde o vlastní identitu, která sama o sobě představuje významný nástroj komunikační politiky, je její úlohou z hlediska strategického plánování definování charakteristických vlastností existence organizace včetně její vnitřní kultury.

V procesu stanovování komplexní soustavy cílů lze využít:

- **Přístup shora dolů (progresivní)**

V rámci tohoto přístupu nezisková organizace usměrňuje svoji činnost prostřednictvím celkových cílů, přičemž tento přístup lze doporučit v dostatečně vyprofilovaných institucích, kde nejvyšší vedení dokáže správně odhadnout možnosti a schopnosti nižších článků. **Celkový cíl je v rámci tohoto přístupu postupně rozepisován do nižších vrstev organizace.**

- **Přístup zdola nahoru (retrogradní)**

V tomto případě vrcholný management akceptuje informace z nižších článků ve formě jejich cílů a možností a podřízení jsou tak více motivováni úkoly, které sami iniciovali. Tento postup je rovněž vhodný pro „mladé“ organizace s dosud neustáleným (nezkušeným) kolektivem, kde nejvyšší vedení nemůže na podkladě svých předešlých zkušeností správně odhadovat možnosti nižších vrstev. Vyšší cíle pak vznikají prostou sumarizací všech cílů nižších článků.

Komplexní strategické plánování podniku

Pro plánování neziskové organizace je charakteristické, že celý proces je řešen a postupně zpřesňován v dekompoziční posloupnosti od obecných cílů přes strategické cíle a plány, od kterých se následně odvozují plány taktické a operativní. Na různých úrovních řízení se tomu odpovídající cíle vztahují k různým časovým intervalům a k různým rozlišovacím úrovním subjektu, který má být plánem řízen. Hlavním výchozím a integrujícím prvkem celého plánování neziskové organizace by mělo být **komplexní strategické plánování**, jehož zvládnutí má zásadní význam pro celé fungování dotyčné organizace v dlouhodobém časovém horizontu.

Formulované cíle musí být vzájemně konzistentní tak, že musí na sebe navazovat a dosažení jednoho cíle musí podporovat splnění ostatních. Takováto **konzistence cílů** může být **horizontální** prostřednictvím sladování cílů mezi jednotlivými útvary organizace na stejné řídicí úrovni, např. na úrovni vrcholného managementu, nebo **vertikální** ve formě rozpisu cílů do nižších úrovní od shora dolů po odborné linii. Takto stanovené cíle budou současně i optimálními, jestliže budou projednány a odsouhlaseny zaměstnanci na všech úrovních organizace.

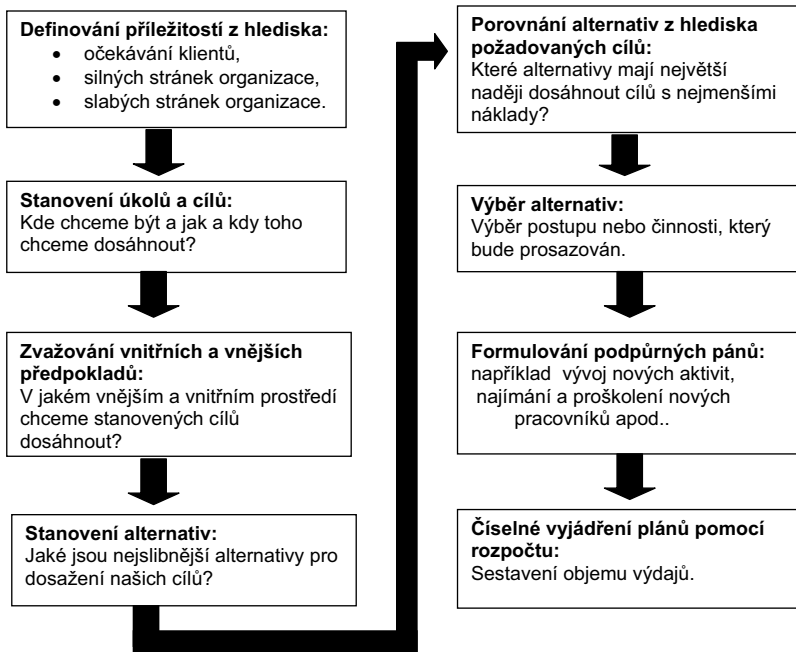
Komplexní strategické plánování neziskového subjektu tvořené na úrovni vrcholového vedení (na úrovni top managementu) lze charakterizovat jako proces formulace a plnění dlouhodobých strategických plánů, které integrují individuální plány rozvojových funkcí a jim odpovídajících organizačních článků do komplexního jednotného plánu celé neziskové organizace.

Komplexní strategické plánování neznamená tedy totéž co dlouhodobé plánování. Zatímco dlouhodobé plánování vyjadřuje pouze dlouhodobý aspekt, komplexní strategické plánování

zahrnuje v sobě komplexní pohled na rozvoj celé neziskové organizace. Je nepřetržitým procesem, který předpokládá, že v každém okamžiku realizace plánu existuje zpětná vazba umožňující modifikování vlastních plánů podle měnících se podmínek.

Komplexnost plánování

Strategické plány se musí zabývat všemi podstatnými oblastmi chodu organizace v jejich vzájemné provazanosti.



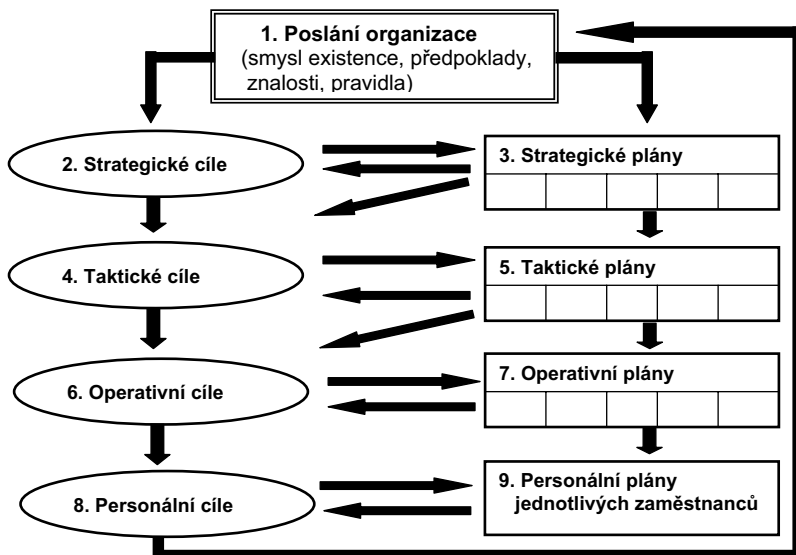
Obr. č. 24: Komplexnost strategického plánování

Vedení neziskové organizace musí mít na zřeteli jednotu, musí plnit svoje úkoly komplexně a ve vzájemném sladění všech částí. **Ten kdo řídí organizaci, musí také koordinovat.**

Vedle plánů strategických musí existovat také plány taktické a operativní, které na ně navazují. Tyto plány napomáhají k uskutečňování strategických cílů tím, že specifikují a konkretizují dílčí cíle, metody, prostředky a časové rozvrhy pro jednotlivé části strategických plánů. Hierarchická soustava takovýchto plánů je tvořena touto posloupností:

- **strategické plánování** a tomu odpovídající obecné a strategické cíle neziskové organizace;
- **taktické plánování** zahrnující cíle jednotlivých organizačních článků včetně odpovídajících taktických plánů zkonkretizovaných zpravidla do ročních období a členěných až na jednotlivé dílčí útvary. Tato kategorie plánů je formulována zpravidla převážně v podobě časových programů či konkrétních projektů;

- **operativní plánování** zahrnující cíle jednotlivých funkčních míst pracovišť, přičemž příslušné operativní plány vycházejí z taktických rozhodnutí a plánů představující soubor činností spojených s výběrem řídicích rozhodnutí, kdy rozhodnutí vychází již ze známých, přesně vymezených úkolů a zdrojů;
- **cíle jednotlivých zaměstnanců.**



Obr. č. 25: Rozpracování globálních plánů do plánů detailních

Doporučená plánovací období ve strategickém plánování neziskového subjektu jsou následující:

- **dlouhodobé cíle: 3 až 5 let** → víceleté plány;
- **střednědobé cíle: 1 až 3 roky** → taktické (roční) plány;
- **krátkodobé cíle: 3 měsíce až 1 rok** → taktické (čtvrtletní) plány;
- **průběžné cíle: týdenní a měsíční (operativní) plány.**

Jednotlivým úrovním komplexní soustavy cílů pak musí odpovídat i příslušná kategorie rozhodování, přičemž jde v podstatě o následující kategorie:

- **Strategické rozhodování**
Je výchozím rozhodováním v daném subjektu. Navazuje na obecné a strategické cíle a vyznačuje se rámcovým charakterem a dlouhodobým a komplexním přístupem v podmínkách nejistoty. Je realizováno na vrcholové úrovni vedení neziskové organizace a odpovídá mu komplexní strategické plánování organizace.
- **Taktické rozhodování**
Směřuje k uskutečňování strategických cílů a dochází při něm ke specifikaci a konkretizaci cílů a prostředků k jejich dosažení pro část strategicky vymezeného

intervalu nebo problému. Odpovídá mu taktické plánování, které přímo vychází ze strategického plánování podniku.

- **Operativní rozhodování**

Vychází z konkrétního taktického rozhodnutí, předem známých podmínek a zdrojů. Jeho charakter je krátkodobý. Hlavní význam operativního rozhodování je v dotváření rozhodnutí pro procesy provozní a procesy s nimi přímo související.

Postup při tvorbě komplexních plánů neziskového subjektu

Proces tvorby komplexních plánů neziskových subjektů lze rozčlenit do následující posloupnosti jednotlivých kroků:

- **Uvědomění si příležitosti**

Předchází skutečnému plánování a představuje identifikaci existujících příležitostí pro využití vlastních schopností k nabídce něčeho, co v dané oblasti (ve společnosti) chybí a co klient (zákazník) postrádá a požaduje.

- **Vlastní stanovení cílů**

Cíle předurčují směr plánům, které tyto cíle odrážejí a specifikují očekávané výsledky a indikují koncový stav, čímž určují na co má být kladen důraz především a čeho má být dosaženo pomocí množiny strategií, taktik, postupů, pravidel a programů. **Výkon neziskové organizace lze posuzovat především netržními měřítky, tedy nikoliv ziskem, ale prostřednictvím efektivnosti cílů a potřebnosti příslušné služby. Její financování pak by mělo vycházet z takového hodnocení výkonnosti. Aby organizace získala tomu odpovídající prostředky, musí být tato záležitost vyvážena podporou či zájmem potencionálních zákazníků či klientů.**

- **Identifikace předpokladů**

Jedná se o určení podmínek, které jsou dané a které je při plánování nutno respektovat. Tato identifikace je výsledkem analýzy současného stavu vnějšího prostředí, vnitřních sil a vlastních slabostí a předpovědi jejich vývoje. Podstatné je přitom nalézt vyhovující soudržnost plánovacích předpokladů a zajistit tak komplexnost plánování.

- **Určování alternativních postupů**

S ohledem na nespolehlivost a různorodost prognóz vývoje předpokladů a výsledků analýzy současného stavu okolního prostředí a vnitřní situace neziskového subjektu je třeba plánovat alternativy. Nejběžnějším problémem nebývá nalezení alternativ, ale jejich redukování na počet těch nejslibnějších pro další hodnocení.

- **Hodnocení alternativních postupů**

Představuje vyhodnocení alternativ především z hlediska jejich přínosu i rizika, přičemž je nutno brát v úvahu i možnosti změny v chování zákazníků a konkurence. Problémem při tomto kroku je množství těžko postihnuteľných faktorů.

- **Výběr postupů**

Jedná se o optimální okamžik rozhodnutí, kdy je plán přijat. Je to výsledek kompromisu při využití dostupných znalostí o současnosti a budoucím vývoji.

- **Formulování odvozených plánů**

Po rozhodnutí o směru hlavního vývoje je nutno stanovit podpůrné plány, tj. realizovat rozpis požadovaných činností, aby byl plán splněn.

- **Sestavení rozpočtu potřeby zdrojů**



Ke stanovení a k realizaci cílů potřebuje vedení organizace informace vztahující se ke skutečnému vnitřnímu stavu, jakož i data o okolním světě. Úspěch strategického plánování dotyčného neziskového subjektu závisí do značné míry na vybudování moderního informačního systému, protože vlastní rozhodování je vázáno na disponibilní relevantní informace.

Někteří autoři [Smejkal a Rais; 2003] zdůrazňují, že každý řídicí pracovník, aby se mohl správně rozhodovat s minimálním rizikem, musí:

- **vědět, co dělat**, tj. mít jasně definovaný správný cíl;
- **realizovat to optimálním způsobem** pomocí vhodných metod a postupů;
- **vědět, jak si počíná**, tj. neustále sledovat všechny odchylky mezi stanoveným cílem a aktuálním stavem.

K tomuto účelu musí mít tento zaměstnanec k dispozici odpovídající informační zdroje, které mu zprostředkují informace o vnitřním stavu organizace a jejím okolí. Nedostatek informací může způsobovat riziko a proto je třeba věnovat pozornost informacím a práci s nimi. Informace jsou dnes jedním z klíčových zdrojů prosperity daného subjektu.

Provozovaný informační systém musí být zaměřen na sledování zdrojů a výkonů dané organizace a v případě potřeby poskytovat informace o

- **makroekonomických ukazatelích, globálních a odvětvových trendech,**
- **klientech a**
- **konkurenci.**

Praktická doporučení:

Zastřežujícím cílem vašeho snažení by mělo být dosažení určité jedinečnosti směřující až k jakési excelentnosti, přičemž tuto jedinečnost musí vnímat především potenciaální klienti, kteří pak na podkladě ní budou váš subjekt upřednostňovat před konkurencí. Formulované cíle v rámci vaší neziskové organizace musí směřovat k nalezení a rozvinutí těžko napodobitelných schopností, které jí v očích klientů jednoznačně odlišují od jí podobných organizací a alternativ. K tomu účelu budujte vlastní identitu a image tak, aby propustovaly veškeré vaše prezentace, jejichž účelem je přesvědčit odpovědné pracovníky o tom, že svěřené prostředky budou vynaloženy účelně.

Vlastní cíle formulujte zásadně pro jednotlivé úrovně neziskové organizace písemně, přičemž hlavním znakem jejich optimality musí být stimulační míra náročnosti. Takto písemně zaznamenané cíle (úkoly) budou mít významný psychologický efekt v podobě pracovní sebestimace dotyčného zaměstnance. Ke stanovení a k realizaci těchto cílů potřebujete informace vztahující se ke skutečnému vnitřnímu stavu vaší organizace, jakož i data o okolním světě. Pro tyto účely se snažte vybudovat a provozovat moderní informační systém, který vám poskytne relevantní informace pro vaše rozhodování.

Shrnutí základních poznatků:

Zastřešujícím cílem každé neziskové organizace by mělo být dosažení určité jedinečnosti směřující až k jakési excelentnosti. Tomu odpovídající soustava cílů musí směřovat k nalezení a rozvíjení těžko napodobitelných schopností, které tuto organizaci v očích klientů jednoznačně odlišují od jí podobných organizací a alternativ.

Nejdůležitějším cílem v hierarchii cílů neziskové organizace je její poslání, které je významným prvkem strategického řízení a navazuje na optimálně definovanou vizi. Účelně formulované poslání vychází z identifikace vlastních silných a slabých stránek a musí vyjadřovat snahu dělat ještě lépe (kvalitněji) to, co již organizace realizuje dobře. Poslání definuje, proč dotyčná organizace existuje se záměrem vzbudit u řídících i řadových pracovníků pocit účelu a sounáležitosti s organizací. Poslání organizace s cíli umožňuje přesně specifikovat to, čeho chce organizace dosáhnout v dlouhodobém horizontu pomocí strategického plánu.

K předpokladům úspěšnosti neziskového subjektu patří mimo jiné vyhledávat vhodné příležitosti, prokazovat příslušnou kompetenci a bezvýhradně se angažovat. Každé poslání, které aspiruje na úspěšné naplnění, musí vycházet z těchto principů. V opačném případě se nepodaří mobilizovat lidské zdroje k vykonání toho, co si dotyčná nezisková organizace předsevzala.

Při konstrukci komplexní soustavy cílů je doporučovaná koncepce sdílené odpovědnosti, která je definována jako proces, ve kterém nadřizené a podřizené subjekty společně identifikují svoje individuální a společné cíle, tomu odpovídající pracovní náplně a očekávané výsledky. Odpovídající cíle nutno formulovat pro jednotlivé úrovně neziskové organizace písemně, přičemž hlavním znakem jejich optimality je jejich stimulační míra náročnosti.

Vlastní cíle organizace explicitně vyplývají z definice požadovaného stavu a při jejich definování je třeba mít na zřeteli následující kritéria:

- Cíle musí být stanoveny k přesně specifikovaným tématům.
- Cíle musí být vztaženy k výsledkům, nikoliv k činnostem.
- Cíle musí být vyjádřeny v měřitelných jednotkách musí obsahovat i termín splnění.
- Cíle musí provokovat k výkonům, musí vybízet k aktivitě, ale musí být dosažitelné.
- Cíle musí být kontrolovatelné běžnými nástroji podnikové evidence a výkaznictví.
- Cíle musí být realizovatelné silami organizace za stanovených podmínek.
- Cíle musí mít vazbu na poslání, přičemž nesmí být s ním v rozporu.

Za optimální cíle lze považovat takové cíle, které jsou přijaty a odsouhlaseny manažery na všech úrovních a dotyčnými zaměstnanci.

5. fáze: Volba a formulace komplexní strategie

Definice pojmu strategie



Nezbytnou součástí jakéhokoliv strategického plánování je volba optimální strategie představující alternativní cestu k dosažení stanovených záměrů a cílů, která klíčovým způsobem ovlivňuje nasměrování dotyčné organizace v delším časovém horizontu.

Strategie v souvislosti se strategickým plánováním je vždy spojena se dvěma následujícími aspekty, které do jisté míry komplikují její optimální volbu:

- **závažnost strategických rozhodnutí**, neboť strategie klíčovým způsobem ovlivňuje nasměrování organizace do budoucnosti, přičemž z možných alternativ je vybrána a realizována pouze jedna a případná korekce je možná jen za cenu dalších finančních a časových nákladů;
- **dlouhodobost strategických plánů**, které jsou vypracovávány na období 3-5 let, přičemž prognóza na takovéto období není nikterak snadná.

Termín strategie má svůj původ v řečtině a lze jej volně přeložit jako umění velitele. V terminologii strategického řízení tento termín vyjadřuje schopnost rozhodování na základě vysoké odbornosti a profesionality

Strategie přeměňuje poslání a cíle neziskové instituce v konkrétní výsledky, čemž musí odpovídat i uplatňované strategické myšlení. Strategie musí vycházet z poznání trhu – kdo je zákazníkem, kdo by jím měl být, co je pro něj důležité a co na něj zapůsobí, aby se ztotožnil s posláním instituce. Efektivní nezisková organizace potřebuje strategii, která integruje poslání se zákazníkem a vede ke zkvalitňování její činnosti a k inovacím [Drucker; 1994].

V obecném slova smyslu se strategií rozumí určitý scénář postupu, který naznačuje, jak za daných podmínek dosáhnout stanovených cílů. Je to přehled možných kroků a činností, které jsou přijímány s vědomím částečné neznalosti všech budoucích podmínek, okolností a souvislostí, kdy nejsou známy všechny přípustné varianty a nelze přesně vymezit jednotlivé výhody a nevýhody pro potřeby budoucího rozhodování. Konečným účelem strategie je dospět k **náležitě součinnosti veškerých aktivit všech složek organizace a vytvořit jednotný a nedělitelný celek jeho dalších perspektiv.**

Porter [Porter; 1980] definuje strategii jako „*Široce založený vzorec určující, jaká je konkurenční schopnost firmy, jaké budou její cíle a jaká politika bude potřebná k dosažení těchto cílů. Podstatou formulování konkurenční strategie je dát do souvislosti firmu a její okolí*“. Mallya [Mallya; 2007] navíc zdůrazňuje, že strategie může být definována jako trajektorie nebo dráha směřující k předem stanoveným cílům, která je tvořena podnikatelskými, konkurenčními a funkcionálními oblastmi přístupu, jež se management snaží uplatnit při vymezování pozice organizace a při řízení celkové skladby jejích činností.

Stanoveným cílům organizace musí tedy odpovídat zvolená **strategie**, která představuje **detailně zpracovaný plán vedoucí k dosažení požadovaných výsledků**. Strategie určuje účel existence dotyčné organizace, dlouhodobé cíle, zaměření její činnosti a alokaci zdrojů

potřebných k dosažení zamýšlených záměrů. Strategie se tak stává nezbytným předpokladem pro úspěšné řízení daného subjektu a východiskem pro tvorbu jeho dílčích plánů, k čemuž využívá všech nových příležitostí vznikajících ve vnějším prostředí se současným minimalizováním všech případných rizik, která je přitom nutno podstoupit. Zpracování strategie představuje nejdůležitější rys dosažení prosperity dané organizace

Dílečtí součástí strategií jsou **taktiky**.

Taktika zahrnuje obecné instrukce a doporučení, které jsou podkladem pro manažerské rozhodování v kratším časovém horizontu. Hlavním úkolem zvolené taktiky je sjednocení a nasměrování existujících plánů dotyčné organizace v rámci aplikované strategie. Taktika je akčním prostředkem strategie, přičemž její cíle jsou konkrétnější a výsledky snadněji měřitelné. Je souhrnem elementárních operací, které jsou voleny a vzájemně kombinovány s uplatňovanou strategií s ohledem na dosažení předsevzatého cíle.

Strategie neziskové organizace



Strategie neziskového subjektu musí být zaměřena na rozvržení disponibilních zdrojů do různých oblastí jeho činnosti s ohledem na atraktivitu trhu. Takováto strategie je pak nástrojem k zajištění dlouhodobé prosperity daného subjektu.

Strategické plánování představuje proces rozvíjení a udržování souladu mezi cíli organizace a jejími disponibilními zdroji. Strategie je pak spojena se širokou škálou aktivit a vztahů, přičemž jejím hlavním úkolem je rozvíjení souladu mezi cíli, zdroji a měnícími se vnějšími podmínkami. **Efektivní nezisková organizace se nesmí svojí strategií omezovat pouze na uspokojování konkrétní potřeby, ale musí aktivně vytvářet poptávku.**

Přijatelné strategie neziskových organizací

Aby neziskové organizace vytvořily vlastní výhodnou strategickou pozici, přiklání se k různým typům komplexní strategie. Použitelné strategie lze obecně rozčlenit do různých kategorií, které však vždy vyjadřují dva základní postoje: **ofenzivní** a **defenzivní**, jež mohou být realizovány **přímým** a **nepřímým způsobem**.

Ofenzivní strategie se snaží změnit existující stav. Strategie je tehdy ofenzivní, když je jejím účelem dokázat druhému subjektu svoji převahu tím, že přebírá iniciativu. Je třeba mít na zřeteli, že takováto strategie jsou nutné a vždy omezené v čase.

Cílem **defenzivní strategie** je odradit protivníka od ofenzivního jednání. Tato strategie má konzervativní povahu a je zaměřena na zachování stávajícího řádu věcí

Strategie ofenzivní a defenzivní mohou být kombinovány dvěma strategickými postupy, tj. způsoby, jakými je přistupováno k protivníkovi: přímo nebo nepřímo. Podstata **přímé strategie** spočívá v tom, že organizace proti druhému využívá především vlastní sílu a méně spoléhá na analýzu a využití jeho slabých míst.

Většina neziskových organizací má tak v podstatě možnost volit strategické postupy, které buď znamenají perspektivu:

- **přežít,**
- **zkonsolidovat se a udržovat dále stávající úroveň** nebo
- **rozšiřovat se a růst.**

V praxi pak tyto výše uvedené možnosti představují v podstatě následující strategické alternativy:

- **Zůstávat tam, kde jsme**

Tato alternativa představuje setrvat u dosavadních zákazníků a dosavadních služeb a **dělat to stávající lépe než druzí**. Velmi často však zde hrozí nebezpečí takzvané **pasti vžitých zkušeností**, kdy organizace se obtížně zbavuje zažitých stereotypů a vyznačuje se zřetelnou neochotou k jakýmkoliv změnám. Tento trend se spíše váže k organizacím s vyšším věkovým průměrem svých zaměstnanců a jedinou jeho výhodou je možnost minimalizace rizik spojených s vývojem nových služeb a hledáním nových klientů, přičemž nezanedbatelná je rovněž možnost dále rozvíjet a posilovat svoje „know-how“.

- **Poskytovat nové služby dosavadním zákazníkům**

Při této alternativě má dotyčná organizace vybudovanou stabilní zákaznickou základnu a navazuje na dobré vztahy s ní. Jedna ze strategických možností takové organizace je hledat, co dalšího je možno nabídnout svým stávajícím klientům.

- **Poskytovat dosavadní služby novým zákazníkům**

Tato alternativa podstatě znamená, že organizace chce zvýšit svůj podíl v dané oblasti a jí nabízené služby jsou již dostatečně kvalitativně vyprofilované.

- **Nové služby novým klientům (diverzifikace)**

V situaci, kdy dosavadní služby zastaraly a zákaznická základna se snižuje či dokonce mizí, je třeba oslovit novou klientelu novými službami. Tato strategická alternativa však je poměrně náročná a měla by se k ní odhodlat organizace s dostatečnými zdroji [Vyakarnam a Leopard; 1998].

Konkurenční strategie

V praxi lze předpokládat, že každá nezisková organizace bude čelit různorodému souboru příležitostí a hrozeb, k čemuž bude mít rozdílné zdroje síly. Strategie, které z toho vyplynou, budou u každé organizace specifické. Porterův přínos v této záležitosti se konkretizoval do vymezení dvou možných způsobů dosažení vyšší efektivity: buď bude organizace natolik diferencovat svoji službu (vůdcovství v odlišnosti), což ocení její klienti zvyšujícím se zájmem o tuto aktivitu nebo bude organizace usilovat o nejnižší náklady (tzv. vůdcovství v nákladech). Porter v této souvislosti hovoří o tzv. druhových strategiích:

- **Strategie nízkých nákladů** umožňuje organizaci nákladově soutěžit v rámci grantů, sponzorských darů atd. Takovéto organizace mají lepší šanci přežít nepříznivou ekonomickou situaci související s poklesem životní úrovně. Postavení organizace s nižšími náklady pak představuje určitou bariérou ke vstupu do odvětví. Strategie vůdcovství v nákladech však přináší i určitá rizika:
 - **Přehnaný důraz na efektivity může vést ke ztrátě kontaktu s měnícími se potřebami klientů.**
 - **Tato strategie je velmi čitelná a snadno napodobitelná.**
- **Strategie diferenciacie** připouští zvýšené nároky na finanční částky předkládaných grantů, příspěvků ze strany státu či sponzorských darů. Těžištěm této strategie je

porozumění potřebám klientů či celé společnosti, což následně může zvýšit jejich loajalitu k takovéto organizaci. Rovněž i tato strategie je spojena s určitými riziky:

- **jestliže základna, na které se organizace snaží o odlišení, je napodobitelná;**
- **organizace zakládající své odlišnosti široce mohou být vymanévrovány úzce specializovanými organizacemi.**
- **náklady na jednoznačné odlišení mohou dosáhnout značné výše** [Bowman; 1996].

Pojem diferenciacie lze tak chápat v souvislosti s postavením organizace v oboru .

- **Strategie dosažení vůdcovství v oboru**

Tato strategie vyžaduje odpovídající jedinečnost v zaměření dané neziskové organizace nebo přiřazení určitého aspektu, který navyšuje kvalitu jejich služeb.

- **Strategie zaměřená na odlišnost**

V této souvislosti lze doporučit dva typy odlišovacích strategií zaměřené na:

- **inovativní odlišnost** znamenající nepřetržité vyvíjení nových přístupů, programů a postupů. Tomu však musí odpovídat i existující vnitřní struktura dané instituce, která musí být dostatečně pružná a zcela vylučující konzervativnost v myšlení a konání.
- **marketingová odlišnost** spočívající v realizaci odlišnosti pomocí reklamy a inovaci poskytované služby [Bowman; 1996].



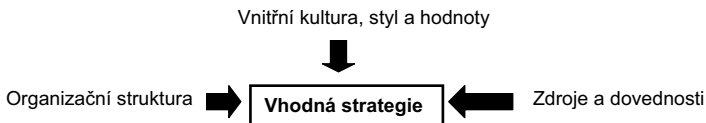
Vyakarnam a Leopard [Vyakarnam a Leopard; 1998] doporučují, aby se menší neziskové organizace s nižšími zdroji soustředovaly pouze na jednu strategickou alternativu. Pokud se budou takovéto organizace pokoušet příliš rozšiřovat spektrum svých aktivit, velice se zmenší jejich akceschopnost a průraznost.

Kritéria výběru konkrétní strategie

Při volbě konkrétní strategie je třeba brát v úvahu následující kritéria:

- **přijatelnost** (strategie musí být přijatelná pro relevantní zájmové skupiny a splňovat jejich očekávání),
- **přiměřenost** (strategie musí být přiměřená podmínkám, v nichž nezisková organizace působí),
- **realizovatelnost** (strategie musí být realizovatelná z hlediska dostupných zdrojů jimiž dotyčná organizace disponuje),
- **poskytnutí konkurenční výhody** (zvolená strategie musí napomoci získat či udržet konkurenční výhodu).

Při konečném výběru vhodné strategie je třeba respektovat určité záležitosti, které znázorňuje následující obrázek.



Obr. č. 26: Faktory ovlivňující výběr vhodné strategie

Styl a hodnoty

Styl a hodnoty představují silně sdílené hodnoty a jejich akceptování ve zvolené strategii dané organizace může být výraznou hnací silou. Hodnoty, které organizaci propůjčují, se stávají stabilizující silou, která udržuje určitou tradici dané organizace. Hodnoty, které jsou v zájmu dané organizace, je třeba zachovávat a dále posilovat školeními, funkcemi, uplatňovaným řídicím stylem. Zvolená strategie musí tyto hodnoty respektovat.

Vnitřní kultura

Vnitřní kultura je odrazem lidských dispozic, myšlení a chování zaměstnanců uvnitř dotyčné organizace. Může být sdílená a nikoliv dohadovaná, neboť její kvalitu a změny nelze nařídit či se na nich dohodnout.

Pod pojmem vnitřní kultura se chápe typické jednání, uvažování a vystupování členů firmy (organizace). Tvoří jednotu společných hodnotových představ, norem, vzorců jednání a projevuje se navenek jako forma společenského styku mezi spolupracovníky a ve společně udržovaných zvycích, obyčejích, pravidlech a materiálním vybavení [Brosse a Hertze; 1989].

