Ostravská univerzita v Ostravě
Fakulta sociálních studií
Katedra sociální práce

Studijní opora

Řízení organizací služeb sociální práce

Mgr. Věra Malík Holasová, Ph.D.

Ostrava, 2020

Název: Řízení organizací služeb sociální práce
Autor: Věra Malík Holasová

Studijní opora je jedním z výstupů Individuálního rozvojového projektu IRP.

Jazyková korektura nebyla provedena, za jazykovou korekturu odpovídá autor.

Recenzentka: Mgr. Dominika Najvert.

Ostravská univerzita v Ostravě
Fakulta sociálních studií
Dvořákova 7
701 03 Ostrava

© Věra Malík Holasová, 2020
© Ostravská univerzita v Ostravě, Fakulta sociálních studií

Obsah

ÚVOD ... 5
1 Neziskový sektor, neziskové organizace sociálních služeb ... 6
1.1Vymezení pojmů ... 6
1.2 Právní subjektivita organizace ... 9
1.3 Organizace sociálních služeb v nestátním neziskovém sektoru ... 11
2 Východiska a přístupy v řízení organizací ... 15
2.1 Organizace ... 15
2.2 Teorie řízení organizací ... 16
2.2.1 Mechanistický přístup ... 16
2.2.2 Škola lidských vztahů ... 20
2.2.3 Humanistický přístup ... 21
2.2.4 Moderní systémové přístupy ... 23
3 Strategické plánování ... 26
3. 1 Vymezení pojmů ... 26
3.2 Fáze strategického plánu ... 28
3.2.1 Poslání, vize a hodnoty organizace ... 28
3.2.1Strategické analýzy ... 30
3.2.3 Stanovení cílů a strategie organizace ... 31
3.2.3 Implementace strategie ... 32
3.2.4 Kontrola strategie, evaluace ... 32
4 Organizační struktura, organizační kultura ... 34
4.1 Organizační struktury ... 34
4.2 Organizační kultura ... 36
4.3 Utváření organizační kultury ... 37
4.4 Vývoj a trendy organizační kultury ... 41
5 Řízení lidských zdrojů ... 43
5.1 Základní pojmy ... 43
5.2 Personální činnosti ... 44
5.2.1 Plánování počtu pracovníků ... 45
5.2.2 Získávání pracovníků ... 47
5.2.3 Hodnocení a odměňování pracovníků ... 49
5.2.4 Další personální činnosti ... 51
6 Role manažera organizace, aspekty vůdcovství ... 53
6.1 Základní pojmy ... 54
6.2 Manažerské role a činnosti ... 56
6.3 Styly řízení ... 57
6.4 Manažer motivuje ... 60
6.5 Manažer řeší problémy ... 61
6.6 Manažer vede porady ... 62

6.7 Manažer v neziskové organizaci sociálních služeb ... 63
6.8 Manažer v ohrožení workoholismu ... 64
7 Finanční řízení ... 67
7.1 Finanční řízení, pojem a druhy ... 68
7.2 Financování nestátních neziskových organizací ... 71
7.3 Fundraising ... 74
8 Marketingové řízení ... 77
8.1 Vymezení pojmů ... 77
8.2 Marketingový mix ... 80
8.3 Marketingová komunikace ... 80
9 Kvalita služeb v organizacích sociálních služeb ... 85
9.1 Specifika sociálních služeb ... 85
9.2 Vývoj sociálních služeb, standardů kvality ... 87
9.3 Druhové standardy kvality sociálních služeb ... 90
9.4 Přínos standardů, další nástroje kvality ... 91
9.5 Organizační rozvoj, koncepce učící se organizace ... 92
9.6 Řízení organizací z hlediska udržitelnosti ... 93

ÚVOD

Studijní opora sumarizuje aktuální poznatky z oblasti řízení neziskových organizací v sociální oblasti. Je jedním z výstupů Individuálního rozvojového projektu s názvem *Inovace studijního předmětu Sociální práce s rodinou a tvorba studijní opory* (IRP201503) a je určena studentům bakalářského stupně studia.

Jednotlivé tematické okruhy studijní opory jsou jednotně strukturovány. Obsahují cíl, klíčová slova, vlastní text, otázku/úkol, kontrolní otázky, použité informační zdroje a v některých kapitolách také příklad z praxe (viz následující vysvětlivky).

Její rozšiřování, kopírování nebo využívání mimo uvedené studium je s ohledem na autorská práva zakázáno.

Vysvětlivky

Vlastní text (teoretický znalostní aparát)

Otázka/úkol (konkrétní otázka/úkol vztahující se k textu, zamyšlení se)

Příklad – objasnění nebo konkretizování problematiky na příkladu z praxe, ze společenské reality, apod.

Kontrolní otázky (souhrnné otázky k textu)

Použité informační zdroje (informační zdroje vztahující se k textu vycházející převážně z povinné a doporučené literatury popisu předmětu)

1 Neziskový sektor, neziskové organizace sociálních služeb

Cíl kapitoly

Vymezení neziskového sektoru a neziskových organizací z pohledu jejich vzniku, charakteristik i právních forem. Pozornost je zaměřena na neziskové organizace sociálních služeb.

Klíčová slova

neziskový a ziskový sektor, nezisková organizace, charakteristiky neziskové organizace, hybridní typ – sociální podnik, právní rámec neziskových organizací

Snaha lidí uspokojovat své potřeby vede k tomu, že při vytváření statků a služeb spolupracují (uplatňují dělbu práce, specializaci a kooperaci). Souhrn těchto činností tvoří hospodářský proces a oblasti, kde se uskutečňuje, označujeme za *hospodářství nebo ekonomiku*. Můžeme rozlišit **ekonomiku tržní – ziskovou, neziskovou a smíšenou** (kombinace trhu a státní regulace) (Urban, 2003; Vlček, 2005). V sociální práci tradičně převažovaly *neziskové organizační formy*. Současný ekonomický a politický vývoj přináší pro organizace sociální práce a zejména pro neziskové nestátní organizace změny v oblasti změněných podmínek financování svých zařízení, rozšíření nabídky služeb prostřednictvím konkurence privátních poskytovatelů a zesílení tržních prvků při poskytování služeb díky silnějšímu povědomí o ceně a nákladech (Bader, 1999).

1.1Vymezení pojmů

Jak chápeme ziskový a neziskový sektor?

Ziskový sektor

Základem ziskového sektoru je *trh.* Trh je samoregulační systém, v němž poptávka a nabídka, zisk či ztráta efektivně alokují zdroje. Ziskový sektor je schopen sebefinancování (Potůček 1997). Nástrojem ziskového sektoru je podnikání. Podnikání v oblasti služeb znamená, že

předmětem podnikatelských aktivit je poskytnutí služby za úplatu s cílem získat ekonomický efekt (Veber, 2005). Podle Vebera (2005) byl *management* v minulosti spojován především se ziskovým sektorem a podnikatelskými subjekty. V současnosti z důvodů rostoucích nároků na řízení se rozšiřuje pojem managementu do neziskové sféry, kde se přiměřeně aplikují principy, postupy a zkušenosti z podnikatelských organizací.

Neziskový sektor

Neziskové organizace mají v ekonomice nezastupitelné místo. Zejména, protože působí v oblastech, které nejsou pro ziskovou oblast atraktivní (Hejduková in Krechovská, 2018). Patří mezi významné části každé ekonomiky. Pohybuje se v něm velké množství organizací, které svojí četností nejsou nevýznamným okruhem ekonomických subjektů (Stejskal, 2013). Neziskové organizace nesledují v první řadě podnikatelské efekty, ale jiné **záměry: sociální, kulturní, zdravotní**. Naplňují **obecný prospěch** (Veber, 2005).

Neziskové organizace jsou hybateli veřejného mínění a iniciují společenské změny, mají nezastupitelné místo v ekonomice (Stejskal, 2013). Neziskový sektor poskytuje služby, vytváří produkty a může vytvářet i zisk. Neziskové organizace však nejsou zakládány za účelem zisku, ale pokud se vytváří, tak musí být použit pro hlavní činnosti organizace (Škarabelová, 2005).

Do neziskového sektoru můžeme zařadit **neziskový sektor veřejný, neziskový sektor soukromý a sektor domácností**. Organizace *veřejného* neziskového sektoru jsou například organizační složky státu, krajů obcí. Jsou to různé příspěvkové (rozpočtové) organizace. Např. domovy pro seniory, pečovatelské služby a azylové domy obcí. Organizace *soukromého (nestátního)* neziskového sektoru jsou například Spolky (z.s.), Ústavy (z.ú.), Nadace, Nadační fondy, Obecně prospěšné společnosti (o.p.s.), zájmová sdružení právnických osob, včetně odborů, aj. (např. Charita Česká republika, Diakonie ČCE, Člověk v tísni, Nadace Terezy Maxové, aj.). V textu budeme pod neziskové nestátní organizace zařazovat ty, které *nejsou* zřizovány veřejnou správou, tedy neziskový sektor soukromý.

Jaké jsou charakteristiky neziskových organizací?

Neziskové organizace

Neziskové organizace vznikají dobrovolným rozhodnutím skupiny osob za účelem naplnění konkrétních aktivit. Rozvíjejí se a fungují na základě samoregulace a jsou tak relativně

nezávislé. Nemají právní nárok na financování z veřejných zdrojů a o finanční dotace se ucházejí ve veřejné soutěži (Bergerová, 2013).

Anheier a Salomon (in Bergerová, 2013) rozlišují **5 charakteristik neziskových organizací**.

1. *Organizovanost*. Organizace má jasnou organizační strukturu.
2. *Soukromý charakter*. Organizace není součástí státní správy, je nezávislá a funguje na základě soukromého práva.
3. *Neziskovost*. Prvotní účel organizace není zisk. Případný zisk nemůže rozdělovat mezi členy.
4. *Samosprávnost.* Organizace řídí sama sebe, má nástroje na vnitřní kontrolu.
5. *Dobrovolnost*. Jedná se o dobrovolné sdružování občanů a jsou zapojováni dobrovolníci.

Dalším rysem je, že: jsou veřejně prospěšné, přispívají k veřejnému dobru, usilují o dobro lidí, určitých skupin či společnosti jako celku (Stejskal, 2010).

Oblasti působení neziskových organizací

Neziskový sektor soukromý je též označován jako nevýdělečný, dobrovolnický nebo také jako nevládní či nezávislý. Pro neziskové organizace je charakteristický *veřejně prospěšný cíl* a obecně prospěšné činnosti. Organizace se realizují **v oblastech zdravotnictví, vzdělávání, kultury, komunity, náboženství, sportu, životního prostředí, profesních vztahů, veřejné správy a sociálních služeb aj**. Všechny tyto oblasti se mohou navzájem prolínat, musí však mít stanovené své poslání, pro které byly tyto organizace založené (Otrusinová, 2011).

Sociální podniky

Kromě ziskových a neziskových organizací se v sociální oblasti rozvíjejí **formy hybridních organizací** (mix dvou předchozích forem). Jde o **sociální podniky**. Dle Hunčové (2004) zde můžeme zařadit družstva, nadace, sousedskou výpomoc, veřejně prospěšné práce. Důležitými aspekty jsou zde svépomoc a participace.

Sociálním podnikem je právnická osoba založená dle soukromého práva nebo fyzická osoba, které splňují principy sociálního podniku. Sociální podniky hrají důležitou roli v místním rozvoji a často vytvářejí pracovní příležitosti pro osoby se zdravotním, sociálním nebo kulturním znevýhodněním. Pro sociální podnik je stejně důležité dosahování zisku i obecného prospěchu. Zisk je z větší části použit pro další rozvoj sociálního podniku. V České republice nalezneme právní formy asociací, nadací, družstev, případně dalších neziskových organizací. Jedná se o zcela nový ekonomicko-sociální proud, kdy podniky naplňují nebo směřují k naplňování nových potřeb ve společnosti. Na potřeby společnosti reagují vytvářením produktů či poskytováním veřejných a sociálních služeb (Šloufová, Dohnalová, 2010).

V České republice je v oblasti sociálního podnikání nejvíce zastoupená oblast zaměstnávání osob se zdravotním nebo sociálním znevýhodněním. Sociální podniky jsou v tomto ohledu velkým přínosem pro začlenění těchto osob do pracovního procesu a do života, zaměřují se na osoby, které jen stěží naleznou místo na trhu práce. Tímto krokem mohou sociální podniky přebírat důležité ekonomické role veřejných institucí (Skovajsa, 2010).
Více informací naleznete na stránkách: www.ceske-sociální podnikání.cz., www.tessea.cz.

Otázky:

1. Jak členíme tržní ekonomiku?

2. Může vytvářet nezisková organizace zisk?

3. V jakých oblastech působí neziskové organizace?

4. Jaké neziskové organizace znáte? Jste dárci nebo sponzory některých NNO?

5. Najděte ve vašem regionu 2 známé sociální podniky. Popište jejich činnost a právní formu.

1.2 Právní subjektivita organizace

V českém prostředí upravuje neziskové organizace několik právních předpisů. Zejména jde o nový občanský zákoník (z.č.89/2012 Sb., občanského zákoníku ve znění pozdějších předpisů) a z.č.90/2012 Sb., o obchodních korporacích, ve znění pozdějších předpisů.

Podle Občanského zákoníku se rozlišuje **korporace, fundace a ústav.** Korporace je právnickou osobou, kterou vytvořilo společenství osob. Zde náleží např. spolek. Fundace je právnická osoba, vytvořená majetkem k určitému účelu. Např. nadace a nadační fond. Ústav je právnickou osobou ustavenou za účelem provozování užitečného charakteru.

V České republice řeší konkrétní vymezení nestátních neziskových organizací **Rada vlády pro nestátní neziskové organizace**, která je poradním orgánem vlády.

Podle právní subjektivity neziskových organizací můžeme rozlišit: spolky a poboční spolky, ústavy, obecně prospěšné společnosti, nadace a nadační fondy, církevní právnické osoby, sociální družstva i školské právnické osoby.

1. **Spolky (z.s.)**. Upravuje Nový občanský zákoník (NOZ) předpis z.č.89/2012 Sb.. Jedná se o jednoduchou právní formu, která je povinna ustanovit pouze nejvyšší orgán (členská schůze) a statutární orgán (výbor nebo předseda). Další struktura řídících orgánů je ponechána na rozhodnutí zakladatelů či členů (min. 3). Účelem spolku je *naplňování společného zájmu*. Spolek může vyvíjet vedlejší hospodářskou činnost, ale zisk musí investovat zpět do organizace. Základním dokumentem jsou stanovy a minimální vklad k založení subjektu není určen.

2. **Ústavy (z.ú.)**. Upravuje Nový občanský zákoník (NOZ). Jsou založeny za společenským nebo hospodářským účelem na základě zakládací listiny. Zakladateli mohou být fyzické i právnické osoby. Výše finančního vkladu není zákonem určena. Po založení ústavu podá zakladatel návrh na zápis do rejstříku ústavů. Statutárním je ředitel a správní rada.

3. **Obecně prospěšné společnosti (o.p.s.)**. Upravuje Nový občanský zákoník (NOZ). Jejich účelem je poskytování obecně prospěšných služeb pro veřejnost. Mohou vyvíjet vedlejší hospodářskou činnost, přičemž zisk je použit pro rozvoj hlavní činnosti. Statutárním orgánem je ředitel. Musí být zřízena správní a dozorčí rada. Od roku 2014 již nemůže vznikat tato právní forma.