Vnitřní kultura, která výrazně ovlivňuje pracovní jednání svých zaměstnanců, bývá označována jako silná a zdravá. Truneček [Truneček; 2003] specifikuje následující předpoklady takovéto vnitřní kultury:

- **základní principy vnitřní kultury musí vycházet z uplatňované strategie;** (Jde rovněž i o způsob, jakým je strategie volená a vypracovávána. Žádoucím přitom je aktivní spoluúčast všech zaměstnanců, včetně ochoty vedení naslouchat jejich připomínkám či námětům.)
- **musí existovat prostor a podmínky pro týmovou práci uvnitř organizace;**
- **nesmí být potlačována kritika, neboť ta se musí stát zdrojem pro hledání náprav;** (Bude-li formální organizační struktura nefunkční, začnou se vytvářet neformální struktury, které často mohou brzdit pozitivní vývoj organizace).
- **zaměstnanci se musí identifikovat s organizací;**
- **vzájemné vztahy uvnitř organizace a způsob komunikace musí být na odpovídající úrovni;**
- **vedení organizace sdílí všechny informace s ostatními zaměstnanci;** (V organizaci nesmí vládnout rozdílná intenzita informovanosti zaměstnanců. Vysoká míra informovanosti působí současně jako významný motivační faktor. Pokud v organizaci existují určité informační bariéry, je třeba je odstranit. Nic nemá být zatajováno, avšak je třeba účelně vybírat a omezovat množství informací, aby byly použitelné v místě a v čase, kdy bude třeba a zbytečně tak „nezahlcovaly“ jednotlivé zaměstnance. Prosperující neziskové organizace musí využívat všech dostupných metod a technik a vše, co se v uvnitř organizace děje, bylo transparentní, neboť jen tak je možno předcházet možným problémům).
- **je vytvářen prostor pro rozšiřování kompetencí a zodpovědnosti;**
- **řízení nesmí chápáno jako pouhopouhé příkazován, ale spíše jako podněcování či motivování.**

Součástí vnitřní kultury je uplatňovaný způsob motivace zaměstnanců. Vedení neziskových organizací proto musí hledat takové formy motivování, které dokáží zaměstnance oslovit

a jsou v souladu se strategickým plánem stanovenými cíly. V rámci mzdové motivace je třeba koncipovat mzdu ze **základní a pobídkové složky** vázané na **plnění dohodnutých ukazatelů zlepšení výkonu**. Na druhé straně je třeba hledat způsoby, jak transparentně projevit uznání za dobré výkony bez peněžního ocenění. Čím je zapojení zaměstnanců do podpory pověsti a zaměření organizace větší, tím větší bude i jejich závazek, motivace a úroveň kvality a produktivity. Je třeba zvážit další způsoby poměrování svých zaměstnanců aplikací měřítka jako je:

- **kvalita práce,**
- **týmová spolupráce,**
- **snížování ztrát.**

Uplatňovaný systém uznání a odměn musí podporovat týmovou práci.

Efektivní nezisková organizace by neměla budovat svoji perspektivu na lidských nedostatcích, ale posilovat a rozvíjet silné stránky svých zaměstnanců. Kritériem její kvality pak bude rovněž i to, zda rostou schopnosti a dovednosti jejích zaměstnanců. V rámci řešeného grantového projektu a výzkumného záměru došli autoři k názoru, že jednou z příčin snížené výkonnosti zaměstnanců je nedostatečné povědomí o rozsahu a úrovni odpovědnosti, která jim je svěřována, což souvisí s neujasněností jejich vlastních rolí v zaměstnávající organizaci.

Významným prvkem vnitřní kultury je i podpora zdravé soutěživosti uvnitř dotyčné organizace. Ta může být například podněcována tím, že budou zveřejňovány výsledky jednotlivých týmů, oddělení či pracovišť.

Zdroje a dovednosti

Zdroje a dovednosti jsou dalším faktorem ovlivňujícím výběr vhodné strategie. Jestliže organizace nedisponuje v nějaké oblasti zvláštními dovednostmi, může to být nepříznivé vzhledem k budování její konkurenční výhody. V dané organizaci je třeba preferovat schopnost učit se a využívat stávajících zkušeností, přičemž zkušenosti je nutno nejen pěstovat ale i chránit před konkurencí.

	Ideál	Současnost	Rozsah změny	Opatření
Dovednosti a zdroje				
Organizační struktura				
Kultura, styl a hodnoty				

Obr. č. 27: Odhad rozsahu potřebné změny dovedností, kultury a hodnot uvnitř organizace (Zdroj: Cliff Bowman: Strategický management, GRADA 1996)

Při sestavování komplexní strategie je třeba jasně prokázat (přesvědčit vlastní zaměstnance a případně potencionální sponzory), že stanovené cíle a možnosti jsou v souladu s celkovou vizí a posláním organizace. Pro tento účel je nutné, aby formulovaná strategie v dotyčném strategickém plánu byla:

- **srozumitelná** (tj. nesnažit se vyjádřit příliši myšlenek v jedné větě, každá věta musí logicky vyplynout z věty předešlé, informace pokud možno uvádět v tabulkové formě);
- **stručná** (použité formulace nesmí svým nepřiměřeným rozsahem odrazovat své posuzovatele; je třeba stále pracovat na jejich zestručnění a ponechat v nich pouze nejzákladnější údaje, které by se posuzovatel měl dovědět);

- **logická** (skutečnosti a argumenty ve zpracované komplexní strategii budou snadněji pochopitelné a přesvědčivé, pokud na sebe logicky navazují);
- **pravdivá** (posuzovatel, který bude pročítat vypracovanou komplexní strategii, uvažuje v číselných pojmech, proto je třeba uvádět číselné údaje všude tam, kde je to možné).

Vhodnost strategie

Posuzování vhodnosti zvolené strategie musí vycházet z

- **identifikace poskytovaných služeb z hlediska jejich jedinečných vlastností, přínosů pro klienta;**
- **diferenční analýzy svých dosavadních klientů z hlediska jejich přání a potřeb;**
- **zhodnocení nároků na vlastní zdroje .**

Strategické myšlení

Společným rysem všech strategií a klíčovým faktorem jejich úspěšnosti je **uplatnění určitého optimálního typu strategického myšlení**. Jemu odpovídající myšlenkové konstrukce se navenek projevují jako formulace určité koncepce a s ní spojených pojmů. Společnými body definic strategického myšlení je důraz na budoucnost, směr působení a priority. Strategické myšlení je důležitou součástí lidského myšlení. Hinterhuber [Hintehuber; 2004] v této souvislosti vymezuje, že toto myšlení je kombinací racionálních a iracionálních prvků, k nimž mimo jiné patří:

- **celostní myšlení,**
- **revolucionářské myšlení,**
- **intuitivní myšlení,**
- **proaktivní myšlení,**
- **ponechání prostoru pro ostatní myšlení.**

Strategické myšlení v znalostní společnosti, je založeno na hodnotové orientaci, která představuje využití holistického přístupu při hledání nejvyšší hodnoty pro zákazníka a zaměření se na procesy, které tuto hodnotu přinášejí. Klíčem úspěchu je vytvořit na podkladě takového myšlení odpovídající strategii, která zvyšuje hodnotu vnímanou (hledanou) zákazníkem.

K naplnění cílů hodnotové orientace neziskové organizace musí strategické myšlení vést k:

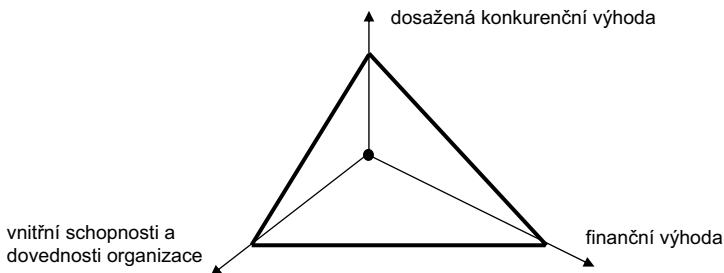
- **porozumění minulosti,**
- **vnímání budoucnosti ve větší komplexnosti,**
- **využívání intuitivního myšlení,**
- **rozvoji tvořivosti.**



Způsob formulace komplexní strategie, tj. paradigma uplatněného strategického myšlení představitelů vrcholového vedení dotyčné organizace, je, jak se ukazuje, rozhodujícím faktorem dynamického rozvoje neziskových subjektů bez ohledu na jejich právní formu a kvalifikační složení vrcholového managementu.

Prostor konvenčního strategického myšlení je vymezen vektorovým prostorem strategického řízení znázorněným na níže uvedeném obrázku a je limitován **vektorem konkurenční výhody**

(tj. formulací a implementací komplexní strategie vedoucí k vytvoření a k udržení jednoznačné konkurenční výhody organizace), **vektorem finanční výhody** (vyjadřuje požadavek efektivního využívání finančních zdrojů projevující se maximalizací hodnoty komplexního ukazatele výkonnosti daného subjektu) a **vektorem přiměřeného rozvoje vnitřních schopností a dovedností** úzce souvisejícím s procesním konceptem **učící se organizace**.



Obr. č. 27: Vektorový prostor strategického řízení



N. Dixon [Dixon; 1994] definuje učící se organizaci jako instituci, která záměrně využívá proces učení na úrovni jednotlivce, skupiny či celého subjektu k postupné transformaci dotyčné organizace v souladu s požadavkem zvyšující se míry uspokojování relevantních zájmových skupin.

I. Tichá [Tichá; 2005] v této souvislosti vymezuje následující charakteristiky takovéto organizace:

- formulovaná strategie umožňuje učení a toto učení je součástí zpětné vazby,
- všichni členové organizace se angažují na tvorbě strategie,
- pověření zaměstnanci shromažďují informace o vývoji vnějšího prostředí a distribuují je příslušným uživatelům,
- používané informační technologie zpřístupňují informace všem zaměstnancům,
- existuje vysoká míra výměny informací a zkušeností uvnitř organizace napříč odděleními a funkcemi,
- je uplatňována vyšší míra delegování s odpovídajícím pružným systémem odměňování,
- existence vnitřní atmosféry podporující učení,
- možnost učit se, získávat zkušenosti a odborně růst je dostupná pro všechny zaměstnance organizace.

Principy učící se organizace v kontextu s neziskovými organizacemi jsou následující:

- vedení lidí k samostatnému uvažování
- považovat chyby za součást učení (Ti, co dělají chyby, se musí učit nést za ně odpovědnost a neopakovat je),
- schopnost v případě potřeby organizační strukturu modifikovat;
- vnitřní kultura podporuje učení jednotlivců;
- podpora výměny znalostí a dovedností mezi zaměstnanci;

- **rozvíjení myšlenek a nápadů v diskusích;**
- **neexistují žádná tabu v konceptu učící se organizace [Tichá; 2005].**

Konvenční strategické myšlení vychází z maximalizace dosažené konkurenční výhody, vnitřních schopností a finanční výhody, přičemž respektuje ve své podstatě logiku odvětvové soutěže určenou nejsilnějšími zúčastněnými subjekty.



Aby neziskový subjekt mohl naplnit vlastní smysl svoji existence ve smyslu konvenčního strategického myšlení, musí mu formulovaná strategie přinášet vytvoření jednoznačné konkurenční výhody, přičemž tato strategie musí být spojena s konkrétními finančními přínosy (např. s větším objemem sponzorských darů a subvencí).

Vědecké zkoumání rozhodujících faktorů prosperujících společností potvrdilo důležitou hypotézu, že zásadní iniciační vliv má způsob strategického myšlení vrcholového manažerského týmu. Jiné paradigma strategického myšlení typické pro manažery rychle rostoucích společností popsali Kim a Mauborgne [Kim a Mauborgne; 1996] a nazvali jej **myšlením hodnotové inovace. Paradigma takového myšlení se zaměřuje na realizaci nových služeb, postupů a k získávání nových trhů, což lze interpretovat tím, že jádro hodnotové inovace je založeno na radikální inovaci (tj. inovaci vyššího řádu). Při tomto myšlení nabývá na důležitosti tvořivost, invence a existující dovednosti založené především na znalostním učení.**

Principy strategického myšlení

Souček [Souček; 2003] zdůrazňuje, že všichni řídicí pracovníci si musí osvojit zásady strategického myšlení a důsledně uplatňovat jeho principy při zpracování zvolené strategie. K těmto principům patří:

- **Princip variantnosti,** vyplývá ze skutečnosti, že nelze odhadnout, jak se v průběhu strategického období budou vyvíjet faktory ovlivňující strategii daného subjektu.
- **Princip permanentnosti prací na strategii** vyžaduje, že práce na strategii nikdy nekončí.
- **Princip celosvětového systémového přístupu** vychází ze skutečnosti, že celý současný svět je vzájemně těsně propojen a doslova v něm „vše souvisí se vším“.
- **Princip tvůrčího přístupu** znamená, že v současném světě se neprosadí žádný subjekt, který nepřináší něco nového.
- **Princip interdisciplinarity** představuje využívání poznatků a metod různých vědních oborů při vytváření strategie.
- **Princip vědomí práce s rizikem** vychází ze zmíněné nejistoty a rozvoje faktorů ovlivňujících strategii organizací a ze složitosti strategického rozhodování.
- **Princip koncentrace zdrojů** vychází z poznatků, že každé strategické rozhodnutí vyžaduje odpovídající zdroje.
- **Princip vědomí práce s časem** vychází z poznání, že v současné společnosti má čas větší hodnotu než peníze.
- **Princip agregovaného myšlení** vyžaduje, aby bylo uvažováno v určitých globálních pojmech.
- **Princip zpětnovazebního myšlení** spočívá v tom, že po každém realizovaném kroku v procesu tvorby strategie je možno se vrátit k předchozím krokům a v případě potřeby je korigovat.

Modely strategického myšlení

Na základě studia odborné literatury je možno dospět k závěru, že konkrétní typ myšlení vede k určité množině myšlenkových konstrukcí a ty jsou formulovány v podobě přístupových koncepcí k tvorbě strategie. V odborné literatuře se lze setkat s celou řadou modelů, přičemž jedním z nich je tzv. **Liedtkuv model strategického myšlení**, v němž Liedtka [Liedtka; 1998] vymezuje následující základní charakteristiky strategického myšlení:

- **zaměření na cíle,**
- **myšlení v čase,**
- **hypoteticky založené myšlení,**
- **inteligentní oportunismus,**
- **systémový pohled.**

Tento myšlenkový pohled rovněž zastávají např. Hamel a Prahalad [Hamel a Prahalad; 1994], kteří navíc zdůrazňují, že strategie není jen záležitostí budoucnosti, ale poukazuje také na mezery mezi současnou realitou a budoucími cíli organizace. S elementy modelu strategického myšlení podle Liedtka je sice možné souhlasit, ale autoři této publikace se domnívají, že pro současné podmínky neziskového sektoru je vhodné doplnit do této koncepce ještě element **proaktivního myšlení**.

Model strategického myšlení poskytuje uživateli větší výhled při hodnocení podnikatelských koncepcí a pomáhá mu tak porozumět podstatě provozovaných aktivit, přičemž existuje univerzální **model strategického myšlení**, který je složen ze tří vzorců myšlení:

- **Proaktivní (dopředné) myšlení**
- **Reaktivní (zpětné) myšlení**
Příčinnost (kauzalita), která je analytickou součástí reaktivního myšlení, je za předvídatelných podmínek nejefektivnějším podnikatelským myšlením.
- **Pasivní (statické) myšlení**
Pro rychlou orientaci, zmapování stavu a uspořádání faktů podle určitého vzorce je pasivní myšlení jako startovní postoj k tvůrčímu myšlení neocenitelné. Mnoho nástrojů podnikatelské analýzy je však špatně přizpůsobených do podoby nevykonných statických struktur, které informace pouze uspořádávají a pasivně je upravují.

Efektivně lze myslet pouze výběrem a použitím patřičného vzorce myšlení, odpovídajícího účelu myšlení. Důsledky tohoto tvrzení jsou značné jak na rozsah, platnost, tak i efektivnost myšlení.

Proaktivní myšlení

Neustálé změny v okolí, růst neurčitosti a rizika nesprávných rozhodnutí vyvolávají potřebu hledání odpovídajících způsobů řízení, které jsou schopny na tento stav reagovat. T. Peters [Peters; 1987] v této souvislosti definuje konkrétní opatření tzv. **proaktivního managementu**, která lze s minimální korekcí aplikovat v neziskovém sektoru. Jde v podstatě o následující záležitosti:

- **činnost neziskové organizace musí být orientována na zákazníka (klienta) a hlavním přístupem k němu je pečlivé naslouchání jeho přáním a požadavkům;**
- **umět udržet krok s rychlým vývojem a zajišťovat potřebné inovace prostřednictvím pružných pracovních týmů;**
- **disponovat kvalitními pracovníky a dále přispívat k růstu jejich kvalifikace;**

- **vytvořit takové vnitřní prostředí v dotyčné organizaci, které koresponduje s nutnými změnami, včetně uplatňování tzv. měkkých metod řízení;**
- **uplatňovat efektivní řídicí systémy podporované moderními informačními technologiemi.**

Proaktivnímu managementu pak musí odpovídat i konkrétní **strategické proaktivní myšlení**. Strategické myšlení, resp. myšlení založené na strategii, přináší naprosto nové paradigma. Souček [Souček; 2003] definuje strategické myšlení jako „*takový způsob myšlení, který odpovídá podstatě a specifickým rysům strategických procesů*“. Autor této definice zdůrazňuje, že strategické myšlení se musí odrazit v přístupu k řešení strategických úkolů i ve výběru metod jejich řešení jak při formulaci strategie tak při její implementaci. Za typické rysy strategických procesů Souček [Souček; 1991] považuje:

- **neznámý budoucí vývoj,**
- **výrazné kvantitativní změny a kvalitativní zvraty,**
- **procesy vyvolané strategiemi apod.**

Pomocí proaktivní složky myšlení se lze vyhnout kauzalitě, která často svazuje uživatele tím, že předurčuje pouze některé (kauzální) varianty. Kauzalita, typická pro reaktivní myšlení, je použitelná pouze v předvidatelných podnikatelských situacích. Bezmyšlenkovitá analýza, která je analytickou součástí proaktivního myšlení, se uskutečňuje typicky formou laterálního (bočního, postranního) myšlení, teorie her a ekonometrie.

Ačkoliv je proaktivní myšlení efektivním přístupem k řešení neurčitosti nejistých situací v budoucnu, nemusí být vždy nejvhodnější složkou každého myšlení. Silné a slabé stránky proaktivního myšlení jsou následující:

- **Silné stránky:**
 - **Proaktivní myšlení je užitečné při náhlé změně běžné situace.**
 - **Proaktivní myšlení je účinné k pochopení možných alternativ.**
 - **Proaktivní myšlení je silné za neurčitých podnikatelských podmínek.**
- **Slabé stránky:**
 - **Výsledkem proaktivního myšlení jsou pouze pravděpodobné scénáře, nikoliv však zaručené postupy.**
 - **Výsledky proaktivního myšlení jsou méně přesvědčivé z důvodu absence kauzality.**
 - **Proaktivní myšlení není aplikovatelné na běžné denní situace;** v tomto případě je lepší alternativou reaktivní myšlení.
 - **Proaktivní myšlení je časově náročnější.**

Požadavky kladené na proaktivní myšlení jsou:

- **Formulace nové organizační struktury**
Vždy, když je plánována změna v pozadí stávajícího systému, je třeba přemýšlet o jeho okolí a metaprostředí. Využití širšího pohledu pomáhá nalézt nové myšlenky a vyvinout nový systém, který nahradí systém nynější.
- **Mechanická analýza**
Pro vymaňování z trvalého příčinného myšlení v naší mysli je třeba přejít do mechanické analýzy. Edward De Bono [De Bono; 1992], jako jeden významných představitelů výzkumu myšlení, používá pojem „postranní myšlení“ pro mechanické pojetí metody myšlení. Osborn [Osborn; 1993] další badatel myšlení představivosti, navrhl jinou metodu mechanického pojetí, jež zahrnuje adaptaci, modifikaci, substituci, dělení, opětné uspořádání, zpětný zvrat a kombinování. Všechny tyto přístupy **směřují k perspektivní změně.**

Úspěšné aplikování proaktivního myšlení vychází z následujících předpokladů:

- **Vize**
Tvorba vize představuje tvořivé myšlení a obsahuje zjišťování, analyzování a rozhodování na abstraktní úrovni. Tvorbu vize lze řešit proaktivním, reaktivním nebo pasivním myšlením. Důležitost vize v souvislosti se strategickým myšlením je v její nadřazenosti a v duchovní výzvě ke spoluúčasti všech zaměstnanců organizace.
- **Intuice**
Intuitivní koncepce je považována za proaktivní myšlení, neboť vylučuje časově náročný proces logické kauzality, přičemž je založena na zkušenostech uložených v naší mysli.
- **Dostatečný časový prostor**
Proaktivní myšlení samo o sobě je poměrně časově náročné, ale rychlé v procesu vlastní realizace.

Aplikace proaktivního myšlení

Obecně je možno rozlišit několik způsobů proaktivního myšlení, přičemž jako příklad jeho aplikace lze uvést **Porterovu analýzu konkurenčních výhod**, **Sengeho přístup k systémům myšlení** a **Hamelovu koncepci strategie jakožto revoluce**.

- **Porterova analýza konkurenčních výhod**

Porterova analýza je typický příkladem proaktivního myšlení, i když její pojmové rámce jsou odděleny od podstaty uplatnění proaktivního myšlení Navzdory tomu pojmové konstrukce, jako model pěti sil, matice generické strategie a hodnotový řetězec, jsou známé a často akceptované pro formulaci proaktivní strategie.

- **Sengeho přístup k systémům myšlení**

Senge [Senge; 1990] vysvětlil omezení systému vystupňováním rozporů a prodlevami do doby jejich řešení, které jsou vestavěny v systému a způsobují špatnou funkci systému. Použitím koncepce vystupňování a odkladu Senge navrhl okamžitý poplach (alarm) jako praktický postup k tomu, aby byl znám čas k vývoji nového systému co nejdříve. Vývoj takového nového systému je právě úkolem proaktivního myšlení. Senge rovněž hovoří o "tvořivém napětí", které je adaptací tradiční koncepce řešení problému. Metody tradičního řešení problémů užívají druh rozdílů stavů k definici problému. Obecnou definici problému, že "**ideální stav - nynější stav = problém**" Senge aplikuje na proaktivní myšlení, předpokládá, že nynější stav nemá problémy. Jeho modifikovaná definice "**vize - nynější stav = tvořivé napětí**" směřuje soustředění na proaktivní stránku řešení problému.

- **Hamelova koncepcie strategie jakožto revoluce**

Hamel [Hamel; 1996] uvádí, že zásadním úkolem pro řídicího pracovníka je prorazit nahromaděnými zkušenostmi a zdůrazňuje strategický přístup pro každou provozovanou činnost. Hamel přitom používá pojem "revoluce" jako analogii pro strategickou činnost a prosazuje důležitost proaktivního myšlení.

Reaktivní myšlení jako síla zkušenosti

Reaktivní myšlení je další účinný přístup k řešení problémů použitelný pro stabilní podmínky, který disponuje následujícími silnými a slabými stránkami.

- Silné stránky
 - **Reaktivní myšlení je široce použitelné;** většina každodenních analýz a rozhodování by měla být založena na reaktivním myšlení.
 - **Reaktivní myšlení je přesvědčivé,** protože poskytuje vysvětlení příčin.
 - **Reaktivní myšlení je výkonné a efektivní,** pokud je usilováno o postupná zlepšení.
 - **Reaktivní myšlení je časově efektivní.**
- Slabé stránky
 - **Reaktivní myšlení nevede k náhlým změnám.**
 - **Reaktivní myšlení je nevýkonné,** pokud jsou podmínky pro fungování organizace nejasné a nestabilní.

Požadavky

- **Fungování**
Představuje proces myšlení, k němuž jsou vymezovány funkční vztahy cílového pole. Fungování je základní požadavek pro reaktivní myšlení, neboť analytický proces reaktivního myšlení využívá funkční vztahy k nalezení příčin, přičemž množina těchto vztahů je často nazývána systémem
- **Kauzalita**
K vyjasnění příčiny a účinku vztahů cílového pole slouží analytický proces reaktivního myšlení, zvaný kauzalita. Kauzalita je všeobecná a přesvědčivá rozborová metoda, neboť většina z nás je ovlivněna kauzalitou prostřednictvím vzdělání a kulturních zkušeností. Mimoto, lze rovněž nalézt kauzalitu založenou čistě na nahromaděných zkušenostech, kterými jsou jak přímé i sekundární zkušenosti. Sekundární zkušenosti zahrnují informativní zkušenosti prostřednictvím čtení, nasloucháním cizím zkušenostem atd. Často si nejsme vědomi naší vlastní metody, ale jsme jí ovlivněni. Za nejistých vnějších a vnitřních okolností, je na zkušenostech založená kauzalita bezmocná.
- **Optimální rozhodování**
Nalezení nejlepšího scénáře řešení, který odhalí pravou příčinu, je třetím požadavkem pasivního myšlení. Protože kauzalita může nalézt spolehlivé příčiny problému a spolehlivost není 100 %, lze se soustředit na důvody hledání řešení. Proto požadované řešení má být jedním či množinou scénářů, jejichž cíl má tutéž příčinu. Tento typ rozhodování se nazývá *optimální (optimalizované) rozhodování*, protože toto rozhodování vychází z rozboru příčin a z kauzality.
- **Přízpůsobování**
Obecně je možno rozlišit celou řadu přístupů reaktivního myšlení. Reaktivní myšlení je nejpopulárnější podnikatelské myšlení.



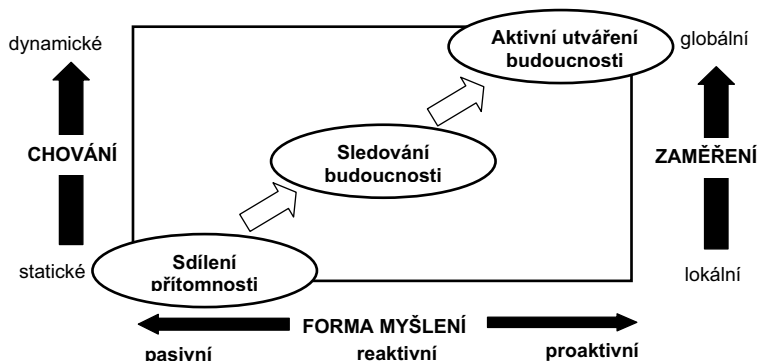
V problematických a nejistých situacích, kterým čelí neziskové organizace v současné době, je proaktivní myšlení nejužitečnější a to zejména při tvorbě strategií. Při používání proaktivního myšlení, je třeba podvědomě upustit od kauzality, která má původ v nahromaděných předešlých zkušenostech.

Pasivní myšlení je užitečné pouze pro analýzu situace. Niže uvedená tabulka shrnuje tři přístupy myšlení vzhledem k hlavnímu využití, aplikovatelné situaci, časové náročnosti a přesvědčivosti.

Myšlení:	Použití pro:	Pro situace:	Parametr času:	Přesvědčivost:
proaktivní	zlomové řešení	nepředvídatelné	časově náročné	méně přesvědčivý
reaktivní	plynulé zlepšování	předvídatelné	časově efektivní	přesvědčivý
pasivní	rozbor situace	kdykoliv	časově efektivní	nejméně přesvědčivý

Obr. č. 28: Koncepce vhodné pro uplatnění myšlení

Meta model strategického myšlení představuje důležitý nástroj jak může neziskový subjekt tvořit vlastní budoucnost. Jeho vliv na formování strategie neziskového subjektu je znázorněn na níže uvedeném obrázku.



Obr. č. 29: Vliv meta modelu na utváření budoucnosti

Informační komponenta strategického myšlení

Významnou složku strategického myšlení tvoří rovněž jeho informační komponenta nazývaná také jako **informační myšlení**. Úroveň tohoto myšlení v daném neziskovém subjektu se v dnešním globálním prostředí stává významnou komparativní výhodou.

Rozvoj informační a následně i znalostní společnosti přináší nové příležitosti pro neziskové subjekty, přičemž snižuje potřebu méně kvalifikovaných pracovníků a nahrazuje ji požadavkem většího počtu zaměstnanců schopných zpracovávat informace a disponujících tomu odpovídajícím informačním myšlením.

Informačního myšlení jako atribut konkurenceschopnosti



Úroveň informačního myšlení v daných subjektech předurčuje konkurenceschopnost těchto subjektů a významným způsobem posiluje jejich ekonomickou a sociální stabilitu.

Užitečnost takového myšlení úzce souvisí s nynější etapou vývoje lidské společnosti nazývanou jako **informační společnost**, která je charakterizována všestranným využíváním digitálního zpracování, uchování a přenosu informací.

Potřeba informačního myšlení

Prvořadým cílem každé neziskové organizace, bez ohledu na její velikost a obor činnosti, je uspět v konkurenčním prostředí, které ji obklopuje. Uspěť přitom neznamená pouze přežít, nýbrž dominovat, čehož může dotyčná organizace dosáhnout jedině tehdy, pokud bude průběžně inovovat svoje služby a pružně reagovat na změny v poptávce. Zároveň musí vyvíjet neustálý tlak na zvyšování efektivity, redukci nákladů a automatizaci svých činností. Ideálním prostředkem, jak tyto ambiciózní záměry proměnit ve skutečnost, jsou informační a komunikační technologie.

Neziskové organizace, ve kterých je důsledně aplikováno odpovídající informační myšlení, umožňují efektivnější rozvíjení a posilování individuálních schopností a dovedností svých zaměstnanců. Změny ve struktuře a organizaci těchto subjektů doprovázející přechod ke znalostní společnosti však vyvolávají potřebu zásadních změn v dalším vzdělávání a odborném růstu všech svých zaměstnanců, kteří musí v této souvislosti daleko všestranněji využívat digitální zpracovávání, uchovávání a přenos informací. Technologickou základnu těchto záležitostí poskytují veškeré dostupné informační a komunikační technologie, které činí digitalizovanou informaci univerzálně použitelnou a snadno šířitelnou. Nezbytnou součástí tomu odpovídající informační gramotnosti zaměstnanců bude i **způsob myšlení vstřícný těmto informačním technikám a technologiím**, který si vyžadá změnu způsobu uvažování v celém subjektu. **Jedině takovéto subjekty pak budou schopny adekvátně reagovat na současné a budoucí výzvy znalostní společnosti a přetvářet je ve vlastní konkurenceschopnost.**

Upevňování a rozvíjení informačního myšlení

Z výše uvedených důvodů bude třeba v neziskových subjektech daleko razantněji rozvíjet a upevňovat dosaženou úroveň informačního myšlení na všech stupních řízení. To se musí stát součástí náplně celoživotního vzdělávání zaměstnanců a informační technologie budou vhodným prostředkem ke zvyšování jeho efektivity a dostupnosti. Schopnost jednotlivce orientovat se v informačních zdrojích, efektivně v nich vyhledávat a vyhledané informace interpretovat, zasazovat do kontextu a vytvářet z nich znalosti patří k nejdůležitějším předpokladům konceptu informační a následně i znalostní společnosti. Z těchto důvodů musí neziskové organizace rovněž efektivněji využívat všechny existující formy e-learningového vzdělávání, které umožní zvýšit dostupnost celoživotního zvyšování kvalifikace nezávislé na osobě, místě, času a studijním tempu a přispějí tak k trvalému prohlubování informačního myšlení svých uživatelů.

Aspekty znalostní společnosti posouvají stále více do popředí zájmu informačního zabezpečení neziskových organizací problematiku uchovávání a šíření znalostí, která velmi úzce souvisí s informačními technologiemi z oblasti umělé inteligence. Jde především o schopnost znalosti správně specifikovat, formalizovat a také reprezentovat. Je zcela logické, že se tato záležitost rovněž nevyhýbá i neziskového sektoru, neboť se vzrůstající náročností používaných technologií, postupů a zařízení roste i nevyhnutelnost optimálního způsobu uchovávání a dalšího předávání tomu odpovídajících znalostí. Tyto znalosti je však třeba v rámci daného subjektu uchovávat nezávisle na osobách, které jsou jejich zdroji či nositeli, a umožnit jejich plynulé šíření bez ohledu na případnou nepřítomnost těchto osob způsobenou odchodem z pracoviště či dlouhodobější absencí. Nezbytnou součástí informačního myšlení pak bude i schopnost takovéto znalosti identifikovat, zobecňovat a následně i uchovávat v odpovídajících informačních řešeních. S tím pak souvisí ochota příslušných zaměstnanců pracovat s takovýmito aplikacemi a funkčně je začleňovat do stávajících informačních zabezpečení dotýčných neziskových subjektů.