4. **Nadace a nadační fondy**. Upravuje Nový občanský zákoník (NOZ). Nadaci může založit fyzická i právnická osoba nadační listinou. Nadace vzniká zápisem do nadačního rejstříku. Je určena správní a dozorčí rada i revizor. Nadace musí disponovat nadačním jměním min. 500 000 Kč, se kterým nelze disponovat (jistina). Ve statutu nadace je určeno, jaký okruh činností třetích osob podporují. Nadační fond je založen za společenským či hospodářským účelem, pro podporu třetích osob. Výše vkladu nadačního jmění není určena.

5. Církevní právnické osoby. Upravuje z.č. 3/2002 Sb., o církvích a náboženských společenstvích. Jedná se o dobrovolná společenství osob, která disponují vlastní strukturou, orgány, vnitřními předpisy, náboženskými obřady a projevy víry. Účelem bývá veřejné nebo soukromé vyznání určité náboženské víry, které mimo jiné zahrnuje vyučování nebo duchovní služby. Zakládány bývají také za účelem poskytování obecně prospěšných činností. Jsou zakládány orgány církví nebo náboženských společností. Registračním místem je Ministerstvo kultury (Rejstřík církevních právnických osob). Jsou to samostatné právnické osoby. Zároveň jsou součástí církví a jsou podřízeny svým zakladatelům.

6. **Sociální družstvo**. Upravuje z.č. 90/2012 Sb. o obchodních korporacích. Sociální družstvo vyvíjí obecně prospěšné činnosti za účelem sociální integrace znevýhodněných osob. Zejména

v oblasti sociálních služeb, zdravotní péče, vzdělávání aj. Družstvo vytváří zisk, přičemž zákonem je omezeno jeho hospodaření. Mezi členy může rozdělovat 33% disponibilního zisku. Družstvo musí mít své stanovy, vzniká zápisem do obchodního rejstříku (min. tři zakladatelé). Vrcholným orgánem je členská schůze a představenstvo. Musí mít kontrolní komisi.

Občanský zákoník ukládá jednotlivým právním formám organizací různou míru *povinné řídící struktury*. Často se stává, že povinná řídící struktura je zřízena pouze formálně a její funkce na sebe fakticky přejímá výkonný management organizace. Řídící pracovníci se tak mohou dostávat do střetu zájmů.

Výběr právní formy je vhodné nepodcenit, protože na ní pak záleží mnoho skutečností: možnost vlivu na fungování organizace, způsob rozhodování v organizaci (statutární orgány), způsob řízení organizace, přístup k veřejným a soukromým financím, daňové výhody, účetní systém organizace…. (Šedivý, Medlíková, 2017).

Podle údajů Českého statistického úřadu z března 2019 bylo v České republice registrováno 99 558 spolků (do právní formy spolek se od roku 2013 automaticky převedla dřívější nejpočetnější právní forma občanské sdružení - o.s.) a 26 497 pobočných spolků; 2 810 obecně prospěšných společností; 1 083 zapsaných ústavů; 556 nadací; 2 017 nadačních fondů a 4 138 církevních organizací. (Index, 2018)

1.3 Organizace sociálních služeb v nestátním neziskovém sektoru

Sociální práce přispívá k řešení sociálních problémů a je realizována jak na úrovni praxe organizací sociální práce, tak na půdě akademické. Sociální pracovníci pomáhají jednotlivcům, rodinám, skupinám či komunitám dosáhnout způsobilosti k sociálnímu uplatnění a pomáhají utvářet pro jejich uplatnění příznivé společenské podmínky (Matoušek, 2003). Sociální práce využívá mnoho nástrojů ke zlepšení nepříznivé sociální situace lidí ve společnosti, ať už to je finanční či materiální pomoc, osobní služby či výzkumné aktivity.

Dle zákona o sociálních službách je *sociální služba* definována jako činnost nebo soubor činností zajišťujících pomoc a podporu za účelem sociálního začlenění nebo prevence sociálního vyloučení. Sociální práce se realizací sociálních služeb spolupodílí na sociálním začleňování a ochraně práv a zájmů osob v nepříznivé sociální situaci. Sociální práci však nelze na poskytování sociálních služeb redukovat, resp. nelze ji popsat jen jako činnosti či aktivity, byť legislativně ukotvené.

Zákon rozlišuje 3 typy služeb (1. sociální poradenství, 2. služby sociální prevence, 3. služby sociální péče). Sociální služby jsou ambulantní, terénní a pobytové. Jejich kvalita je ověřována pomocí standardů kvality sociálních služeb. Organizace, které poskytují sociální služby se musí řídit z.č.108/2006 Sb. o sociálních službách a vyhláškou č.505/2006 Sb. o Standardech kvality sociálních služeb s pozdějšími předpisy. Poskytovateli sociálních služeb mohou být územní samosprávné celky, právnické osoby, fyzické osoby i složky státu. Podmínkou je registrace u příslušného krajského úřadu. Podíl neziskových organizací v poskytování sociálních služeb je dominantní (Molek, 2011).

Nestátní neziskové organizace v oblasti sociální práce poskytují všechny druhy sociálních služeb (poradenství, péče, prevence v oblasti sociální, zdravotní a komunitní aj.). Významně se podílejí na komunitním plánování sociálních služeb.

Mezi nestátní neziskové organizace můžeme zařadit různé zastřešující organizace například:, Asociaci nestátních neziskových organizací z.s. (ANNO), Společnost sociálních pracovníků (právní forma zapsaný spolek), Svaz tělesně postižených v ČR, Česká unie neslyšících, z.ú. aj.

Dále zde patří různé nadace: Nadace Charty 77, Nadace Divoké husy, Dobrý anděl, Nadace České spořitelny aj.

Mezi velké poskytovatele služeb patří také církevní organizace: Charita ČR, Diakonie ČCE, ADRA, Armáda spásy aj.

Pro sociální pracovníky neziskových organizací v oblasti služeb sociální práce **vyvstávají nové pracovní a profesní výzvy**. Sociální pracovník musí ve své práci zohledňovat finanční možnosti organizace, požadavky donátorů organizace, požadavky klientů i politiků. Znalosti managementu umožňují také sociálním pracovníkům pohlédnout kritickým pohledem na vlastní organizace, na poskytované služby a standardy práce. Potíže v práci nemusejí být způsobeny chybou sociálních pracovníků, ale příčiny mohou být ve špatně nastavených kompetencích či v nedostatečném plánování v organizaci (Coulshed, Mullender, 2001).

Pro neziskové organizace působící na poli sociální práce je neméně důležité, aby sociální pracovníci sdíleli poslání, hodnoty a vlastní nastavení těchto organizací.

Neziskový sektor dle Českého statistického úřadu (ČSÚ) tvoří přes 2% podílu na zaměstnanosti v ČR. Potíží je však často výše odměňování zaměstnanců, jež nedosahuje výše průměrné mzdy v národním hospodářství. Vzhledem k probíhající ekonomické konjunktuře je pro některé organizace velmi obtížné udržet si zaměstnance či získat nové. Obzvláště kritická je situace právě v sociálních službách, které čelí zvyšující se personální fluktuaci sociálních pracovníků. Otázkou je také připravenost (znalosti a dovednosti) nových pracovníků v této oblasti.

Do budoucna mohou poznatky z oblasti managementu v oblasti neziskových organizací sociálních služeb nabývat na významu. Poznatky z oblasti managementu jsou uplatnitelné v různých formách organizací. Mohou napomoci sociálním pracovníkům dosahovat svých profesních cílů a zlepšovat fungování vlastní organizace.

Otázky

1. Vyjmenuj 3 nestátní neziskové organizace v místě svého bydliště a zařaď je dle právních forem organizace.
2. Vyber si dvě známé neziskové organizace a popiš, jaké typy sociálních služeb poskytují s ohledem na formu i druh poskytovaných služeb.

Bader, C. Sozialmanagement. Freiburg: Lambertus, 1999. ISBN 3-7841-1166-1.

Bergerová, M. Řízení neziskových organizací. Vyšší odborná škola sociálně právní: Praha, 2013.

Hunčová, M. Ekonomický rozměr občanské společnosti. FSE ÚJP, Ústí nad Labem: Ústí nad Labem, 2004.

Index udržitelného rozvoje občanského sektoru pro Českou republiku v roce 2018. https://www.avpo.cz/wp-content/uploads/2019/10/Index-udr%C5%BEiteln%C3%A9ho-rozvoje-OS-v-%C4%8CR-2018.pdf

Krechovská M. Řízení neziskových organizací. Praha:Grada Publishing a.s., 2018. ISBN 978-80-247-3075-2.

Otrusinová, M. Finanční hospodaření municipálních účetních jednotek. Praha:Beck, 2011. ISBN 978-80-7400-34-24.

Potůček, M. Nejen trh. Praha: Slon, 1997. ISBN 80-85850-26-5.
Skovajsa, M. Občanský sektor: organizovaná občanská společnost v České republice. Praha: Portál, 2010. ISBN 978-807-3676-810.
Stejskal, J. a kol. Neziskové organizace - vybrané problémy ekonomiky. Praha: Wolters Kluwer ČR, 2013. ISBN 978-80-7357-973-9.

Stejskal, J. Ekonomika neziskové organizace. Praha:Junák, 2010. ISBN 978-80-86825-55-7.

Šedivý, M., Medlíková, O. Úspěšná nezisková organizace. Praha: Grada, 2017. ISBN: 978-80-2710-24-95.
Škarabelová, S. Definice neziskového sektoru, CVNS. Brno: Centrum pro výzkum neziskového sektoru, 2005. ISBN 80-239-4057-0.
Šloufová, R. Dohnalová, M. Sociální politiky v ČR. Praha: VÚSPV, 2010. ISBN 978-80-7416-077-6.
Urban, J. Základy teorie národního hospodářství. Praha:Kluwer, 2003.
Veber, J. Podnikání pro malé a střední firmy. Praha: Grada Publishing, 2005. ISBN 80-247-1069-2.
Vlček, J. Ekonomie a ekonomika. Praha:ASPI, 2005. ISBN 80-7357-103-X.
Zákon č.89/2012 Sb., občanský zákoník, ve znění pozdějších předpisů.

Zákon č.90/2012 Sb., o obchodních korporacích, ve znění pozdějších předpisů.

2 Východiska a přístupy v řízení organizací

Cíl kapitoly:

Seznámení se základními pojmy a východisky klasického managementu. Bude popsán mechanistický přístup, škola lidských vztahů, humanistický přístup, moderní a postmoderní názory. Zásady jednotlivých přístupů budou aplikovány na organizace v sociální oblasti.

Klíčová slova:

organizace, formální a neformální organizace, teorie řízení organizací (mechanistický přístup, škola lidských vztahů, humanistický přístup, moderní a postmoderní názory)

V tomto učebním textu vycházíme z předpokladu, že každý sociální pracovník je manažer. Řídí sám sebe, což je základem k řízení druhých a různých systémů. Takové řízení sebe sama a řízení druhých se opírá *o teorie o povaze organizací a jejich struktuře* (Coulshed, Mullender, 2001).

2.1 Organizace

Jak lze definovat organizaci? Co je to formální a neformální organizace?

Organizaci (z řec. organon – nástroj) lze chápat jako sociální útvar, který umožňuje členům organizace uspokojovat své potřeby. K jejím znakům náleží:

- dělba práce,
- hierarchie,
- autorita,
- podřízení se zájmům organizace,

kolegialita aj.

V jiném smyslu je organizace chápána jako činnost (*organizování*), která směřuje k uspořádání prvků a vztahů mezi nimi s cílem zajistit fungování systému. Organizace označuje dále také výsledek organizování, tedy *instituci* (Novotná, 2008).

Organizace nabývají různých podob podle účelu, za kterým byly vytvořeny. ***Formální organizace*** jsou uměle vytvořeným nástrojem koordinace aktivit většího počtu lidí za určitým cílem. Mají pevnou strukturu, formalizovaná pravidla rozhodování i komunikace. Můžeme zde zařadit velké výrobní podniky, školy, úřady, nemocnice apod. Úskalím formálních organizací jsou často opatření, která by měla zvyšovat účinnost při dosahování cílů, přičemž vak činnost tlumí a brání rozvoji organizace. Jedná se o *byrokratizaci.* Oproti tomu ***neformální organizace*** vznikají na základě vztahů, vazeb a interakcí bez ohledu na formální pravidla a struktury. Na zač. 20. stol. s rozvojem průmyslové výroby se zjistilo, že různé organizace mají mnoho společných rysů a to se stalo předmětem zájmu odborníků. Studiem povahy a fungování organizací (formálních) se začala zabývat *sociologie organizací*. Ze zkoumání organizací vzešel později *management* (Keller, 2007).

2.2 Teorie řízení organizací

Zájem o řízení organizací vzešel z oblasti výroby a obchodu. Obecné principy managementu však platí pro různé formy organizací i služeb. Výkon sociální práce mohou ovlivňovat vztahy mezi vedoucím a zaměstnanci, způsoby řízení, organizace práce apod. Na tomto místě se seznámíme s některými *klasickými teoriemi řízení organizací*.

1. Mechanistický přístup (do 20. l.20.s., Taylor, Ford, Fayol, Weber).
2. Škola lidských vztahů (20. a 30.l.20.s., Mayo).
3. Humanistický přístup (50.-60.l.20.s., Maslow, McGregoe, Likert).
4. Moderní názory (60. a 70.l.20.s., Ouchi, Bertanlaffy).
5. Postmoderní názory (80. a 90.l.20.s. Peters).

2.2.1 Mechanistický přístup

Období 20.l.20.s. charakterizoval rozvoj průmyslové výroby a dělby práce (rozvoj např. velkých amerických podniků).

- ***Frederik W. Taylor*** představitel ***vědeckého řízení*** *(vědecký management, taylorismus).* Taylor se snažil o racionalizaci pracovních postupů. Rozdělil každý fyzický úkol na jeho dílčí pohyby, aby zjistil nejúčinnější způsob práce. Poté zvažoval, jak by mohly techniky managementu řídit pracovníky, aby důsledně ***pracovali s maximální výkonností*** (zavedl

úkolovou mzdu, systém prémií, prověření inspektorů kvality). Pohlížel na *lidi jako na stroje* s výjimkou toho, že se lidé dopouštějí chyb a pracují podle něj pouze proto, aby si vydělali peníze. Odpovědnost byla přesunuta na manažery, od dělníků se neočekávalo myšlení, protože rutinní práce je naprogramovatelná.

Jeho odkaz stále nacházíme např. V podobě výstupních opatření, funkční analýze povolání, výkonnostních ukazatelích, maximální specializaci (Veber, 2007; Coulshed, Mullender, 2001). Někteří autoři dnes hovoří o *neotaylorismu v sociální práci* (srov. Laan, 2006).[1]

- ***Henry Ford*** (1863-1947) je označován za marketingového génia. Platil svým zaměstnancům dvojnásobek běžné mzdy, aby se z nich stal trh pro jeho vlastní auta, a zavedl metodu masové výroby. Ford nikdy neměl důvěru v manažery, lpěl na kontrole sebe sama. Vsociální práci neexistují žádné skutečné paralely s fordismem, ačkoliv mnoho ředitelů sociálních služeb je výborných v marketingovém vedení svých organizací či sebe samých. Větší význam pro nás má poznání, že jsme nyní **postmoderní a také postfordisté**.