Aspekty informačního myšlení

Nejhodnotnějším zdrojem neziskových subjektů budou tedy představovat v nejbližší budoucnosti znalosti jejich zaměstnanců. Proces tvorby, uchovávání a bezproblémové šíření těchto znalostí souvisí s informačními technologiemi a tím také s existujícím stupněm informačního myšlení, které by mělo zahrnovat mimo jiné tyto aspekty:

- **dobrá orientace v informačních procesech organizace a v roli informačních systémů** s ohledem na využití dostupných informačních technologií,
- **analytické myšlení a orientace v modelování a návrhu informačních systémů,**
- **schopnost uvažovat v pojmech a objektech snadno transformovatelných do informačních struktur či informačních zabezpečení,**
- **pružnost myšlení ve vztahu k nových informačním řešením a technologiím,**
- **schopnost vnímat všechny výzvy informační a znalostní společnosti jako příležitosti pro vlastní aktivity,**
- **schopnost interpretovat a adekvátně využívat všechny výstupy z informačního zabezpečení daného subjektu,**
- **vnímat databázové evidence dat jako zdroje znalostí a také tak je využívat,**
- **schopnost poznatky a údaje doprovázející činnost neziskového subjektu transformovat do informačně zpracovatelného tvaru.**

Význam informačního myšlení ve znalostní společnosti

Pružnost a rychlost reakce neziskových subjektů na změny spojené s přechodem ke znalostní společnosti bude jedním z určujících faktorů úspěšnosti jejich adaptace. Včlenění subjektu do informační a následně i do znalostní společnosti předurčuje míru jeho úspěšnosti, neboť jedině prosperujícími budou pouze ty subjekty, které vykáží nejvyšší míru připravenosti a tempa sociální adaptace. V takovýchto institucích musí nutně dojít ke změně vzdělávacího stylu celoživotního zvyšování kvalifikace svých zaměstnanců. Řídící pracovníci těchto subjektů pak musí prosazovat takové technologické inovace architektury informačních systémů, které budou otevřené a jejich komponenty budou schopny relativně nezávislého vývoje. Orientace na jednu informační technologii může způsobit velké problémy, neboť neměnné monolitické informační systémy jsou dnes technologicky překonaným řešením [Zlatuška; 1998]. Jedině takovéto řízení informací umožní daným subjektům adekvátně reagovat na současné a budoucí výzvy znalostní společnosti a přetvářet je ve vlastní konkurenceschopnost.

Vedení těchto neziskových subjektů musí k tomuto účelu prosazovat technologické inovace architektury informačních systémů, které budou otevřené a jejich komponenty budou schopny relativně nezávislého vývoje. Orientace na jednu technologii může způsobit velké problémy, stejně jako orientace na jediného dodavatele. Neměnné monolitické systémy jsou dnes technologicky překonaným řešením. Dotyční pracovníci musí účinněji využívat digitální zpracovávání, uchovávání a přenos informací. Technologickou základnou této proměny je využívání prvků moderních informačních technologií a digitálních komunikací. Tempo technologického pokroku v konstrukci počítačů je již několik desetiletí motorem doposud neomezeného růstu a neustálých inovací.

Praktická doporučení:

Efektivní nezisková organizace se nesmí svojí strategií omezovat pouze na uspokojování konkrétní potřeby, ale musí aktivně vytvářet poptávku. Snažte se vaši organizaci transformovat do podoby učící se organizace, která představuje instituci využívající záměrně proces učení na úrovni jednotlivce, skupiny či celého systému k postupné transformaci dotyčné organizace v souladu s požadavkem zvyšující se míry uspokojování relevantních zájmových skupin. Vlastní strategii volte a následně formulujte tak, aby přinášela jednoznačnou konkurenční výhodu.

Posilujte ve vaši organizaci informační myšlení vstřícně novým informačním technikám a technologiím, neboť jedině tak budete schopni adekvátně reagovat na současné a budoucí výzvy znalostní společnosti a přetvářet je ve vlastní konkurenceschopnost.

Shrnutí základních poznatků:

Stanoveným cílům organizace musí tedy odpovídat zvolená strategie, která představuje detailně zpracovaný plán vedoucí k dosažení požadovaných výsledků. Strategie neziskového subjektu musí být zaměřena na rozvržení disponibilních zdrojů do různých oblastí jeho činnosti s ohledem na atraktivitu trhu. Takováto strategie je pak nástrojem k zajištění dlouhodobé prosperity. Efektivní nezisková organizace se nesmí svojí strategií omezovat pouze na uspokojování konkrétní potřeby, ale musí aktivně vytvářet poptávku.

Významnou složku strategického myšlení tvoří rovněž jeho informační komponenta nazývaná také jako informační myšlení. Úroveň tohoto myšlení v daném neziskovém subjektu se v dnešním globálním prostředí stává významnou komparativní výhodou. Užitečnost takového myšlení úzce souvisí s nynější etapou vývoje lidské společnosti nazývanou jako informační společnost, která je charakterizována všestranným využíváním digitálního zpracovávání, uchovávání a přenosu informací. Úroveň informačního myšlení v daných subjektech předurčuje konkurenceschopnost těchto subjektů a významným způsobem posiluje jejich ekonomickou a sociální stabilitu.

Nezbytnou součástí tomu odpovídající informační gramotnosti zaměstnanců bude i způsob myšlení vstřícný těmto informačním technikám a technologiím, který si vyžádá změnu způsobu uvažování v celém subjektu. Jedině takovéto subjekty pak budou schopny adekvátně reagovat na současné a budoucí výzvy znalostní společnosti a přetvářet je ve vlastní konkurenceschopnost.

6. fáze: Zpracování komplexní strategie

Zpracování **komplexní strategie** představuje nejdůležitější rys dosažení prosperity dané organizace a musí přitom vycházet z analýzy a prognózy okolí organizace včetně jejich silných a slabých stránek.



Na podkladě provedených analýz se formulují specifické přednosti dotyčné organizace představované takovými vlastnostmi, které organizaci výrazně odlišují od jejích konkurentů a zajišťují ji tak přiměřenou konkurenceschopnost. Organizace, která tyto vlastnosti postrádá, v podmínkách volné konkurence nepřežije.

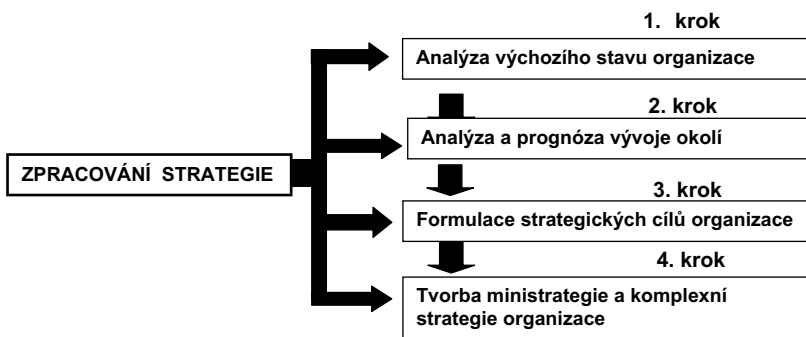
Klíčovou částí strategie organizace je **vize** vyjadřující, čím chce daný subjekt být. Další částí strategie jsou strategické cíle, které vyjadřují stavy, jichž chce organizace dosáhnout na konci strategického období. Tyto cíle zahrnují požadované stavy na existujícím trhu služeb, v oblasti efektivnosti, v nakládání se svým majetkem včetně záležitostí pracovního kolektivu (tj. otázky zvyšování kvalifikace, motivace, sociálního programu). Poslední částí vypracované strategie jsou formulace odpovídajících strategických operací, jimiž bude strategie realizována. Vytvořená strategie tvoří základ celého systému řízení, na němž se podílí všechny články organizace. Vrcholové vedení řídí organizaci jako celek a střední a nižší články řízení jsou zaměřeny především na taktické a operativní řízení.

Při zpracování komplexní strategie je třeba si ujasnit následující záležitosti:

- **Kdo jsou naši klienti, proč se na nás obracejí?**
- **Můžeme jim nabídnout něco jiného než obdobné organizace?**
- **Jaké služby tito klienti upřednostňují?**
- **Kdy budou tyto služby potřebovat?**
- **Proč budou upřednostňovat naše služby před službami konkurence?**
- **Kde budou tyto služby vyžadovat?**

Posloupnost tvorby strategie

Proces vypracování odpovídající vlastní strategie se člení do následujících kroků:



Obr. č. 30: Postup tvorby strategie

1. krok - Analýza výchozího stavu organizace

Analýza výchozího stavu organizace představuje rozbor současné situace daného subjektu s cílem specifikovat jeho možnosti včetně inventarizace disponibilních zdrojů. Jde v podstatě o identifikování či vyčíslení následujících záležitostí:

- materiální zajištění chodu organizace;
- uplatňované systémy řídicí práce;
- finanční zdroje a rezervy.

2. krok - Analýza a prognóza vnějšího okolí organizace

Při vypracovávání konkrétní strategie je třeba specifikovat tzv. **podstatné okolí organizace**, které je pojmem systémové teorie a představuje vymezení takových částí okolí, které se daného subjektu, tj. neziskové organizace přímo dotýkají. Podstatné okolí organizace může zahrnovat následující činitele:

- **rozvoj vědy, techniky a technologie;**
- **existující trh služeb a jeho tlak na konkurenční schopnost dotyčné organizace;**
- **legislativní a právní normy** (speciální předpisy a vyhlášky upravující fungování neziskových organizací);
- **životní úroveň a životní styl obyvatelstva;**
- **životní prostředí a jeho ochrana;**
- **finanční okolí organizace** (zákonné úpravy účetnictví, daňové zákony atd.);
- **sociální faktory;**
- **politické faktory** (jejich proměnlivost či stabilita je významným činitelem pro fungování neziskových organizací).

Výše uvedené faktory okolí lze rozdělit na přímé a nepřímé. **Přímé okolí organizace** tvoří především její konkurenti v daném regionu a v dané oblasti. Potencionální konkurenci lze očekávat i v neziskovém sektoru, i když zcela určitě bude postrádat „dravost“ konkurence v sektoru komerčním. Zcela určitě však půjde o konkurenci témat, vizí, programů či žádostí o dotace či grantové projekty. **Nepřímé okolí** se týká znalostí širších souvislostí na trhu služeb, jeho vývojových tendencí, předpokládaného politického, hospodářského a sociálního vývoje.

Organizace pro vypracování všech těchto analýz musí využít veškerých dostupných informací, přičemž by neměla zkoumat jen svoje dosavadní klienty, ale rovněž i hledat nové solventní sponzory, kteří jí umožní zhodnocovat svoje schopnosti a rozvíjet vlastní instituci.



Ofenzivní strategie se nesmí omezovat na pouhé uspokojování již existující poptávky, ale musí nabízet taková řešení, která dosud neexistující poptávku vyvolají. Největší naději na uplatnění na trhu má pouze taková organizace, která bude nabízet dosud nevyskytující se (postrádané) služby.

I v této souvislosti bude účelné pro neziskovou organizaci dosáhnout určité **konkurenční výhody** spočívající v originalitě nabízených témat, programů či okruhů klientů a zákazníků. Jedině takováto organizace má perspektivu a právo na úspěch.

Ve všech částech zpracovávané analýzy je nutno vždy uvádět nezakreslenou skutečnost, neboť nekritické přikrášlování reality výrazně snižuje celkovou kvalitu vypracované strategie.

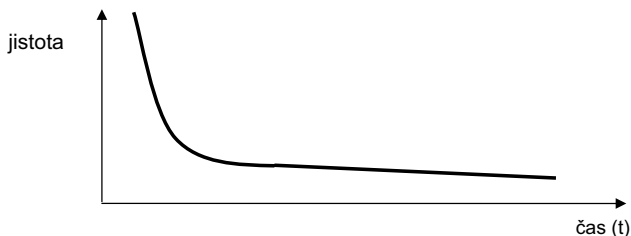
Prognózování změn

K analýze vnějšího okolí je vhodné připojit odpovídající **prognózu, která má být kvalifikovanou předpovědí budoucího vývoje identifikovaných faktorů**. Takovéto předpovědi musí mít určitý stupeň spolehlivosti, neboť klíčovou rolí prognózování je přijatelné omezení nežádoucích překvapení.



Prognóza musí nabízet určitou množinu vývojových variant a odhalovat místa, která jsou nejcitlivější z hlediska nejistoty budoucího vývoje a která zasluhují zvýšenou pozornost vedení dotyčné instituce.

Obecně platí, že čím je větší nejistota o vývoji faktorů ovlivňujících organizaci, tím naléhavější je potřeba spolehlivé prognózy. Spolehlivost prognózy však prudce klesá s narůstající nejistotou a s prodlužujícím se prognózovaným časovým horizontem.



Obr. č. 32: Vztah spolehlivosti prognózy a času

Nejsou-li k dispozici dostatečně spolehlivé informace o budoucích předpokladech, je třeba zkrátit časový horizont prognózy. Prognóza vývoje okolí by neměla opomenout takové faktory jako např. předpověď společenských trendů, vliv vědeckotechnického rozvoje, změny konkurence, vlastní pozice na trhu služeb atd.

Prognóza musí neziskovému subjektu usnadnit hledání odpovědi na následující základní otázky:

- **Je dotyčná organizace schopna vyvinout službu, o kterou bude ve společnosti zájem?**
- **Jaké vlastnosti (tj. jaké prvky jedinečnosti) musí mít tato služba, aby byla schopna konkurence?**
- **Jakými způsoby získá organizace pro tuto službu potřebné finanční zdroje?**
- **Kdo budou příští klienti a proč se budou na dotyčnou organizaci obracet?**
- **Je možno těmto klientům v nejbližší budoucnosti nabídnout něco jiného než obdobné organizace?**

Při prognózování **vývojových trendů vnějšího okolí**, v němž organizace pracuje, je třeba akceptovat nyní již zřetelné tendence pro nejbližší budoucnost, k nimž patří:

- **Politické trendy:**
 - přísnější legislativa na ochranu životního prostředí,
 - zesílení teroristických hrozeb,
 - nárůst fundamentalismu.

- **Sociální trendy:**
 - boom v oborech volného času,
 - pokles střední vrstvy,
 - rozevírání sociálních nůžek mezi nízko- a vysokopříjmovými slupinami.
- **Ekonomické trendy:**
 - vzrůstající inflace,
 - zpomalení ekonomického růstu.
- **Technologické trendy:**
 - masivní rozvoj multimediální a sdělovací techniky.

3. krok - Formulace vrcholových strategických cílů

Vrcholové strategické cíle vyjadřují žádoucí stav, jehož má být danou organizací v budoucnosti dosaženo a který lze měřit odpovídajícími kvalitativními či kvantitativními ukazateli. Tyto cíle sjednocují veškerou činnost organizace, přispívají k vytváření vnitřní kultury a ovlivňují její budoucí vývoj a efektivnost. Formulování takovýchto cílů je však složitou a náročnou činností, která by měla vycházet z principů strategického myšlení. Takovéto myšlení je hlavním předpokladem kvalitního vypracování odpovídající strategie a musí vycházet z následujících principů:

- **Princip variantnosti** se týká nepředvídatelnosti vývoje faktorů ovlivňujících organizaci v průběhu strategického období; proto musí být každá strategie vypracována ve více variantách, které respektují vývojové tendence. Jedině tímto způsobem může organizace čelit vzniku tzv. **strategických překvapení**, které mohou vážně ohrožovat fungování celé organizace. Vypracované varianty musí být nutně **kompatibilní**, tj. musí umožňovat v případě potřeby plynulý přechod z jedné varianty na druhou, aniž by znatelně poklesla efektivnost činností dotyčné organizace.
- **Princip permanentnosti** znamená, že nelze vytvořenou strategii považovat za ukončenou a již neměnnou, ale je nutné na podkladě skutečného vývoje faktorů ovlivňujících danou organizaci uplatňovanou strategii korigovat a „doladovat“.
- **Princip celosvětového systémového přístupu** odráží vzájemnou těsnou propojenost současného světa. Kvalitní strategie musí akceptovat celosvětový politický, ekonomický, ekologický, sociální a vědeckotechnický vývoj.
- **Princip interdisciplinarity** předpokládá funkční využití poznatků a metod všech vědních oborů při vytváření strategií.
- **Princip práce s rizikem** odráží výše uvedenou obtížnou předvídatelnost vývoje faktorů a činitelů ovlivňujících strategii organizace.
- **Princip koncentrovaného myšlení** upřednostňuje koncentraci zdrojů organizace na omezené množství strategických cílů.
- **Princip práce s časem** odráží zkušenost, že tendence ke zkracování časových lhůt všech činností dané organizace je předpokladem úspěšnosti vytvořené strategie.

4. krok - Tvorba ministategie a komplexní strategie

Praktické zkušenosti naznačují, že neefektivnější je zpracovat nejprve **ministragii** a na jejím základě po jejím ověření pak vypracovat komplexní strategii. Ministragie musí především zajistit:

- **formulaci základních rozvojových procesů organizace na strategické období;**
- **přesvědčit zaměstnance o schopnosti vedení zajistit dlouhodobou prosperitu;**

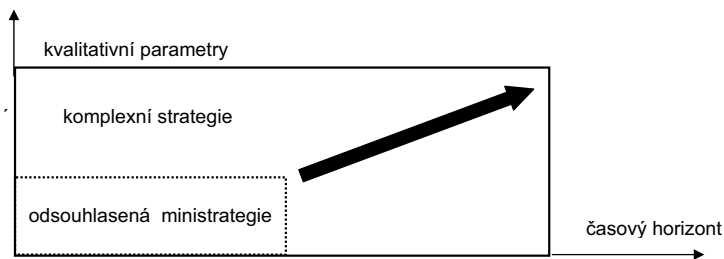
- stimulaci pracovního kolektivu k aktivní účasti na formulaci a realizaci strategie;
- sjednocení myšlenek a úsilí zaměstnanců k podpoře dlouhodobého rozvoje organizace.

Formulovaná ministategie stejně jako komplexní strategie neziskových subjektů by měla být v současné době přednostně zaměřena na splnění následujících úkolů:

- formulace programů zaměřených na solventní segmenty poptávky,
- dosažení evropské úrovně kvality,
- zajištění optimálního stupně zaměstnanosti dosavadního pracovního kolektivu,
- zvyšování vlastního jmění organizace.

Úspěšné vypracování ministategie je podmíněno:

- skutečným zájmem vedení organizace,
- aplikováním principů strategického myšlení.



Obr. č. 33: Rozpracování ověřené ministategie do komplexní strategie

Ministategie by měla být stručným dokumentem nepřesahujícím rozsah 8 stránek, přičemž kategorickým požadavkem je naprostá srozumitelnost formulací, neboť ministategie je určena pro celý pracovní kolektiv včetně potencionálních dárců a sponzorů. Vypracovaná ministategie musí vždy obsahovat:

- stručnou analýzu a prognózu okolí organizace,
- analýzu silných a slabých stránek organizace,
- formulaci specifických předností organizace,
- vizi ideální organizace,
- formulaci vrcholových strategických cílů,
- hlavní strategické operace,
- návrh dalšího postupu prací.

Ministategie po svém projednání s celým kolektivem je základem či východiskem pro zpracování komplexní strategie dotýčné neziskové organizace.

Formulace specifických předností organizace

Realizovaná strategie nesmí ztrácet ze svého zřetele specifikované přednosti dotýčného subjektu, z nichž musí vycházet a dále je rozvíjet.

Specifická přednost je taková vlastnost organizace, která ji umožňuje dlouhodobě dosahovat v určité oblasti nadprůměrných výsledků a zajišťuje tak její dlouhodobou konkurenceschopnost. Těmito přednostmi se musí organizace výrazně odlišovat od svých konkurentů. Rozhodující úlohu při identifikování specifických předností má stanovisko zákazníků (klientů), neboť to mohou být pouze takové vlastnosti organizace, které jsou jimi uznávány a upřednostňovány.



Úspěšná nezisková organizace musí disponovat specifickými vlastnostmi, jimiž vyniká nad ostatními podobnými subjekty. Identifikace takovýchto specifických předností musí vycházet z analýzy a prognózy vnějšího okolí této organizace.

Tyto specifické přednosti jsou v různých organizacích velmi různorodé, nicméně však musí splňovat následující aspekty:

- musí být zaměřeny na významné vlastnosti organizace (o míře této významnosti rozhodují zákazníci)
- nesmí být snadno a v krátké době napodobitelné obdobnými organizacemi;
- musí dlouhodobě zajišťovat navyšovat hodnotu organizace (jen tento atribut je důkazem správné strategie a zárukou rozvoje dotyčné organizace).

Formulace každé specifické přednosti organizace musí být dostatečně konkrétní.

Projednání ministategie s kolektivem pracovníků

Projednání zvolené ministategie s celým kolektivem pracovníků přispívá ke stmelení celého pracovního kolektivu, vzbuzuje jeho zájem o organizace a vyvolává iniciativu při hledání dalších cest k vytvoření moderní, prosperující organizace. **Žádná připomínka nesmí být ignorována, neboť každý musí nabýt dojmu, že jeho náměty se vedení organizace seriózně zabývá.**

Projednané a odsouhlasené ministategie se stávají základem pro zpracování **komplexní strategie** organizace. Její základní zaměření je již vytyčeno (nasměrováno) ministragií. Vytvořená strategie se pak stává základem řízení celé organizace, přičemž musí být dále upřesňována a případně i modifikována na základě měnících se podmínek.

Realizace nejdůležitějších strategických operací

Převod cílů a strategií na každodenní práci dotyčné organizace se realizuje pomocí:

- **dlouhodobého, střednědobého a krátkodobého plánování,**
- **organizační struktury,**
- **existujícího systému kontroly** (tj. srovnáním požadovaných a skutečných výsledků).

Na realizaci odsouhlasené strategie na nejvyšší úrovni organizace se podílí její **vrcholové vedení**, které řídí organizaci jako celek a usiluje o vzájemné skloubení všech jejích aktivit. Vrcholové vedení určuje především vrcholové strategické cíle a rozhoduje o příslušných strategických operacích, přičemž zajišťuje vazby mezi jednotlivými organizačními útvary a činnostmi. **Taktické řízení** je realizováno na nižších úrovních řízení organizace a přetváří strategií organizace do reality.

Zhodnocení a kontrola realizované strategie

Strategické plánování a tomu odpovídající strategické řízení musí motivovat a inspirovat dotyčné zaměstnance k tomu, aby efektivně vykonávali své činnosti pro dosažení stanovených cílů organizace. Neopomenutelnou složkou musí být rovněž proces nalézání případných pochybení (úmyslných či neúmyslných) a nesrovnalostí v činnostech organizace, aby bylo možno zjistit, zda zvolená strategie je správně implementována.

Kontrola v této souvislosti musí zajišťovat, že skutečné aktivity jsou v souladu s očekáváním. Musí poskytovat dostatečnou zpětnou vazbu napomáhající při tvorbě budoucích cílů a standardů.

Proces kontroly cílů zahrnuje tvorbu standardů, měření skutečné výkonnosti v porovnání s těmito standardy a podniknutí případných nápravných kroků. Kontrola se stává efektivní, pokud jsou dosahovány očekávání a cíle dotyčné organizace. Z těchto důvodů musí kontrola usměrňovat chování zaměstnanců směrem k důležitým cílům organizace. Odpovídající kontrolní mechanismy monitorují, odměňují a posilují chování a aktivity, které vedení požaduje. Proto je třeba kontrolovat svoje aktivity a vedení dotyčné organizace musí odpovědně navrhnout odpovídající efektivní kontrolní systém. Tento systém musí přispívat k tomu, že úsilí všech zaměstnanců organizace bude koordinováno dle standardů, pravidel, norem, rozpočtů a systému zpráv.

Kontrolní systém vymezuje možnosti rozhodování vytvořením pravidel a regulí ke zvládnutí opakujících se situací, aby bylo zabráněno nevhodnému chování a byly poskytnuty standardy pro budoucí události. I když aplikovaný kontrolní systém bude v každé organizaci jedinečný, přesto bude obsahovat i podobné prvky kontrolních systémů dalších organizací.

Efektivnost kontrolního systému je jednoznačně dána tím, do jaké míry dotyčná organizace dosahuje předsevzatých (plánovaných) cílů.

Evaluace strategií

Při realizaci zvolené strategie se často nelze vyhnout kompromisům. Nikdy však by vedení neziskové organizace nemělo připustit kompromisy při definování vize a poslání či případné jejich dodatečné zásadní obměny. Důvody pro evaluaci realizovaných strategií mohou být následující:

- realizovaná strategie „zestárla“ a přestává být účinná v nových podmínkách;
- vnitřní prostředí dotyčné organizace je natolik dynamické, že vyvolává potřebu modifikace aplikované strategie;
- dynamika vnějšího prostředí (svými hrozbami či nově koncipovanými příležitostmi) si rovněž vynucuje změny v realizované strategii;
- odhalená nesprávná strategická rozhodnutí s negativním dopadem na organizaci vybízejí ke změnám aplikované strategie.



P.F. Drucker [Drucker; 1994] specifikuje v této souvislosti doporučení, že existuje jedna neselhávající strategie spočívající ve změnách priorit a organizačních struktur v okamžiku, kdy neziskový subjekt dosahuje úspěchů. Pokud právě nyní organizace ztrácí ze zřetele další svoje zlepšování, bude rovněž ztrácet svoji dynamiku.

Základním předpokladem úspěšnosti takovýchto inovací je schopnost vidět ve všudypřítomných změnách příležitosti a nikoli hrozby.

Měření výkonnosti organizace

Evaluace strategie vyžaduje posouzení momentální výkonnosti organizace zahrnující například zjištění nakolik se zvýšila její aktiva, efektivní vynakládání získaných dotací či darů atd. Při měření výkonnosti neziskové organizace záleží na typu organizace, její velikosti, závažnosti případné konkurence atd.

T. Mallya [Mallya; 2007] doporučuje při měření vlastní výkonnosti:

- **srovnávat očekávané a skutečné výsledky,**
- **zjišťovat případné odchylky od plánů,**
- **analyzovat výkonnost každé aktivity individuálně,**
- **odhalovat příčiny nespokojenosti zákazníků či klientů,**
- **zjišťovat změny tržního podílu ohledně získaných či ztracených klientů,**
- **identifikovat nakolik se zlepšily trendy klíčových indikátorů výkonnosti, zavádění nových aktivit či služeb**
- **zjišťovat přínosy porovnáním s náklady na školení zaměstnanců a jejich zvyšování kvalifikací,**
- **zjišťovat výhody spojené se zlepšením řízení znalostí organizace a jejich sdílením,**
- **odhalovat, jaké jsou souvislosti mezi kvalitou služby a indikátory výkonnosti,**
- **zjišťovat, jaká je alokace zdrojů mezi alternativními projekty na podkladě nákladů, dopadů na společnost či komunitu,**
- **zjišťovat, jak zlepšení operativní výkonnosti strategických jednotek ovlivňuje výkonnost celé organizace,**
- **zjišťovat, jaké budou dopady vstupu na nový trh zákazníků na úspěšnost celé organizace,**
- **zjišťovat, jaké přínosy bude mít efektivní používání internetu, intranetu na klienty.**

Hodnocení úspěšnosti zvolené strategie dotyčné neziskové organizace by mělo být realizováno na podkladě výstupů, výsledků a klíčových faktorů úspěšnosti organizace. Z finančních hledisek půjde především o efektivní vynakládání finančních zdrojů v rámci získaných grantů, grantových projektů, sponzorských darů a příspěvků ze strany státu.

Nefinanční měření výkonnosti neziskových organizací je častější varianta hodnocení jejich úspěšnosti. Měřitelnými výsledky pak v této souvislosti mohou být například: spokojení klienti, zvyšující se transparentnost organizace v daném oboru, její image u klientů, sponzorů, státních úřadů apod.. Podobně lze nahlížet i na spokojenost grantových institucí z kvalitního plnění organizací získaných grantů.

Důležité pro hodnocení realizované strategie je:

- **její shodnost s vnitřním a vnějším prostředím,**
- **přijatelná míra rizika** (výjimečné úspěšnosti může očekávat pouze ta organizace, která je schopná podstupovat určitá rizika),
- **přijatelný časový horizont,**
- **uskutečnitelnost strategie.**

T. Mallya [Mallya; 2007] v této souvislosti uvádí, že efektivní posuzování strategií spočívá na tom, že:

- bude generovat užitečné informace pro organizaci,
- musí přinášet včasné informace,
- bude poskytovat skutečný obraz toho, co se děje v organizaci.

Praktická doporučení:

Identifikujte vlastní specifické přednosti představující vlastnosti, které vaši organizaci umožní dlouhodobě dosahovat v dané oblasti nadprůměrných výsledků a zajistí tak její dlouhodobou konkurenceschopnost. Těmito přednostmi se musí vaše organizace výrazně odlišovat od svých konkurentů. Mějte na zřeteli, že rozhodující úlohu při identifikování těchto specifických předností musí být stanovisko zákazníků, neboť těmito přednostmi mohou být pouze takové vlastnosti organizace, které jsou jimi uznávány a upřednostňovány.

Důležité přitom bude respektovat zásadu, že neselhávající strategií je nepodlehnout pocitu sebeuspokojení v okamžiku, kdy vaše organizace dosahuje úspěchů, a neztrácet ze zřetele další její zlepšování. Tomu musí odpovídat uplatňovaná strategie z kategorie ofenzivních, která se nesmí omezovat na pouhé uspokojování již existující poptávky, ale musí nabízet taková řešení, která dosud neexistující poptávku vyvolají.

Shrnutí základních poznatků:

Realizovaná strategie nesmí ztrácet ze svého zřetele specifikované přednosti dotyčného subjektu, z nichž musí vycházet a dále je rozvíjet. Specifická přednost je taková vlastnost organizace, která ji umožňuje dlouhodobě dosahovat v určité oblasti nadprůměrných výsledků a zajišťuje tak její dlouhodobou konkurenceschopnost. Těmito přednostmi se musí organizace výrazně odlišovat od svých konkurentů. Rozhodující úlohu při identifikování specifických předností má stanovisko zákazníků (klientů), neboť to mohou být pouze takové vlastnosti organizace, které jsou jimi uznávány a upřednostňovány.

Zpracování odpovídající komplexní strategie představuje nejdůležitější rys dosažení prosperity dané organizace a musí přitom vycházet z analýzy a prognózy okolí organizace včetně jejich silných a slabých stránek. Na základě těchto analýz je třeba formulovat specifické přednosti dotyčné organizace představované takovými vlastnostmi, které organizaci výrazně odlišují od jejich konkurentů a zajišťují ji tak přiměřenou konkurenceschopnost. Organizace, která tyto vlastnosti postrádá, v podmínkách volné konkurence nepřežije.

Má-li být zpracovávána strategie perspektivní, pak se nesmí omezovat na uspokojování již existující poptávky, ale snažit se nalézt taková řešení, která dosud neexistující poptávku vyvolávají nebo budou uspokojovat existující celospolečenské potřeby zcela novým způsobem. Největší nadějí na uplatnění na trhu má pouze taková organizace, která bude nabízet dosud na trhu nevyskytující se (postrádané) služby.

7. fáze: Implementace zvolené strategie

Převod cílů a strategií na každodenní práci se realizuje pomocí:

- dlouhodobého, střednědobého a krátkodobého plánování,
- organizační struktury,
- existujícího systému kontroly (srovnání požadovaných a skutečných výsledků).

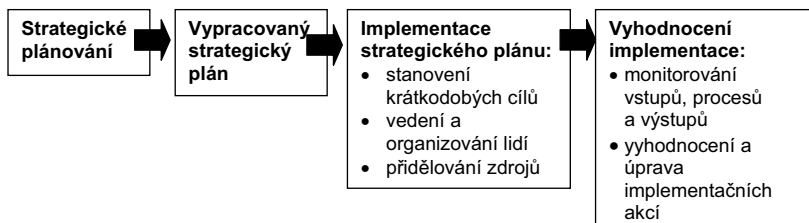
Implementační plán



Implementační plán je prostředníkem mezi cíli a strategiemi strategického plánu a každodenními činnostmi jednotlivých pracovníků dané organizace. Jde o konkrétní návod, jak dosahovat cíle vytyčené ve strategickém plánu a jak naplňovat poslání podniku.

Implementační plán obsahuje:

- krátkodobé cíle pro jednotlivé oddělení dané organizace,
- plán služeb, programů a projektů na období pokryté strategickým plánem,
- personální plán zajištění těchto služeb, programů a projektů,
- přehled důležitých implementačních akcí s vyznačením odpovědnosti a termínem splnění,
- odhad výdajů spojených s uskutečněním implementačních akcí,
- finanční plán na období implementace strategického plánu,
- alternativní plán implementace pro případ mimořádných akcí.