Průmyslové montážní linky byly nahrazeny rozdělenými pracovními skupinami na odlišných místech. Dochází k velkému ***komunikačnímu rozvoji v domácím prostředí***, kde například analytik nebo účetní pracuje z domova. Ačkoliv je tento trend v sociální práci méně zřetelný, než v jiných sektorech, existuje stále větší počet nezávislých školitelů, konzultantů a opatrovníků na volné noze využívajících své kvalifikaci a zkušenosti pro práci z domova. Zajímavé je, že postfordistická práce se základnou doma a sdílenými pracovními místy také začínají ovlivňovat organizaci sociálních služeb. Organizace tak mohou *ušetřit peníze* za kancelářské prostory, budou-li sociální pracovníci pracovat co nejvíce z domova (pomocí laptopů a teleworkingu…). Všichni zaměstnavatelé se snaží zlepšit vedení záznamů a kontrolu vedení rozpočtu prostřednictvím využití počítačů, s elektronickými soubory případů, což manažerům umožňuje přístup k informacím v jakoukoliv dobu a hledání trendů napříč případy. Kromě výhod práce z domu, *existují i negativa*. Např. se jedná o námahu očí a svalů při užívání počítačů, nebezpečí násilné krádeže laptopu, stres vyvolaný sníženou administrativní pomocí a nedostatkem kontaktu s kolegy a týmové práce aj. *Postfordismus* je nyní v sociální práci realitou a přináší nové výzvy. Může se zdát, že procesní výkonnost založená na výkonnostních ukazatelích a sledovaných výsledcích zaujala prioritu namísto budování vztahů (Coulshed, Mullender, 2001).

1 Laan (2006) hovoří o *taylorismu* v sociální práci, jež se vyznačuje standardizací úkonů, centrální kontrolou, oddělením myšlení a konání v pracovním procesu apod.

- Inženýr **Henri Fayol** je představitelem **klasického řízení**. Vypracoval například obchodní plány na jeden rok a deset let nebo organizační schémata s pracovními pozicemi. Mezi *výchozí zásady patří*: dělba práce - jeden vedoucí, dodržování autority a poslušnosti, podřízení zájmům celku, centralizace. (Keller, sociologie organizace)

Hlavní principy managementu:

1. *Za stanovování klíčových úkolů jsou zodpovědní ti nahoře.* (Jednotnost směřování, programové prohlášení podniku).
2. *Specializace lze dosáhnout rozdělením skupin pro výkon podobných funkcí.* (V sociální práci je to možné podle skupiny uživatelů, typu problému, metody práce, prostředí aj.).
3. *Každý pracovník by měl hlásit zprávy pouze jednomu nadřízenému.*
4. *Každá osoba by měla mít svůj popis práce.*
5. *Ideální rozsah řízení.* To znamená *počet lidí* vykonávajících podobnou práci, na které dohlíží jedna osoba - by měl být šest až osm. (Coulshed, Mullender, 2001)

Fayol vycházel z úzké specializace svých zaměstnanců, **což neodpovídá různorodé podobě sociální práce.** Přenositelné není řízení shora dolů při preferenci partnerství a týmové práci v sociální práci. V tomto přístupu mají manažeři zodpovědnost směrem shora dolů za plánování, kontrolování a motivování práce druhých v rámci jejich rozsahu řízení. Tyto myšlenky nyní teoretikové managementu považují za příliš rigidní a předvídatelné pro odraz současného pracovního světa. Stále však existuje jejich odkaz např. ve vládních manažerských agendách pro sociální služby v tabulkách standardizovaných výkonů sjednocujících cílů, vycházejících z číselných měření a účelných zisků (Coulshed, Mullender, 2001).

- ***Max Weber (1864-1920) a jeho teorie byrokracie***. Organizace pracuje efektivně, pokud dodržuje několik pravidel (odstraní se libovůle úředníků díky zavedení neosobních pravidel). Byrokraté mají stanovené přesné kompetence, je dána hierarchie a dohled. (Keller, sociologie organizace).

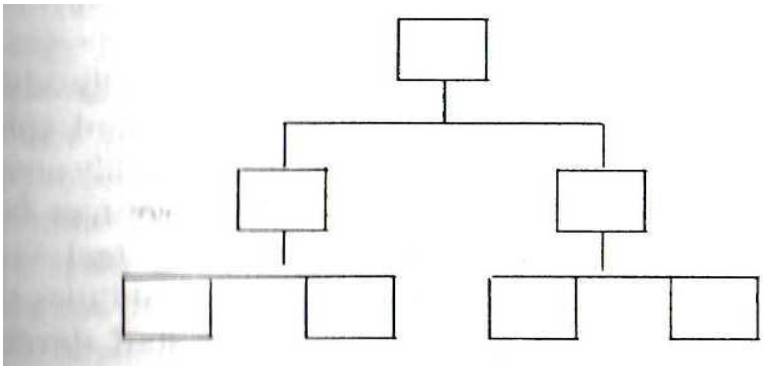
Hlavní znaky byrokracie:

1. Jsou dány přesné *stanovené kompetence a povinnosti*. (Lidé pracují v rámci svého popisu práce a na přidělené práci, nikoliv na tom, na čem by ten den rádi pracovali).

2. Rozdělení povinností pomocí *formální administrativní hierarchie.* Na každý úřad dohlíží úřad vyšší, přičemž je nezbytná komunikace pro postup dolů a nahoru tímto řetězcem dohledu. (Sociální pracovník nemůže pouze zavolat řediteli a požádat je o více prostředků či radu v obtížném případě.)

3. Předepsaný systém *pravidel a postupů*. Nedodržení pravidel může vést k disciplinárnímu řízení. Na straně druhé by měl předepsaný postup chránit pracovníka, když i při *dodržení* pravidel případ nedopadne dobře.

4. Zaměstnání s pevným platem, vycházející z *technické kvalifikace* a utváření kariéry v rámci hierarchie. Nábor a výběr podle popisu práce a osobnostních specifikací, rozvoj zaměstnanců a vyhlídky na postup vzhůru.



Obr. Hierarchická struktura (Coulshed, Mullender, 2001:29).

Weber formuloval typologii organizačních forem založených na výkonu moci a autoritě. Byrokracie z analýzy vyšla jako technicky nejúčinnější. Weber se zajímal o to, co lidi přiměje k následování příkazů. Došel k závěru, že vedoucí může uplatňovat ***charismatickou autoritu*** prostřednictvím kombinace osobních kvalit a vize (což bohužel platí pro některé protiprávní občanské režimy i náboženská a politická hnutí). Vedoucí organizace může zastávat ***tradiční moc*** na základě zděděné pozice. Třetím typem je ***autorita s racionálně-právním základem,*** která je uplatňována v rámci byrokratické organizace. Ta **je formou převládající v sociální práci**. V tomto modelu chybí právo volného uvážení a vliv zakladatele podnikání či politické dynastie. Přizpůsobení se vychází spíše z *následování formalizovaných pravidel a postupů*, a *práce ve zřejmých strukturách*. To znamená, že základní strukturu byrokracie lze ilustrovat jako soubor rolí. Každý jednotlivec v rámci struktury zaujímá políčko, umístěné se vztahem ke zbytku hierarchie. (Coulshed, Mullender, 2001).

Byrokracie vyhovuje *stálým a neměnným úkolům*. **Sociální pracovník se však nachází v prostředí neustálých změn** (politické klima i nepředvídatelnost životů klientů). Také při práci s klienty sociálních pracovníků nelze vždy postupovat podle předem daných návodů. Jak

říká Garrett (in Coulshed, Mullender 2001). Škatulkováním lidí do kategorií riskuje sociální práce ztrátu schopnosti pracovat s každým jako s jedinečným individuem ve zvláštním souboru okolností. Seznam zdánlivě objektivních soudů nemůže přiměřeně obsáhnout profesionální a etická dilemata obsažená v práci s lidskou různorodostí a jednáním. Schopnost posuzování souvisí i s otázkou míry profesní autonomie. V organizacích sociální práce hraje roli existence mnoha *potenciálních soupeřících investorů*. Sociální pracovníci si mohou zachovávat profesní autonomii díky *profesním sdružením s vlastním etickým kodexem* apod.

Organizace, které zaměstnávají sociální pracovníky, se seskupují do různorodých organizací napříč veřejným a soukromým sektorem. Dále mají na sociální práci vliv skupiny uživatelů a široká veřejnost. Všechny tyto různorodé skupiny jsou vyzývány ke spolupráci, což přináší nevyhnutelná napětí. Čím různorodější jsou činnosti organizace a čím většímu druhu lidí slouží, tím *větší komplexnost vyžaduje podoba, která vše drží pohromadě*. Například sociální odbory mohou vytvářet specializované týmy nebo být součástí multidisciplinárních týmů, jejichž členové jsou i techničtí či právní odborníci. Jejich metody mohou jít napříč provozní linií managementu, tj. přes dohled nad základní činností oddělení či instituce. Podobně ve velkých nezávislých organizacích je management získávání finančních prostředků stejně důležitý jako vedení přímého poskytování služeb. Pro manažera velké organizace veřejného sektoru *je stále těžší obsáhnout tento stupeň různorodosti*, jak v organizační struktuře, tak v technických odborných znalostech.

1. Který z představitelů mechanistického přístupu preferoval při řízení organizace zejména maximalizaci výkonu pracovníků?
2. Jaké jsou podle vás výhody a nevýhody práce z domu?
3. Charakterizujte byrokratické organizace.
4. Vyskytuje se v sociálních organizacích byrokratická struktura řízení? Uveďte příklad.

2.2.2 Škola lidských vztahů

Ve 30.l.20.s. se rozvíjí odlišný přístup od mechanistického pojetí člověka v organizaci, jež klade **důraz na neformální vztahy mezi lidmi**. Neformální lidské vztahy, které se rozvíjejí v průběhu neřízení lidské interakce, mohou ovlivňovat chod organizace. Představitelé tohoto přístupu uznávali, že lidé pro organizaci nejen pracují, ale *jsou* organizací. (Keller, sociologie organizace; Coulshed, Mullender 2001).

• Psycholog ***Elton Mayo***. Mayo tvrdí, že lidé se nechovají jako pouzí ekonomičtí aktéři, ale jako komplexní bytosti s vlastními motivy, pocity, sympatiemi. **Úspěšný manažer by měl přihlížet k sociálním potřebám spolupracovníků** a být nejen kontrolorem ale *vlídným rádcem a oporou*. (Keller, sociologie organizace).

Výzkum Eltona Mayo odhalil, že **každá organizace má neformální strukturu**, která ovlivňuje to, jak se lidé chovají a jak systém funguje. K motivaci potřebují zaměstnanci styl řízení, který staví na této spontánní kooperaci ve skupině a který projevuje zájem o jedince i skupinu. Mayo pozoroval chování malých pracovních skupin v elektrické společnosti po více než desetiletí od roku 1924. Zkoumal neformální sociální systémy, které podléhají jak kooperaci, tak odporu vůči změně. Lidé mají přirozený sklon navzájem se sdružovat a zajímají se o to, co si o nich jejich skupina myslí. Hawthornský efekt byl překvapivý v tom, že všichni pracovníci v experimentální i v kontrolní skupině zlepšili své výkony pouze proto, že probíhal experiment a lidé si jich všímali.

2.2.3 Humanistický přístup

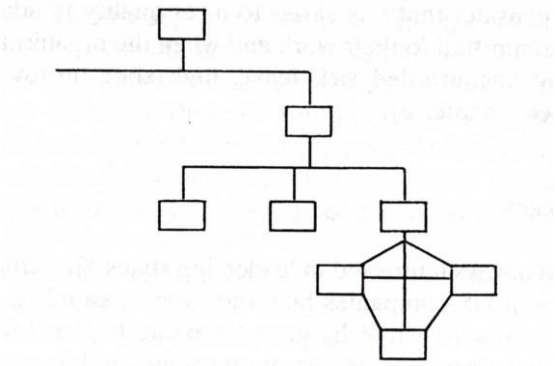
• ***Abraham Harold Maslow*** (1908-1970) změnil chápání motivace zaměstnanců. Jeho ***teorie hierarchie potřeb*** předpokládá, že lidé naplňují své potřeby od nejnižších fyziologických až po *nejvyšší potřebu seberealizace*. Rozšiřuje úzké ekonomické pojetí člověka. Takže práce není jen zdrojem peněz, ale také sebeúcty a kreativity. Pracovní pozice by tak měly být přizpůsobovány lidem v hierarchii a ne naopak. (Coulshed, Mullender 2001).

• ***D. McGregor (1906-1964) vytvořil teorii X a Y***. V 50.-60.l.20.s. se pozornost obrací na osobní rozvoj člověka v organizaci, což je největším pracovním stimulem. McGregorova **Teorie X** považuje zaměstnance za zahálčivé tvory, kteří vyžadují kontrolu (autoritářský přístup). **Teorie Y** se domnívají, že lidé pracují rádi a nemusejí být neustále kontrolováni (přístup spoluúčasti na rozhodování). Je třeba vytvořit takové pracovní podmínky, které umožní pracovníkům jejich seberealizaci. (Keller, sociologie organizace).

• ***Rensis Likert*** (1903-1981) zkoumal **vlastnosti nejlepších manažerů** a zjistil, že to jsou lidé, kteří dokáží motivovat své podřízené, dodat jim pocit osobní hodnoty a z jejich pracovní skupiny učinit oporu.

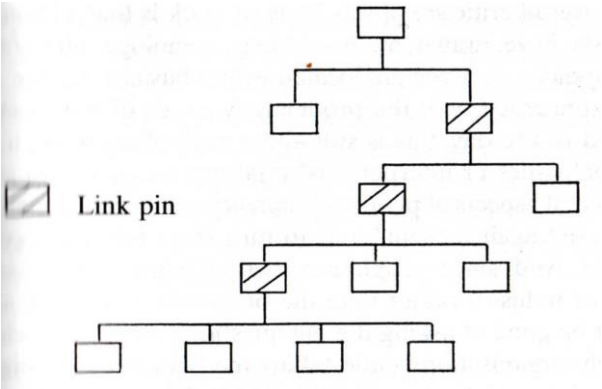
Rozlišil **4 styly řízení** (rozpracoval rozlišení McGregora): 1. vykořisťující a autoritativní, 2. benevolentně autoritativní, 3. konzultativní, 4. participativní.

V jeho době se jevil jako nejběžnější benevolentně autoritativní styl řízení. Likert preferoval **participativní styl,** který byl podle něj dlouhodobě nejúspěšnější. Úzce spjatá pracovní skupina (viz. obrázek níže), která podporuje cíle vedení, může přimět své členy k vyšší výkonnosti, stejně tak jako odporující člen může výkon snižovat.



Obr. Týmová spolupráce (Coulshed, Mullender, 2001:40).

Manažeři by měli fungovat jako zprostředkující bod mezi skupinou, již řídí a skupinou vedení. Jinými slovy, **musí se považovat za členy obou skupin**, protože vytváří prvotní komunikační řetězec v rámci organizace. Při nákresu v organizačním schématu je manažer zprostředkujícím bodem na vrcholu trojúhelníku, jehož základna je tvořena jeho/jejím týmem (viz. Obrázek 2.3). Stinnou stránkou toho samozřejmě je, že střední manažeři se mohou cítit jako nádivka v sendviči – obklíčeni z obou stran, jak se snaží reagovat na neustále narůstající tlak týmu a managementu.



Obr. *Struktura zprostředkujících bodů* (Coulshed, Mullender, 2001).

Teoretici lidských vztahů prokázali významný dopad sociálních faktorů na pracovní chování. Organizace musí stavět na motivaci personálu, který zaměstnávají, jak oceňováním jednotlivce, tak budováním kooperace v týmech.

?

1. V čem byl inovativní přístup Školy lidských vztahů?
2. Vzpomeňte na vaši zkušenost z organizace z odborné praxe. Jaký styl řízení organizace jste zde pozorovali?

2.2.4 Moderní systémové přístupy

Teorie systémů vycházejí z předpokladu, že *každá organizace je systémem sama o sobě* a zároveň je tvořena jinými systémy. Všechny systémy mají sklon k vnitřní rovnováze a jsou otevřenými systémy v tom, že jsou v interakci se svým prostředím. Moderní přístupy hledaly všeobecný princip fungování organizací.

- ***William Ouchi*** (1943) v 70.l.20.s. v 70.l.20.s. studoval řízení amerických a japonských firem a vytvořil ***Teorie Z***. Japonský manažerský styl klade *důraz na vnitřní motivaci* (lidé mají sounáležitost s firmou; chtějí, aby byla úspěšná; manažer lidem důvěřuje; podporuje kolektivní rozhodování aj.).

- Rakouský biolog **Ludwig von Bertalanffy** (1901-1970) se zabýval vztahem prostředí a systému.

- Brit **Eric Trist** (1909-1993) vyvinul ***teorii otevřených systémů***, která uznává dynamické pohyby směrem do organizací a z nich, i uvnitř nich. Klasické modely řízení vycházely z *pozorování uzavřených obchodních systémů*, které sledovaly *jen ekonomické cíle,* a vynechávaly vnější kontext stejně jako lidské faktory. Organizace však fungují v neustále se měnícím prostoru, kde vnější svět může být tak vlivný jako uvnitř vytvořená politika.

Trist a jeho kolegové zkoumali účinky mechanizace v uhelných dolech v Durhamu. Zjistili, že aby organizace fungovala efektivně, *její technické systémy se musely shodovat jejími sociálními systémy*. Technologie narušila malé seskupení horníků do směn. Výsledkem byl vznik sociálního stresu s následným absentérstvím, obětními beránky a obrannými postoji. Trist ukázal, že **pracovní organizace má vlastní sociální a psychologické vlastnosti** – tj., že sociální a technické systémy interagují. Zejména demonstroval roli motivace v produktivitě a vytváření týmů. Na rozdíl od robotů lidé nalézají uspokojení v dokončení celých úkolů, v řízení vlastního chování, stanovování vlastních cílů a ve společné týmové práci. Je možná

načase tyto náhledy znovu objevit, když si manažeři péče stěžují, že jen vkládají informace do počítačů, aniž by měli příležitost uplatnit své širší schopnosti v sociální práci.

Systémový přístup nepředepisuje žádný určitý plán organizace. Jedná se spíše o způsob pochopení struktury, kterou již organizace má, procesů, jež se v této struktuře odehrávají, a způsobu jak změna určitých interakcí může pomoci zlepšení práce vůči jejím žádoucím výsledkům. Každá **sociální či zdravotní organizace může být sama chápána jako systém** podle analogie se systémem lidského těla. To znamená, že má okolo sebe hranice, skládá se z menších systémů a systémy spolu reagují. Funguje zde zpětná vazba (například reakce veřejnosti na sociální služby vedou ke změně pojetí služeb) a seberegulace.

Hlavní role manažera v systémovém přístupu je zaměřit se na to, jak subsystémy, které řídí, vycházejí s většími systémy a vnějším světem. Toto se velice liší od dřívějšího myšlení, které manažery chápalo jako řešitele vnitřních konfliktů. *Systémový přístup lze dobře uplatňovat v oblasti řízení sociálních služeb*. Organizace vytvářejí klíčová spojení mezi vnějšími (zdravotní péče, bytová politika) a vnitřními (oddělení standardů kvality, stížností, smluv, rozpočtu) systémy. Otázkou je, zda manažeři v sociálních službách mohou skutečně rozhodovat o vytváření služeb (standardech služeb ve smlouvách) a jejich financování a mohou tak být prostředníky mezi vnějším a vnitřním světem.

Ovšem *kritici systémové teorie* upozorňují na to, že může vést k nezdravému konzervatismu a nepřináší odpovědi na vyšší otázky. Například, když je organizace zkorumpovaná či v úpadku, tak je někdy zapotřebí, aby úplně zanikla. Systémový přístup neobsahuje jasné vysvětlení pro politické otázky jako způsob, jak se systém stal takovým jakým je, kdo v něm nebo nad ním drží největší moc.

Systémový přístup se snažil vysvětlit způsob fungování stále větších a složitějších organizací. Vše souvisí se vším, a je to právě v interakcích a na rozhraních (uvnitř a vně), kde se mohou změny odehrávat. Sociální pracovníci jsou v systémovém myšlení tradičně přitahování myšlenkami otevřenosti, týmové práce a vzájemné závislosti. Nicméně dneska je již tento způsob uvažování překonáván *naprostou složitostí rámce* a *vnitřním působením mnoha organizací*. V sociální práci se vyskytuje systém služeb, který je spojen s dalšími podsystémy, které vyžadují vlastní pochopení sebe sama pro porozumění celku (služby pro náhradní rodinou péči, prevenci, plánování služeb…). Některé prvky práce jsou zadány vně organizaci dalším dodavatelům služeb, jejichž standard práce musí být taktéž kontrolován a přináší další obtíže.

2.2.5 Postmoderní přístupy, současnost

Tempo změn v organizacích se natolik zrychlilo a jejich struktura natolik zkomplikovala, že žádný z výše uvedených přístupů není v současnosti považován za zcela přiměřený. Pro příslušného vedoucího organizace se stává kriticky důležitým držet vše pohromadě. Vedoucí musí nadchnout celý personál organizace pro celkovou vizi, sdílenou kulturu a hodnoty, dále utváří podobu organizace a řídí nutné změny pro zvládání nových požadavků.

Postmoderní autoři 90.l.20.s. nehledají univerzálně platné principy řízení, ale vycházejí z předpokladu, že **každá organizace je specifická**. Jediné pojítko pro management organizací je rychlost změn v současné společnosti. Můžeme zde zařadit ***Toma Peterse*** (1942) a **jeho teorii chaosu**.

Organizace **se má orientovat na rychlou inovaci**, posílení pravomocí pracovníků a řízení. Společnost se mění na **společnost sítí** s realizací krátkodobých projektů (Coulshed, Mullender, 2001).

1. Jak lze na řízení organizace v oblasti sociální práce aplikovat systémovou teorii? Jaké jsou její výhody a nevýhody?
2. Co zdůrazňují postmoderní přístupy v řízení organizací?

Coulshed, V. Mullender, A. Management in social work. Basingstoke:Palgrave, 2001. ISBN 0-333-72413-5.
Keller, J. Sociologie organizace a byrokracie. Praha:SLON, 2007. ISBN 978-80-86429-74-8.
Laan van der, G. Taylorismus a řemeslnost v sociální práci. Sociální práce, 2006, č.3, s.50-56.
Novotná, E. Sociologie organizace. Praha: Grada, 2008. ISBN 978-80-247-2428-7.
Veber, J. Řízení jakosti a ochrana spotřebitele. Praha:Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1782-1.

3 Strategické plánování

Cíl kapitoly:
Vymezení oblasti strategického řízení a plánování v organizaci. Seznámení s jednotlivými fázemi strategického plánu s ohledem na prostředí nestátních neziskových organizací.

Klíčová slova:
operativní a strategické řízení, plány a plánování organizace, strategické plánování, poslání organizace, SWOT analýza, portfolio služeb, strategie v organizaci

3. 1 Vymezení pojmů

Jak se plánuje v organizaci?

Plánování představuje cestu k dosažení cílů a vyžaduje od nás rozhodování mezi různými možnostmi na základě reálných odhadů. I neziskové organizace v oblasti sociálních služeb se musí dobře rozhodovat a efektivně řídit vlastní zdroje. Můžeme zde rozlišit **dvě úrovně řízení**. **Operativní řízení**, které představuje řízení každodenního provozu a **strategické řízení,** které řeší klíčové otázky s dlouhodobým dopadem (Herman, 2008; Bergerová, 2013). Budoucí vývoj nelze nikdy přesně odhadnout, ale dobrý plán umožňuje rychle reagovat na změny a lépe se připravit na nové požadavky.

Druhy plánů v organizaci

Plány organizace jsou **roční** (operační), **dlouhodobé** (taktické, 1-2 r.) a **strategické** (3-5 let). *Roční plán* popisuje současnou situaci a organizační cíle pro daný rok. Obsahuje *program činnosti a rozpočet*. *Taktický plán* popisuje faktory, které organizaci budou ovlivňovat v průběhu několika let. Zahrnuje střednědobé a dlouhodobé cíle. Je každý rok aktualizován.

Je řízen středním managementem. *Strategický plán* je nejdůležitějším typem plánování, který vede organizaci k jejím cílům (např. udržení financování stávajících služeb a rozvoj nových služeb). Analyzuje vnější a vnitřní vlivy a hledá pro organizaci nejoptimálnější využití příležitostí pro organizaci. Je řízen vrcholovým managementem (Herman, 2008).

Pro strategické rozhodování je nutné, aby si organizace stanovila odpovědi na tyto otázky:

- Čeho se snaží organizace dlouhodobě dosáhnout?
- Které aktivity jsou pro ni klíčové?
- Jaké služby poskytuje?
- Komu služby poskytuje?
- Jak se vytváří cena služeb? (Mallya in Bergerová, 2013).

Strategické plánování je základem všech dalších řídících procesů. Obsahuje východiska pro personální řízení, organizační strukturu i styl manažerského řízení. Ze strategického plánu vychází finanční řízení organizace, PR i marketingový plán (Bergerová, 2013). Krechovská (2018) podobně shrnuje, že pro udržitelnost neziskové organizace jsou nezbytné tyto 4 strategie.

1. Finanční strategie (diverzifikace zdrojů, fundraising a samofinancování).
2. Produktová strategie (portfolio produktů a služeb, kvalita produktů a služeb).
3. Personální strategie (profesionalizace řízení, vzdělávání, zapojení dobrovolníků).
4. Marketingová strategie (public relations, veřejný obraz, transparentnost).

1. Jaké jsou dvě úrovně řízení organizace?
2. Popište druhy plánů v organizaci.
3. Jaké oblasti vycházejí ze strategického plánování?

Příprava strategického plánu

Pro strategické plánování je nutné dobře promyslet obsah i organizaci celého procesu. Je nutno promyslet několik bodů.

Rozsah strategického plánování. Rozhodnutí, zda se bude týkat celé organizace, její části, programů apod.

Postup plánování. Tzn. pojmenování jednotlivých kroků, určení zodpovědné osoby za realizaci a termín dokončení.

Časové období plánu a harmonogram. Rozhodnutí, na jaký počet let je plán připravován. Termín dokončení a schválení plánu.

Klíčové problémy. Identifikace 3-5ti problémů, které se budou v rámci plánování řešit.

Personální zajištění, finanční náklady. Tzn. určení rolí (řízení plánování, řízení schůzek, facilitátor, zpracování analýz) a rozsah týmu (cca 5 osob) (Barry in Bergerová, 2013).

3.2 Fáze strategického plánu

V rámci strategického plánu je nutno realizovat následující kroky (Molek, 2011).

1. DEFINOVAT POSLÁNÍ ORGANIZACE.
2. STANOVIT CÍLE ORGANIZACE A REALIZOVAT STRATEGICKÉ ANALÝZY VNĚJŠÍHO A VNITŘNÍHO PROSTŘEDÍ.
3. FORMULOVAT STRATEGII/ VIZI.
4. IMPLEMENTOVAT STRATEGII.
5. KONTROLOVAT STRATEGII.

3.2.1 Poslání, vize a hodnoty organizace

Posláním sděluje organizace hlavní účel své existence a její záměry ve vztahu ke klientům, zaměstnancům i donátorům.

- Kam směřujeme?
- Čemu/komu sloužíme?
- Co jsme již v minulosti dokázali?
- Na jakých hodnotách stavíme?
- V čem jsme jedineční?

Vznikající se organizace si musí vytvořit nové dokumenty a stávající organizace mají za úkol revidovat současný stav. **Poslání** je odraz hodnot, které organizace vyznává a jež by měli sdílet všichni zaměstnanci. Poslání musí jasně identifikovat organizaci a její činnost a její smysl; musí být stručné do délky a rozsáhlé do obsahu; zapadat do kontextu, v němž organizace působí. Je to základním dokumentem organizace a má dlouhodobou životnost. Mělo by zajistit směr na dalších následujících 10 a více let. Upravuje se jen výjimečně (např. při změně typu služeb, okruhu klientů aj.). Obecným posláním organizací poskytující sociální služby je pomáhat lidem v jejich obtížné životní situaci (Molek, 2011; Bergerová, 2013).

V této souvislosti se zmiňují dva pojmy **cíle a vize**. **Cíl** je konkrétní stav, který dosáhneme ve stanoveném časovém období. **Vize** představuje vzdálenou budoucnost, určitý ideál (např. svět bez chudoby). Vize musí být vždy pozitivní.

Hodnoty. Organizace pojmenovává preferované hodnoty a tím vyjadřuje, jaké principy ctí, čím se řídí. Vymezuje vztah ke klientům, k zaměstnancům i ke svému okolí. Hodnoty vyjadřují etické postoje organizace.

Poslání, cíle a vize, hodnoty jsou východisky pro tvorbu strategie organizace. Takto formulované dokumenty jsou důležité pro komunikaci s odbornou i laickou veřejností, donátory apod.

Příklady poslání organizací

ADRA

Je mezinárodní humanitární organizací poskytující pomoc lidem v nouzi. ADRA Česká republika je součástí mezinárodní sítě, která působí ve 130 zemích světa. V ČR je od roku 1992. Je to církevní organizace.

Posláním *ADRA Česká republika je pomáhat lidem, jejichž život nebo majetek je ohrožen, žijí v osamění, chudobě a nouzi nebo jejichž základní lidská práva a svobody nejsou respektovány. Usilujeme o dosažení reálné, pozitivní a udržitelné změny v jejich životech. Pomáháme lidem bez rozdílu rasy, pohlaví a vyznání.*

Spirála, z.ú. Ostrava

Působí v Ostravě již 14 let a vznikla vyčleněním organizace Anima Viva o.s. v r. 2012. Zabývá se službami pro osoby s duševním onemocněním.

Posláním organizace *Spirála Ostrava je zvýšení uplanitelnosti lidí s duševním onemocněním v běžném životě a zmírnění stigmatizace duševního onemocnění v rámci Moravskoslezského kraje.*

1. Jaké jsou fáze strategického plánování?
2. Představte si, že zakládáte zcela novou neziskovou organizaci v sociální oblasti. Pokuste se navrhnout její poslání, vize a hodnoty.

3.2.1Strategické analýzy

Analytická část nám poskytuje informace o tom, v jaké situaci se organizace nachází, jaký je její potenciál (Bergerová, 2013). Vyhodnocení situace v daném tržním prostředí se nazývá *strategický audit* (Herman, 2008).

Situační analýza mapuje, jaké úspěchy dosáhla v minulosti, jaké byly příčiny problémů a kritická místa.

Analýza vnitřního a vnějšího prostředí. Za *vnitřní prostředí* můžeme považovat lidské zdroje organizace (zaměstnanci, dobrovolníci, management), finanční zdroje (struktura zdrojů, finanční řízení, fundraising), vybavení a způsoby práce (hodnocení kvality, PR a marketing, kultura organizace) aj. v organizaci. *Vnější prostředí* organizace je obecné (demografické, politické, ekonomické, přírodní) a oborové (klienti, spolupracující a konkurující organizace, veřejnost, donátoři) (Molek, 2011).

SWOT analýza. Výsledky analýzy prostředí jsou shrnovány do SWOT analýzy, která obsahuje 4 prvky – S jako Strenghts (silné stránky), W jako Weaknesses (slabiny), O jako Opportunities (příležitosti), T jako Threats (rizika). SWOT analýza umožňuje organizacím vytvářet strategie jako příležitosti k růstu při eliminaci možných rizik.