Obr. č. 34: Schématické znázornění komplexnosti plánování

Krátkodobé cíle pro jednotlivé oddělení

Při specifikování krátkodobých cílů je třeba mít na zřeteli, čeho je nutno dosáhnout v rámci jednotlivých programů a aktivit, aby během implementace komplexní strategie byly splněny všechny stanovené strategické cíle. To v podstatě znamená vytvoření vzájemně dobře provázané soustavy cílů, kde každé dosažení jednotlivého cíle na nižší hierarchické úrovni přispívá k naplnění cílů hierarchicky vyšších.

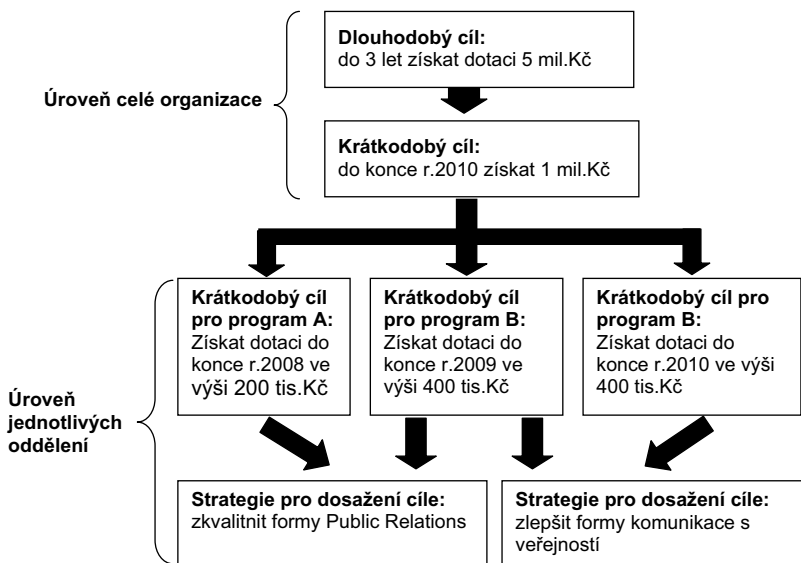


Základním dokumentem krátkodobého plánování je roční plán, který konkretizuje strategické cíle na roční období. Jeho hlavním úkolem je sladit plány jednotlivých oblastí činnosti organizace, jako např. plán činností, plán čerpání finančních zdrojů atd. do konkrétního sladěného a vybilancovaného plánu. Roční plán současně představuje i určitou formu kontroly realizace strategických cílů a záměrů pro dané plánovací období.

Roční plán se obvykle člení podle zaměření jednotlivých činností dané organizace na

- plány specifikující úkoly pro dané období,
- plány zabezpečující specifikované úkoly potřebnými zdroji (prostředky),

Při formulování krátkodobých cílů pro jednotlivé oddělení je třeba promyslet, čeho je třeba dosáhnout v rámci jednotlivých programů a projektů, aby během implementace strategického plánu bylo dosaženo vše, čeho bylo stanoveno. Tato záležitost v podstatě vyžaduje vytvoření vzájemně dobře provázané soustavy cílů, kde dosažení cíle na nižší hierarchické úrovni přispěje k naplnění cílů hierarchicky vyšších.



Obr. č. 35: Příklad implementace dlouhodobých plánů v krátkodobé cíle

Sestavený implementační plán musí obsahovat přehled důležitých akcí s vyznačením odpovědnosti a termínem splnění. Jeho „papírová“ forma může mít následující podobu:

Akce:	Zodpovídá:	Termín splnění:	Odhad nákladů:	Potencionální zdroje:
1. Vypracovat program účinné komunikace				
2. Kontaktovat potencionální sponzory				
Atd.				

Obr.č. 36: Vhodná podoba implementačního plánu s klíčovými akcemi pro 1. rok

Nezbytnou součástí každého implementačního plánu musí být alternativní plán implementačních akcí pro mimořádné události.



Budoucnost neziskové organizace závisí na vnějších faktorech, které daná instituce nemůže ovlivnit. Proto je třeba identifikovat takovéto kritické vlivy a připravit se na jejich možné dopady na činnost organizace.

Strategické plánování metodou scénářů

Strategické plánování je nutno chápat jako nekončící proces neustále konfrontovaný nejistotou a nepřetržitými změnami obklopující dotyčný subjekt na něž je třeba být připraven. Rychlá reakce daného subjektu na takovéto změny je proto významným předpokladem úspěchu (konkurenční výhodou) a právě **metoda strategického plánování pomocí scénářů** takovouto pružnost umožňuje.

I když na budoucnosti velmi záleží, nelze ji spolehlivě předpovídat. Přesto je třeba v rámci delšího časového horizontu disponovat kreativními strategiemi a metoda scénářů je cestou, jak uvedené dilema vyřešit. Při plánování budoucnosti je nutno specifikovat příslušná rizika a mít na zřeteli, že současné strategické postupy budou doznávat značných změn, přičemž je třeba se připravit na možné vývojové diskontinuity.

Metoda scénářů byla vyvinuta firmou Royal/Dutch Shell pro zjišťování momentálního stavu uplatňované strategie včetně tvorby a otestování alternativních strategií pro budoucí varianty. Metoda scénářů je vhodná pro nejisté, komplexní a rychle se měnící situace, kde budoucnost nemůže být správně předvídána. Scénáře představují realistické popisy možných budoucích stavů okolí daného subjektu.

T. Mallya [Mallya; 2007] uvádí, že metoda scénářů vychází z analýzy současného stavu vedoucí k identifikaci hlavních příčin změn, nejasností a potencionálních událostí, které mohou ovlivnit budoucnost neziskové organizace. V rámci této metody se obvykle doporučuje sestavit více scénářů, přičemž je vhodné vypracovat minimálně aspoň tyto následující scénáře:

- **optimistický scénář** vztahující se k příznivému vývoji naší konkurence a okolí v budoucnosti;
- **pesimistický scénář** postihující nejhorší úroveň naší konkurence a okolí v budoucnosti;
- **nejpravděpodobnější scénář** akceptující úroveň mezi optimistickým a pesimistickým stavu předpokládanými předchozími 2 scénáři.

Tyto výše uvedené varianty budoucnosti budou vymezovat parametry následně formulovaných strategií.



Plánování scénářů je přístup, prostřednictvím kterého je možno předvídat budoucí vývoj vnějších vlivů a vnitřních zdrojů neziskového subjektu. Tato metoda je vhodná pro zlepšení schopnosti organizace reagovat na změny v období 5 – 10 let.

Užitečnost metody scénářů

T. Mallya [Mallya; 2007] uvádí, že metoda scénářů je přínosná, neboť

- scénář představuje způsob, jak pracovat pod různými variantami s minimálním rizikem;
- plánování dle scénářů může napomoci k překonání tendence interpretovat nové informace starými postupy;
- vedení organizace musí činit velmi často komplikovaná rozhodnutí;
- zvolený scénář umožňuje vedením společnosti zabývat se nejen otázkami jaká by měla být budoucnost, ale rovněž i na který budoucí stav je nutno dávat si nejvíce pozor.

Klíčovými přednostmi této metody pro neziskové organizace je to, že:

- předvídá a ovlivňuje změny tvorbou odpovídajících přístupů,
- napomáhá organizaci být pohotovější,
- stimuluje myšlení o budoucnosti,
- napomáhá organizaci snížit budoucí rizika,
- umožňuje organizaci vytvořit širokou a realisticky sdílenou základnu pro rozhodování.

Postup při tvorbě scénářů

J. Zbořil [Zbořil; 2000] navrhuje následující postup tvorby scénářů použitelný s menšími obměnami i v neziskovém sektoru. Při tvorbě scénářů nejprve doporučuje specifikovat **vizi**, která bude představovat základ pro poměřování všech elementů procesu plánování a hodnocení jejich relevance. Stanovení vize je nutno věnovat maximální pozornost a nezbytnou podmínkou k tomu je co nejširší týmová práce. Vlastní metodu scénářů J. Zbořil [Zbořil; 2000] člení do následující posloupnosti jednotlivých kroků:

1. Identifikace vlivů

Vývoj daného subjektu strategického plánování je ovlivněn mnoha faktory, které působí v jeho nejbližším okruhu, v okruhu regionálním, národním i nadnárodním. Tyto faktory lze nejlépe identifikovat **brainstormingem**, tj. metodou volné spontánní diskuse na dané téma založené na hledání nových inspirací a jejich tvořivém vylepšování a to vždy ve vztahu k přijaté vizi.

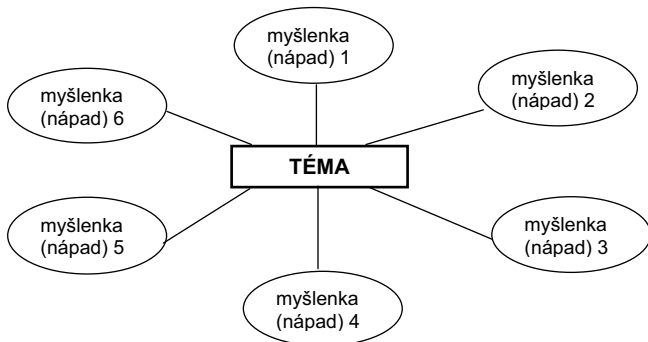
Metoda brainstorming stimuluje tvořivé myšlení a vychází z následujících principů:

- **Kolektivní duševní úsilí všech zaměstnanců je přínosnější z hlediska kreativity ve srovnání s jednotlivci.**
- **Kreativita jedinců je vyšší, pokud není cenzurována.**
- **Větší množství nápadů, myšlenek představuje širší základnu pro nalezení řešení.**

Brainstorming představuje týmovou záležitost, kdy všichni členové zainteresované skupiny spontánně vyjadřují svoje názory a myšlenky, přičemž není dovoleno kritizovat takto vzniklé ideje, nýbrž je zaznamenávat pro účely pozdějšího vyhodnocení. Velikost takovéto vybrané skupiny je závislá na velikosti a struktuře dané organizace, přičemž se doporučuje minimálně v rozsahu 10 % počtu všech jejích zaměstnanců. Do takovéto skupiny se navíc doporučuje přizvat i zaměstnance, který je znám svoji kritičností a skepticismem. Tento účastník brainstormingové diskuse bude plnit roli tzv. ďáblova advokáta, jehož úkolem je kriticky zpochybňovat vývody ostatních členů skupiny, aby tak bylo zabráněno nežádoucí tendenci „lakování situace na růžovo“.

Během společného sezení každý zúčastněný vyslovuje cokoli, co jej napadne v souvislosti s řešeným problémem. Tyto nápady se zapisují bez jakýchkoli komentářů, což stimuluje vznik dalších myšlenek. Po nashromáždění dostatečného množství následuje jejich vyhodnocení. Čím širší spektrum relevantních vlivových faktorů se podaří pomocí této metody identifikovat, tím lépe.

M.Ward [Ward; 1998] doporučuje pro tyto účely rovněž i individuální variantu brainstormingu ve formě síťového diagramu. V tomto případě se nejprve poznamená analyzované téma a poté se kolem tohoto tématu zaznamenávají všechny myšlenky, které dotyčného řešitele napadnou v souvislosti s ním. Každá z těchto myšlenek může představovat další, odvozené téma s možností přiřazení dalších nápadů. Tyto myšlenky je pak na závěr třeba vyhodnotit a uspořádat.



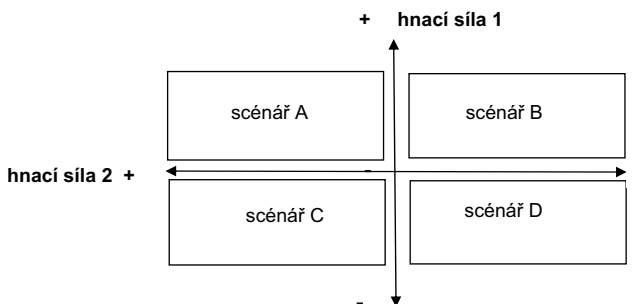
*Obr. č. 37: Princip individuálního brainstormingu pomocí síťového diagramu
(Zdroj: M. WARD: 50 základních manažerských technik. ManagementPress, Praha 1998)*

2. Sdružování vlivů

Dalším krokem Zbořilovy varianty metody scénářů je specifikování existujících vazeb mezi identifikovanými vlivy. Na základě těchto vazeb je třeba tyto vlivy sdružit do hnacích sil, přičemž je důležité analyzovat jejich charakter. Vlivy, které vykazují jednosměrné působení s relativně dobře definovanou účinností, se označují jako tzv. **danosti**, a hnací síly, které se mohou vyvíjet s různou intenzitou, se definují jako tzv. **nejistoty** ovlivňující zásadně budoucnost subjektu strategického plánování. Cílem tohoto kroku je sdružení identifikovaných daností a nejistot do jednotlivých dvojic hlavních měřitelných sil, které následně vymezují základní alternativy scénářů.

3. Tvorba vlastních scénářů

Vzájemné kombinace vymezených hlavních hnacích sil předurčují čtyři alternativní scénáře s různou pravděpodobností svého uskutečnění. Navazujícím krokem je identifikace možných událostí a jejich aktérů v rámci jednotlivých scénářů podle naznačené intenzity hnacích sil a nejistot. Ty budou tvořit základní rámce budoucích scénářů, přičemž každý úkon je třeba kriticky vyhodnocovat a neustále poměřovat s přijatou vizí.



Obr. č. 38: Grafické vyjádření metody scénářů

4. Volba nejpravděpodobnějšího scénáře

Na základě podrobné úvahy je třeba objektivně určit, který scénář bude nejpravděpodobnější a použít jej ke stanovení strategických cílů a zpracování implementačního plánu realizace komplexní strategie. Tento scénář je třeba velmi podrobně rozpracovat a přiřadit mu zodpovědné osoby, zdroje a pravomoci. Protože je třeba mít v záloze i alternativní strategie, zbývající scénáře jsou k dispozici připraveny pro případné použití v rámci rozpracovanosti. Pravidelně v ročních intervalech je však třeba vyhodnocovat vývoj hlavních hnacích sil a nejistot. Protože jejich hlavní vlastností je měřitelnost, lze poměrně snadno stanovit, kam ve svém vývoji postoupily a snadno tak lze zjistit, zda se jejich vývoj udržuje v rámci zvoleného schématu nebo došlo k diskontinuitám, které již vyžadují jiný scénář.

Předpoklady úspěšného aplikování metody scénářů

Úspěšné aplikování metody scénářů vyžaduje

- existenci vstřícné vnitřní kultury v dotyčné organizaci,
- zaměření na příležitosti,
- vytvoření zřetelné vazby na ostatní prvky procesu strategického plánování,

Praktická doporučení:

Budoucnost vaší organizace závisí na vnějších faktorech, které nemůžete ovlivnit. Snažte se identifikovat takovéto kritické vlivy a připravit se na jejich možné dopady na činnost organizace. Vaše případná rychlá reakce na takovéto vlivy bude významným předpokladem úspěchu (konkurenční výhodou), k čemuž můžete použít metodu strategického plánování pomocí scénářů.

Shrnutí základních poznatků:

Převod cílů a strategií na každodenní práci se realizuje pomocí:

- dlouhodobého, střednědobého a krátkodobého plánování,
- organizační struktury,
- existujícího systému kontroly (srovnání požadovaných a skutečných výsledků).

Implementační plán je prostředníkem mezi cíli a strategiemi strategického plánu a každodenními činnostmi jednotlivých pracovníků dané organizace. Jde o konkrétní návod, jak dosahovat cíle vytyčené ve strategickém plánu a jak naplňovat poslání podniku.

Základním dokumentem krátkodobého plánování je roční plán, který konkretizuje strategické cíle na roční období. Jeho hlavním úkolem je sladit plány jednotlivých oblastí činnosti organizace, jako např. plán činnosti, plán čerpání finančních zdrojů atd. do konkrétního sladěného a vybilancovaného plánu. Roční plán současně představuje i určitou formu kontroly realizace strategických cílů a záměrů pro dané plánovací období.

Při formulování krátkodobých cílů pro jednotlivé oddělení je třeba promyslet, čeho je třeba dosáhnout v rámci jednotlivých programů a projektů, aby během implementace strategického plánu bylo dosaženo vše, co bylo stanoveno. Tato záležitost v podstatě vyžaduje vytvoření vzájemně dobře provázané soustavy cílů, kde dosažení cíle na nižší hierarchické úrovni přispěje k naplnění cílů hierarchicky vyšších.

Nezbytnou součástí každého implementačního plánu musí být alternativní plán implementačních akcí pro mimořádné události. Rychlá reakce daného subjektu na takovéto změny je proto významným předpokladem úspěchu (konkurenční výhodou) a právě metoda strategického plánování pomocí scénářů takovouto pružnost umožňuje.

Metoda scénářů byla vyvinuta firmou Royal/Dutch Shell pro zjišťování momentálního stavu uplatňované strategie včetně tvorby a otestování alternativních strategií pro budoucí varianty. Metoda scénářů je vhodná pro nejisté, komplexní a rychle se měnící situace, kde budoucnost nemůže být správně předvídána. Scénáře představují realistické popisy možných budoucích stavů okolí daného subjektu.

Plánování scénářů je přístup, prostřednictvím kterého je možno předvídat budoucí vývoj vnějších vlivů a vnitřních zdrojů neziskového subjektu. Tato metoda je vhodná pro zlepšení schopnosti organizace reagovat na změny v období 5–10 let.

8. fáze: Organizování a řízení

Strategické řízení

Problémy, které nastávaly v minulosti při konkrétní konfrontaci možností neziskových subjektů a vnějších příležitostí a omezení, jednoznačně prokázaly, že existující silné stránky se mohou projevit v budoucnu jako nedostatky. V lepším případě nebylo možno využít tyto silné stránky v rámci možného souboru alternativních strategií. Řešením tohoto problému se začalo zabývat strategické řízení, jehož vznik je spojován s polovinou 80. let. V tomto období se začala pozornost v reakci na příliš mechanistický charakter dosavadního chápání strategií zaměřovat na zatím opomíjené záležitosti týkající se zejména lidských zdrojů, organizačních struktur a používaných technologií.

Úspěch formulovaných strategií nezávisí pouze na změnách vnějšího prostředí, ale rovněž i na schopnostech instituce, které se mění se změnami tohoto prostředí. Prognózování a plánování se v současnosti proto netýká pouze vnějšího prostředí, ale nově i záležitosti uvnitř neziskové organizace a tyto dvě činnosti se musí přitom vzájemně doplňovat a podporovat. Do popředí tak dostávají vnitřní schopnosti, kultura, styl řízení a provádění vnitřních změn.

Strategický řídicí proces je množina činností a jim odpovídajících rozhodnutí, která vedou k formulování dlouhodobého plánu organizace a k jeho realizaci. Jeho úkolem je dlouhodobé usměrňování činnosti daného subjektu tak, aby bylo naplněno jeho poslání a zajištěny jeho základní cíle. Zahnuje klíčová rozhodnutí a klíčové kroky prováděné vrcholovým vedením organizace s jednotným úkolem: vyvinout komplexní dlouhodobou strategii pro rozvoj, což znamená vytvořit perspektivu instituce jako celku, jednotnou perspektivu všech jeho jednotek, jak funkčních, tak i provozních a řídit je stejným směrem.

Pro úspěšnou realizaci této fáze strategického plánování je třeba disponovat následujícími základními prvky řízení:

- **Zjištění faktů**
Aplikovaný řídicí systém musí být navržen tak, aby umožňoval sledovat relevantní fakta vztahující se ke strategickým plánem stanoveným cílům. Protože není možné sledovat všechno, musí být **pozornost soustředěna především na to, co je výjimečné a mimořádné.**
- **Podstata faktů**
Podstata sledovaných faktů nemusí být vždy stejná, například výši finančních zdrojů lze zjistit poměrně snadno, kdežto fakta týkající se pracovních vztahů nebo kvality realizované služby jsou jiného druhu a velmi často je nelze vyčíslit, přestože jsou velmi důležitá.
- **Příznivé přijetí**
Kontrola a řízení musí být podřízenými zaměstnanci chápány a akceptovány. V žádném případě nesmí představovat útlak, depresi či stres.

Teorie strategického řízení

Strategické řízení je proces, kterým se formulují a realizují dlouhodobé strategické cíle, strategie daného subjektu a jeho dílčích částí tak, aby se efektivně využily disponibilní zdroje v souladu s příležitostmi na trhu. **Úlohou strategického plánování je vypracovat pro daný subjekt dlouhodobé plány, dosáhnout stanovených cílů a získat strategickou konkurenční výhodu v určeném čase při minimalizaci rizika možných chyb.** Strategický plán by měl umožnit předvídat změny, reagovat na ně a využít tyto změny ve prospěch plánujícího subjektu. Smyslem strategického plánování je pak získat pro subjekt (organizaci) silnější konkurenční pozici než je současná. To předpokládá reagovat na vnější trendy a síly (např. změny na trhu, pozice konkurence) a efektivně využívat vnitřní zdroje organizace. Komplexnost a rozsáhlost tohoto úkolu vedly k vypracování teorií a technik, které popisují proces řízení systematickým způsobem.

Strategické řízení je jedním z nejdůležitějších úkolů vedení neziskové organizace. Jeho význam se zvyšuje v důsledku následujících změn, které nastaly v posledním desetiletí:

- zvyšování nároků zákazníků v oblasti kvality a různorodosti služeb;
- zvětšující se konkurenceschopnost neziskových subjektů v důsledku lepší dostupnosti nových technologií a dostatku kvalifikovaných pracovníků sil;
- nároky na šetrné využívání přírodních zdrojů a na ochranu životního prostředí;
- změny ve světovém komunikačním systému, který umožňuje uživatelům získat rychleji kvalitní informace (Internet).



P. F. Drucker [Drucker; 1994] uvádí, že stěžejním úkolem vedení neziskové organizace v procesu strategického řízení je sjednocení názorů všech cílových skupin uvnitř instituce na dlouhodobé cíle. Právě takového sladění názorů je jediný způsob jak integrovat zájmy všech skupin.

Metoda řízení na základě cílů (MBO - Management by Objectives)

Společný cíl neziskové organizace musí být vyjádřen tak, aby jeho **charakteristika byla srozumitelná na všech stupních její hierarchie**, tedy všem zaměstnancům bez ohledu na jejich odborné zaměření a kvalifikační úroveň. To je podstatou managementu podle jedné z jeho nejstarších definic, která vymezuje, že jde o **duševní, ale i fyzické snažení usilující o koordinaci různých činností za účelem dosažení žádoucího výsledku, čili koordinaci zaměstnanců tak, aby byli ochotni pracovat pro splnění daného cíle.** Primární význam zde má řídicí informace. Nelze očekávat, že stanovené cíle mohou být vždy (nebo alespoň pravidelně) realizovány jako zcela samovolný výsledek různorodých aktivit dotyčné organizace, byť organizačně jasně uspořádaných.

Stanovení základních cílů přísluší vždy vrcholovému vedení. Vedle toho je jeho dalším úkolem koordinovat jednotlivé organizační jednotky dotyčné organizace, vymezovat základní směry personální politiky apod. Strategické cíle a následné cesty k jejich dosažení, tedy vlastní strategie, patří mezi výchozí nástroje managementu všech jednotlivých oblastí řízení.

Formulace jasného, dlouhodobě zaměřeného systému cílů je podstatou marketingového strategického plánování a úzce souvisí s formulováním strategie. Ta slouží k dosažení daných cílů. Cíle se stanoví na základě důkladného prozkoumání a analyzování stavu a určení prognóz

dalšího postavení a vývoje firmy, resp. faktorů ovlivňujících chod firmy. Z uvedeného vyplývá, že při strategickém řízení je realizován systém cílů, který je charakterizován:

- obsahem a vzájemným vztahem cílů a
- hierarchickou odpovědností za tyto cíle.

Principy metody MBO

Tato metoda řízení byla koncipována v 50. letech na podkladě děl P. Druckera a D. McGregora [Drucker; 1993] a je v současnosti efektivně používána po celém světě. Proces řízení podle cílů začíná u vrcholového vedení určením předběžných všeobecných cílů, které vycházejí z účelu a poslání organizace, z analýzy vnitřních předností a nedostatků a vnějších příležitostí a hrozeb. Tyto cíle musí být modifikovatelné, protože **jedním z přínosů této metody je motivace zaměstnanců tím, že mají příležitost osobně se podílet na tvorbě a aktualizaci cílů.** Postup stanovování cílů musí tedy zahrnout všechny pracovníky organizace, přičemž tyto cíle musejí být písemně formulovány.

Metoda řízení podle cílů je založena na principu, že vedení organizace stanoví cíle a jednotliví řídící pracovníci společně s řadovými zaměstnanci se snaží ztotožnit s těmito cíli, přičemž cíle nižšího stupně jsou provázány a navazují na cíle vrcholového managementu. Tato metoda propojuje jednotlivé cíle se stanovenými cíli jednotlivých zaměstnanců, čímž se zařazuje mezi vstřícné metody.

Úspěšné zavádění řízení podle cílů představuje posloupnost následujících kroků:

- seznámení s principy metody MBO,
- stanovení cílů,
- hodnocení výkonu,
- zajištění podpory MBO prostřednictvím hodnotících schůzek, optimálního systému odměňování apod.,
- monitorování MBO pomocí kontroly vztahů, postojů, výkonů.

Přednosti metody MBO

Praktické uplatnění řízení dle cílů v neziskovém subjektu může jeho vedení přinést následující výhody:

- **výrazné zdokonalení procesu řízení** (metoda MBO nutí plánovat s ohledem na cíle a způsobech, jak jich dosáhnout);
- **vyjasnění organizační struktury** včetně existujících nedostatků, které lze snadno odhalit;
- **podpora osobní iniciativy** (zaměstnanci se ztotožňují se svými cíli, podílí se na tvorbě cílů a dostávají pravomoce);
- **vývoj účinné kontroly** zahrnující měření výsledků a realizaci odpovídajících korekčních opatření.

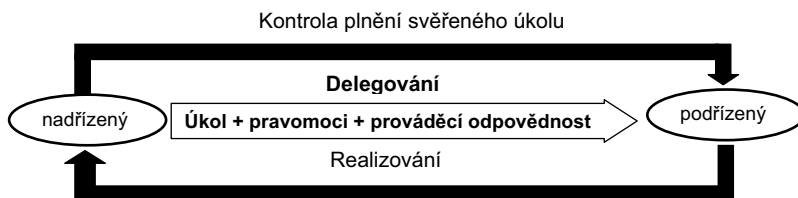
Důležitým předpokladem úspěšnosti řízení dle cílů je **důsledné uplatňování principů delegování v celé struktuře dotyčné neziskové organizace.**

Delegování

Delegování je metoda řízení, kdy nadřízení pracovníci předávají svým podřízeným část vlastních strategických záměrů a myšlenkových pochodů, čímž jsou tyto pracovníci vedeni k duševní činnosti. Záměrem je nasměrovat tyto zaměstnance do takového rozpoložení, kdy vnímají celek dříve než jeho části a kreativně tak přispívají k úspěšnému utváření celého komplexu.

Správně delegovat znamená zbavit se rutinní agendy nevyžadující plné uplatnění schopností a kvalifikace a získat tak čas na důležité plnohodnotné úkoly. Schopnost efektivně delegovat vyžaduje od dotyčného vedoucího pracovníka:

- důslednou orientaci na cíle a rámcové podmínky,
- schopnost odpovědně stanovit úkoly,
- důvěru v kompetenci pracovníků [Mallya; 2007].



Obr. č. 39: Princip plnohodnotného delegování
(Zdroj: L.J. Seiwert: Čas jsou peníze. Management Press. Praha 1995)

T. Mallya [Mallya; 2007] zdůrazňuje, že zaměstnanec, na kterého je delegováno, musí disponovat schopností samostatně jednat v rámci zadaných cílů a rámcových podmínek v souladu se zvolenou strategií, přičemž mu musí být ponechána volba prostředků, způsobů a postupů. Tito zaměstnanci musí být dostatečně ztotožnění s cíli strategie a s motivy vedení. Samostatnost těchto zaměstnanců se projevuje důvěrou ve vlastní samostatný cílevědomý úsudek a ve vlastní schopnosti, díky nimž mohou úspěšně zvládat nové těžce řešitelné situace. Rovněž tyto subjekty musí disponovat dostatkem vůle a charakteru projevující se vlastní zodpovědností. Vhodní jsou k tomuto především dobře vzdělaní a vysoce motivovaní pracovníci.

Při delegování je nutno dodržet následující principy:

- zásadně delegovat na přímé podřízené;
- delegovat tehdy pokud dojde k nenadálým situacím a krizím;
- delegovat při restrukturalizaci a reorganizaci organizace;
- delegovat na zaměstnance, kteří potřebují získat větší zkušenosti;
- delegovat na pracovníky, kteří jsou ochotni se ujmout obtížných úkolů.
- delegovat na podřízené, kteří se vyznačují schopnostmi, jež je třeba vyzkoušet a dále rozvíjet.

Častou příčinou snížené výkonnosti zaměstnanců bývá jejich nedostatečná informovanost o rozsahu a úrovni zodpovědnosti, která je jim svěřena.

Faktor času v stanovovaných cílech

Požadavek obsazení termínu splnění ve stanovovaných cílech musí korespondovat se zvýšenou pozorností neziskového subjektu k využívání faktoru času a jeho optimalizaci. K tomuto účelu teorie strategického plánování a řízení nabízí mimo jiné následující metody.

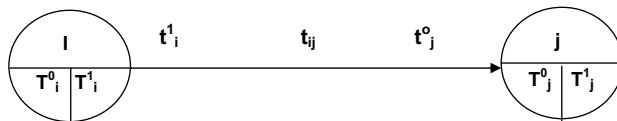
Plánování času metodou kritické cesty

Metoda kritické cesty (CPM – Critical Path Method) je určena pro plánování termínů jednotlivých úkolů souvisejících se strategickým plánem a představuje deterministický matematický model. Tato metoda může být rovněž součástí grantových či projektových žádostí neboť umožňuje **optimální plánování čerpání časových zdrojů** na podkladě délky tzv. **kritické cesty** a tím zajistit efektivní časovou koordinaci dílčích na sebe navazujících činností v rámci realizace příslušného strategického plánu. Je evidentní, že časová dotace stanoveného plánu je vedle finančního krytí dalším velmi důležitým faktorem úspěšného plánování. Celá řada programů, grantových úkolů a aktivit má omezené trvání a je tak podmíněna termínem ukončení, který má různou závažnost. Cíle (úkoly) s nimi spojené v sobě nutně obsahují termín splnění (odevzdání), přičemž velmi často pozdě odevzdaná přihláška, žádost může být důvodem pro zamítnutí celého projektu či grantového úkolu. Z našich šetření však vyplývá, že právě faktor času je v neziskových organizacích nesystematicky využíván a celá řada jejich činností je realizována často chaoticky a nárazově, což způsobuje stress u zaměstnanců končící ztrátou jejich motivace. Z tohoto důvodu je třeba faktor času v neziskových organizacích rovněž plánovat a také i optimalizovat. Jednu z možností v této souvislosti představuje **metoda kritické cesty**. Její princip vychází z **grafického znázornění dílčích činností a jejich termínů**, což vytváří **podklad pro kvalitní analýzu k tomu potřebného času**.

Postup této metody zahrnuje následující kroky:

1. Tvorba orientovaného, ohodnoceného grafu reprezentující daný plán či projekt
2. Určení doby trvání jednotlivých činností a výpočet jejich dílčích termínů
3. Identifikování kritické cesty a její analýza
4. Výpočet časových rezerv jednotlivých činností

Metoda CPM vychází z následujícího schématu a symboliky



t_{ij} – doba trvání činnosti (ij)

t_i^0 – termín nejdříve možného zahájení činnosti (ij)

t_j^0 – termín nejdříve možného ukončení činnosti (ij)

t_i^1 – termín nejpozději možného zahájení činnosti (ij)

t_j^1 – termín nejpozději přípustného ukončení činnosti (ij)

T_i^0 – termín nejdříve možné realizace počátečního uzlu činnosti (ij)

T_j^0 – termín nejdříve možné realizace koncového uzlu činnosti (ij)

T_i^1 – termín nejpozději přípustné realizace počátečního uzlu činnosti (ij)

T_j^1 – termín nejpozději přípustné realizace koncového uzlu činnosti (ij)

Pro **termín nejdříve možné realizace každého následujícího uzlu** platí $T_i^0 = \max(T_j^0 + t_{ij})$, přičemž každý takovýto uzel může být realizován tehdy, jestliže skončí poslední činnost, která do něho vstupuje.