Silné stránky - Vysoká kvalita poskytovaných služeb - Zkušený personál - Spolupráce se zprostředkovateli - Portfolio služeb	**Slabé stránky** - Nákladovost služeb - Stagnující počet zákazníků - Nízký počet donátorů
Příležitosti - Růst potřeby sociálních služeb - Nízká konkurence na trhu - Příspěvek na péči	**Rizika** - Omezené veřejné zdroje - Pokles zájmu donátorů

Příklad SWOT analýzy (Molek, 2011, s.66)

Analýzy přinášejí řadu zjištění. Některá jsou zásadní a další jen okrajová. Zásadní zjištění, která významně ovlivňují organizace, označujeme jako **kritické faktory úspěchu** (např. zajistit finanční stabilitu organizace, analyzovat cílovou skupinu služeb, zajistit propagaci služeb aj.).

3.2.3 Stanovení cílů a strategie organizace

Na základě zjištění z předchozích kroků organizace formuluje potřebné změny. Stanovují se **cíle** a cesta, jak je dosáhnout – **strategie**. Organizace sociálních služeb si stanoví za cíl realizovat novou službu. Musí však vycházet z reálných podmínek (z dobře zpracovaných analýz), zda má dostatek pracovníků a dalších prostředků pro novou službu. (Bergerová, 2013). Jsou stanoveny výkonnostní standardy, rozpočtové cíle a personální plány vzhledem ke stanoveným termínům. Posouvá to strategické plánování k obchodnímu plánování.

Organizace se snaží nalézt způsoby, jak může nejlépe zhodnotit své silné stránky a využít příležitostí v okolí. Vytváří své **portfolio služeb**. Organizace se rozhoduje, jaké služby se budou podporovat a jaké nikoliv. K hodnocení portfolia lez využít různých metod – např. model BCG (Boston Colsusting Group). Model vychází z předpokladu, že potenciál (úspěšnost) služby souvisí s jeho podílem na trhu a tempem růstu.

		Relativní tržní podíl	
		vysoký	nízký
Tempo růstu trhu	vysoké	hvězdy	otazníky
	nízké	dojné krávy	hladoví psi

Tab. Model BCG (Molek, 2011, s.70)

Rozlišujeme 4 typy služeb/produktů. **Hvězdy**. To jsou produkty (oblasti služeb), jejichž podíl na trhu je značný a roste. Jsou pokladem organizace a je nutné je podporovat. **Dojné krávy.** Jejich podíl na trhu je vysoký, ale růst již není. **Hladoví psi**. Jsou služby, které přinášejí minimální ziskovost či ztrátovost. Jejich další setrvání je sporné. Jsou černou můrou pro organizace**. Otazníky**. Jsou služby, jejichž podíl na zisku je malý, avšak roste. Je zde vysoká konkurenční schopnost. Vyžadují značnou podporu a organizace se musí rozhodnout, zda z nich budou hvězdy nebo hladoví psi. (Molek, 2008). Po rozlišení služeb dle předchozích typů se organizace pro každou službu rozhodne, zda ji bude rozvíjet (investovat do ní), zda ji bude udržovat jen za minimální podpory či ji nebude podporovat (Herman, 2011).

Strategie

Strategie je cesta, jak dosáhnout stanovených cílů. Jsou zpracovány: *dlouhodobé cíle* (až na 5 let), *střednědobé* (na 3 roky), *krátkodobé* (na 1 rok) a *bezprostřední úkoly*. Cíle jsou propojeny s konkrétními aktivitami, termíny aktivit, personálem a financemi (Bergerová, 2013). Dobrá strategie je taková, která minimalizuje vnější hrozby a využívá příležitosti. Můžeme rozlišit několik strategií.

Strategie růstu

Růst objemu služeb v rámci stávajících zákazníků. **Růst služeb v nové oblasti** (noví klienti, nový region). **Rozvoj služeb** ve smyslu rozšíření služeb (větší výkon). **Rozvoj služeb i regionu**. Konkrétní obsah a struktura strategie závisí na konkrétní organizaci (Molek, 2011).

Strategie stabilizace

Organizace je spokojená se svou situací a neplánuje nic měnit. Sleduje své poslání, zkvalitňuje služby a pokouší se snižovat náklady. Jedná se o situaci zralých organizací, které jsou na vrcholu nebo ukončily fázi růstu.

Strategie zvratu

Zpravidla se k ní organizace kloní ve fázi úpadku (vnitřními faktory například neprofesionálním managementem nebo vnějšími faktory například snížením dotací aj.). Organizace se snaží změnit situaci například redukcí personálu, snížením rozsahu služeb.

Strategie likvidace

Znamená reálné ukončení činností organizace. Dochází k vypovězení smluv s klienty, k ukončení pracovních smluv a jiných závazků (Bergerová, 2013).

3.2.3 Implementace strategie

Představuje období změn, ve kterém se uskutečňuje strategický plán. Je zpracován plán podrobných kroků (kdo, kdy, jak), který zpracovává střední management. Je nutno koordinovat proces změn a motivovat všechny pracovníky. Pokud si zaměstnanci organizace vezmou plán za svůj a budou se v jeho realizaci angažovat, je to významný krok k jeho úspěchu (Herman, 2008).

3.2.4 Kontrola strategie, evaluace

Jedná se o analytický proces, ve kterém zjišťujeme, zda realizace probíhá podle plánu, jaké jsou změny a jejich řešení. Zjišťujeme, zda se objevil žádoucí výsledek. Průběžná evaluace – odhaluje chybná rozhodnutí, reaguje na legislativní změny, vznik konkurence aj. Evaluace výsledků – srovnání plánovaných aktivit (plánovaný a uskutečněný počet kontaktů). Musí být stanovena pravidla kontroly a její četnost, aby příliš velká frekvence nevyvolávala nespokojenost zúčastněných (Bergerová, 2013).

Strategické plánování a neziskové organizace v sociální oblasti

Pro neziskovou organizaci v sociální oblasti je nezbytné, aby vymezila segment svých klientů a připravila nabídku svých služeb (Proč mám být klientem právě této organizace?). Organizace musí být aktivní v nabídce svých služeb, musí včas identifikovat nové potřeby svých klientů a vytvořit pro ně nabídku služeb, která je osloví. Dobrým pravidlem strategického plánování je *dělat více toho, co se klientům líbí a dělat méně toho, co se jim nelíbí* (Molek, 2011).

Dle Bergerové (2013) se strategický plán stává významným dokumentem neziskových organizací, asi i vlivem zákona o sociálních službách. Základními východisky (vize, poslání…) se pravidelně zabývá jen 50 % organizací. Třetina organizací řeší hodnoty, strukturu a řízení. Celkově se zdá, že organizace dávají přednost řešení dílčích otázek před komplexním přístupem, na který už nezůstává čas a peníze. Vliv má i nestabilní legislativní a ekonomické prostředí. Také podle Svidroňové (in Krechovská a kol., 2018) je pro neziskovou organizaci obtížné vytvořit dlouhodobou strategii, pokud ji dárci podporují jen pro určitý účel nebo na krátkou dobu.

1. Vytvořte SWOT analýzu organizace, ve které jste na odborné praxi.
2. Jaké strategie může organizace zvolit?
3. Vyberte si v okolí neziskovou organizaci a seznamte se s jejím strategickým plánem.
4. Vytvořte si strategický plán pro svou imaginární organizaci.

Literatura:

Bergerová, M. Řízení neziskových organizací. Vyšší odborná škola sociálně právní: Praha, 2013.

Herman, J. a kol. Základy managementu sociálních služeb. Brno:T.I.G.E.R, 2008. ISBN 978-80-7013-477-1.

Krechovská M. Řízení neziskových organizací. Praha:Grada Publishing a.s., 2018. ISBN 978-80-247-3075-2.

Molek, J. Řízení organizací sociálních služeb. Praha: VÚPSV, 2011. ISBN 978-80-7416-083-7.

4 Organizační struktura, organizační kultura

Cíl kapitoly

Vymezení organizační struktury (hierarchické, projektové, maticové) s ohledem na způsoby řízení. Popis problematiky organizační kultury se zaměřením na proces jejího vzniku a její typologii.

Klíčová slova

organizační struktura, formy organizační struktury, organizační kultura, typy organizačních kultur

Strategické plánování vyžaduje reagování na vznikající změny a přizpůsobování organizace novým potřebám. Neustále dochází ke změnám v provozu služeb, v pracovních postupech či na straně zaměstnanců organizace. Schopnost zvládat změny a přizpůsobovat se novým potřebám může souviset s organizační strukturou. Základní podoby organizační struktury byly popsány již ve druhé kapitole.

4.1 Organizační struktury

Organizace je tvořena řadou menších jednotek, jejichž uspořádání označujeme za **organizační strukturu**. Struktura vymezuje vztahy podřízenosti a nadřízenosti, rozhodovací pravomoci a informační toky (Bergerová, 2013).

Jaké formy organizačních struktur můžeme rozlišit?

Hierarchická struktura

Je založena na jasném rozdělení rozhodovacích pravomocí (ředitel, střední management, výkonní pracovníci). Je zde jasné vymezení odpovědností, přehledné vymezování úkolů a jejich kontrola. Dává pracovníkům představu o kariérním postupu. Tato struktura je vhodná pro organizace s vyšším stupněm centralizace (nemocnice) a organizace vyžadující specializaci pracovníků (např. úřady). Hierarchická struktura (funkcionální) je typická pro byrokratické organizace. Můžeme zde zařadit tradiční model profesionální byrokracie v sociální práci (Bergerová, 20113; Novotná, 2008).

Projektová hierarchie

Jedná se o organizaci, která se skládá z projektových týmů. Organizace je strukturována do jednotek na základě typů služeb, projektů, programů. Každá jednotka řeší svůj produkt komplexně (organizačně, odborně, finančně) (Bergerová, 20113). Handy (Coulshed, Mullender 2011) označuje tyto organizace *ad hoc* jako *trojlístkové*. Jsou zde 3 skupiny: skupina placených ředitelů (správců), skupina smluvních pracovníků (vedoucích projektů) a skupina dobrovolníků či částečných úvazků. Zapojený pracovník se účastní řešení projektů postupně (v časové posloupnosti) nebo souběžně (ve více projektech). Rychlé změny současné doby vyžadují vedoucí organizací, kteří myslí nekonvenčně a organizační formy, ve kterých je svoboda pohybu. Rizikem však může být snižující se organizační srozumitelnost.

Maticová struktura

Je propojením hierarchické a projektové struktury. Organizace si zachovává hierarchické uspořádání (pracovník má organizační pozici) a napříč horizontálními úrovněmi vytváří dočasné organizační pozice (dočasné obsazení na projekt). Např. jedinec je vedoucím projektu a zároveň je v jiném projektu konzultant. Maticová struktura umožňuje flexibilně reagovat na potřebu služby a mění zažité vztahy nadřízenosti a podřízenosti (vedoucí pracovník v jednom týmu je podřízeným členem ve druhém týmu…). Současné hraní několika organizačních rolí je však mnohdy náročné. Nároky jsou kladeny i na jasné řízení (určit jasné rozhodovací kompetence). Maticová struktura patří mezi *ad hoc* systémy. Je využívána přechodně např. při pilotním ověřování nové služby apod. Tato struktura je vhodná i pro malé organizace v nejistém prostředí s časovým omezením projektů (Bergerová, 20113; Novotná, 2008).

1. Analyzujte strukturu organizace, ve které jste vykonával/a odbornou praxi. Posuďte, o jakou organizační strukturu se jednalo a proč.
2. Vytvořte vlastní návrh organizační struktury vaší imaginární organizace.

4.2 Organizační kultura

Co lze zahrnout pod pojem organizační kultura?

Organizační kultura je definována jako obecně uznávaný vzor chování, sdílené víry a hodnot (Koontz H., Weihrich H. in Novotná, 2008). **Organizační kulturu** představuje soubor základních předpokladů, hodnot, postojů a norem chování, které jsou sdíleny v rámci organizace. Tyto prvky se projevují se v myšlení, cítění a chování členů organizace. Projevy nalezneme i v materiálních artefaktech jako jsou výroční zprávy, brožury a jiné produkty organizací (Lukášová, Nový a kol. 2004).

Co přináší organizační kultura? *Organizační kultura posiluje* pracovní identitu, *minimalizuje* konflikty uvnitř organizace, *posiluje* společné sdílení cílů, *ovlivňuje* spokojenost zaměstnanců, *poskytuje* motivaci, *je konkurenční výhodou* (Bergerová, 2013).

Hodnoty a normy v organizaci mají regulující funkci. Určují, jak se budou chovat zaměstnanci v klíčových situacích. Některé prvky organizační kultury jsou dobře ***viditelné*** (materiální artefakty), některé ***nejsou pozorovatelné***. Zde jde o zvnitřnělé názory (samozřejmé názory a myšlenky, které si ani členové neuvědomují) (Schein in Lukášová, Nový a kol., 2004).

O kultuře organizace vypovídá to, jak se projevuje vizuálně, komunikačně a v jednání. Mezi **vizuální projevy organizace** zařazujeme její sídlo (budovu, uspořádání, zařízení), dopisní papíry, propagační předměty, oblečení pracovníků aj. **Komunikační úroveň** organizace se projevuje ve zdvořilosti komunikace, rovnovážnosti, srozumitelnosti apod. **Styl jednání** v organizaci znamená spolehlivost, systematičnost, korektnost apod. (Novotná, 2008).

Organizační kultura souvisí s pojmy jako je identita organizace či její image, nelze ji však s nimi ztotožnit. ***Identita organizace* (*corporate identity*) je strategický koncept vnitřní struktury, fungování a vnější prezentace konkrétní organizace. Tvoří ji organizační**

komunikace, design a jednání organizace. *Image organizace* je obraz, který o sobě organizace navenek vytváří, zejména uplatňováním prostředků public relations (*PR*). **Image organizace významně ovlivňuje povědomí veřejnosti o službách organizace. K *image organizace* rovněž náleží: v**izuální **podoba** firemních dokumentů, log, katalogů, vizitek, www stránek aj. **Image organizace je významnou součástí marketingové strategie organizace. Kromě toho je ovlivňována** každodenní činností v organizaci (naplňování organizační kultury v pracovním chování zaměstnanců) (Tureckiová, 2004).

4.3 Utváření organizační kultury

Organizační kultura se utváří *mechanismem učení*. Jestliže pracovníci naleznou řešení, které je funkční a pomáhá jim řešit náročné situace (redukuje úzkost), mají tendenci používat stejné způsoby řešení i budoucnu („…tak to u nás děláme…“). Nebo pokud má organizace strategii nadstandardní péče o klienta, která přináší výsledky, stane se tento přístup součástí organizační kultury (princip posilování) (Lukášová, Nový a kol, 2004).

Co ovlivňuje podobu organizační kultury?

Podobu organizační kultury ovlivňuje celá řada faktorů. Můžeme identifikovat *vliv národní kultury, podnikatelského prostředí, vliv profese, vliv zakladatele, vliv velikosti a historie organizace a vliv využívaných technologií.*

Vliv národní kultury. Členové národů si předávají hodnoty, normy a zkušenosti z generace na generaci. Silnými faktory jsou zde jazyk, masmédia, vzdělávací systém, politický systém aj.

Vliv podnikatelského prostředí. Pro úspěšné působení organizace je nutné, aby pracovníci organizace přijali hodnoty a chování konzistentní s vnějším prostředím.