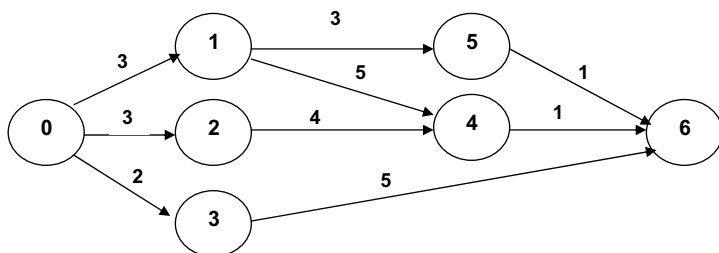
Pro **termín nejpozději přípustné realizace každého předcházejícího uzlu** platí $T_i^1 = \min(T_j^1 - t_{ij})$, přičemž každý uzel musí být nejpozději realizován tak, aby všechny činnosti z něho vystupující byly včas ukončeny.

V metodě CPM se zjišťuje tzv. **interferenční (kritická) rezerva uzlu i** $R_i = T_i^1 - T_i^0$. Kritická cesta prochází pouze uzly s nulovou interferenční rezervou (tj. $R_i = 0$), přičemž v dotyčném znázornění může být více kritických cest.

Celková časová rezerva činnosti (ij): $r_{ij}^c = T_i^1 - (T_i^0 + t_{ij})$

Tato rezerva představuje časový úsek, o který lze zpozdít (prodloužit) činnost, aniž by došlo ke zpoždění termínu splnění celého strategického plánu.

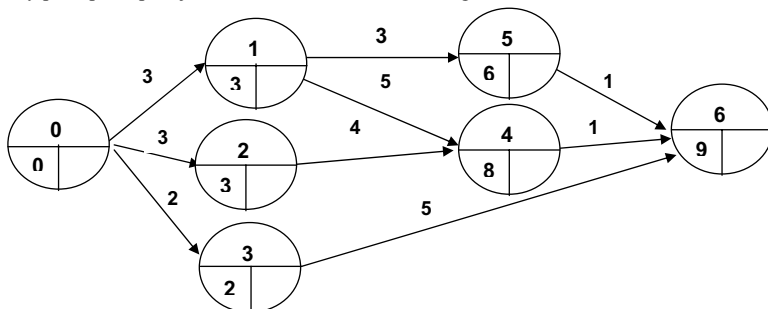
Princip metody CPM lze demonstrovat následujícím příkladem, ve kterém je uvažována konkrétní posloupnost činnosti s předpokládanou dobou pro jejich realizaci:



Vlastní identifikace kritické cesty se provádí v následujících krocích:

1. Postupem od počátečního uzlu ke konečnému vyplníme levé dolní čtvrtiny všech uzlů a dojdeme až do konečného uzlu grafu, v jehož levé dolní čtvrtině nyní máme minimální délku projektu, přičemž:

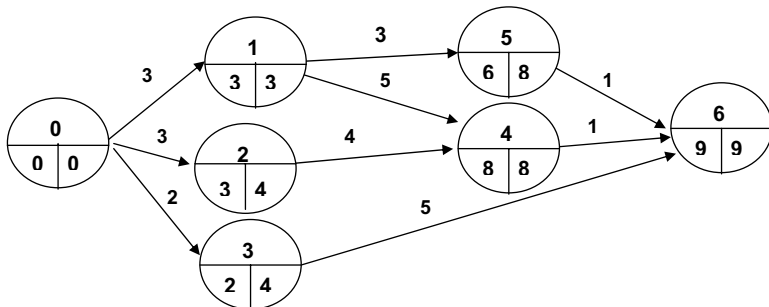
- pro počáteční uzel se запиše $T_0^0 = 0$,
- na konci všech hran vycházejících z počátečního uzlu se vyznačí hodnota $t_j^0 = T_0^0 + t_{ij}$
- určí se uzel u něhož jsou všechny hrany do něj směřující označeny a vybere se maximální hodnota t_j^0 , která se запиše do levé dolní poloviny dotyčného uzlu;
- celý postup se opakuje až do konečného uzlu daného grafu.



2. **Zpětným postupem z koncovém uzlu k počátečnímu**, opišeme hodnotu z jeho levé dolní čtvrtiny do pravé a postupujeme proti směru orientovaných hran. Nyní však vybíráme činnost s nejmenší možnou hodnotou a její hodnotu odečítáme, přičemž výsledek zapíšeme do pravé dolní čtvrtiny příslušného uzlu. Když dojdeme do počátečního uzlu, bude v jeho levé a pravé dolní čtvrtině 0.

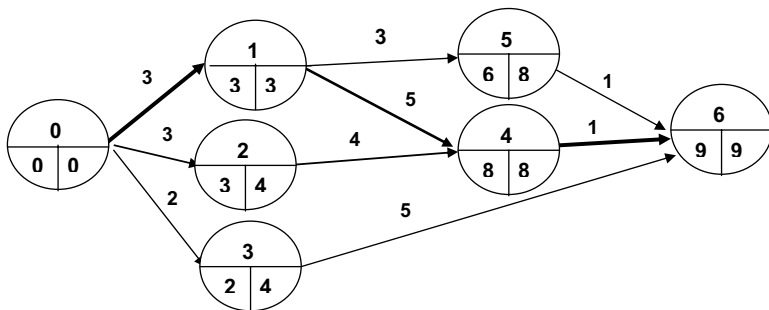
Vlastní výpočet je tedy následující:

- pro koncový uzel grafu se nastaví $T_n^1 = T_n^0$ a tato hodnota se zapíše do pravé dolní čtvrtiny koncového uzlu,
- a začátku všech hran vcházejících do koncového uzlu se vyznačí hodnota $t_j^1 = T_j^1 - t_j^1$,
- nalezne se uzel, u něhož jsou všechny hrany z něho vycházející označeny, a vybere se minimální hodnota t_j^1 , která se zapíše do pravé dolní čtvrtiny příslušného uzlu,
- celý postup se opakuje až k dosažení počátečního uzlu grafu.



3. Identifikace kritické cesty a její vyznačení

Kritická cesta se vyznačuje tučně a zahrnuje ty činnosti, které vykazují interferenční rezervu rovnou 0 (tj. příslušné uzly mají v levé a pravé dolní čtvrtině uvedenou stejnou hodnotu). V našem příkladě kritická cesta bude tedy obsahovat činnost 0-1, 1-4 a 4-6, neboť interferenční rezervy tomu odpovídajících uzlů 0, 1 a 4 jsou rovny 0.



4. Určení délky (doby trvání) kritické cesty a tím i celého projektu

Z výše vyřešeného příkladu vyplývá, že délka kritické cesty je 9 časových jednotek (např. dnů), což předurčuje i dobu trvání celého projektu (úkolů). Ten lze tedy odevzdat (ukončit) nejdříve za 9 časových jednotek. Tento termín je pak možno převzít a objektivně s ním počítat v případném plánu, s nímž by řešený příklad souvisel. Tato délka kritické cesty tak vymezuje nejkratší dobu, za kterou lze splnit dané cíle (úkoly) a tím i celý plán. **V praxi se**

doporučuje činnosti, které jsou součástí kritické cesty obsazovat kvalitními kádry a dostatečnými zdroji, neboť jsou limitující pro splnění celého plánu.

5. Identifikace a využití časových rezerv

Z výše uvedeného příkladu rovněž vyplývají určité časové rezervy, které se mohou stát zdrojem optimalizace faktoru času v sestavovaných plánech. Jde především o činnost 0-3 vykazující rezervu 2 časových jednotek, činnost 0-2 s rezervou 1 časovou jednotku a činnost 1-5 s rezervou 2 časových jednotek. Zaměstnanci spojení s činnostmi, kde byly identifikovány konkrétní časové rezervy, mohou posílit v rámci těchto rezerv činnosti, které jsou součástí kritické cesty.

Individuální časová analýza

Výše uvedená metoda CPM sice umožňuje odhalit časové rezervy a systematictěji pracovat s faktorem času, nicméně v každodenní praxi mohou být jednotliví zaměstnanci přetěžováni záležitostmi, které mají rutinní charakter a brání jim v plném využívání jejich kvalifikace a speciálních dovedností. Tyto aspekty pak nedovolují účelné využití identifikovaných časových rezerv v dané organizaci a z tohoto důvodu je třeba metodu CPM kombinovat s dalšími technikami, které prokazatelně odhalují tyto nežádoucí tendence.

Účinným nástrojem v této záležitosti může být **metoda individuální časové analýzy průběhu pracovní doby** pro analýzu využití času každého zaměstnance. Jde v podstatě o denní záznam čerpání pracovní doby po dobu minimálně 2 pracovních týdnů, přičemž platí, že čím delší je analyzované období, tím větší je vypovídací schopnost této analytické metody.

Postup této techniky se člení do posloupnosti následujících kroků:

1. volba 2 typických pracovních týdnů;
2. zapisování jednotlivých činností prováděných dotyčným zaměstnancem a evidování spotřebovaného času na tyto činnosti;
3. doplnění komentáře ke každé činnosti (např. trvala činnost déle než obvykle, proč docházelo k přerušení);

Zachycení vykonaných činností a spotřebovaného času									Dne: .. /.. /....	
Realizované činnosti:	Spotřebovaný čas na realizované činnosti v minutách									Komentář k realizované činnosti:
	1-5	6-10	11-15	16-20	21-26	26-30	31-60	61-120	120a >	
<i>telefonování</i> <i>konzultace</i> <i>diktování</i> <i>vypracování projektu</i> <i>obsluha klienta.</i> <i>atd.</i>	XX			X	X		X			
Celkový součet:	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	

Obr. č. 40: Příklad vhodné podoby formuláře pro individuální časovou analýzu

4. sečtení časového rozpětí na konci dne a vlastní vyhodnocení realizované časové analýzy. Toto vyhodnocení se provede pomocí výše uvedeného vyplněného pracovního listu následujícím postupem:

- Sečtení počtu jednotlivých činností v řádcích
- Vyčíslení % podílu dané činnosti dle vzorce: $\frac{\text{četnost jednotlivé činnosti} * 100}{\text{celkový počet činností}}$
- Přiřazení odpovídajícího pořadí zjištěným podílům (první pořadí bude mít činnost s nejvyšším podílem)
- Zjištění vynaloženého času podle řádek (počet křížků * hodnota sloupce a sečíst za celý řádek)
- Vyčíslení procentní podílu podle vzorce: $\frac{\text{vynaložení času na činnost} * 100}{\text{celkové vynaložení času}}$
- Opětovné přiřazení nejvyššímu procentnímu podílu pořadí 1 a nejnižšímu pořadí poslední.

Během vlastního vyhodnocování provedené časové analýzy je třeba odlišit činnosti bezpodmínečně nutné od činností rutinních, nevyužívajících plně kvalifikaci a schopností dotyčného zaměstnance. Pokud analyzovaný pracovník vykonává více jak 15 % takovýchto činností, pak lze oprávněně vyvozovat, že tento zaměstnanec nesprávně deleguje.

Každou z evidovaných činností je proto třeba podrobně analyzovat z hlediska následujících kritérií:

- Byla tato činnost bezpodmínečně nutná?
- Bylo při jejím provedení plně využito schopností, dovedností a zkušeností dotyčného zaměstnance?
- Byla spotřeba času na tuto činnost adekvátní?

Na podkladě takto vyplněných formulářů individuální časové analýzy získá dotyčný subjekt sebereflexi svého úsilí ve formě identifikovaných kritických momentů, špatných pracovních návyků a nesprávného delegování. Závěry takto realizované analýzy je možno konfrontovat s metodou CPM odhalenými časovými rezervami a efektivně jich využít ve prospěch účelnějšího využívání faktoru času. Výsledkem by měl být seznam (nejlépe v papírové podobě) všech nejdůležitějších zdrojů časových ztrát a jejich příčin.

SEZNAM ZDROJŮ A PŘÍČIN ČASOVÝCH ZTRÁT ZAMĚSTNANCE:		
Zdroj časové ztráty:	Příčina:	Opatření:
1. _____		
2. _____		
3. _____		
4. _____		
5. _____		

Obr. č. 41: Formulářový seznam zdrojů a příčin časových ztrát zaměstnance

Pro případ zvládnání neočekávaných situací je třeba aplikovat opatření doporučující zahrnout do časových rozvrhů dostatečnou rezervu. Disponibilní čas dotyčných zaměstnanců je proto třeba rozvrhovat na podkladě základního pravidla pro plánování spotřeby času do 3 bloků:

- cca 70 % na plnění plánovaných cílů,
- cca 15 % na zajišťování nepředvídaných aktivit,
- cca 15 % na rutinní aktivity.

Řízení změny

V současné době lze změnu považovat za normu, za obvyklou záležitost či za pravidlo a naopak stálost či stabilita představuje výjimku.



Nezbytnou podmínkou úspěšnosti neziskového subjektu bude jeho schopnost adekvátně reagovat na tyto změny. Pokud nezisková organizace realizuje svoje činnosti stejným způsobem jako před pěti lety, je velmi pravděpodobné, že ji vykonává špatně.

V samotném průběhu strategického plánování může docházet k potřebě modifikování jeho cílů, strategií, organizační struktury či zaměření. Takovými změnám musí odpovídat i konkrétní způsob řízení změny, který bude úzce spjat s existující vnitřní kulturou organizace, tedy se způsobem práce či souborem standardů, hodnot, postojů a názorů, které jsou sdíleny všemi zaměstnanci dané organizace. Zatímco organizační strukturu lze graficky poměrně snadno specifikovat, kultura organizace je skrytá a velmi často obtížně identifikovatelná.

J. Charvát [Charvát; 2006] charakterizuje řízení změn jako proces zabývající se cílenými a efektivními přeměnami organizace a jejich činností v závislosti na působení relevantních vnitřních a vnějších sil vytvářejících nové podmínky pro její fungování. Řízení změn je proces odstraňování organizačních bariér a překonávání odporu zaměstnanců vůči těmto změnám, mající za cíl zlepšení firemní výkonnosti a konkurenční schopnosti.

Kontext společenských změn

Jednou z nejdůležitějších vývojových změn současnosti je přechod od informační společnosti ke společnosti znalostní.



Efektivní management změny specifikuje odpovídající reakce na změněnou situaci v relevantním okolí neziskové organizace, kdy změny přicházejí s nevypočitatelnou frekvencí a řízení organizace se stává řízením změn. Cílem každé plánované změny musí být udržet danou organizaci v efektivním a konkurenceschopném stavu [Truneček; 2003].

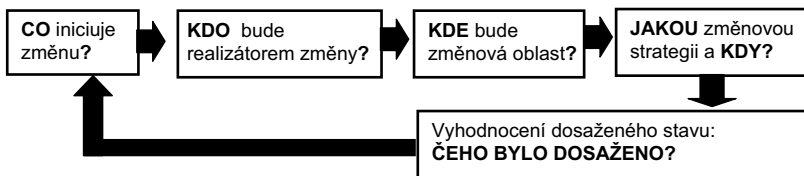
Realizace zamýšlených změn

Cílem plánovaných změn je udržet dotyčnou neziskovou organizaci v efektivním a konkurenceschopném stavu, přičemž podnět ke změnám by měl vždy vycházet ze

strany **zákazníka**. V.Smejkal, K. Rais [Smejkal a Rais; 2003] doporučují před zahájením vlastního procesu řízení změny zodpovědět následující otázky:

- **Které faktory iniciují dotyčnou změnu?**
- **Jak jsou tyto faktory silné?**
- **Jak má vypadat požadovaný stav, kterého je třeba plánovanou změnou dosáhnout?**
- V procesu plánování změny je třeba odhadnout flexibilitu pracovníků a jejich ochotu akceptovat proces změny. Právě tato vstřícnost je spojena se stupněm očekávaného rizika a se stupněm nespokojenosti s dosavadním stavem. S tím souvisí následující otázky:
 - Jaký je postoj zaměstnanců k plánované změně?**
 - Budou ji podporovat či bojkotovat?**
- Během realizování změny bude třeba modifikovat určité aspekty organizace.
 - Kde bude provedena potřebná intervence (zásah)?**
 - Jak bude příslušná intervence realizována?**
- Dosažené výsledky bude třeba vyhodnotit a vyvodit z nich závěry.
 - Jak celý proces realizování změny dopadl?**

Vlastní proces řízení dotyčné změny pak bude mít následující posloupnost.



Obr. č. 42: Posloupnost procesu řízení změny

V.Smejkal, K. Rais [Smejkal a Rais; 2003] rozčleňují proces realizace zamýšlených změn do posloupnosti následujících kroků:

1. Specifikace dlouhodobých ambicí

V tomto kroku je třeba nějakým způsobem specifikovat svoje dlouhodobé ambice (vize), např. získat trvalé věhlas v dané oblasti či problematice.

2. Identifikace rozdílů mezi současným a změnou dosaženým stavem

V rámci tohoto kroku je třeba identifikovat, kde se organizace v současnosti nachází a jak blízko či daleko je realizaci těchto představ. Vhodné bude k tomuto účelu sestavit seznam všech rozdílů existujících mezi stavem současným a stavem cílovým.

3. Identifikace intervenčních oblastí

V tomto kroku budou identifikovány oblasti dotyčné neziskové organizace, v nichž má být provedena intervence, která se může týkat:

- **lidských zdrojů a jejich řízení,**
- **organizační struktury,**
- **používaných technik, postupů a technologií,**
- **komunikačních a organizačních toků a procesů.**

4. Vlastní změna

Plánovaná změna ve většině případů je množinou na sebe navazujících činností v předem stanoveném pořadí a bude třeba nějakým způsobem modelovat jejich

přůběh z hlediska času. K tomu lze například použít již dříve uvedenou **metodu kritické cesty**.

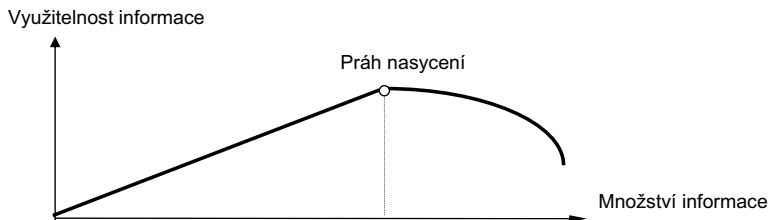
Během procesu řízení změny bude třeba řešit celou řadu problémů, které s ní souvisí, a přijímat tomu odpovídající rozhodnutí. K optimalizaci takovýchto rozhodovacích procesů je třeba využít všech dostupných **metod a technik pro podporu rozhodování**. M. Ward [Ward; 1998] navíc zdůrazňuje, že efektivně pracující řídicí pracovníci musí být schopni rychle analyzovat komplexní problémy a přeformulovat je do přijatelné podoby buď/anebo. Vlastní praxe vyžaduje, aby při takovémto rozhodování nebyla opomenuta žádná varianta či kombinace. Jednu z použitelných metod pro podporu rozhodování představuje **metoda rozhodovacích tabulek**.

Metoda rozhodovacích tabulek

Plánovací a rozhodovací procesy v neziskovém sektoru se v poslední době potýkají se stále vzrůstajícím počtem kombinujících se podmínek, které je výrazně determinují. Každé případné opomenutí některé ze vzájemných kombinací těchto podmínek může vést ve svém důsledku ke špatným rozhodnutím a následně také k takzvané mezerovitosti strategií, kdy formulovaná strategie nemá připravená všechna řešení pro nepředvídané situace. Takovýmto nežádoucím stavům je třeba čelit začleněním vhodných nástrojů a metod do procesu strategického plánování, které by tato pochybení minimalizovali na přijatelnou míru.

Vlastní rozhodování se váže k řešení problému a rozhodovací proces je procesem řešení tohoto problému. V této souvislosti je uváděno tzv. **rozhodovací dogma**, podle něž člověk preferuje ty směry činností, o nichž se domnívá, že jsou dostatečně dobré, tzn. že raději volí vyhovující alternativy než ty nejlepší, protože toto rozhodování podléhá vlivu jeho osobnosti. To ve svém důsledku znamená, že člověk ocitající se v situaci, kdy se má rozhodovat, pociťuje zpravidla nedostatek informací potřebných pro své rozhodování, a proto je začne shromažďovat tak dlouho, dokud nezíská dojem, že jich má dostatečné množství. Při této činnosti si však lidský subjekt neuvědomuje, že více získaných informací nemusí vždy znamenat kvalitnější rozhodnutí. Je totiž vědecky prokázáno, že člověk v procesu rozhodování často využívá jen zlomku informací, jež má k dispozici, protože jeho možnosti jakožto lidského činitele tohoto procesu jsou limitovány jeho schopností pochopit toto množství, správně je analyzovat a porozumět jim. Příčinou toho je schopnost lidské mysli přijímat a analyzovat informace jen do určité hranice, je-li tato hranice překročena, všechny analytické nebo heuristické postupy vedoucí k optimálnímu rozhodnutí selhávají a člověk si vybírá raději jednodušší řešení, které pak ve svém důsledku nemusí být optimální.

Znázornění „nasyčenosti“ a využitelnosti informací lidským subjektem je následující:



Obr. č. 43: Využitelnost informací lidským subjektem v rozhodovacím procesu

Takovémuto „přesycení“ informacemi a tomu odpovídajícímu neoptimálnímu rozhodování je třeba čelit, přičemž jednou z možností může být metoda rozhodovacích tabulek. Tato metoda se stala velmi účinným a mnohaletou praxí ověřeným nástrojem v procesu řízení pro svoje následující přednosti:

- možnost optimalizace rozhodování,
- zajištění úplnosti řešení,
- schopnost vyčerpávající kontroly správnosti.

Rozhodovací tabulky tak představují dokonalý nástroj pro **definici, analýzu a dokumentaci problému**, neboť umožňují:

- shrnout/vyjádřit komplexní logiku problému přehlednou a jednoznačnou formou;
- znázornit logické alternativní směry činnosti při kombinaci všech možných podmínek, které v souvislosti s řešením problému mohou nastat;
- usnadnit analýzu problému, jeho dokumentaci a efektivní vyjádření včetně snadného zavádění případných změn a úprav;
- uspořádat logiku vytvářeného systému tak, aby byl pochopitelný.

Definice rozhodovacích tabulek

Rozhodovací tabulky jsou nástrojem k vyjádření komplexní logiky rozhodování způsobem relativně jednoduchým pro vypracování a porozumění. Rozhodovací tabulka znázorňuje specifické a variantní série činností, které se mají provést při různých kombinacích podmínek.

Náplň jednotlivých kvadrantů rozhodovací tabulky je patrná z níže uvedeného schématu:

Záhlaví rozhodovací tabulky	Záhlaví pravidel
1. Jaké jsou rozhodující podmínky řešení problému?	3. Jaké kombinace podmínek se mohou v praxi vyskytnout?
2. Jaký je požadovaný výčet činností pro řešení problému?	4. Které činnosti je nutno provést při jednotlivých kombinacích podmínek?

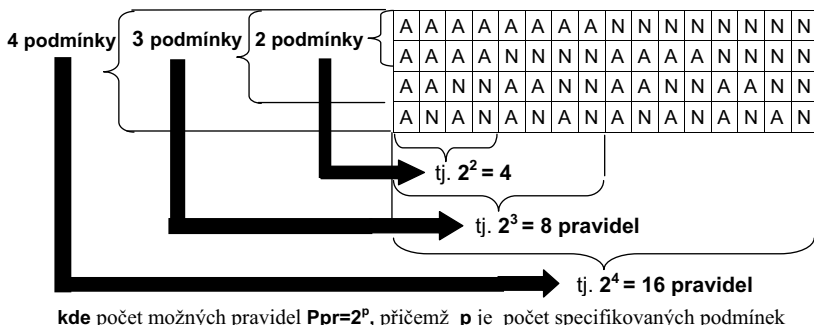
Obr. č. 44: Obecné schéma rozhodovací tabulky

Kvadrant č.1 obsahuje seznam veškerých **podmínek** (předpokladů), které ovlivňují řešení problému a předurčují jeho možné varianty. Definování těchto podmínek je prvním krokem v řešení celého problému.

Kvadrant č.2 obsahuje seznam konkrétních činností (akcí), které je třeba provést v rámci veškerých, v tabulce zachycených variant řešení daného problému. Určení těchto činností je druhým krokem řešení problému pomocí rozhodovací tabulky.

Kvadranty č.3 a č.4 zachycují jednotlivé kombinace stavů podmínek, které jsou uvedeny v seznamu podmínek, a **činností** z 2. kvadrantu, které je nutné provést při výše uvedené kombinaci stavů příslušných podmínek. Tyto kvadranty jsou rozděleny na určitý počet sloupců, tzv. **pravidel rozhodovací tabulky**. Každé takovéto pravidlo je tedy jeden kompletní sloupec v pravé polovině tabulky, obsahující určitou kombinaci podmínek a tomu odpovídající následnou kombinaci činností. V praxi tak pod pojmem pravidlo rozhodovací tabulky rozumíme jednu z variant možných řešení daného problému.

Schématicky lze znázornit rozsah úplné rozhodovací tabulky v závislosti na počtu podmínek následovně:



Obr. č. 45: Princip vyplňování 3. kvadrantu rozhodovacích tabulek

Praktický příklad aplikace jednoduché rozhodovací tabulky lze demonstrovat následujícím zjednodušeným zadáním postihujícím problematiku zařazování uchazečů do jednotlivých organizací nabízených programů. Verbální popis této záležitosti je následující:

Vyber všechny uchazeče do programu B, kteří mají střední vzdělání, patří mezi sociálně slabé a jsou starší 50 let. Pokud však jsou mladší 50 let, zařaď je do programu A. Žadatele, kteří nejsou středoškolsky vzděláni, nejsou sociálně slabí a starší 50 let, vyluč a zašli jim odmítavý dopis. Pokud uchazeč má střední vzdělání a je starší 50 let ale není sociálně slabý, zařaď jej do programu B. Pokud nemá střední vzdělání, je sociálně slabý a starší 50 let zařaď jej do obou programů. Jestliže uchazeč nemá střední vzdělání, je sociálně slabý a mladší 50 let, nabídní mu program A. Pokud nesplňuje vzdělání, není sociálně slabý a je starší 50 let, zařaď jej rovněž do programu A a C.

Na první pohled je zřejmé, že takovýto verbální popis celé záležitosti je poměrně nepřehledný s celou řadou nadbytečných informací. Znázornění pomocí rozhodovací tabulky celou definici problémové situace zpřehlední a vlastní rozhodování učiní optimálnější. Vlastní postup tvorby odpovídající rozhodovací tabulky se skládá z následujících kroků:

1. Specifikace podmínek

Ve výše uvedeném zadání lze identifikovat tyto 3 podmínky:

1. Má žadatel střední vzdělání?
2. Patří žadatel do kategorie sociálně slabých?
3. Je žadatel starší 50 let?

2. Specifikace činností

V tomto kroku je třeba identifikovat všechny činnosti, které připadají v úvahu s řešením daného problému. V našem případě jde o tyto 3 činnosti:

- I. Zařaď uchazeče do programu A
- II. Zařaď uchazeče do programu B
- III. Zařaď uchazeče do programu C
- IV. Vyluč uchazeče a zašli mu odmítavý dopis

3. Zápis podmínek a činností do tabulky včetně výpočtu počtu pravidel

Protože v našem případě jsou identifikovány 3 podmínky, bude tedy tomu odpovídat 2^3 tj. 8 pravidel:

KONKURS UCHAZEČŮ:	1	2	3	4	5	6	7	8
1. Má žadatel střední vzdělání?								
2. Patří žadatel do sociálně slabých?								
3. Je žadatel starší 50 let?								
I. Zařad' uchazeče do programu A								
II. Zařad' uchazeče do programu B								
III. Zařad' uchazeče do programu C								
IV. Vyluč uchazeče a zašli mu odmítavý dopis								

4. Vyplnění 3. kvadrantu sestavované rozhodovací tabulky: Do pravého horního kvadrantu do jednotlivých sloupců se pomocí symbolů **A = ano** a **N = ne** zapíše následujícím postupem všechny kombinace, ke kterým může v rámci uvedeného problému dojít:

KONKURS UCHAZEČŮ:	1	2	3	4	5	6	7	8
1. Má žadatel střední vzdělání?	A	A	A	A	N	N	N	N
2. Patří žadatel do sociálně slabých?								
3. Je žadatel starší 50 let?								
I. Zařad' uchazeče do programu A								
II. Zařad' uchazeče do programu B								
III. Zařad' uchazeče do programu C								
IV. Vyluč uchazeče a zašli mu odmítavý dopis								

KONKURS UCHAZEČŮ:	1	2	3	4	5	6	7	8
1. Má žadatel střední vzdělání?	A	A	A	A	N	N	N	N
2. Patří žadatel do sociálně slabých?	A	A	N	N	A	A	N	N
3. Je žadatel starší 50 let?								
I. Zařad' uchazeče do programu A								
II. Zařad' uchazeče do programu B								
III. Zařad' uchazeče do programu C								
IV. Vyluč uchazeče a zašli mu odmítavý dopis								

KONKURS UCHAZEČŮ:	1	2	3	4	5	6	7	8
1. Má žadatel střední vzdělání?	A	A	A	A	N	N	N	N
2. Patří žadatel do sociálně slabých?	A	A	N	N	A	A	N	N
3. Je žadatel starší 50 let?	A	N	A	N	A	N	A	N
I. Zařaď uchazeče do programu A								
II. Zařaď uchazeče do programu B								
III. Zařaď uchazeče do programu C								
IV. Vyluč uchazeče a zašli mu odmítavý dopis								

5. Vyplnění 4. kvadrantu sestavované rozhodovací tabulky

V jednotlivých políčkách tohoto kvadrantu se pomocí **X** označí činnost, která při této kombinaci podmínek musí následovat:

KONKURS UCHAZEČŮ:	1	2	3	4	5	6	7	8
1. Má žadatel střední vzdělání?	A	A	A	A	N	N	N	N
2. Patří žadatel do sociálně slabých?	A	A	N	N	A	A	N	N
3. Je žadatel starší 50 let?	A	N	A	N	A	N	A	N
I. Zařaď uchazeče do programu A		X			X	X	X	
II. Zařaď uchazeče do programu B	X		X		X			
III. Zařaď uchazeče do programu C							X	
IV. Vyluč uchazeče a zašli mu odmítavý dopis				X				X

kde **A** znamená v daném pravidle, že podmínka uvedená na tomto řádku nastala,

N značí v daném pravidle, že příslušná podmínka nenastala,

X značí, že činnost na tomto řádku musí nastat,

prázdné místo v políčkách pravého dolního kvadrantu znamená, že činnost na tomto řádku v tomto pravidle nenastane.

Interpretace sestavené tabulky

Předchozím postupem vytvořenou rozhodovací tabulku lze následně velmi snadno interpretovat, takže například obsažené pravidlo č. 3 vyjadřuje pokyn, že pokud uchazeč má střední vzdělání, není sociálně slabý a je starší 50 let, bude zařazen do sociálního programu B.

Kontrola správnosti rozhodovacích tabulek

Předpokladem efektivního využití rozhodovacích tabulek je jejich logická správnost, přičemž možnost kontroly této správnosti je jednou z největších předností tohoto nástroje. Cílem této kontroly je zajistit tzv. **úplnost tabulky**, (tj. sestavená tabulka plně pokrývá všechny situace, ke kterým může v praxi dojít) a **odstranit** případnou **duplicitu** či **rozpornost obsažených pravidel**.