Vliv profese. Vlivy profesí jsou spojeny s určitým vzděláním, specifickým jazykem, zájmy a myšlením. Můžeme tak pozorovat kulturu informatiků, marketingových pracovníků apod.

Vliv zakladatele. Zakladatelé (vůdce, angl. leader) mají jasnou vizi a silně vyhraněné hodnoty. Pokud je vize funkční a úspěšná je přebírána ostatními pracovníky, v jiném případě lidé následují jiného silného vůdce.

Vliv velikosti a historie organizace. V počáteční fázi existence organizace je organizační kultura důležitým zdrojem identity a síly organizace. Ve středním věku organizace je zapotřebí udržet růst a stabilitu. Může dojít i ke krizi, protože s růstem organizace se ztrácí společné cíle a původní smysl.

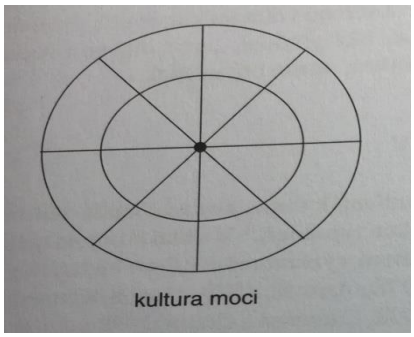
Vliv technologií. Využívané technologie v organizaci ovlivňují pracovní procesy, interní chod a chování navenek. Vybavenost výpočetní technikou determinuje způsob komunikace uvnitř organizace ale i komunikaci s klienty navenek (Lukášová, Nový a kol, 2004).

4.4 Typy organizačních kultur

Pokud chtějí manažeři organizací cíleně utvářet podobu organizace, tak potřebují poznat a porozumět kultuře vlastní organizace. Na základě poznání organizační kultury mohou identifikovat její silné a slabé stránky. Poznání obsahu organizační kultury ovšem není jednoduché, protože *zahrnuje těžko zachytitelné jevy*. Když přijde nový člověk do organizace, tak poměrně intenzivně vnímá určitou kulturu organizace (vnější způsob oblékání, mluvení, chování…). Později pozná i jaké hodnoty se v organizacích preferují a jaké ne. Projevy organizační kultury je nutné poznat i správně jim porozumět (to může být potíž právě pro osoby zvenčí) (Lukášová, Nový a kol, 2004).

V polovině 80.l.20.s. rozlišil Handy (in Novotná, 2008; Lukášová, Nový a kol. 2004) **4 typy organizačních kultur** ve vztahu k organizační struktuře.

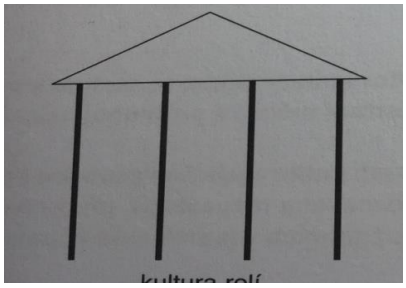
1. **Kultura moci**. V organizaci o všem rozhodují držitelé moci a ostatní aktéři se jim podřizují ve strachu. Existuje málo pravidel a vše závisí na důvěře a komunikaci. Je to silná kultura a pružná v reakci na hrozby. Úspěch závisí na osobách v centru pavučiny. Příkladem jsou organizace mafiánského typu, obchodní společnosti a rodinné firmy. Struktura má podobu centralizované sítě.



Obr. Organizační struktury pro typy organizačních kultur dle Ch.Handyho (Lukášová, Nový a kol. 2004, s.76)

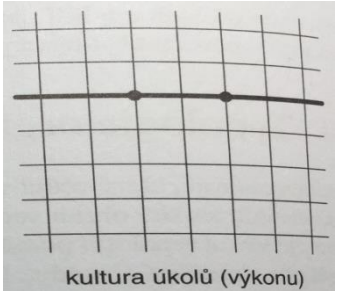
2. **Kultura rolí**. V každé úrovni hierarchie jednají aktéři dle odpovídající role. Chovají se podle své představy o tom, jak mají jednat. Pracovníci jsou vybíráni podle toho, jak dokáží naplnit jednotlivé role. Kultura rolí nabízí předvídatelnost postupů, avšak

problémem je pomalá reakce na změny. Příkladem jsou velké organizace státní správy a firem. Struktura je hierarchická – pyramida.



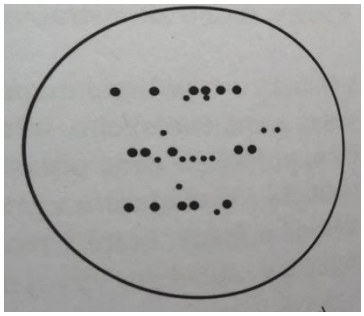
Obr. Organizační struktury pro typy organizačních kultur dle Ch.Handyho (Lukášová, Nový a kol. 2004, s.76)

3. **Kultura výkonu**. Orientace na výsledek bez ohledu na postupy. Je orientována na úkoly a projekty, které mají být naplněny. Management organizací musí vybírat vhodné osoby do projektů, sestavovat týmy a přidělovat zdroje. Důležité jsou vztahy spojené s respektem, přizpůsobivost. Problém může nastat při nedostatku zdrojů, kdy se začnou prosazovat individuální zájmy. Kultura se mění na kulturu moci. Představitelé jsou malé organizace, reklamní agentury. Struktura je maticová.



Obr. Organizační struktury pro typy organizačních kultur dle Ch.Handyho (Lukášová, Nový a kol. 2004, s.76)

4. **Kultura podpory, osob**. Středem dění je jednotlivec (lékař, právník, učitel …), který uplatňuje svou odbornost. Pravomoci jsou v organizaci s ostatními sdíleny. Spoluúčast na dosahování organizačních cílů dává aktérům uspokojení, a proto svými praktikami tyto cíle podporují. Je v jejich zájmu sdílet náklady na provoz a vybavení. Schematicky je znázorněním kultury shluk, v němž není dominantní postavení některého člena, vztahy jsou partnerské. Struktura je proměnlivá, nevýznamná, projektová.



Obr. Organizační struktury pro typy organizačních kultur dle Ch.Handyho (Lukášová, Nový a kol. 2004, s.76)

Neziskové organizace musí mít jasnou organizační strukturu (dle 9a, 9b, vyhl. 5050/2006) s vymezenými pracovními pozicemi a kompetencemi. Výběr konkrétní struktury a počet řídících úrovní je na rozhodnutí organizací. **Organizační struktura v neziskových organizacích v sociální oblasti** je často projektová. Výhodou je blízkost vedení, výkonných pracovníků a klientů. Vyžaduje to širší odbornost a flexibilitu pracovníků. Méně častou je hierarchická struktura s pravomocemi na různých řídících úrovních. Vyskytuje se u státních neziskových (příspěvkových) organizací a u nestátních neziskových organizací s vysokým počtem pracovníků.

Jiným příkladem typologie může být typologie organizační kultury ve vztahu k vlivu na prostředí a reakci organizace na prostředí. *Typologie dle R.E.Milese a C.C.Snowa* rozlišuje tři základní typy organizací.

1. **Organizace průzkumník**. Je organizace, která stále vyhledává tržní příležitosti a usiluje o vývoj nových služeb. Její strategií je růst. Důraz je kladen na flexibilitu. Jsou využívány nové technologie a decentralizované struktury.
2. **Organizace obránce**. Omezuje se na úzkou oblast trhu, kde se snaží získat stabilní síť zákazníků. Důraz je kladen na účinnost a nízké náklady. Nástrojem je striktní kontrola. Organizace je centralizovaná.
3. **Organizace analyzátor**. Představuje kompromis mezi dvěma uvedenými typy. Usiluje o stabilitu i dynamiku. Rozvíjí nové služby, ale udržuje i stabilní základnu. Důraz je kladen na koordinaci, organizační struktury jsou smíšené. (Lukášová, Nový a kol, 2004).

V organizaci může jít o situaci, že je kultura organizace spontánně respektována, tj. **silná organizační kultura**. Pokud se musí různými nařízeními apod. stále připomínat, hovoříme o **slabé organizační kultuře**. Organizační kultura je jedním z důležitých nástrojů podpory, prosazení a realizace cílů organizace. Zároveň je změna kultury obtížným procesem a je nutné volit adekvátní nástroje a cesty (Novotná, 2008). Častým důvodem slabé organizační kultury je chyba v komunikaci s pracovníky. Informace nejsou předávány, jsou nejasné. Management neví sám, co chce. Rozpory mezi slovy a činy manažera mají za následek, že vytvářená

kultura je provázená nedůvěrou a nečinností. Organizační kultura může působit i kontraproduktivně. Většina organizací řeší nějaké potíže a záleží na tom, jak zohledňují rozvoj potenciálu zaměstnanců a jejich uspokojení z práce. **Zdravá organizační kultura se projevuje loajalitou zaměstnanců, kreativitou a angažovaností** (Molek, 2011).

4.4 Vývoj a trendy organizační kultury

V současné době bude organizační kultura stále více akcentovat následující trendy:

- orientace na zákazníka/klienta (spokojenost klienta),
- průběžné zlepšování kvality služeb,
- péče o zaměstnance a orientace na klíčové prvky systému (Molek, 2011).

Bergerová (2013) si klade otázku, jaká je organizační kultura v neziskových organizacích v sociální oblasti. Organizace působí v dlouhodobě ekonomicky nestabilním prostředí, jednoroční financování komplikuje dlouhodobé plánování. Často mzdové ohodnocení nepřihlíží k náročnosti práce a jejím negativním aspektům. Pracovníci jsou nejčastěji ohrožení syndromem vyhoření. Setrvávání lidí v těchto komplikovaných podmínkách organizací podporuje právě organizační kultura.

Organizační kultura v neziskových organizacích v sociální oblasti vykazuje určité stabilizující prvky. Mezi ně patří veřejně prospěšné poslání, zpětná vazba klientů, společné hodnoty spolupracovníků.

Veřejně prospěšné poslání. Do organizací vstupují lidé, kteří svou práci chápou jako poslání, ne zaměstnání. Jsou zde vysoce motivovaní pracovníci. Do pracovních pozic nastupují dle kvalifikačních požadavků. Samozřejmě podléhají kontrolám a supervizi.

Hodnoty vyplývající z prospěšného poslání. Organizace zakládají lidé, které sbližuje společný problém, vlastní diagnóza či diagnóza blízkých. I když zakladatelé odešli přátelství, empatie a ochota pomoci zůstává.

Klient je spokojený s kvalitní službou. Ve středu zájmu je klient, jehož potřeby se stále sledují.

Tým lidí, kteří jsou blízcí sdílenými hodnotami a pracovními činnostmi. Roli hrají vzájemné vztahy mezi zaměstnanci i zaměstnanci i klienty. Organizace jsou otevřené diskusi a spolupráci s partnery. Jsou ochotny učinit výjimky v pracovních postupech ve prospěch klienta.

Mnoho organizací si stěžuje na malou motivaci zaměstnanců, jejich nízkou loajalitu a aktivitu. Přitom organizace často nemají vytvořené funkční pracovní prostředí a motivující

systém pro zaměstnance. Organizační kultura může být managementem pěstována nebo v případě jeho nezájmu se vyvíjí živelně. Může být tmelícím prvkem nebo klínem (Molek, 2011).

1. Jak chápete organizační kulturu? Co přináší a co ji ovlivňuje?
2. Zvolte si neziskovou organizaci v sociální oblasti ve vašem okolí a pokuste se popsat, jaké jsou její viditelné prvky organizační kultury.
3. Vybranou organizaci se pokuste zařadit do typologií organizační kultury a svůj postup zdůvodněte.

Literatura:

Bergerová, M. Řízení neziskových organizací. Vyšší odborná škola sociálně právní: Praha, 2013.

Coulshed, V. Mullender, A. Management in social work. Basingstoke:Palgrave, 2001. ISBN 0-333-72413-5.

Lukášová, R. Nový, I. a kol. Organizační kultura. Od sdílených hodnot a cílů k vyšší výkonnosti podniku. Grada Publishing, a.s. Praha:2004, ISBN 80-247-0648-2.

Molek, J. Řízení organizací sociálních služeb. Praha: VÚPSV, 2011. ISBN 978-80-7416-083-7.

Novotná, E. Sociologie organizace. Praha: Grada, 2008. ISBN 978-80-247-2428-7.

Tureckiová, M. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha: Grada Publishing 2004.

Vyhláška 505/2006 Sb. k Z. O sociálních službách.

5 Řízení lidských zdrojů

Cíl kapitoly

Vymezení základních pojmů (řízení lidských zdrojů, personální činnosti aj.) a představení jednotlivých kroků organizování lidských zdrojů v organizaci.

Klíčová slova

řízení lidských zdrojů, personální činnost, personalista, personální plánování, pracovní náplň, získávání pracovníků, interní a externí pracovní zdroje, hodnocení a odměňování pracovníků, vzdělávání zaměstnanců, péče o pracovníky

5.1 Základní pojmy

Řízení lidských zdrojů (též *personální management*) zahrnuje řadu činností, které se zaměřují na člověka v pracovním procesu. Znamená to jeho získávání, formování,

organizování, propojování jeho výsledků činností, výsledků jeho práce, pracovních schopností a pracovního chování. Lidské zdroje představují pro organizaci ten nejcennější a nejdražší zdroj, který rozhoduje o její prosperitě. Řízení lidských zdrojů spočívá v umění výběru kvalitních a loajálních spolupracovníků, v jejich rozmístění dle profesních předpokladů i potřeb, v jejich objektivním hodnocení i rozvoji (Dědina, Cejthamer, 2005). *Řízení lidských zdrojů přispívá* k dodržování právních norem, k obsazování pracovních pozic v organizační struktuře, k vedení lidí a osobnímu rozvoji zaměstnanců (Šopovová, 2008).

Pro řízení lidských zdrojů jsou *charakteristické následující znaky.*

- Úzké propojení personální práce se strategiemi a plány organizace.
- Personální práce se stává nejdůležitější oblastí řízení organizace a představuje ústřední manažerskou roli.
- Vedoucí personálního útvaru bývá členem nejužšího vedení organizace.
- Klade se mimořádný důraz na rozvoj lidských zdrojů jako nástroj zvyšování flexibility organizace.
- Orientace na kvalitu pracovního života a spokojenost pracovníků (osobní a sociální rozvoj).
- Orientace na participativní způsob řízení a sounáležitost pracovníků s organizací.
- Důraz na vytváření žádoucí organizační kultury a zdravých pracovních vztahů.
- Vytváření dobré zaměstnavatelské pověsti.

Personální činnosti jsou obsahem práce personálního útvaru, ale zabývají se jimi i další lidé v organizaci (vedoucí organizace, koordinátoři apod.). Stěžejní místo zde zaujímá *personalista* (*personální manažer*). V neziskových organizacích se s pozicí personalisty setkáváme u organizací s vyšším počtem zaměstnanců. V menších organizacích je to součástí práce ředitele, vedoucího střediska či mzdové účetní (Šopovová, 2008).

5.2 Personální činnosti

Jaké činnosti může vykonávat personalista?

Mezi personální činnosti můžeme zahrnout:

- plánování pracovníků,
- získávání a výběr pracovníků,

- rozmisťování pracovníků,
- hodnocení pracovníků,
- hodnocení práce a popis pracovních míst,
- odměňování,
- výcvik a vzdělávání,
- ochranu při práci a zajištění pracovních podmínek,
- informační systém, vnitropodnikovou komunikaci.