Úplnost rozhodovací tabulky je dána maximálním počtem pravidel, které by měla každá tabulka obsahovat a který musí být roven hodnotě 2^p , kde p vyjadřuje počet podmínek uvedených v dané tabulce. Při dodržení tohoto počtu pravidel je zaručeno, že rozhodovací

tabulka plně vyčerpává veškeré možné kombinace definovaných podmínek, a nazýváme ji proto úplnou. Takovýmto způsobem stanovený počet pravidel lze snadno dodržet, nepřesáhne-li počet podmínek řádově hodnotu 5, což znamená nutnost definovat 32 tomu odpovídajících pravidel. Se vzrůstajícím počtem podmínek se ovšem množství pravidel rychle a úměrně zvyšuje a je tedy nezbytné vhodnými způsoby redukovat počet pravidel v tabulce při současném zachování její logické správnosti.

Redukce rozhodovací tabulky

Případná redukce tabulky vychází z toho, že některé podmínky svým stavem neovlivňují provádění či neprovádění některých činností, což znamená, že jsou pro některá z pravidel bezvýznamné. Tento fakt je základem tzv. **redukce rozhodovacích tabulek** formou používání prázdných vstupů podmínek. Pravidla, která obsahují takovéto vstupy, se nazývají **složená pravidla**. Příkladem této operace může být následující ukáзка:

	1	2	3	4
podmínka 1	A	A	A	A
podmínka 2	A	A	A	A
podmínka 3	A	A	N	N
podmínka 4	A	N	A	N
činnost 1	X	X		
činnost 2			X	X

Provedeme-li na podkladě těchto poznatků analýzu výše uvedené tabulky, zjistíme, že pravidla 1 a 2 se rozcházejí pouze ve 4. podmínce a mají za následek stejnou činnost; pravidla 3 a 4 se obdobně liší rovněž ve 4 podmínce. Proto lze tuto tabulku zredukovat do následující podoby:

	1	2
podmínka 1	A	A
podmínka 2	A	A
podmínka 3	A	N
podmínka 4	-	-
činnost 1	X	
činnost 2		X

Takováto konečná podoba výše uvedené tabulky je nesporně jednodušší a přehlednější než původní tabulka. Znak - je třeba interpretovat tak, že tomu odpovídající podmínka (tj. podmínka uvedená na tomto řádku) nemá vliv na činnosti, které je třeba provést v rámci uvedené kombinace podmínek. Nyní zbývá zkontrolovat její úplnost pomocí tzv. tzv. **sloupcového součtu**. Ten lze pro j-té pravidlo definovat jako $2^{\sum d_j}$, kde $\sum d_j$ představuje součet prázdných vstupů podmínek v j-tém pravidle rozhodovací tabulky. Na základě takto definovaného součtu lze vyvodit, že **rozhodovací tabulka je úplná (kompletní), jestliže pokrývá veškeré kombinace podmínek tak, že platí:**

$$\sum_{j=1}^r 2^{\sum d_j} = 2^c,$$

kde r je počet pravidel a c počet podmínek rozhodovací tabulky.

V případě výše uvedeného praktického příkladu bude mít výsledná redukovaná rozhodovací tabulka následující podobu, která může být následně podkladem pro optimální rozhodování:

KONKURS UCHAZEČŮ:	1	2	3	4	5
1. Má žadatel střední vzdělání?	A	_	_	N	N
2. Patří žadatel do sociálně slabých?	_	A	N	A	N
3. Je žadatel starší 50 let?	A	N	N	A	A
I. Zařad' uchazeče do programu A		X		X	X
II. Zařad' uchazeče do programu B	X			X	
III. Zařad' uchazeče do programu C					X
IV. Vyluč uchazeče a zašli mu odmítavý dopis			X		

Dalšími logickými chybami, na které se musí kontrola správnosti rozhodovací tabulky zaměřit, jsou:

- **Duplicita pravidel**
Tato duplicita vzniká dvojím zápisem stejné kombinace podmínek (duplicitní je zápis i tehdy, je-li jednou pozitivní a podruhé negativní).
- **Rozpornost pravidel**
Rozpornost vzniká tehdy, když po dvou nebo více shodných kombinací podmínek následuje různý sled činností. Nejčastěji k tomu dochází chybným sestavením rozhodovací tabulky.

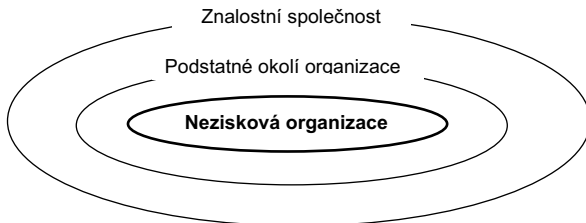
Takováto rozporná a redundantní pravidla je nezbytné vyloučit. Většina chyb tohoto typu je snadno identifikovatelná a bývá odstraněna již samotným principem sestavování rozhodovací tabulky včetně její následné optimalizace.

Řízení znalostí v neziskových subjektech

Principy neziskové organizace v znalostní společnosti

Současná vývojová etapa lidské společnosti směřuje ke **společnosti znalostní**, v níž se **znalosti stávají nejdůležitější formou kapitálu podniku a ostatní formy jako peníze, půda a technologie jsou na něm závislé**. Protože smyslem fungování neziskového subjektu je realizace služeb, musí každý takovýto subjekt nejprve realizovat sám sebe a pak teprve produkovat tyto služby pro své klienty. A. Katolický [Katolický; 2007] konstatuje, že výroba sebe sama je tedy v podstatě **výrobou znalostí** daného subjektu, které představují klíčovou schopnost (kompetence) vyrábět, přičemž tyto znalosti je třeba nejen vytvářet, ale rovněž i neustále obnovovat, zlepšovat a řídit.

Průvodním jevem přechodu ke znalostní společnosti je prohlubování nerovností a sociálních problémů. J. Truneček [Truneček; 2003] zdůrazňuje, že umění předvídat tomu odpovídající budoucí vývoj spočívá v rozpoznání pozitivních a negativních signálů, pseudorevolucí od podstatných faktorů, které budou vytvářet budoucnost.



Obr. č. 46: Postavení neziskové organizace ve znalostní společnosti

J. Truneček [Truneček; 2003] dále vymezuje následující požadavky kladené na fungování neziskové organizace ve znalostní společnosti:

- **strategie a výkonnost organizace musí být ověřována a monitorována;**
- **klientský imperativ musí respektovat přání klienta a od toho odvíjet veškerou svoji činnost;**
- **procesní orientace celé organizace musí nahradit již zastaralé funkční pojetí,**
- **růst organizace je závislý především na tvořivém aplikování znalostí a existujícího intelektu,**
- **strategické záměry organizace musí být podporovány akčními hodnotami dané organizace,** které musí prostupovat celou organizací, její vnitřní kulturou, identitou a image.



Obr. č. 47: Principy fungování neziskové organizace ve znalostní společnosti
(Zdroj: Truneček J. Znalostní podnik ve znalostní společnosti, Professional publishing, 2003)

Znalostní společnost přináší s sebou do teorie řízení pojem **znalostní podnik**.

Znalostní podnik lze v širších souvislostech chápat jako organizaci založenou na znalostech, fungující v podmínkách znalostní společnosti a využívající všech pozitivních vývojových trendů prověřených časem a v řídicí praxi už implementovaných některými organizacemi světové úrovně.

Tato definice je východiskem pro další záležitosti.

Znalosti jako zdroj úspěšnosti neziskových organizací

I. Nonaka [Nonaka; 1995] uvádí, že v současném stupni vývoje lidské společnosti, kdy jedinou jistotou je nejistota a všudypřítomná změna, jsou jediným zaručeným zdrojem konkurenční výhody znalosti. A. Katolický [Katolický; 2007] v této souvislosti zdůrazňuje, že při transformaci jakýchkoliv neziskových subjektů v reakci na tyto změny ustupuje do pozadí hodnota kapitálu a jeho roli přebírají znalosti a stupeň výjimečnosti individuálních kvalifikací jejich zaměstnanců. Rychle se vytváří globální tržní prostředí a zrychluje průběh inovačních cyklů. Subjekty přestávají být chráněni geografickou odlehlostí a nepracují-li efektivně a s dostatečnou rychlostí inovace, snadno podléhají (globálně působící) konkurenci. Pružnost a rychlost reakce na změny v pracovním prostředí je jedním z určujících faktorů úspěšnosti adaptace. Rychlost a včasnost vstupu neziskové organizace do znalostní společnosti určí stupeň její příští prosperity.

Znalostní pracovník

Každá realizovaná strategie ovlivňuje smysluplné využívání všech zdrojů, včetně lidských. V souladu s trendy znalostní společnosti je účelné v rámci neziskových organizací specifikovat kategorii takzvaných **znalostních pracovníků** a jednoznačně ji odlišovat od kategorie **pracovníků obslužných**.

Znalostní pracovník je takový zaměstnanec, který je nositelem množiny relevantních znalostí, které jsou nepostradatelné pro fungování dotyčné neziskové organizace. Těmito zaměstnanci jsou v podstatě specialisté či experti v dané oblasti a klíčovými v této záležitosti jsou především znalosti nevyslovitelné (skryté, tacitní), neboť právě ty jsou úzce vázány na dotyčného zaměstnance (nositele).

Znalostní pracovník se vyznačuje tím, že:

- **disponuje relevantními především tacitními znalostmi** s ohledem na náplň činnosti dotyčné organizace, přičemž je často jedinečný (nezastupitelný) z hlediska této dispozice;
- **je schopen aplikovat tyto znalosti ve své profesi.**

Současný společenský a technologický pokrok směřuje k tomu, že roste význam takovýchto zaměstnanců a současně vzrůstá poptávka po nich.

Znalostní management

V souvislosti se znalostní společností je strategické plánování stále více spojováno s tzv. **znalostním managementem**.

Znalostní management představuje odbornou činnost zaměřenou na využití znalostí v rozhodovacích a řídicích procesech za podpory informačních a komunikačních technologií. Zabývá se navrhováním, implementací a provozem systémů správy znalostí, jež zahrnují procesy získávání, reprezentace a zpracování, ukládání, vyhledávání, odvozování, sdílení a distribuce znalostí

V odborné literatuře se lze setkat s celou řadou dalších synonymů jako „řízení znalostí“ nebo „management znalostí“. Vznik této problematiky není náhodný a zákonitě odráží veškeré změny, ke kterým dochází v okolí každého jednotlivce, organizace či celé společnosti. Někteří odborníci v této souvislosti formulují předpověď, že v blízké budoucnosti ustoupí do pozadí hodnota kapitálu ve prospěch hodnoty znalostí, které se tak stanou bohatstvím dotyčného vlastníka. Manažeri špičkových subjektů proto začínají plně docenovat hodnotu znalostí a schopností tyto znalosti dále předávat. **V dnešním tržním prostředí se tak jediným spolehlivým zdrojem přetrvávající konkurenceschopnosti neziskových subjektů stává problematika znalostí a nevyhovujícími jsou pak vnímány takové strategie, které se pouze snaží o odborný růst znalostních pracovníků a zcela opomíjejí jejich stabilizaci.**

Teoretické zázemí znalostního managementu tvoří aplikační obory umělé inteligence (např. znalostní inženýrství) včetně jeho prostředků, kterými mohou být mimo jiné **znalostní a expertní systémy**. A. Katolický [Katolický; 2007] zdůrazňuje, že znalostní management musí zajišťovat to, aby znalosti nebyly jenom pasivně hromaděny v dané organizaci, ale aby byly i racionálně využívány. K tomu patří především problematika šíření znalostí a soustavná cílevědomá analýza účinnosti všech opatření souvisejících s řízením znalostí. Pro současnost je však typické zahlcení podniků informacemi, ale znalostí je při tom stále nedostatek.

Základními požadavky kladenými na uplatňované systémy pro řízení znalostí v neziskových subjektech jsou **přístupnost, dosažitelnost, včasnost, bezpečnost a otevřenost**. Pro vlastní řízení znalostí lze pak využít nejrůznějších technologií, nejčastěji:

- **intranet,**
- **webové vyhledávače,**
- **disponibilní informační databáze,**
- **specializované znalostní systémy,** jejichž součástí mohou být expertní systémy simulující činnost experta v dané oblasti při řešení složitých úloh s cílem dosažení kvality rozhodování na expertní úrovni;
- **e-learningové aplikace.**

Znalostní management představuje záměrně prováděnou množinu činností zajišťující to, že konkrétní zaměstnanci budou mít v pravý čas k dispozici upotřebitelné znalosti, přičemž je třeba mít na zřeteli, že nelze takovéto znalosti ztotožňovat s informacemi. Základní taxonomie těchto znalostí vychází z posloupnosti **data – informace – znalosti**:

- **Data**

Data je možno charakterizovat jako objektivní fakta o událostech nebo posloupnost znaků, která jsou poměrně dobře strukturovaná. Mají objektivní charakter a existují nezávisle na lidském vědomí. Jiná definice specifikuje, že data jsou opakovaně interpretovatelná formalizovaná podoba informace vhodná ke komunikaci, vyhodnocování a zpracování (ČSN ISO/IEC 2382-1). V této souvislosti se však celá řada řídicích pracovníků mylně domnívá, že kvalita jejich rozhodování je přímo úměrná množství dat, která mají k dispozici.

- **Informace**

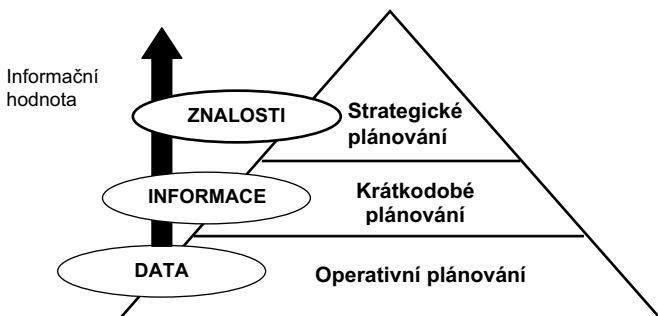
Informace jsou data, kterým jejich uživatel přiřazuje určitou důležitost a význam. Informace by vždy měla snižovat neurčitost u svého příjemce, neboť představuje každé sdělení obohacující vědomí příjemce.

- **Znalosti**

Znalosti vycházejí z informací, které jsou extrahovány z dat, a mají vazbu na lidskou činnost, přičemž se obtížně uchovávají, přenášejí a počítačově zpracovávají. V.Smejkal, K.Rais [Smejkal a Rais; 2003] uvádějí, že znalost je informace, která byla organizována a analyzována tak, aby byla srozumitelná a použitelná pro řešení problémů či rozhodování. Obecně lze znalost chápat jako kategorie vyšší formy obrazu o chování objektů nebo o jejich charakteristikách.

Znalosti v podstatě neznamenají vědět **co**, ale vědět spíše **jak**. Znalost tak představuje jakousi informaci v akci [Mládková; 2005]. Zaváděný či provozovaný informační systém v dotyčné neziskové organizaci musí podporovat identifikování znalostí, jejich uchovávání a další šíření.

Tichá I. [Tichá; 2005] v této souvislosti zdůrazňuje, že znalostní aktiva představují značné přínosy pro dotyčnou neziskovou organizaci a mají tak nezanedbatelnou ekonomickou hodnotu. Na rozdíl od fyzických aktiv se lze o znalostní aktiva podělit s ostatními, aniž by původní vlastník přicházel o jejich vlastnictví.



Obr. č. 49: Role znalostí ve strategickém plánování

(Zdroj: P. Košťan, O. Šuleř: *Firemní strategie plánování a realizace*. Computer Press. 2002)

Rozdělení znalostí

V praxi obecně existují dvě formy znalostí:

- **znalosti explicitní** – lze je vyjádřit nějakým formalizovaným způsobem, tj. vyslovit, zapsat či znázornit;
- **znalosti tacitní** – nelze je formalizovat, subjekt si je zpravidla ani neuvědomuje a používá je, aniž o tom nějak přemýšlí. Tyto znalosti lze předávat především komunikací a vzájemnou interakcí mezi zaměstnanci. V neziskové organizaci je třeba budovat a posilovat tomu odpovídající vnitřní atmosféru.

Znalostní strategie

Úspěch neziskové organizace je mimo jiné předurčen tím, zda dokáže správně zvolit odpovídající znalostní strategii a následně ji také efektivně uplatňovat. Do popředí úsilí v záležitosti vypracování optimálních strategií se dostává i nutnost formulace odpovídající

dílčí znalostní strategie. Ta musí vycházet z toho, že v neziskové organizaci nelze příliš doporučovat převádění tacitních znalostí na explicitní, neboť je vždy spojeno s určitým rizikem jejich ztráty včetně snížení kvality jejich vypovídací hodnoty. **Nezisková organizace tedy musí podporovat procesy sdílení znalostí a zaměřovat se na podporu přímé komunikace mezi jednotlivými zaměstnanci formou iniciování pracovních setkání, předávání znalostí prostřednictvím stáží, praxí, školení, schůzí a konferencí.**

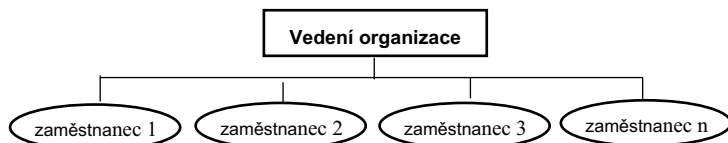
Optimálně zvolené znalostní strategii musí odpovídat i vhodný typ organizační struktury, ve které se nebudou znalosti ztrácet či znehodnocovat. Různé typy organizačních struktur poskytují k tomu odlišné možnosti sdílení především tacitních znalostí. Tomu musí rovněž odpovídat úsilí směřující k identifikaci expertů na úrovni dotyčné organizace, včetně poskytnutí prostoru k jejich další specializaci a hlubší profilaci. Stejně důležité bude i soustavné vzdělávání zaměstnanců v oblasti práce s databázovými informačními zdroji. V úvahu připadají následující organizační struktury:

- **Organizační struktury shora dolů**

Instituce je v tomto případě direktivně řízena ze shora svým vedením a tomu odpovídá i rozdělování celkových úkolů do podřízených úrovní. **Předávání znalostí je zde umožněno pouze v jejich explicitní podobě.** Šíření znalostí v opačném směru, tj. zdola nahoru, je ve většině případů doprovázeno jejich kvalitativním znehodnocením, neboť vyšší stupně řízení zpravidla takovéto znalosti přizpůsobují svým preferencím, potřebám či zájmům.

- **Organizační struktury zdola nahoru**

Tradiční pyramidální organizační struktury se ukazují v souvislosti s řízením znalostí jako neperspektivní. Organizační struktury zdola nahoru jsou flexibilnější, přičemž nejlépe pak vyhovuje jejich tzv. plochá varianta. Poslední vývoj směřuje k tomu, že organizační struktury přecházejí právě na tyto horizontální formy, které jsou využívány nehierarchickými, značně autonomními organizačními jednotkami. Upřednostňovány by měly být struktury s několika málo úrovněmi a jim odpovídající pracovní týmy či jednotky se pak vyznačují značnou samostatností. Tyto struktury jsou založeny na týmové práci, což samo o sobě napomáhá sdílení a předávání znalostí.



Obr. č. 50: Příklad akceptovatelné horizontální organizační struktury neziskového subjektu

Znalostní kapitál neziskové organizace

V souvislosti s fungováním neziskových organizací ve znalostní společnosti je užitečné vymezit její tzv. **znalostní kapitál**.

Znalostní kapitál neziskové organizace je určen množinou znalostí, které má daná organizace k dispozici včetně ochoty a schopnosti dotyčných zaměstnanců s těmito znalostmi pracovat (využívat je) nebo dále předávat (šířit). Nepřímo je tento kapitál předurčen počtem existujících expertů uvnitř organizace a kontaktů s nimi.

Znalosti mohou být efektivně využívány a sdíleny pouze v podmínkách důvěry, respektu a přátelské atmosféry, kde není řevnivost, ale pouze zdravá soutěživost. Vedení neziskové organizace musí takové prostředí podporovat a přitom nesmí pouštět ze zřetele existující neformální komunikační síť, které vznikají spontánně. V rámci těchto neformálních struktur je třeba identifikovat takové vztahy, které podporují znalostní procesy uvnitř organizace.

Hodnocení znalostního kapitálu uvnitř neziskové organizace

Existující znalostní kapitál v neziskových organizacích je třeba nějakým způsobem měřit a k tomu lze mimo jiné použít tzv. **hvězdicový graf**. Jeho tvorba zahrnuje posloupnost následujících kroků:

1. Identifikace možných ukazatelů efektivity

V případě neziskové organizace může jít o tyto záležitosti:

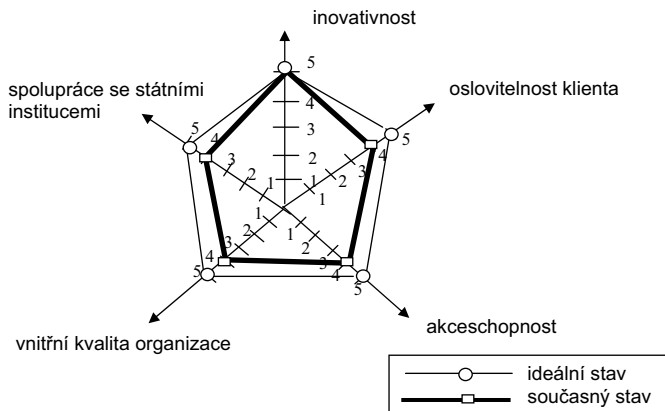
- **inovativnost** – schopnost nabízet nové programy, služby, aktivity;
- **oslovitelnost klienta** – počet nových klientů za určené období,
- **vnitřní kvalita organizace** – množství úspěšných grantových žádostí či projektů;
- **spolupráce se státními orgány či institucemi** – zlepšení komunikace s nimi formou při řešení celospolečenských témat, účasti v celospolečenských akcích včetně dnů otevřených dveří, propagačních akcí apod.;
- **akceschopnost neziskové organizace** – rychlost rozhodování ve vyhraněných situacích či událostech.

2. Stanovení stupnice

Stupnice může být stanovena například jako 5 bodová, přičemž 5 bodů znamená nejlepší úroveň, 0 bodů pak úroveň nejhorší.

3. Ohodnocení jednotlivých ukazatelů

Ohodnocení ukazatelů efektivity bude naneseno na příslušné osy a navzájem spojeno čarou.



Obr. č. 51: Hodnocení znalostního kapitálu pomocí hvězdicového grafu

(Zdroj: Mládková, L. (2005): *Moderní přístupy k managementu*. Nakladatelství C.H.Beck)

4. Interpretace znázorněné úrovně

Plocha vymezená spojením jednotlivých hodnot ukazatelů je přímo úměrná přínosu uplatňované znalostní strategie, přičemž platí, čím větší je toto vymezení, tím větší je také znalostní kapitál dotyčné neziskové organizace. Při této interpretaci je třeba hodnotit i vyváženost vymezené plochy vzhledem ke středu, tj. k průsečíku os, přičemž optimální je soustředné (vyvážené) vymezení plochy vzhledem k tomuto průsečíku. Pokud však dochází k tomu, že plocha je posunuta do libovolné strany, představuje to nežádoucí upřednostnění určitých ukazatelů na úkor ostatních, které se mohou stát potenciální slabou stránkou celé organizace.

Stimulace znalostních pracovníků

K zaměstnancům, kteří jsou nositeli především tacitních znalostí, je třeba přistupovat jako k vysoce kvalifikovaným odborníkům či expertům. Proto je třeba je tyto zaměstnance podchytit a stabilizovat, přičemž však nesmí být opomíjena výchova jejich případných nástupců.

Každá efektivní nezisková organizace musí být schopna identifikovat svoje znalostní pracovníky a vhodným způsobem je stimulovat. Takováto stimulace musí spočívat v

- budování jejich prestiže,
- jejich morálním a hmotným docenění.

Stimulace znalostních pracovníků se nesmí omezovat pouze na finanční odměny, ale musí se inspirovat Maslowovou hierarchií lidských potřeb, která zřetelně znázorňuje nadřazenost potřeb uznání a seberealizace.



Obr. č. 52: Maslowova hierarchie lidských potřeb jako podklad pro stimulaci zaměstnanců

Autoři této publikace během svých analýz došli ke zjištění, že převážná většina zaměstnanců neziskového sektoru upřednostňuje právě pocity uznání a seberealizace na úkor finančního ocenění. Proto je třeba v rámci neziskových organizací budovat takovou atmosféru a vnitřní kulturu, která u svých zaměstnanců vzbuzuje pocit smysluplnosti vlastní práce, respektu a uznání jejich úsilí.

Předpokladem úspěšné aplikace zvolené znalostní strategie zajišťující to, že se v rámci dotyčné organizace nebudou ztrácet relevantní znalosti, je pozitivní, nekonkurenční prostředí uvnitř této organizace. To ve svém důsledku znamená **nepřipustit vzájemnou rivalitu, soupeřivost či řevnivost ve vnitřním prostředí, neboť pak se znalosti svým nositelům stávají zdrojem jejich nenahraditelnosti, který si musí chránit a budou bránit jejich dalšímu šíření**. V této souvislosti významně napomáhá i uplatňovaný systém hodnocení v rámci dotyčné organizace, který je vázán mimo jiné na sdílení znalostí. To může být

realizováno formou odměn odvislých od aktivní účasti dotyčného subjektu na pořádání školení, zaučování či výchově svých nástupců.

Využívání existujících zdrojů znalostí

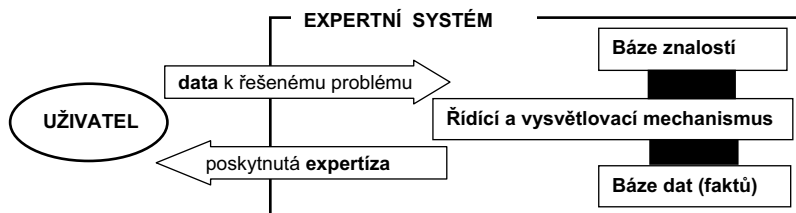
Externí zdroje znalostí jsou v současnosti nesmírně bohaté, přičemž na prvním místě je přirozeně internet, resp. intra či extranet a rozsáhlé specializované databáze. Vznikají rovněž i zcela nové softwarové balíky produktů zaměřené na oblast transformace, kategorizace a šíření znalostí včetně jejich moderního kontextového vyhledávání. Problematiku efektivního šíření (předávání) znalostí v rámci daného neziskového subjektu nezávislé na lidském faktoru (tj. na jeho případné fluktuaci či neochotě znalosti sdělovat) mohou zase vyhovujícím způsobem zabezpečovat různé multimediální výukové kurzy, které mohou být součástí existujících e-learningových aplikací uplatňovaných při dalším vzdělávání zaměstnanců.

Poměrně širokou možnost v této souvislosti mohou představovat aplikace z oblasti umělé inteligence ve formě tzv. znalostních, resp. expertních systémů. **Jde o kombinace počítačových programů a vhodně vybraných strukturovaných znalostí, které jsou charakterem a kvalitou své činnosti schopny rovnocenně nahradit kvalifikovanou a zkušenostmi doprovázenou činnost specialistů v oborech jejich specializace.**

Expertní systémy poskytují nejvyšší stupeň podpory rozhodování, tj. podpory znalostní, a patří mezi tzv. znalostní systémy, tj. systémy založené na znalostech.

Expertní systémy jsou počítačové programy simulující činnost experta při řešení složitých úloh a využívajících přitom vhodně zakódovaných znalostí převzatých od experta, s cílem dosáhnout ve zvolené problémové oblasti kvality rozhodování na úrovni experta. Teoretický základ expertním systémům poskytují metody umělé inteligence.

Expertní systémy představují prostředky podporující řešení špatně strukturovaných rozhodovacích problémů, tj. problémů, jejichž řešení není založeno na matematických modelech, ale na kvalitním lidském uvažování a usuzování.



Obr. č. 53: Obecné schéma typického expertního systému

Zatímco u běžných programů jsou znalosti zakódovány v jeho vlastních instrukcích, které se aplikují v předem stanoveném pořadí, u expertních systémů jsou znalosti vyjádřeny naprosto explicitně v podobě tzv. báze znalostí a předem je dána pouze strategie jejich využívání. Nejdůležitější komponentou expertního systému je právě tato báze znalostí obsahující znalosti z daného oboru získané od špičkových expertů, potřebné k řešení problémů, pro něž je tento

systém určen. U expertních systémů tedy dochází ke striktnímu oddělení znalostí a řídicí strategie pro jejich využívání, tj. existují samostatné programové moduly: báze znalostí, báze dat a řídicí mechanismus.

Koncepce báze znalostí tedy představuje jeden z možných způsobů, jak uchovávat relevantní znalosti v rámci daného neziskového subjektu. Její nejčastější struktura je tvořena množinou produkčních pravidel typu IF – THEN, kde každé takové pravidlo mající obecný tvar <<IF e THEN h>> obsahuje dva výroky, jejichž závislost je pravidlem popisována. Pro zjednodušení lze výroky, které se vyskytují v jednotlivých pravidlech, považovat za hypotézy, přičemž značná část existujících znalostí či zkušeností v neziskových subjektech má právě takovou podobu, kterou lze zjednodušeně interpretovat jako

jestliže (příznaky, podmínky, předpoklady) pak (tomu odpovídající identifikace, závěry)

Uživatel po nastartování příslušného expertního systému je formou dialogu vyzván k popisu problému, ke kterému požaduje expertízu. Tento dialog probíhá ve formě expertní systémem kladených otázek a uživatelem poskytovaných odpovědí. Na konci tohoto dialogu je uživateli poskytnuta expertiza na úrovni špičkových odborníků v dané oblasti včetně jejího zdůvodnění (vysvětlení). Příklad fungování konkrétního expertního systému, jehož báze znalostí by obsahovala znalosti vztahující se k výše uvedenému praktickému příkladu demonstrující principy rozhodovacích tabulek, může být následující:

Expertní systém: **Má žadatel střední vzdělání?**
Odpověď uživatele: **Ne**
Expertní systém: **Patří žadatel do kategorie sociálně slabých?**
Odpověď uživatele: **Ano**
Expertní systém: **Je žadatel starší 50 let?**
Odpověď uživatele: **Ano**
Expertní systém: **Doporučuji žadatele zařadit do sociálního programu A a B**

Expertní systém je poměrně nákladná záležitost a vytvářet jej vlastními silami má smysl pouze tehdy, když

- jeho používání bude prokazatelně přínosné,
- lze očekávat jeho opakované uplatnění,
- v dané oblasti je málo kvalitních expertů a jejich služby jsou často požadovány,
- je třeba kodifikovat znalosti, které se mohou stát nedostupnými (odchod experta z organizace),
- existuje shoda názorů na danou oblast u určité skupiny odborníků.

Na internetu však existuje v současnosti již celá řada použitelných expertních systémů pro řešení sociálních otázek, přičemž jejich uplatnění může neziskovému subjektu přinést následující výhody:

- redukce chyb,
- správné reakce pracovníků při řešení náročných úkolů,
- menší potřeba kvalifikovaných zaměstnanců,
- specializovaná expertiza dostupná kdekoliv a kdykoliv,
- společné využívání zkušeností (sdílení znalostí),
- redukce závislosti na klíčových pracovnících.

Realizované expertní systémy mohou napomoci řešit následující záležitosti:

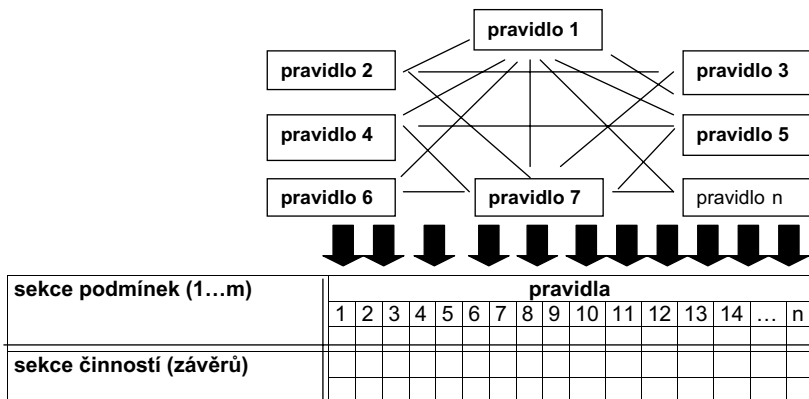
- diagnostikování, tj. nalezení příčin výskytu konkrétního problému,
- plánování a rozvrhování posloupnosti událostí a akcí,

- **monitorování**, tj. sledování stavu analyzovaného systému porovnáním pozorovaných dat s očekávanými daty,
- **řízení** určitého systému na expertní úrovni.