5.2.1 Plánování počtu pracovníků

Plánování je důležitým nástrojem podnikového řízení. Řízeni organizace je činnost, která zabezpečuje fungování organizace a směřuje k dosahování vytyčených organizačních cílů. Proto je stanovování cílů a zvažování cest, jak k těmto cílům dospět, podstatnou součástí řízení. A právě vytyčování reálných cílů a výběr způsobů a metod, jak těchto cílů dosáhnout, je úkolem organizačního plánování jako celku, ale i plánování v jednotlivých oblastech a tedy i v oblasti lidských zdrojů. A protože řízení lidských zdrojů nabývá v organizacích na významu, personálnímu plánování v organizaci přísluší stále důležitější postavení (Hroník, 2007).

Plánování zdrojů patří mezi klíčové úkoly každého řídícího pracovníka. A protože lidé v organizaci jsou bezpochyby jejím nejvýznamnějším zdrojem, úkol zajistit dostatečný počet zaměstnanců potřebné kvalifikace, kteří by naplnili strategické cíle organizace, patří mezi nejdůležitější úkoly organizace. Zjednodušeně tedy můžeme říci, že cílem *personálního plánování je „mít ve správný čas na správném místě dostatek schopných, perspektivních a ochotných lidí, kteří se vyplatí*“ (Hroník, 2007).

Obecně řečeno, personální plánování se týká slaďování zdrojů s podnikovými potřebami v delší perspektivě. Zaměřuje se na **kvantitativní i kvalitativní stránku potřeby lidských zdrojů** a znamená to, že musí odpovídat na dvě základní otázky: Kolik lidí? Jaké lidi? Plánování lidských zdrojů se orientuje i na širší záležitosti týkající se způsobů zaměstnávání a rozvoje lidí v zájmu zlepšování efektivnosti organizace. Může tedy hrát významnou roli ve strategickém řízení lidských zdrojů (Armstrong, 2007).

Koubek (2002) uvádí další otázky, na které musí personální plánování v organizaci odpovědět:

- Jaké pracovníky bude organizace potřebovat a kolik?

- Kdy bude tyto pracovníky potřebovat?
- Kolik z nich pracuje v organizaci již v současné době?
- Jak bude probíhat pohyb pracovníků uvnitř organizace? (Jednak pohyb pracovníků mezi pracovišti organizace, tedy horizontální mobilita, a jednak pohyb pracovníků v rámci hierarchie organizačních pracovních funkcí, tzv. vertikální mobilita).
- Jaké změny pravděpodobně nastanou na vnějším trhu práce a jaké budou mít důsledky pro formování pracovní síly organizace?

Odpovědnost za proces plánování počtu zaměstnanců je na výkonném řediteli ve spolupráci s personalistou. Ve většině neziskových organizací podléhá plán schválení správní radou. Plánování počtu zaměstnanců probíhá v návaznosti se strategickým či operačním plánem. Vychází dále i z **organizačního řádu**, jenž upravuje vnitřní uspořádání organizace, stanovuje odpovědnosti a pravomoci mezi pracovišti (útvary) organizace. Na organizační řád by měla navazovat systematizace, ve které jsou popsána pracovní místa/pozice. Z toho nástroje lze určit obsazená a volná místa v organizaci (Šopovová, 2008).

Popis pracovního místa uvádí podrobnosti o pracovním místě, určuje vztahy nadřízenosti a podřízenosti, cíl práce, pracovní úkoly, předpoklady kandidáta (nezbytné, nutné, žádoucí).

Vzor

Pracovní náplň

Organizace …….

Název, sídlo……

Pozice

Název pozice (její číslo)…….

Pracoviště/útvar…….

Mzdové zařazení/tarif…….

Cíle pozice……..

Charakteristika pozice

Pracovní činnosti (co zaměstnanec vykonává)…….

Odpovědnosti (co zajišťuje)……..

Interakce (kým je řízen/koho řídí)…….

Požadavky

Vzdělání……

Speciální odborné znalosti……

Praxe…….

Jazyky, PC…….

Další požadavky……

Vypracoval, schválil……

(Zdroj: Šopovová, 2008)

1. Vysvětlete pojem řízení lidských zdrojů. Co zahrnujeme mezi personální činnosti?
2. Pokuste se získat vzory pracovní náplně sociálního pracovníka u dvou neziskových organizací v sociálních službách a porovnejte je.

5.2.2 Získávání pracovníků

Východiskem náboru a výběru zaměstnanců jsou dokumenty *profil pracovního místa a náplň práce*. Pracovníky bude vybírat ředitel nebo personalista a přímý nadřízený pracovníka. Je třeba určit kritéria, která jsou nezbytná, žádoucí a doplňková. I přes použití vhodných metod výběru vždy existuje riziko, že výběr nebude optimální. Toto riziko nesou obě strany.

Získávání pracovníků a forma náboru se odvíjí od identifikace nejlepších zdrojů potenciálních uchazečů. Zdroje jsou *vnitřní nebo vnější povahy.* Vnitřní zdroje pracovních sil tvoří pracovní síly uspořené v důsledku technického rozvoje: 1. Pracovní síly uvolněné v souvislosti s organizačními změnami. 2. Pracovní síly, které dospěly k výkonu náročnější práce, než jakou vykonávají. 3. Pracovní síly se zájmem přejít na uvolněné či nově vytvořené pracovní místo

(Dědina, Cejthamr, 2005).

Interní a externí výběr

Volná místa může organizace obsazovat ze dvou zdrojů. Jednak z **vnitřních (interních)** a jednak z **vnějších (externích)**. *Vnitřní zdroje* tvoří existující pracovníci organizace, *vnější zdroje* představují potenciální pracovníci z mimopodnikových zdrojů.

Výhody obsazování pracovišť interními pracovníky

Obsazování pracovišť **interními pracovníky** nabízí pracovníkům postup a přispívá tak ke zvyšování jejich motivace. Možnost postupu vede pracovníky k vyšším výkonům. Naděje na postup omezuje vnější fluktuaci, protože poskytuje šanci na povýšení v organizaci.

Obsazování pracovišť zevnitř je spojeno s menším rizikem. Pracovník má totiž lepší představu o pracovišti. Také organizace má daleko detailnější informace o interním uchazeči než o externím.

Nevýhody obsazování pracovišť interními pracovníky

Využívání **externích zdrojů** vede k odstraňování tzv. organizační *slepoty*. Mohou tak být zužitkovány zkušenosti, které získali pracovníci v jiných organizacích. Kvůli předcházení frustrace současných pracovníků hrozí nebezpečí, že bude upřednostněn interní uchazeč před více kvalifikovaným uchazečem zvnějšku. Pokud má externí uchazeč větší speciální znalosti nebo schopnosti než interní, je třeba dát mu přednost.

Mezi vnější zdroje pracovních sil patří volné pracovní síly na trhu práce, čerství absolventi škol či studenti, dále pak zaměstnanci jiných organizací, kteří mají zájem změnit povolání, ale také ženy v domácnosti, důchodci a pracovní zdroje v zahraničí.

Výhody získávání pracovníků z vnějších zdrojů

Lze říci, že škála schopností a talentů je mimo organizaci větší než uvnitř. Do organizace mohou být vneseny nové pohledy, názory a zkušenosti. Externí výběr je mnohdy levnější, rychlejší a snadnější.

Nevýhody získávání pracovníků z vnějších zdrojů

Přilákání, kontaktování a hodnocení potencionálních zaměstnanců je obvykle obtížnější a nákladnější. Adaptace a orientace pracovníků je delší a tím také nákladnější. Mohou vzniknout nepříjemnosti s dosavadními pracovníky, kteří se cítili být kvalifikovaní a oprávnění získat obsazované pracovní místo (Dědina, Cejthamr, 2005).

Formy náboru kandidátů

Běžné formy oslovování externích zdrojů v organizacích v sociální oblasti jsou inzeráty (tisk, rozhlas, televize, internet, plakáty), spolupráce se školami a vzdělávacími institucemi, síť přátel, využití pracovních úřadů a pracovních agentur.

V malých sociálních organizacích se za nejefektivnější způsob vyhledávání nových zaměstnanců považují osobní kontakty a různá doporučení. Malá organizace musí výběru věnovat zvýšenou pozornost, protože chyby mohou mít velké důsledky než ve velké organizaci (Václavková, 2007).

Obsah inzerátu

Inzerát na požadovanou pozici by měl obsahovat následující prvky.

1. Název organizace, logo, předmět činnosti.
2. Základní náplň práce.
3. Kvalifikační předpoklady/požadavky.
4. Lákadlo.
5. Určení lokality, kde bude práce vykonávána.
6. Požadované dokumenty.
7. Jméno kontaktní osoby s kontaktními údaji, termíny.

Výběr kandidátů

Zaměstnavatel může využít několik metod výběru vhodného kandidáta na pracovní pozici.

1. Zkoumání dotazníků, životopisu, motivačního dopisu a jiných dokumentů žadatele.
2. Předběžný pohovor.
3. Testování uchazečů (inteligence, určitých schopností…).
4. Zkoumání referencí.
5. Hodnocení absolvovaných profesních zkoušek, kurzů…(Dědina, Cejthamr, 2005)

Důležité je nezapomenout, že nevybíráme nejlepšího ale ***nejvhodnějšího kandidáta***. Přijetí do pracovního poměru je ukončeno uzavřením *pracovní smlouvy* (její podobu ošetřuje Zákoník práce).

Státní organizace či organizace zřizované obcemi mají daný poměrně pevný systém pracovních míst včetně nutné kvalifikace a zařazení do tarifního systému. Organizace mohou jen málo pružně reagovat na měnící se podmínky. Nestátní organizace mají větší volnost při vytváření pracovních týmů. Avšak narážejí na větší míru nejistoty financování. I kvalitní sociální organizace získávají mzdové prostředky každoročním tvořením projektů a zdůvodňováním své práce.

5.2.3 Hodnocení a odměňování pracovníků

Hodnocení pracovníků znamená posuzování jeho vlastností, postojů a jednání vzhledem k určité situaci, vzhledem k druhým lidem. Cílem je zjistit, *do jaké míry pracovník zvládá nároky svého pracovního místa, jaká je možnost jeho dalšího rozvoje*. Při hodnocení musíme získat informace o pracovním výkonu, rozhodovat o rozmístění pracovníků, rozhodovat o přípravě a vzdělávání pracovníků, plánovat osobní rozvoj pracovníka, poskytnout informace nutné ke zlepšení práce, diferencovat odměňování a zjišťovat účinnost personálního řízení (spokojenost pracovníka) (Dědina, Cejthamr, 2005).

Ze systému hodnocení vyplývá, že jsme schopni u konkrétního zaměstnance říct, jaké má způsobilosti, víme, co umí nebo co bude umět. Poté můžeme vyhodnocovat výsledky, kterých zaměstnanec dosahuje (*u vstupu* – odbornost, *u výstupu* – měřitelné výsledky, *u procesu* - pracovní chování, vztahy). Hodnocení může vést ke zlepšení výkonu, určování odměny i identifikaci potřeb rozvoje zaměstnance. Na straně organizace mohou být závěry podkladem ke změnám v zařazení, ke zjištění chyb rozvržení práce. Především bývá hodnocení příležitostí k posílení organizační kultury a posílení vztahu mezi organizací a zaměstnancem (Šopovová, 2008).

Formy hodnocení

Formální hodnocení

Bývá standardizované, periodické, podle přesných kritérií. Záznamy o formálním hodnocení se zakládají do osobních materiálů pracovníků. V praxi se hodnocení koná tak často, jak je nezbytné a nutné. Základem je hodnotící pohovor, při kterém je poskytnut prostor i pro vyjádření hodnoceného.

Neformální hodnocení

Představuje průběžné hodnocení pracovníka jeho nadřízeným během vykonávání práce. Má příležitostnou povahu a nebývá nikam zaznamenáváno. V neziskových organizacích u nás často převládá spíše neformální hodnocení (Václavková a kol, 2007).

Sebehodnocení

Pracovník sám hodnotí, co se daří a co méně. Stanovuje si návrhy na zlepšení slabých míst.

Zásady hodnocení

Hodnocení provádí přímý nadřízený, protože tuto činnost nelze delegovat. Ve výjimečných případech je zapojen personalista. Při některých metodách hodnocení se mohou zapojit spolupracovníci i klienti. Hodnocení musí být v rámci organizace srovnatelné. Hodnocení by mělo probíhat pravidelně, v předem daném intervalu. Hodnocení by mělo být maximálně objektivní (Šopovová, 2008).

Odměňování pracovníků

Podle Svobodové (2003, in Matoušek) způsob odměňování každé organizaci by měl být motivující, i když organizace naráží na ekonomické možnosti. Motivující je i to, zda je mzda

srovnatelná s odměnami v podobných organizacích, zda reaguje na výsledky pracovníka apod. Systém odměn by měl být spravedlivý a měl by být založen na jasných principech.
Systém odměn může mít různou podobu. Základem je peněžní odměna – mzda, dále prémie (pohyblivá nenároková část mzdy), odměny a příplatky (je to dáno zákonem, např. přesčasy…), benefity (nepřímé finanční odměny), pojištění (placené zaměstnavatelem, upraveno legislativou).

5.2.4 Další personální činnosti

Rozvoj a vzdělávání zaměstnanců

Potřeba vzdělávání může být dána zákonem (povinná školení), změnami pracovních postupů či změnami pracovních pozic. Systém rozvoje vzdělávání v organizaci se následně odrazí v osobním plánu rozvoje pracovníka (*v kariérovém plánu*). Do této oblasti spadá i rozvoj talentů a plánů nástupnictví v rámci organizace (Šopovová, 2008).

Péče o pracovníky

Někteří zaměstnavatelé si uvědomují, že spokojený a odpočinutý zaměstnanec je předpokladem pro kvalitní výkony organizace. Mezi *základní činnosti péče o pracovníky* patří dohoda na pracovní době a režimu. Oblast pracovní doby ošetřuje zákoník práce, kde je stanovena maximální délka pracovní doby, rozvržení pracovní doby, přestávky. Důležitým aspektem je i pracovní režim, který je ovlivněn povahou pracovního procesu (přetržitého či nepřetržitého). Flexibilita pracovní doby může být dosažena pomocí pružné pracovní doby, zkrácené pracovní doby.

Do péče o pracovníky můžeme dále zahrnout bezpečnost práce a ochranu zdraví, vhodnost pracovního prostředí, personální rozvoj pracovníků či zaměstnanecké výhody. Mezi nejzákladnější *zaměstnanecké výhody* můžeme zařadit stravování pracovníků, zdravotní služby, zajišťování dopravy do zaměstnání aj. (Dědina, Cejthamr, 2005).

Menší sociální organizace mají k dispozici menší prostředky na mzdy a zaměstnanecké výhody. Na druhou stranu se služby zaměstnancům lépe přizpůsobují jejich individuálním potřebám (Václavková a kol., 2007).

Informační systém a komunikace v organizaci

Rozvoj *internetových informačních zdrojů* představuje pro neziskové organizace v sociální oblasti nové výzvy. Organizace mají své webové stránky, využívají internet k hledání nových dárců a inzerování volných pracovních míst. Informují o svých službách. Internet umožňuje organizaci posilovat vztahy se svými příznivci, protože umožňuje cílenou komunikaci a využívání *virálního marketingu*. Zároveň někteří hovoří o digitální propasti mezi malými a velkými neziskovými organizacemi (Václavková, 2007).

Většina českých neziskových organizací mají přístup k počítači (90%). Nejčastěji je využíván internet k těmto účelům: k e-mailové komunikaci, vlastní prezentaci na veřejnosti, fundraisingu, získávání informací o jiných organizacích, lobování, získávání zaměstnanců aj. (ibid.).