Reprezentace znalostí formou rozhodovacích tabulek

Jak již bylo výše zmíněno, je účelné zabývat se v neziskových organizacích problematikou optimálního uchování znalostí a jejich dalšího šíření. V této souvislosti může výše uvedená metoda rozhodovacích tabulek rovněž najít smysluplné uplatnění, neboť cílem tohoto snažení je především to, aby znalosti nezůstávaly vázány na svého nositele a nebyly ztraceny v případě jeho odchodu z dotyčné organizace.

Formou zmíněných rozhodovacích tabulek lze vyjádřit i velmi komplikované znalosti ve formě produkčních pravidel typu IF-THEN a přehledně zachytit jejich vnitřní logiku, tzn. **definovat pro všechny kombinace logických podmínek**, které mohou při řešení problému nastat, **i tomu odpovídající závěry**. Rozhodovací tabulky je proto možno definovat jako **nástroj k vyjádření komplexní logiky rozhodování způsobem relativně jednoduchým pro vypracování a porozumění**. Chvalovský [Chvalkovský; 1974] uvádí, že rozhodovací tabulky **znázorňují specifické a variantní série činností, které nutno provést při různých kombinacích podmínek**. Takováto reprezentace znalostí umožňuje zachytit množinu relevantních znalostí v přehledné formě nezávislé na jejich nositeli.



Obr. č. 54: Reprezentace znalostí prostřednictvím rozhodovací tabulky

Tabulkové vyjádření relevantních znalostí lze zobecnit do těchto závěrů:

1. **Jednotlivé stavy podmínek každého produkčního pravidla rozhodovací tabulky jsou mezi sebou spojeny logickým operátorem A (AND)**, tj. jsou vyhodnocovány funkcí logického součinu.
2. **Pravidla rozhodovací tabulky představují výsledky funkce logického součinu stavů jejich podmínek a jsou spojena operátorem NEBO (OR)**, tj. jsou vyhodnocena funkcí logického součtu.

KONKURS UCHAZEČŮ:	1	2	3	4	5
1. Má žadatel střední vzdělání?	A	_	_	N	N
2. Patří žadatel do sociálně slabých?	_	A	N	A	N
3. Je žadatel starší 50 let?	A	N	N	A	A
I. Zařaď uchazeče do programu A		X		X	X
II. Zařaď uchazeče do programu B	X			X	
III. Zařaď uchazeče do programu C					X
IV. Vyluč uchazeče a zašli mu odmítavý dopis		X			

Výše uvedená rozhodovací tabulka představuje množinu odpovídajících znalostí vzájemících se k problému přijímání klientů do příslušných programů fiktivní neziskové organizace. Jde v podstatě o následující znalosti:

IF (žadatel má střední vzdělání AND je starší 50 let) THEN zařaď uchazeče do programu B
 IF (žadatel je sociálně slabý AND není starší 50 let) THEN zařaď uchazeče do programu A
 IF (žadatel není sociálně slabý AND není starší 50 let) THEN vyluč uchazeče z konkurzu a zašli mu odmítavý dopis

IF (žadatel nemá střední vzdělání AND je sociálně slabý AND je starší 50 let) THEN zařaď uchazeče do programu A a B

IF (žadatel nemá střední vzdělání AND není sociálně slabý AND je starší 50 let) THEN zařaď uchazeče do programu A a C

Tabulkovou reprezentaci výše uvedených znalostí lze snadným způsobem převést do odpovídající databázové podoby například v rámci rozšířeného prostředku MS ACCESS, který je součástí kancelářského balíku Microsoft Office. Toto řešení nabízí jednoduchou a dostupnou formu uchování relevantních znalostí v rámci neziskových subjektů včetně jejich využívání v případě potřeby. Výše uvedenou ilustrační rozhodovací tabulku lze snadnou transformovat do odpovídající báze znalostí prostřednictvím následující relační tabulky ZNALOSTI:

Microsoft Access	
Soubor Úpravy Zobrazit Vložit Nástroje Okno Nápc	
znalosti : Tabulka	
Název pole	Datový typ
střední_vzdělání	text
sociálně_slabý	text
starší_50_let	text
závěr	text

Obr. č. 55: Struktura znalostní tabulky ZNALOSTI v MS ACCESS

Microsoft Access				
Soubor Úpravy Zobrazit Vložit Formát Záznamy Nástroje Okno Nápověda				
znalosti : Tabulka				
střední_vzdělá	sociálně_slabý	starší_50 лет	závěr	
A		A	zařad' uchazeče do programu B	
	A	N	zařad' uchazeče do programu A	
	N	N	vyluč uchazeče a zašli mu odmítavý dopis	
N	A	A	zařad' uchazeče do programu A a B	
N	N	A	zařad' uchazeče do programu A a C	

Obr. č. 56: Konkrétní naplnění znalostní tabulky ZNALOSTI v MS ACCESS

Dotaz1 : Výběrový dotaz				
<div style="border: 1px solid gray; padding: 5px; width: fit-content;"> znalosti * střední_vzdělání sociálně_slabý starší_50 лет závěr </div>				
Pole:	závěr	střední_vzdělání	sociálně_slabý	starší_50 лет
Tabulka:	znalosti	znalosti	znalosti	znalosti
Řadit:				
Zobrazit:	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kritéria:		"N"	"N"	"A"

Dotaz1 : Výběrový dotaz	
závěr	
zařad' uchazeče do programu A a C	

Obr. č. 57: Využívání znalostí ze znalostní tabulky ZNALOSTI v MS ACCESS formou dotazů

Chyby neziskových organizací v práci se znalostmi

Nejběžnější nedostatky neziskových organizací v oblasti využívání znalostí spočívají v

- nedostatečném ocenění znalostních pracovníků a tím i v jejich nedostatečné motivaci,
- malém důrazu na tvorbu nových znalostí,
- neexistenci nástrojů k ohodnocení znalostí,
- organizační struktura brzdící tvorbu a sdílení znalostí.

Praktická doporučení:

Při vlastním řízení vaší organizace usilujte o sjednocení názorů všech cílových skupin uvnitř instituce na dlouhodobé cíle, neboť právě takovéto sladění názorů je jediný způsob jak integrovat zájmy všech skupin. Příhodnou se pro tento účel může stát metoda MBO, tj. řízení dle cílů, jejíž hlavní přínos spočívá v motivaci zaměstnanců tím, že mají příležitost osobně se podílet na tvorbě a aktualizaci cílů.

Plánujte důsledně i spotřebu disponibilního času ve vaší organizaci například metodou kritické cesty společně s individuální časovou analýzou. Ved'te podřízené zaměstnance k rozvrhování disponibilního času na do 3 bloků: cca 70 % na plnění plánovaných cílů, cca 15 % na zajišťování nepředvídaných aktivit a cca 15 % na rutinní aktivity.

V souladu s trendy znalostní společnosti specifikujte v rámci vaší organizace kategorie takzvaných znalostních pracovníků a umožněte těmto zaměstnancům další odborný růst a jejich stabilizaci, neboť v dnešním prostředí se jediným spolehlivým zdrojem přetrvávající konkurenceschopnosti stává problematika znalostí. K tomuto účelu podporujte veškeré procesy sdílení znalostí a zaměřujte se na podporu přímé komunikace mezi jednotlivými zaměstnanci formou iniciování pracovních setkání, předávání znalostí prostřednictvím stáží, praxí, školení, schůzí a konferencí. Takovéto znalostní strategie musí odpovídat i vhodný typ organizační struktury, ve které se nebudou znalosti ztrácet či znehodnocovat, neboť efektivní nezisková organizace musí být schopna identifikovat svoje znalostní pracovníky a vhodným způsobem je stimulovat.

Shrnutí základních poznatků:

Strategický řídicí proces je množina činností a jim odpovídajících rozhodnutí, která vedou k formulování dlouhodobého plánu organizace a k jeho realizaci. Jeho úkolem je dlouhodobé usměrňování činnosti daného subjektu tak, aby bylo naplněno jeho poslání a zajištěny jeho základní cíle. Zahrnuje klíčová rozhodnutí a klíčové kroky prováděné vrcholovým vedením organizace s jednotným úkolem: vyvinout komplexní dlouhodobou strategii pro rozvoj, což znamená vytvořit perspektivu instituce jako celku, jednotnou perspektivu všech jeho jednotek, jak funkčních, tak i provozních a řídit je stejným směrem.

Stěžejním úkolem vedení neziskové organizace v procesu strategického řízení je sjednocení názorů všech cílových skupin uvnitř instituce na dlouhodobé cíle. Právě takovéto sladění názorů je jediný způsob jak integrovat zájmy všech skupin.

Metoda řízení podle cílů je založena na principu, že vedení organizace stanoví cíle a jednotliví řídicí pracovníci společně s řadovými zaměstnanci se snaží ztotožnit s těmito cíli, přičemž cíle nižšího stupně jsou provázané a navazují na cíle vrcholového managementu. Tato metoda propojuje jednotlivé cíle se stanovenými cíli jednotlivých zaměstnanců, čímž se zařazuje mezi vstříčné metody. Důležitým předpokladem úspěšnosti řízení dle cílů je důsledné uplatňování principů delegování v celé struktuře dotyčné neziskové organizace.

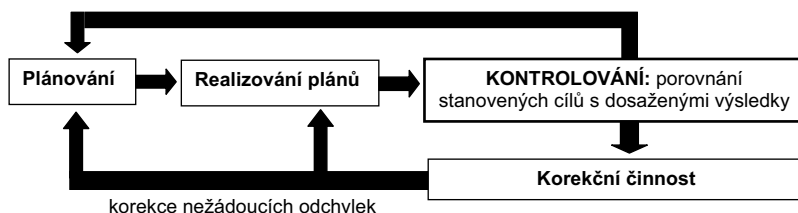
Poměrně širokou možností pro zefektivnění činnosti dotyčné neziskové organizace mohou představovat aplikace z oblasti umělé inteligence ve formě tzv. znalostních, resp. expertních systémů. Jde o kombinace počítačových programů a vhodně vybraných strukturovaných znalostí, které jsou charakterem a kvalitou své činnosti schopny rovnocenně nahradit kvalifikovanou a zkušenostní doprovázenou činnost specialistů v oborech jejich specializace.

9. fáze: Kontrola plnění plánů

Účel etapy kontrolování

Strategické plánování je nepřetržitým procesem vyžadujícím neustálé monitorování a kontrolu. Kontrola pak v této souvislosti představuje soustavné kritické hodnocení stavů a činností již nastalých, nastávajících nebo budoucích se zřetelem k dynamické rovnováze kontrolovaného systému (neziskové organizace) nebo jeho části.

Plánování a kontrola jsou neoddělitelné, neboť plánování vytváří podklady pro kontrolu. Kontrola představuje průběžné sledování plánu a skutečného vývoje včetně okamžité nápravy případných identifikovaných odchylek.



Obr. č. 55: Těsný vztah mezi plánováním a kontrolou

Kontrola musí zajistit rovnovážný stav dotyčné organizace, přičemž vnitřní kontroly v této souvislosti představují účinný preventivní nástroj. Navržení optimálního kontrolního systému je velmi náročné a vyžaduje značné praktické znalosti. Zásadní je zde to, že pokud není kontrola prováděna řádně, strategické plánování ztrácí rychle svůj význam a stává se pouhou formalitou.

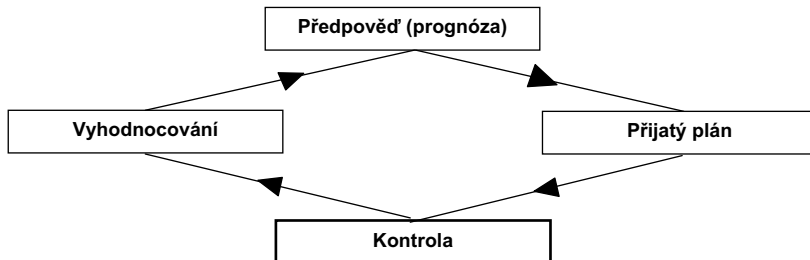
Výsledky kontroly musí poskytovat užitečné podněty pro vedení dotyčné neziskové organizace ve formě:

- hodnocení výsledků a jejich příčin,
- hodnocení variant při rozhodování,
- signalizace případných odchylek,
- identifikace silných a slabých stránek organizace,
- podkladů pro odměňování dle výsledků práce,
- předcházení nedostatkům,
- podkladů pro lepší organizační strukturu,
- upozornění na neřešené problémy z minulých kontrol.

V praxi se velmi často hovoří o tzv. cyklu kontroly řízení, který je tvořen:

- **předpovědí**, tj. maximálně věrohodným odhadem budoucího vývoje poptávky na trhu;
- **plánem** představujícím definici záměrů daného subjektu;

- **vlastní kontrolou** znamenající průběžné sledování plánu a skutečného vývoje;
- **vyhodnocováním** zaměřeným na analyzování správnosti původní předpovědi ve srovnání s reálným vývojem a na účinnost kontroly pro porovnání plánu a skutečného vývoje.



Obr. č. 56: Cyklus kontroly řízení

(Zdroj: M. WARD: 50 základních manažerských technik. ManagementPress, Praha 1998)

Obecně proces kontrolování musí souviset s poměřováním všeho, čím se organizace zabývá. R.C.Whiteley [Whiteley; 1996] v této souvislosti doporučuje respektovat následující principy:

- **vědět proč je měřeno;**
- **naslouchat svým zákazníkům:**
 - Které charakteristiky služby jsou pro naše zákazníky důležité?
 - Jaký je relevantní význam každé charakteristiky?
 - Jaká hodnota je u každé charakteristiky přijatelná pro zákazníka?
 - Jak dobře plníme každou tuto charakteristiku?
 - Jaká hodnota každé charakteristiky služby splňuje očekávání zákazníků?
- **neustále konfrontovat, jak si stojíte vy a vaše konkurence;**
- **sledovat vlastní postupy, které vedou k tomu, co si přejí zákazníci;**
- **sdělovat vše naměřené a ohodnocené svým zaměstnancům.**

Účinnost kontroly

Řídit neznamená ovládat podřízené zaměstnance, ale dosahovat požadovaných výsledků, které je třeba nějakým způsobem monitorovat. Kontrolní nástroje pro tyto účely musí splňovat následující požadavky:

- **musí být úsporné** tj. nesmí vytvářet nevládnutelné toky informací, ale mělo by být kontrolováno pouze to, co je důležité a má vztah k řešenému problému;
- **musí postihovat klíčové oblasti;**
- **musí být přiměřené tomu, co se kontroluje;**
- **musí být aktuální**, aby umožňovaly přijetí nápravného opatření;
- **nesmí být těžkopádné a složité;**
- **musí být akceschopné**, tj. musí jasně sdělovat, co je k nápravě nutné vykonat;
- **musí klást důraz na prevenci;**
- **musí poskytovat větší prostor pro sebekontrolu;**
- **musí akceptovat princip cílovosti**, který zahrnuje formulaci reálných cílů, jejich přeměnu v jednotlivé úkoly, možnost návratu k stanoveným cílům včetně jejich

nového kritického posouzení a objektivní hodnocení předběžných, průběžných a konečných výsledků.

Účinnost uplatňovaného kontrolního systému v neziskové organizaci mohou snižovat následující záležitosti:

- **příliš jednostranné zaměření kontroly;**
- **nadměrná kontrola**, tj. nepřiměřená pozornost maličkostem a současně opomíjení důležitých problémů;
- **kontrolní vakuum**, tj. zanedbání kontroly a s tím spojená tzv. hluchá místa;
- **formalismus**, tj. povrchní kontrola pouze vnějších náležitostí;
- **nedostatečná kritická náročnost**, tj. chybějící nebo nepřesná kritéria, nereálné a nejasně vymezené úkoly, pravomoci a odpovědnosti.

Těmto negativním záležitostem je možno čelit pomocí

- **kvalitních informací** a s tím spojeným zdokonalováním informačních systémů;
- **zvyšování kvalifikace pracovníků a jejich odpovědnosti;**
- **diferencovanou kontrolou a tomu odpovídajícím odměňováním;**
- **úzkou provázaností kontroly s dalšími manažerskými činnostmi jako je rozhodování, stimulace a organizování;**
- **zpřesňováním kritérií, srovnáváním jednotlivců a celých skupin.**

Akceptovatelné druhy kontrol

Posláním kontroly je včas varovat vedení dotyčné organizace, aby mohla v případě potřeby zjednat nápravu. K tomuto účelu jsou k dispozici různé druhy kontroly:

- **Vizuální kontrola**
Princip této kontroly vyžaduje, aby manažeři určitý čas trávili tzv. vizuální kontrolou přímo na pracovištích.
- **Kontrola výjimkou**
Protože není v možnostech kontrolovat každou položku, každý úkon, je třeba se soustředit pouze na odchylky od plánu. Účelem této metody je ušetřit čas a energii řídicích pracovníků a současně vedoucím na nižší úrovni umožnit samostatnost v rozhodování.
- **Analýza a zkoumání rozdílů**
Analýza rozdílů představuje hlavní kontrolní nástroj, protože srovnává skutečné údaje s naplánovanými. Čím podrobnější informace jsou ohledně rozdílů k dispozici, tím snazší je zjistit, kde je chyba a koho se na ni zeptat.
- **Opatření v předstihu**
Nápravné opatření je třeba provádět předběžně všude tam, kde je to možné. Opatření ke zvládnutí situace by měla být přijata před tím, než dojde k definitivnímu rozhodnutí, neboť dodatečný rozbor je drahý a prakticky již málo využitelný.
- **Kontrola motivací**
Jestliže si všichni zainteresovaní pracovníci budou vědomi důležitosti např. úspory nákladů, pak snaha o jejich snížení bude úspěšná a nebude třeba žádných donucovacích opatření. Tento druh kontroly lze považovat za nejideálnější za předpokladu, že podřízení zaměstnanci byli „vtaženi“ do procesu stanovování úkolů a jsou přesvědčení o smysluplnosti těchto úkolů a tím i celé jejich činnosti.

- **Rozhodnutí od stolu**

Mnoho nepředvídaných situací se objeví i tehdy, je-li vše pečlivě naplánováno a rozhodnutí ad hoc mohou být v této souvislosti užitečná pro odvrácení možné krize. Tento způsob kontroly má svoji opodstatněnost pouze tehdy, je-li organizace ohrožena a může být uplatňována po omezenou dobu trvajících ohrožení.

Kontrola se nesmí nikdy stát represivním nástrojem, ale musí být v souladu s motivací podřízených článků. Z tohoto důvodu je nejvhodnější kontrola metodou sebekontroly.

Jiné členění kontrol vymezuje její druhy dle

- **dle rozsahu**
 - komplexní - roční rozbor dosažených výsledků
 - dílčí - kapacitní propočty, kontrola nákladů
- **dle času:**
 - následná - účetnictví, výsledná kalkulace
 - průběžná - operativní porada, mezioperační kontrola
 - předběžná - úvodní oponentura, finanční rozpočet
- **dle doby trvání:**
 - nepřetržitá - sebekontrola
 - občasná pravidelná - inventarizace, porady vedení, účetní závěrka
 - občasná nepravidelná - předávací inventura, jednorázové soupisy,
- **dle místa:**
 - přímá - inspekce, dohled, fyzická inventura
 - nepřímá - porady, zprávy, výkazy, hlášení, počítačové sestavy
- **dle činnosti:**
 - stejnorodá činnost - globální - vybrané ukazatele charakterizující efektivnost, jednotlivé pracovníky
 - individuální souborná - kontrola všech dokladů, zařízení
 - individuální namátková - nahodilý výběr dokladů podle zkušeností kontrolujícího
 - individuální výběrová - statistická kontrola výkonů

Cíle tvorby efektivního kontrolního systému se konkretizují v realizaci systematického postupu, který umožňuje:

- **poskytování relevantních informací o tom, co má být modifikováno, kdy a jakým způsobem,**
- **podporu dosahování předsevzatých cílů včetně nápravy případných odchylek od předsevzatého stavu,**
- **podporu sounáležitosti s posláním organizace včetně stimulace inovací a loajality.**

Kontrola v souvislosti s neziskovým sektorem může zahrnovat kontrolní mechanismy

- **zabývající se celkovými výsledky a hlavními trendy,**
- **zaměřující se na hodnocení výkonnosti každodenních operativních aktivit,** čemuž však musí odpovídat existující podrobnější standardy včetně rychlejších nápravných opatření.

V souvislosti se strategickým plánováním by měla být realizována taková strategická kontrola, která se nerozštěluje v podrobnostech, ale zaměřuje se na podstatu. V souladu s tím, pak musí být ujasněny následující záležitosti:

- jak bude kontrola integrována do celého procesu strategického řízení,
- jaký proces řízení bude používán při zveřejnění kontrolní zprávy,
- jaká budou měřítka výkonnosti systému evaluace a kontroly,
- jak zajistit, aby evaluace a kontrola byla v souladu s kulturou organizace a byla akceptována všemi zainteresovanými skupinami,
- jaké standardy výkonnosti naznačují, co lze oprávněně očekávat.

Fáze kontrolního procesu

Kvalitní kontrolní proces by měl zahrnovat následující fáze:

- **získávání a výběr informací potřebných pro kontrolu** z dostupných informačních a znalostních zdrojů;
- **ověření informací** z hlediska formální a věcné správnosti a zkušenosti;
- **kritické hodnocení** podle následujících kritérií:
 - **účinnost** z hlediska účelnosti a hospodárnosti;
 - **hodnota** - hodnotový systém - ocenění žádoucích a nežádoucích vlivů
 - **další kritéria** jako je vývoj, mezinárodní srovnání, nejnovější poznatky vědy a techniky;
- **závěry pro další činnost** - opatření, změny, likvidace negativ;
- **kontrola kontroly**, tj. její účinnost a případné náměty ke zlepšení.

Prékážky kontroly

Závažným nedostatkem způsobující naprostou nefunkčnost uplatňovaného kontrolního systému může být tzv. **iluze kontroly**, kdy vedení organizace se domnívá, že je prováděna kontrola a dotyčné subjekty kontrolu předstírají a vzbuzují tomu odpovídající dojem. Rovněž nepříznivé může působit i **přemíra kontroly**, neboť častá evaluace kontrolních nástrojů, přemíra pravidel a stále se opakující intervence vedení do procesu práce jednotlivých zaměstnanců může být na obtíž a stát se tak stresujícím faktorem.

Dalšími komplikujícími faktory kontrolního procesu se mohou stát tyto záležitosti:

- **nesnadné odhadování budoucnosti**,
- **míra stárnutí plánů organizace**,
- **vnitřní a globální trendy a události**,
- **nesprávné informace** (kontrolní systém vyžaduje správné a včasné informace, aby bylo možno určit, jaká je skutečnost v porovnání s očekáváním).

Praktická doporučení:

Neopomíjejte během realizace vašich strategických plánů kontrolu, neboť pokud není kontrola prováděna, strategické plánování ztrácí rychle svůj význam a stává se pouhou formalitou. Je třeba mít však na zřeteli, že kontrola se nesmí nikdy stát represivním nástrojem, ale musí být v souladu s motivací podřízených článků. Z tohoto důvodu upřednostňujte kontrolu metodou sebekontroly při efektivní motivaci dotyčných

zaměstnanců. V souvislosti s vaším strategickým plánováním by měla být realizována taková strategická kontrola, která se nerozměňuje v podrobnostech, ale zaměřuje se na podstatu.

Shrnutí základních poznatků:

Strategické plánování je nepřetržitým procesem vyžadujícím neustálé monitorování a kontrolu. Kontrola pak v této souvislosti představuje soustavné kritické hodnocení stavů a činností již nastalých, nastávajících nebo budoucích se zřetelem k dynamické rovnováze kontrolovaného systému (neziskové organizace) nebo jeho části.

Kontrola musí zajistit rovnovážný stav dotyčné organizace, přičemž vnitřní kontroly v této souvislosti představují účinný preventivní nástroj. Navržení optimálního kontrolního systému je velmi náročné a vyžaduje značné praktické znalosti. Zásadní je zde to, že pokud není kontrola prováděna řádně, strategické plánování ztrácí rychle svůj význam a stává se pouhou formalitou.

Kontrola se nesmí nikdy stát represivním nástrojem, ale musí být v souladu s motivací podřízených článků. Z tohoto důvodu je nejvhodnější kontrola metodou sebekontroly.

Závažným nedostatkem způsobující naprostou nefunkčnost uplatňovaného kontrolního systému může být tzv. iluze kontroly, kdy vedení organizace se domnívá, že je prováděna kontrola a dotyčné subjekty kontrolu předstírají a vzbuzují tomu odpovídající dojem. Rovněž nepříznivě může působit i přemíra kontroly, neboť častá evaluace kontrolních nástrojů, přemíra pravidel a stále se opakující intervence vedení do procesu práce jednotlivých zaměstnanců může být na obtíž a stát se tak stresujícím faktorem.

Účinnost uplatňovaného kontrolního systému v neziskové organizaci mohou snižovat následující záležitosti:

- příliš jednostranné zaměření kontroly;
- nadměrná kontrola, tj. nepřiměřená pozornost maličkostem a současné opomíjení důležitých problémů;
- kontrolní vakuum, tj. zanedbání kontroly a s tím spojená tzv. hluchá místa;
- formalismus, tj. povrchní kontrola pouze vnějších náležitostí;
- nedostatečná kritická náročnost, tj. chybějící nebo nepřesná kritéria, nereálné a nejasně vymezené úkoly, pravomoc a odpovědnost,

Těmto negativním záležitostem je možno čelit pomocí

- kvalitních informací a s tím spojeným zdokonalováním informačních systémů;
- zvyšování kvalifikace pracovníků a jejich odpovědnosti;
- diferencovanou kontrolou a tomu odpovídajícím odměňováním;
- úzkou provázaností kontroly s dalšími manažerskými činnostmi jako je rozhodování, stimulace a organizování;
- zpřesňováním kritérií, srovnáváním jednotlivců a celých skupin.

Efektivnost strategického plánování

Efektivnost strategického plánování neziskových subjektů je dána stupněm dosažení vytyčených záměrů a také tím, do jaké míry plán přispěl k dosažení předsevzatých cílů vzhledem k nákladům vynaloženým na jeho sestavení a realizování.

Tomu odpovídající efektivní realizace zvolených strategií pak vyžaduje:

- **existenci komunikačních strategií pro klíčové řídicí pracovníky;**
(Příjemci musí být všechna sdělení jasná, proto **musí být strategie písemně sdělena všem**, kdo se podílejí na její realizaci.)
- **existenci rozvojových a komunikačních plánovacích předpokladů;**
(Řídicí pracovníci musí stanovit rozhodující předpoklady pro plánování a sdělit je dotýčným osobám.)
- **zajištění podoby plánu odrážejících hlavních cíle a strategie;**
- **pravidelnou revizi strategií;**
(Modifikace strategií v důsledku měnících se okolností je přípustná a nanejvýš vhodná.)
- **organizační strukturu odpovídající potřebám plánování;**
- **uplatňování strategie nepřetržitého důrazu na plánování;**
- **tvorbu vnitřního klimatu organizace podporující plánování.**

Přínosy strategického plánování

T. Mallya [Mallya; 2007] uvádí následující přínosy kvalitně realizovaného strategického plánování a tomu odpovídajícího strategického řízení:

- **organizace se aktivně podílí na vývoji svoji budoucností,**
- **organizace iniciuje a ovlivňuje aktivity ve svém okolí, nikoliv pouze na ně reaguje,**
- **organizace formuluje optimální strategie použitím systematictějších přístupů při výběru strategie,**
- **významné zvýšení výkonnosti dotýčné organizace,**
- **snížení odporu zaměstnanců vůči změnám v mateřské organizaci,**
- **zlepšení koordinace a kontroly aktivit organizace,**
- **sladění hlavních rozhodnutí s hlavními cíli organizace,**
- **identifikace priorit a příležitostí včetně jejich smysluplného využití v dosahování předsevzatých cílů,**
- **identifikace případných hrozeb a rizik, včetně možnosti jejich eliminace,**
- **efektivní alokaci času a zdrojů organizace,**
- **tvorba základu pro komunikaci se všemi zaměstnanci,**
- **menší potřeba zdrojů a času pro nápravu případných chyb, neboť je jim účinně předcházeno,**
- **podpora příznivého postoje ke změnám,**
- **podpora integrace chování jedince k celkovému úsilí organizace,**
- **objasnění odpovědnosti každého zaměstnance.**

Kritické faktory úspěšnosti strategického plánování

Prosperita neziskové organizace závisí na celé řadě faktorů. J. Truneček [Truneček; 2003] uvádí, že koncepce takovýchto kritických faktorů je založena na doporučení, aby se vedení neziskové organizace zaměřovalo na ty prvky, které mají zásadní význam a jsou pro prosperitu organizace rozhodující. To ve svém důsledku znamená věnovat se všem těmto kritickým faktorům v integrálním propojení a jediňně pak lze očekávat maximální efekt.

Selhání strategického plánování

Plány byly v minulosti často považovány za samospasitelné řešení, přičemž se fatálně zapomínalo na to, že strategické plánování je jedním z nástrojů řízení dané organizace pomáhající k získání dlouhodobé úspěšnosti. Této prosperity je možné dosahovat pouze v případě, že **vedení neziskové organizace bude přesvědčeno o realitě a přínosu strategických cílů a toto své přesvědčení přenesl i na řadové zaměstnance.**

Strategické plánování neziskových organizací nebude úspěšné, pokud nebude vycházet z orientace na zákazníka, z pečlivé analýzy všech jeho potřeb a bude zahrnovat budování programu komunikace s veřejností, aby tato veřejnost byla seznamována se všemi cíli a záměry plánující organizace.

Strategické plánování neziskových subjektů může mít různá úskalí, přičemž případná jeho selhání mohou mít mimo jiné tyto příčiny:

- **Řídící pracovníci nejsou odpovídajícím způsobem připraveni na strategické plánování.**
- **Disponibilní informace potřebné pro strategické plánování jsou nedostatečné.**
- **Cíle organizace jsou nekonkrétní a často také neverifikovatelné.**
- **Organizační struktura dané instituce není jasně definována.**
- **Vazby mezi strategickým plánováním a kontrolou jsou nedostatečné.**
- **Strategické plánování opomíjí nižší články řízení, nezačleňuje je do procesu tvorby plánů a tím je nedostatečně motivuje.**

Strategické plánování neziskového subjektu nebude úspěšné, pokud není schopen:

- **kvalitně popsat svoji misi, vizi a základní sdílené hodnoty;**
- **zaměřit se na perspektivní oblasti a hledat pro každý trh možné hrozby příležitosti;**
- **porozumět současným a budoucím potřebám zacíleného zákaznického segmentu;**
- **analyzovat svoje silné a slabé stránky porovnáním s konkurencí;**
- **specifikovat a ohodnotit alternativní strategie;**
- **vyvinout takový koncept, který bude poskytovat dlouhodobou konkurenceschopnost;**
- **definovat očekávání všech zájmových skupin a nastavit jasné cíle pro vlastní fungování;**
- **připravit odpovídající programy pro implementaci přijaté strategie;**
- **realizovat podpůrné organizační, informační a řídicí systémy včetně systému soustavného školení svých zaměstnanců;**
- **alokovat zdroje k zabezpečení rozhodujících aktivit;**
- **monitorovat vlastní výkonnost a plánovat odezvu na možnost změny prostředí**

Identifikované nedostatky strategického plánování neziskových subjektů

Z provedených šetření v rámci autory realizovaného výzkumného záměru a grantu GAČR bylo zejména zjišťováno, zda v dotazovaném subjektu:

- existuje kvalitně formulovaná vize a jednoznačně stanovený dlouhodobý strategický cíl,
- jednotlivé jsou cíle dostatečně formulovány,
- provádí se operacionalizace pro jednotlivé oblasti řízení,
- používají se metody strategické analýzy a strategického plánování.

Na podkladě tohoto byly zjištěny následující skutečnosti. Odpovědi respondentů na otázku, zda organizace používá strategický plán jako jeden ze základních dokumentů řízení, odpovědělo kladně 76,1% dotazovaných. Pokud jde o charakter stanovovaných cílů, lze uvést jejich následující pořadí od nejčastěji po nejméně uváděné:

- konkurenceschopnost a získání nových trhů,
- rozšíření sortimentu poskytovaných služeb,
- snížení nákladů a zvýšení efektivity,
- stabilizace organizace,
- péče o zákazníka.

Citelně v těchto cílech chyběla snaha o dosažení určité excelentnosti vlastní organizace. Získané informace svědčí o tom, že neziskové organizace využívají strategické plánování často nesystematicky a intuitivně. Současně údaje vypovídají o relativně velkých rezervách v oblasti uplatňování strategického myšlení a existence znalostních strategií.

V rámci realizovaného grantového projektu GAČR 402052697 „Modely strategického myšlení“ byly v ziskových a neziskových subjektech konkrétně identifikovány následující nedostatky:

- neexistence atmosféry, která by dostatečně motivovala zaměstnance;
- není zřetelný rozdíl mezi strategickým plánováním a uplatňovanou strategií;
- nejasná vzájemná očekávání u podřízených zaměstnanců;
- rozhodovací aktivity vedení neziskových organizací se zaměřují na řešení operativních problémů;
- formálně pojaté poslání a mise dotyčných organizací;
- absence klimatu důvěry v budoucnost;
- nejasně identifikované klíčové faktory úspěchu;
- neujasněné faktory odlišení od konkurence.

Velmi výrazným недостатkem byla i absence dlouhodobého záměru a cíle, který by oslovoval a motivoval. Z průzkumu v rámci realizovaného grantového projektu vyplývá, že podřízení v analyzovaných organizacích potřebují vědět, kam směřují a jak se tam mohou dostat.

Problémy spojené se strategickým plánováním

Při strategickém plánování se mohou objevit následující problémy:

- události předbíhají plán;
- proces plánování potlačuje tvořivost a iniciativu řadových zaměstnanců;
- při realizaci plánů se vyskytují nepředvídatelné těžkosti;

- krátkodobé krize odvádějí pozornost od realizace plánu.
- náklady převyšují přínosy strategického plánování;
- intuice je upřednostňována před formálním plánováním;
- organizace řeší problémy ohrožující její existenci;
- implementace strategického plánování je nedostatečná.

Praktická doporučení:

Mějte na zřeteli, že vaše strategické plánování nebude úspěšné, pokud nebude vycházet z orientace na zákazníka, z jeho pečlivé analýzy všech jeho potřeb a budování programu komunikace s veřejností, aby tato veřejnost byla seznamována s všemi cíli a záměry vaší organizace. Této efektivnosti plánování je možné dosahovat pouze v případě, že vedení neziskové organizace bude přesvědčeno o realitě a přínosu strategických cílů a toto své přesvědčení přenesl i na řadové zaměstnance.

Shrnutí základních poznatků:

Efektivnost strategického plánování neziskových subjektů je dána stupněm dosažení vytýčených záměrů a také tím, do jaké míry plán přispěl k dosažení předsevzatých cílů vzhledem k nákladům vynaloženým na jeho sestavení a realizování.

Prosperita neziskové organizace závisí na celé řadě faktorů a koncepce takovéhoto kritických faktorů je založena na doporučení, aby vedení neziskové organizace se zaměřovalo na ty prvky, které mají zásadní význam a jsou pro prosperitu organizace rozhodující. To ve svém důsledku znamená věnovat se všem těmto kritickým faktorům v integrálním propojení a pak lze očekávat maximální efekt.

Strategické plánování neziskových organizací nebude úspěšné, pokud nebude vycházet z orientace na zákazníka, z jeho pečlivé analýzy všech jeho potřeb a bude zahrnovat budování programu komunikace s veřejností, aby tato veřejnost byla seznamována s všemi cíli a záměry organizace.

Strategické plánování neziskových subjektů má různá úskalí, přičemž případná jeho selhání mohou mít mimo jiné tyto následující příčiny:

- Řídící pracovníci nejsou odpovídajícím způsobem připraveni na strategické plánování.
- Disponibilní informace potřebné pro strategické plánování jsou nedostatečné.
- Cíle organizace jsou nekonkrétní a často také neverifikovatelné.
- Organizační struktura dané instituce není jasně definována.
- Vazby mezi strategickým plánováním a kontrolou jsou nedostatečné.
- Strategické plánování opomíjí nižší články řízení, „nevtahuje“ je do procesu tvorby plánů a tím je nedostatečně motivuje.

Seznam použité literatury:

- Bárta, J. (1997): *Strategické plánování*, NROS, Praha
- Blackwell, E.(1993): *Podnikatelský plán*, Readers international Prague, Praha 1993.
- C. Bowman (1996): *Strategický management*, GRADA 1996, ISBN 80-7169-230-1
- Canning, R. G (1966): *How to Use Decision Tables*. EDP Analyzer
- Čechová A.: *Manažeri budou v informační společnosti měnit své myšlení*,
http: http://www.park.cz/manazeri_budou_v_informacni_spolecnosti_menit_sve_mysleni
- Dixon, N. (1994): *The organizational learning cycle: How we can learn Collectively*. London: McGraw-Hill.
- Drucker, P. F. (1994): *Řízení neziskových organizací*. Management Press, Praha.
- Drucker, P.F. (1995): *Managing in a Time of Great Change*. Truman Talby.
- Evans, P. E., Wurster T. S. (1949): *Strategy and the New Economics of Information*. Fagol, H.: General and Industrial Management. London, Pitman
- Farkas, Ch., De Backer P., Sheppard A.(1995): *Maximum Leadership: The World's Top Leaders Discuss How They Add Value to Companies*. London: Orion
- Goold, M., Campbell, A., Alexander, M. (1994): *Corporate-Level Strategy: Creating Value in the Multi-business Company*. John Wiley & Sons
- Hamel, G. (1996): *Strategy as Revolution*. Harvard Business Review, July/August 1996.
- Hamel, G., Prahalad, C.K.(1994): *Competing for the Future*. Harvard Business School Press, Harvard Business Review, September/October 1997.
- Hron, J. (1995): *Teorie řízení*, skriptum, Praha 1995
- Charvát, J. (2006): *Firemní strategie pro praxi*, GRADA
- Chvalovský, V. (1974): *Rozhodovací tabulky*. Praha, SNTL
- Katolický, A.(2002): *Knowledge management*, <http://www.volny.cz/akatolicky/>
- Kešner, J.(1981): *Rozhodovací tabulky*. Praha, DKKP
- Koontz, H. Weihrich, H.(1993): *Management*, East Publishing, Praha
- Koontze, H.(1989): *The management Tudory Jungle Revisited*. Academy of Management Review, April 1989.
- P.Košťan, O. Šuleř (2002): *Firemní strategie: plánování a realizace*. Computer Press
- Mintzberg, H. (1974): *The Rise and Fall of Strategic Planning*. Hemel Hempstead: Prentice-Hall.
- Mládková, L. (2005): *Moderní přístupy k managementu*. Nakladatelství C.H.Beck
- Nástroje podnikání a managementu*, Haufe - Praha 1992
- Nonaka, I. (1995): *The Knowledge – Creating Copany*. Oxford
- Ohmae, K.(1982): *The Mind of the Strategist*. Harmondsworth: Penguin
- Olenick, A.J.(1993): *Cesta k zisku*, Grada
- Porter, M. E. (1980): *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. The Free Press.
- Parkosová, D.: *Knowledge management a jeho vazba na rozhodovací a plánovací procesy*,
<http://www.konjuktura.cz/index.php3?w=art&id=1437&rub=451&s>
- Peters, T. J., Waterman, R. H. (1992): *Hledání dokonalosti*. Svoboda – Liberta

- Peters, T. J.(1987): *Triving ob Chaos – Handbook for a Management Revolution*, Macmillan, New York
- Porter, M. E. (1996): *"What is Strategy?"* Harvard Business Review, November/December 1996, pp. 61-78.
- Seifert, L.J.(1995): *Čas jsou peníze*. Management press. Praha
- Smejkal, V., Rais, K.(2003): *Řízení rizik*. Grada Publishing, Praha
- Souček, Z. (2003): *Úspěšné zavádění strategického řízení firmy*. Praha: Professional Publishing. ISBN 80-86419-47-9
- Souček, Z. (1991): *Strategické myšlení*. Praha: Montatex. ISBN 80-85378-10-8
- Synek, M. a kol.(1995): *Ekonomika řízení podniku*, skriptum VŠE, Praha
- Šubrt, T., Langrová, P.(2006):*Projektové řízení I.*, skriptum, ČZU, Praha
- Tichá, I.(2005): *Učíci se organizace*. Alfa Publishing. Praha 2005
- Tomek, G., Vávrová, V.(1995): *Řízení výroby*. Praha, Grada Publishing 2000. ISBN 80-7169-995
- Tomek, G., Vávrová, V.(2001): *Výrobek a jeho úspěch na trhu*. Praha, Grada Publishing
- Truneček J. (2002): *Využití informačních zdrojů v podnikové sféře*, INFORUM 2002, <http://www.inforum.cz/inforum2002/prednaska50.htm>
- Truneček J. (2003): *Znalostní podnik ve znalostní společnosti*, Professional publishing,
- Zbořil, J. (2000): *Strategické plánování metodou scénářů*, Vesmír 79, Praha 2000
- Zlatuška, J. a kol. (1998): *Analýza podmínek pro přechod ČR k informační společnosti*. materiál pro radu vlády pro výzkum a vývoj, <http://www.fi.muni.cz/~zlatuska/CIS/>
- Zlatuška, J. (1998): *Informační společnost*. Zpravodaj ÚVT MU. ISSN 1212-0901, 1998, roč. VIII, č. 4, s. 1-6.
- Vostrovský, V.(2006): *Optimalizace bází znalostí pomocí rozhodovacích tabulek*, Agrární perspektivy 2006, sborník z konference, pp. 833-838
- Vytváříme a realizujeme strategii prosperity*, Haufe - Praha 1992
- Vyakarnam S., Leppard J. W. (1998): *Plánování podnikatelských strategií*, GRADA
- Ward, M.(1998): *50 základních manažerských technik*. ManagementPress, Praha
- Whiteley, R.C(1996).: *Podnik řízený zákazníkem*. Victoria Publishing.

Rejstřík

A

Analýza klienta 3, 38
Analýza služby 3, 41, 43, 44
Analýza SWOT 31
Analýza vnějšího okolí 3, 25
Ansoffova matice 36, 149

B

báze znalostí 129, 132
brainstorming 99

D

Data 124, 149
Delegování 5, 104, 149

E

Evaluační strategie 5, 92
Excelentnost neziskové organizace 3, 53
expertní systémy 123, 130

H

hvězdicový diagram 40

I

Identita 54
image organizace 54, 56
Implementační plán 5, 95, 149
Individuální časová analýza 5, 109, 149
Informace 4, 30, 61, 83, 124, 150
informační myšlení 80, 81, 83

K

komplexního strategického plánování 56, 150
Komplexnost plánování 4, 58
konkurence 3, 18, 22, 29, 30, 31, 33, 34, 42, 48, 61, 84, 85, 87, 93, 98, 103, 136, 143
kontrola 16
Kontrola 5, 6, 92, 102, 118, 135, 137, 138, 150
Kontrolování 21, 150
Kritická cesta 108
Krizové řízení 22

L

Liedtkuv model strategického myšlení 74

M

matice BCG 34
Metoda analýzy zájmových skupin 37
Metoda CPM 106
Metoda kritické cesty 106, 150
Metoda rozhodovacích tabulek 5, 113, 150
metoda scénářů 97, 98
ministrategie 4, 88, 89, 91
Model excellence EFQM 4, 79

N

neziskovou organizaci 10, 26, 56, 86, 111, 124, 150

O

operativní plánování 59
organizování 16
Organizování 5, 21, 102, 151

P

Paretův princip 45, 151
Plánování 5, 11, 14, 15, 18, 19, 21, 30, 40, 98, 106, 135, 146, 150, 151
Porterův model pěti sil 28
Poslání organizace 3, 49, 151
proaktivní myšlení 70, 75, 76, 77, 78
Prognózování změn 4, 87

R

Reaktivní myšlení 4, 77, 78
rozhodovací tabulky 5, 114, 115, 116, 117, 118, 119, 120, 130, 131, 132

Ř

Řízení času 5, 22, 105
řízení dle cílů 104, 134
Řízení informací 22, 152
Řízení kvality 22
Řízení lidských zdrojů 21, 152
Řízení změn 22, 152
Řízení změny 5, 111

S

Segmentace klientů 3, 38
Sengeho přístup 4, 76
Síla klientů 3, 31
STEP analýza 26, 152

Strategické myšlení 4, 70, 75, 152

strategické plánování 4, 11, 15, 19, 22, 25, 33, 57, 58, 59, 60, 123, 135, 139, 141, 142, 143, 144, 150, 152

Strategické plánování 11, 19

strategické rozhodování 13

Strategické rozhodování 60, 152

Strategické řízení 5, 21, 102, 103, 152

strategie 4, 5, 8, 12, 13, 15, 18, 19, 20, 21,

22, 29, 30, 34, 36, 37, 38, 40, 41, 64, 65,

66, 67, 68, 69, 70, 71, 73, 74, 75, 76, 77,

78, 79, 84, 85, 86, 88, 89, 90, 91, 92, 93,

94, 95, 100, 102, 103, 105, 113, 121, 122,

123, 124, 125, 127, 128, 129, 141, 142,

145, 149, 150, 151, 152, 153

Strategie diferenciacce 67

Strategie dosažení vůdcovství v oboru 67

Strategie nízkých nákladů 66

T

taktické plánování 59

U

učící se organizaci 71

V

Vedení 21, 45, 48, 50, 53, 56, 58, 69, 126, 153

vize 3, 11, 20, 21, 49, 76, 77, 84, 92, 98, 112

vnitřní kultura 54, 57, 72

Z

Znalosti 5, 122, 124, 126, 154

znalosti explicitní 125

znalosti tacitní 125

Znalostní management 5, 123, 154

Znalostní pracovník 5, 122

znalostní společnosti 1, 4, 5, 7, 26, 80, 81, 82, 83, 120, 121, 122, 134, 146, 152, 154

Přehled použitých pojmů:

Analýza Ansoffovou maticí

Ansoffova matice představuje metodu pro inventuru výchozího stavu neziskového subjektu konfrontující možnosti daného trhu a poskytovaných služeb,

Analýza pomocí Porterova modelu pěti sil

Analýzuje hlavní síly odvětví, které předurčují chování konkurentů. Tyto síly v souvislosti s neziskovým sektorem jsou představovány rivalitou ostatních organizací působících na daném trhu, novými účastníky, celospolečenskými zájmy a potřebami, zákazníky a alternativními službami (tj. hrozbou substitutů).

Analýza zájmových skupin

Analýza zájmových skupin vychází z předpokladu, že míra uspokojování potřeb relevantních zájmových skupin je měřítkem úspěšnosti dané instituce. Tato analýza vlivů těchto skupin je důležitá pro formulování vlastního poslání organizace.

BCG analýza

BCG analýza vymezuje atributy hodnocené organizace do dvourozměrné matice s cílem identifikovat, které aktivity jsou zdrojem potencionálu celé organizace a které jsou pouze spotřebiteli zdrojů.

Data

Data jsou opakovaně interpretovatelná formalizovaná podoba informace vhodná ke komunikaci, vyhodnocování a zpracování.

Defenzivní strategie

Cílem defenzivní strategie je odradit protivníka od zahájení či pokračování v ofenzivě. Tato strategie má konzervativní povahu a je zaměřena na zachování řádu věcí.

Delegování

Delegování je metoda řízení, kdy nadřízení pracovníci předávají svým podřízeným část vlastních strategických záměrů a myšlenkových pochodů, čímž jsou tyto pracovníci vedeni k duševní činnosti. Záměrem je nasměrovat tyto zaměstnance do takového rozpoložení, kdy vidí celek dříve než část a kreativně tak přispívají k úspěšnému utváření části i celku.

Efektivnost strategického plánování neziskových subjektů

Efektivnost strategického plánování neziskových subjektů je dána stupněm dosažení vytýčených záměrů a také tím, do jaké míry plán přispěl k dosažení předsevzatých cílů vzhledem k nákladům vynaloženým na jeho sestavení a realizování.

Expertní systémy

Expertní systémy jsou počítačové programy simulující činnost experta při řešení složitých úloh a využívajících přitom vhodně zakódovaných znalostí převzatých od experta, s cílem dosáhnout ve zvolené problémové oblasti kvality rozhodování na úrovni experta. Teoretický základ expertním systémům poskytují metody umělé inteligence.

Implementační plán

Implementační plán je prostředníkem mezi cíli a strategiemi strategického plánu a každodenními činnostmi jednotlivých pracovníků dané organizace. Jde o konkrétní návod, jak dosahovat cíle vytýčené ve strategickém plánu a jak naplňovat poslání podniku.

Individuální časová analýza průběhu pracovní doby

Metoda individuální časové analýzy průběhu pracovní doby umožňuje analýzu využití času každého zaměstnance prostřednictvím denních záznamů čerpání pracovní doby po dobu minimálně 2 týdnů, přičemž platí, že čím delší je analyzované období, tím větší je vypovídací schopnost této analytické metody.

Informace

Informace jsou data, kterým jejich uživatel přiřazuje určitou důležitost a význam. Informace by vždy měly snižovat neurčitost u svého příjemce.

Komplexní strategické plánování

Základem komplexního strategického plánování je stanovení odpovídající soustavy cílů neziskové organizace, ke kterým musí veškeré plánovací aktivity vedení této organizace směřovat. Komplexní strategické plánování neziskového subjektu lze charakterizovat jako proces formulace a využívání dlouhodobých strategických plánů, které integrují individuální plány rozvojových funkcí a jim odpovídajících organizačních článků do komplexního jednotného plánu celé neziskové organizace.

Kontrola

Kontrola představuje průběžné sledování plánu a skutečného vývoje, včetně okamžité nápravy identifikovaných odchylek. Plánování a kontrola jsou neoddelitelné, neboť plánování vytváří podklady pro kontrolu.

Kontrolování

Kontrolování je sběr, vyhodnocování a srovnávání informací s plánovanými cíli, které umožňuje napravovat chybné či nedostatečné plnění úkolů a určit, v čem lze aktivity členů organizace zlepšit.

Metoda scénářů

Metoda scénářů byla vyvinuta firmou Royal/Dutch Shell pro zjišťování momentálního stavu uplatňované strategie včetně tvorby a otestování alternativních strategií pro budoucí varianty. Metoda scénářů je vhodná pro nejisté, komplexní a rychle se měnící situace, kde budoucnost nemůže být správně předvídána. Scénáře představují realistické popisy možných budoucích stavů okolí daného subjektu.

Metoda kritické cesty (metoda CPM)

Metoda kritické cesty umožňuje optimalizaci čerpání časových zdrojů na podkladě délky tzv. kritické cesty a tím zajistit efektivní časovou koordinaci dílčích na sebe navazujících činností v rámci realizace příslušného strategického plánu.

Metoda rozhodovacích tabulek

Rozhodovací tabulky jsou nástrojem k vyjádření komplexní logiky rozhodování způsobem relativně jednoduchým pro vypracování a porozumění. Rozhodovací tabulka znázorňuje specifické a variantní série činností, které se mají provést při různých kombinacích podmínek.

Metoda řízení podle cílů (metoda MBO)

Metoda řízení podle cílů je založena na principu, že vedení organizace stanoví cíle a jednotliví řídicí pracovníci společně s řadovými zaměstnanci se snaží ztotožnit s těmito cíli, přičemž cíle nižšího stupně jsou provázány a navazují na cíle vrcholového managementu. Tato metoda propojuje jednotlivé cíle se stanovenými cíli jednotlivých zaměstnanců, čímž se zařazuje mezi vstřícné metody.

Nezisková organizace

Jakákoliv nevládní či nestátní neziskovou organizaci zabývající se obecně prospěšnou činností, avšak státem nezřizovaná a na státu nezávislou.

Ofenzivní strategie

Ofenzivní strategie se snaží změnit existující stav. Strategie je tehdy ofenzivní, když je jejím účelem dokázat druhému subjektu svoji převahu tím, že přebírá iniciativu.

Operativní plánování

Cíle jednotlivých funkčních míst pracovišť a tomu odpovídající příslušné operativní plány jsou specifikovány do podrobností potřebných pro výkonné složky s krátkodobých časových úseků. Představují soubor činností spojených s výběrem řídicích rozhodnutí, kdy rozhodnutí vychází již ze známých, přesně vymezených úkolů a zdrojů.

Operativní rozhodování

Vychází z taktického rozhodnutí, konkrétních známých podmínek a zdrojů. Jeho charakter je krátkodobý. Hlavní význam operativního rozhodování je v dotváření rozhodnutí pro procesy provozní a procesy s nimi bezprostředně související.

Organizování

Organizování představuje přidělování úkolů členům nebo útvarům organizace a koordinaci jejich činnosti včetně distribuce odpovídajících zdrojů, které jsou nezbytné k úspěšnému vykonání těchto úkolů.

Paretův princip

Paretův princip je interpretován jako pravidlo 80:20 vyjadřující tezi, že v určité množině prvků se několik málo z těchto prvků vyznačuje mnohem větší hodnotou, než odpovídá jejich procentuálnímu podílu z celkového počtu prvků této množiny.

Pasivní (statické) myšlení

Pro rychlou orientaci, zmapování stavu a uspořádání faktů podle určitého vzorce je pasivní myšlení jako startovní postoj k tvůrčímu myšlení neocenitelné.

Plánování

Proces zahájený vytčením cílů; určuje strategie, politiku a podrobné plány pro jejich dosažení; pro realizaci rozhodnutí vyžaduje organizování a využívá kontrolování realizace a zpětné vazby k zahájení dalšího plánovacího cyklu.

Plánování scénářů

Plánování scénářů je přístup, prostřednictvím kterého je možno předvídat budoucí vývoj vnějších vlivů a vnitřních zdrojů neziskového subjektu. Tato metoda je vhodná pro zlepšení schopnosti organizace reagovat na změny v období 5 – 10 let.

Podniková kultura

Pod pojmem podniková kultura se chápe typické jednání, uvažování a vystupování členů firmy (organizace). Tvoří jednotu společných hodnotových představ, norem, vzorců jednání a projevuje se navenek jako forma společenského styku mezi spolupracovníky a ve společně udržovaných zvycích, obyčejích, pravidlech a materiálním vybavení.

Poslání organizace

Poslání definuje, proč dotyčná organizace existuje se záměrem vzbudit u řídicích i řadových pracovníků pocit účelu a sounáležitosti s organizací. Poslání organizace s cíli umožňuje přesně specifikovat to, čeho chce organizace dosáhnout v dlouhodobém horizontu pomocí strategického plánu.

Prognóza

Prognóza nabízí určitou množinu vývojových variant a odhalovat místa, která jsou nejcitlivější z hlediska nejistoty budoucího vývoje a která zasluhují zvýšenou pozornost.

Reaktivní (zpětné) myšlení

Hlavním principem tohoto myšlení je respektování příčinnosti (kauzality), která je analytickou součástí reaktivního myšlení a je za předvídatelných podmínek neefektivnějším podnikatelským myšlením.

Řízení informací

Řízení informací vyhledává, zpracovává a přenáší informace, data a znalosti. Zkoumá, projektuje a využívá kvalitativně nové možnosti práce s informacemi z manažerského a systémového pohledu. Využívá k tomu počítačů, počítačových sítí, programů a dalších prostředků novodobé techniky.

Řízení lidských zdrojů

Řízení lidských zdrojů se zabývá dosahováním organizačních cílů prostřednictvím lidských zdrojů. Plánuje počty pracovníků podle profesí, kvalifikace a dalších kritérií v návaznosti na strategické záměry organizace. Naplňuje tyto záměry vyhledáváním, výběrem a přijímáním pracovníků, jejich dalším rozvojem a vzděláváním v souladu s jejich potenciálem a potřebami organizace.

Řízení změn

Řízení změn se zabývá cílenými a efektivními přeměnami organizace a jejich činností v závislosti na působení významných vnitřních a vnějších sil vytvářející nové podmínky pro podnikání. Řízení změn je proces odstraňování organizačních bariér a překonávání odporu vůči těmto změnám majících za cíl zlepšení podnikové výkonnosti a konkurenční schopnosti.

Specifická přednost organizace

Specifická přednost je taková vlastnost organizace, která ji umožňuje dlouhodobě dosahovat v určité oblasti nadprůměrných výsledků a zajišťuje tak její dlouhodobou konkurenceschopnost. Těmito přednostmi se musí organizace výrazně odlišovat od svých konkurentů.

STEP analýza

STEP analýza vychází z minulého vývoje daného subjektu, analýzy současného stavu a prognózy budoucího vývoje. Zkoumá relevantní faktory vnějšího prostředí, jimiž jsou sociální faktory, technologické faktory, ekonomické faktory a politické faktory.

Strategické myšlení

Strategické myšlení v znalostní společnosti, je založeno na hodnotové orientaci, která představuje využití holistického přístupu při hledání nejvyšší hodnoty pro zákazníka a zaměření se na procesy, které tuto hodnotu přinášejí.

Strategické plánování neziskových organizací

Strategické plánování představuje proces formulující dlouhodobé strategické cíle a strategie celé organizace nebo jejich organizačních složek tak, aby se naplno využily všechny její zdroje v součinnosti s příležitostmi v dané oblasti. Strategické plány se tak liší od běžných plánů v délce pokrytého časového horizontu, který by měl být minimálně 3-5 let.

Strategické rozhodování

Je výchozím rozhodováním v daném subjektu. Navazuje na obecné a strategické cíle, vyznačuje se rámcovým charakterem a dlouhodobým a komplexním přístupem v podmínkách nejistoty. Je realizováno na vrcholové úrovni vedení neziskové organizace a odpovídá mu komplexní strategické plánování organizace.

Strategické řízení

Proces realizace cílů stanovených v strategickém plánu zahrnující implementaci, vyhodnocování a případnou úpravu akcí a činností směřujících k dosažení cílů formulovaných ve strategickém plánu.

Strategie

Strategie přeměňuje poslání a cíle neziskové instituce v konkrétní výsledky, čemž musí odpovídat i uplatňované strategické myšlení. Strategie musí vycházet z poznání trhu – kdo je zákazníkem, kdo by jím měl být, co je pro něj důležité a co na něj zapůsobí, aby se ztotožnil s posláním instituce. Efektivní nezisková organizace potřebuje strategii, která integruje poslání se zákazníkem a vede ke zkvalitňování její činností a k inovacím.

Strategie neziskového subjektu

Strategie neziskového subjektu musí být zaměřena na rozvržení disponibilních zdrojů do různých oblastí jeho činnosti s ohledem na atraktivitu trhu. Takováto strategie je pak nástrojem k zajištění dlouhodobé prosperity.

SWOT analýza

Metoda SWOT představuje koncepční rámec pro systematickou analýzu, která usnadňuje porovnáni vnějších hrozeb a příležitostí se silnými a slabými stránkami dotyčné organizace. Konkrétní kombinace silných (slabých) stránek a příležitostí (ohrožení) pak vymezuje rámcovou strategii pro takovouto situaci.

Taktické plánování

Taktické plánování konkretizuje cíle jednotlivých organizačních článků, tomu odpovídající taktické plány do ročních období, které jsou členěny až na jednotlivé dílčí útvary.

Taktické rozhodování

Směřuje k uskutečňování strategických cílů. Dochází při něm ke specifikaci a konkretizaci cílů a prostředků k jejich dosažení pro část strategicky vymezeného intervalu nebo problému. Odpovídá mu taktické plánování, které přímo vychází ze strategického plánování podniku

Taktika

Taktika zahrnuje obecné instrukce a doporučení, které jsou podkladem pro manažerské rozhodování v kratším časovém horizontu. Hlavním úkolem zvolené taktiky je sjednocení a nasměrování existujících plánů dotyčné organizace v rámci aplikované strategie. Taktika je akčním prostředkem strategie, přičemž její cíle jsou konkrétnější a účinky snadněji měřitelné. Je souhrnem elementárních operací, které volí a vzájemně kombinuje strategie pro dosažení svého cíle.

Vedení

Vedení je proces motivování a ovlivňování aktivit podřízených pracovníků. Manažeri by měli motivovat pracovníky tak, aby vyvinuli nejvyšší možné úsilí, a usměrňovat přístup pracovníků k plnění úkolů.

Vize organizace

Vize organizace je definována jako mentální model budoucího stavu organizace, který je natolik motivující a srozumitelný pro všechny členy organizace, aby udal dlouhodobý směr pro budoucí plánování, stanovení cílů a silné jméno dotyčné neziskové organizace.

Vrcholové strategické cíle

Vrcholové strategické cíle vyjadřují žádoucí stav, jehož má být danou organizací v budoucnosti dosaženo a který lze měřit odpovídajícími kvalitativními či kvantitativními ukazateli. Tyto cíle sjednocují veškerou činnost organizace, přispívají k vytváření vnitřní kultury a ovlivňují její budoucí vývoj a efektivnost.

Znalost

Znalost vychází z informací, které jsou extrahovány z dat. Znalosti mají vazbu na lidskou činnost, přičemž se obtížně uchovávají, přenášejí a počítačově zpracovávají. Obecně lze znalost chápat jako kategorie vyšší formy obrazu o chování objektů nebo o jejich charakteristikách.

Znalosti explicitní

Explicitní znalosti lze vyjádřit nějakým formalizovaným způsobem, tj. vyslovit, zapsat či znázornit.

Znalosti tacitní

Znalosti tacitní nelze formalizovat, subjekt si je zpravidla ani neuvědomuje, používá je, aniž o tom nějak přemýšlí. Tyto znalosti lze předávat především komunikací a vzájemnou interakcí mezi zaměstnanci.

Znalostní kapitál neziskové organizace

Znalostní kapitál neziskové organizace je určen množinou znalostí, které má daná organizace k dispozici včetně ochoty a schopnosti dotyčných zaměstnanců s těmito znalostmi pracovat (využívat je) nebo dále předávat (šířit). Nepřímo je tento kapitál předurčen počtem existujících expertů a kontaktů s nimi.

Znalostní management

Znalostní management představuje odbornou činnost zaměřenou na využití znalostí v rozhodovacích a řídicích procesech za podpory informačních a komunikačních technologií. Zabývá se navrhováním, implementací a provozem systémů správy znalostí, jež zahrnují procesy získávání, reprezentace a zpracování, ukládání, vyhledávání a odvozování, sdílení a distribuce znalostí.

Znalostní podnik

Znalostní podnik lze v širších souvislostech chápat jako organizaci založenou na znalostech, fungující v podmínkách znalostní společnosti a využívající všech pozitivních vývojových trendů prověřených časem a v řídicí praxi už implementovaných některými podniky světové úrovně.

Václav Vostrovský, Jaromír Štůsek

*STRATEGICKÉ PLÁNOVÁNÍ NEZISKOVÝCH ORGANIZACÍ
V PODMÍNKÁCH ZNALOSTNÍ SPOLEČNOSTI*

Vydalo občanské sdružení AGNES.

Redakce Jiří Ježek.

Obálka Jakub Němeček.

Sazba Václav Vostrovský, Tomáš Matějiček.

Tisk Carter Reproplus.

Praha 2008.

Kontaktní adresa vydavatele:

AGNES, občanské sdružení

Jelení 196/15

118 00 Praha 1

tel.: 233 350 120

e-mail: agnes@agnes.cz

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

ISBN 978-80-903696-5-8