1. Vytvořte inzerát k získání nového pracovníka do vaší smyšlené neziskové organizace sociálních služeb. Inzerát by měl obsahovat všechny důležité prvky a měl by být dostatečně motivující.
2. Zjistěte, jaké postupy získávání nových sociálních pracovníků uplatňují v organizaci, kde jste vykonávali praxi.
3. Jaké způsoby hodnocení pracovníků v organizaci znáte?
4. Jaké formy odměňování pracovníků považujete za důležité a proč.
5. Co si představujete pod pojmem péče o pracovníky? Jaká pracovní doba by vám v budoucnu vyhovovala? Zdůvodněte.

Armstrong, M. Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy. Praha: Grada,2007. ISBN 9788024714073.

Dědina, J. Cejthamer, V. Management a organizační chování. Praha: Grada, 2005. ISBN 80-247-1300-4.

Hroník, F. Rozvoj a vzdělávání pracovníků. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-274-1457-8.

Koubek, J. Řízení lidských zdrojů. Praha: Management Press, 2002.

Matoušek, O. et al. Metody a řízení sociální práce. Praha: Portál 2003.

Šopovová, J. Řízení lidských zdrojů. In kolektiv autorů. Texty k personálnímu řízení v neziskové organizaci. Agnes, 2008. ISBN 978-80-903696-3-4.

Václavková, L. a kol. Specifika řízení lidských zdrojů v malých a středních podnicích a neziskových organizacích. VŠE, Fakulta podnikohospodářská, 2007. ISBN 978-80-245-11-86-3.

6 Role manažera organizace, aspekty vůdcovství

Cíl kapitoly

Vymezení základních pojmů (manažer, osobnost manažera, funkce manažera), dále se popis zaměřuje na jeho role a činnosti.

Klíčová slova

manažer, ředitel, vedoucí, manažerské funkce, osobnost manažera, manažerské role, styly řízení, workoholismus, syndrom vyhoření

6.1 Základní pojmy

Manažer

Významným činitelem pro dosahování cílů organizace je její manažer. V angličtině pojem manažer (*manager*) znamená: člověk, který něco řídí. V češtině se překládá jako ředitel nebo vedoucí (Ivanová in Gladkij, 2003). **V oblasti řízení organizací sociálních služeb** se setkáváme s označením ***vedoucí nebo ředitel***. Tato osoba vykonává práci podobnou jako manažer v komerční sféře s tím, že má vysokou erudici v oboru a její náplň práce je ovlivněn typem organizace (např. je rozdíl mezi vedoucí sociálního odboru a vedoucí neziskové organizace). Pojem manažer se v řízení sociálních organizací spíše nepoužívá (Svobodová in Matoušek, 2003).

Role je způsob chování, očekávaný od nositele pozice v organizaci. Popis práce vyjadřuje jeho pracovní náplň. Ostatní členové očekávají, že tyto povinnosti bude řádně plnit, současně však předpokládají, že se přitom bude chovat způsobem, který je v souladu s hodnotami a normami organizace. Od manažera očekáváme, že bude rozvíjet potenciál svých pracovníků, zároveň je však bude maximálně využívat jejich kapacity ve prospěch organizace (Bělohlávek, 1996). Manažer je osobou zodpovědnou za dosahování cílů mu svěřené organizační jednotky s využitím kolektivu spolupracovníků a poskytnutých zdrojů, včetně tvůrčí účasti na stanovení cílů a jejich zajištění (Lednický, 2000).

Hlavní funkce manažera v organizaci

Organizace potřebují manažera z následujících důvodů.

1. Zajistit, aby *organizace sloužila svému účelu* – poskytování služeb.
2. *Utvářet a udržovat stabilitu* v organizaci.
3. Převzít *vytváření strategie a přizpůsobit organizaci změnám* v okolí.
4. Sloužit jako klíčový *informační prvek mezi organizací a okolím*.
5. Z pozice formální autority *řídit postavení organizace* (Cejthamer, Dědina, 2005).

6.2 Osobnost manažera

Pozice vedoucího pracovníka klade na osobnost značné nároky a jeho klíčovým úkolem je vést lidi. Vedoucí by měl mít následující schopnosti:

- schopnost a ochota naslouchat druhým,
- společenská přizpůsobivost,
- emocionální stabilita,
- ochota komunikovat,
- schopnost spolupráce,
- důslednost a smysl pro odpovědnost,
- schopnost nadhledu,
- aktivita a tvořivost,
- určité morální kvality,
- orientace na úkol a ne upřednostňovat svou osobnost (Svobodová in Matoušek, 2003; Molek, 2011; Herman, 2008).

Moderní a úspěšný manažer se vyznačuje osobitým *tvůrčím stylem řízení,* pro který je typická *otevřenost novým podnětům* a schopnost odpoutat se od přežitých způsobů práce (Molek, 2011). Efektivní vedoucí se vyznačuje několika základními rysy: podporuje změnu; pomáhá utvářet sdílenou vizi; umožňuje ostatním jednat; jde příkladem, vytváří vzory chování; bere v úvahu i pocity lidí.

Podle Hermanové (Herman, 2008) musí dobrý vedoucí vytvářet energii a potom ji správně usměrnit.

Dobrý vedoucí:	**Ideál manažera:**
Rozumí lidem.	Je rozhodný.
Je shopen vcítit se do potřeb lidí.	Je direktivní v sebeprosazení.
Umí nadchnout a zaujmout.	Je dominantní.
Jde příkladem v pracovních aktivitách i v rozvoji organizační kultury.	**Reaguje:**
Umí si vychovat následovníka.	Bez emocí.
Nesmí u podřízených vzbuzovat pocity strachu.	Klidně.
Musí mít politické kompetence. Má schopnost získat spojence a čelí kritikům.	Důrazně.

6.2 Manažerské role a činnosti

Jaké jsou manažerské role?

Aktivity manažera jsou na obecné úrovni podobné, ale v různých organizacích se mohou lišit. Vliv má velikost a povaha organizace, struktura a služby organizace, používané technologie i povaha zaměstnanců…

H.Mintzberg rozlišil **3 manažerské role.**

1. **Mezilidská role**. Mezilidské role jsou vztahy, které vznikají z manažerova postavení a autority. Manažer organizaci formálně symbolizuje a reprezentuje. Je účastníkem činností ceremoniální povahy jako jsou podpisy dokumentů apod. Má odpovědnost za motivování a vedení podřízených. Propojuje pracovníky a skupiny vně organizace.
2. **Informační role**. Tato role se vztahuje ke zdrojům a předávání informací, které manažer získává při vykonávání mezilidských rolí. Manažer hledá a přijímá informace, předává je. Jestliže není schopen informace předávat nebo je nechce předávat, může to pro úspěšné delegování představovat problém.
3. **Rozhodovací role**. Rozhodovací role zahrnuje přijímání strategických organizačních rozhodnutí. Manažer může iniciovat a plánovat řízené změny. Manažer musí reagovat na vzniklé problémy a nepředvídatelné situace. Pokud se vyskytne problém, musí podniknout kroky k nápravě. Rozhoduje o rozdělávání zdrojů jako jsou peníze, čas, zásoby a zaměstnanci. (Dědina, Cejthamer, 2005).

Jak upozorňuje Svobodová (2003, in Matoušek) *role vedoucích pracovníků přináší sebou mnoho nároků*. Vedoucí se dostává do tlaku mezi různými zájmovými skupinami (vedení a zaměstnanci, odborní a provozní pracovníci...). Vedoucí pracovníci nesou vyšší míru odpovědnosti za dění v organizaci než řadoví zaměstnanci. Musí se vypořádat s vyšší mírou nejistoty existence organizace. Vedoucí pracovníci realizují své záměry zprostředkovaně skrze své spolupracovníky.

Manažer, který vede týmy podřízených pracovníků, může být sám podřízen výše postavenému manažerovi. V souvislosti s personálním uspořádáním organizace můžeme rozlišit stupňovité rozdělení manažerů na: nižší (lower management), střední (middle management) a vyšší management (top management). Podle velikosti instituce je management

systém stupňovitého vedení úkolů. Pokud hovoříme o personální úrovni managementu, tak míníme osobu ve vedení – manažera (Merchel, 2000; Ivanová in Gladkij, 2003).

Jaké jsou činnosti manažera?

Pro dosažení cílů organizace musí manažer realizovat tyto činnosti.

Plánování. Manažer vymezuje cíle a úkoly organizace. Stanovuje způsoby k jejich dosažení.

Rozhodování. Od manažera se očekává, že se bude rychle a správně rozhodovat ve všech situacích.

Organizování. Při organizování se rozdělí pracovní činnosti, pravomoci a zodpovědnosti. Výsledkem je organizační struktura s pracovními místy a rolemi.

Vedení lidí. Vedení je proces ovlivňování lidí (spolupracovníků) takovým způsobem, aby jejich činnosti přispívaly k dosahování skupinových a organizačních cílů. Umění vést lidi (leadership) je jednou z nejtěžších manažerských dovedností.

Kontrolování. Manažer monitoruje průběžné výsledky a chování pracovníků, identifikuje potíže a řídí změny.

Někteří autoři se v této oblasti zabývali tím, co manažeři opravdu dělají a zjistili následující. Průměrný manažer věnoval 32 % času manažerským aktivitám, 29 % komunikaci, 20 % managementu lidských zdrojů a 19 % tvorbě sítí (Cejthamer, Dědina, 2005).

1. Jaká by měla být osobnost vedoucího pracovníka v neziskové organizaci?
2. Vyjmenujte manažerské role a zvažte, jaká je podle vás nejnáročnější, proč.
3. Popište manažerské činnosti.

6.3 Styly řízení

Styl řízení je projevem vztahu a respektu k ostatním pracovníkům. Stylem řízení označujeme typický způsob chování řídících pracovníků (manažerů nebo lídrů), uplatňovaný vůči jejich spolupracovníkům při pracovních aktivitách a při plnění zadaných úkolů nebo cílů (Tureckiová, 2004).

Dobré vedení lidí směřuje k tomu, aby lidé dělali práci rádi a dělali to, co je zapotřebí k dosažení cílů organizace. Lze toho dosáhnout **řízením lidí** – **managementem** nebo vedením

lidí spoluprací – **leadershipem**. Řízení chápeme jako plánování, organizování, kontrolování a směřuje na racionální stránku člověka. Vedení je součást řídícího procesu, které působí na chování osob a zaměřuje se na jejich emocionální a mezilidskou stránku (motivováním, koučováním). Moderní manažer své lidi řídí i vede.

Klasické teorie rozlišují ***4 styly řízení*** podle toho, zda manažer dává prostor jiným a jak je aktivní.

Direktivní styl. Tento styl aplikuje aktivní manažer, který soustřeďuje moc a rozhodování do svých rukou. Vydává jednoznačné pokyny, vyžaduje přesné plnění definovaných úkolů. Na připomínky a diskuse není čas. Při tomto stylu se dosahuje vyrovnaných výsledků. Ztrácí se tvořivost pracovníků, potlačuje se jejich iniciativa.

Demokratický styl. Manažer je aktivní, dává prostor týmu a rozvíjí komunikaci. Podporuje iniciativu a zaujetí pracovníků. Manažer rozhodne sám nebo pravomoce deleguje na podřízené. Při delegování předává manažer podřízenému zaměstnanci úkol, který dosud vykonával sám. Předává mu současně rozhodovací pravomoci. Odpovědnost ale zůstává na manažerovi. Demokratický styl řízení vyžaduje časový prostor.

Liberální styl. Manažer je v pozadí v roli konzultanta. Zcela nebo částečně se zříká rozhodování. V týmu je prostor pro tvůrčí práci a samostatné jednání. Liberální styl je úspěšný v týmech lidí, kteří jsou schopni sebekontroly a sebeřízení.

Participativní styl. Manažer je opět v pozadí, ale aktivně koučuje tým, podporuje ho k seberozvoji. Tým pracuje iniciativně a samostatně v rámci mantinelů. Participativní styl rozvíjí osobnost jedince a týmovou práci.

Direktivní styl se osvědčuje v krizových stavech organizace a okolí. Liberální styl je vhodný v případech, které přímo nesouvisí s hlavními cíli organizace. Demokratický a participativní styl je vhodný v situacích, kdy je k dispozici dostatek času.

Novější teorie rozlišují typologii **transakčního a transformačního vedení**, která klade důraz na emocionální stránku vedení lidí. Pro vedoucího je důležité charisma, které mu pomáhá získat lidi a strhnout je pro plnění cílů. V této souvislosti se někdy hovoří o klasickém transakčním manažerovi, který podporuje fungování firmy v současném stavu. A dále o novém transformačním vůdci, který je nositelem změn. Zatímco transakční manažer se lépe osvědčuje v době stability, transformační vůdce je úspěšnější v období změn.

Transakční manažer	**Transformační vůdce**

Transakční manažer	Transformační vůdce
Potřebuje okamžité výsledky své práce, protože jsou pro něj stimulem další činnosti.	Hledí do budoucna, snaží se formulovat dlouhodobou vizi a určit strategické cíle. Budoucí úspěšnost je pro něj důležitější než současné výsledky.
Stanovuje organizační strukturu, rozděluje práci a určuje postup.	Deleguje pravomoci pracovníkům, vytváří podmínky pro to, aby se lidé řídili sami.
Řeší problémy, které nastávají a sám se snaží najít efektivní řešení.	Řídí řešení problému, učí lidi, jak se s problémy vyrovnávat a stimuluje jejich práci na problému.
Snaží se zachovat a zlepšit stávající situaci. Upevňuje současný systém.	Snaží se situaci měnit. Narušuje současný systém a snaží se hledat lepší systém.
Plánuje, organizuje, řídí.	Koučuje a rozvíjí lidi.
Brání současnou organizační kulturu a nezpochybňuje její hodnoty.	Kriticky přehodnocuje organizační kulturu, stanovuje nové hodnoty a vede k jejich dosahování.
Opírá se o své postavení, prosazuje se pomocí svých popsaných pravomocí.	Opírá se o své osobní působení na lidi, je vzorem, ovlivňuje a přesvědčuje.
Hlavním nástrojem vedení pro něj jsou manažerské dovednosti, efektivní řízení času, dobrá organizace práce a systematičnost.	K vedení využívá hlavně charismatu a síly své osobnosti, která je uznávaná spolupracovníky.

Vlivy na styl řízení

Můžeme identifikovat *čtyři vlivy na styl řízení vedoucího*. 1. Vlastnosti vedoucího pracovníka. Jaká je psychosociální a mravní vyzrálost vedoucího. Jaké má sociální kompetence. 2. Charakter úkolů a cílů. Pokud jde o krátkodobé úkoly, tak je více uplatňován direktivní styl. Pokud jde o cíle s dlouhým časovým úsekem, tak je více realizován podpůrný styl. 3. Charakter týmu a skupiny. Záleží na tom, jaký styl vedení preferují spolupracovníci a nadřízení pracovníci. 4. Organizační kultura. Klima organizace ovlivňuje styl řízení (Hermanová, 2008).

1. Jaký manažerský styl preferujete? Zdůvodněte.

6.4 Manažer motivuje

Motivace je důležitá z několika důvodů. Pomáhá udržet pracovní úsilí a zájem pracovníků o organizaci (projekt atp.). Podněcuje lidi k hledání úspor, zlepšování pracovních výsledků atp. Přesvědčuje pracovníky, aby zůstali v organizaci i v těžkých dobách. Přesvědčuje lidi, aby byli za mimořádných okolností ochotni pracovat nad rámec svých běžných povinností. Motivace bývá často spojována pouze s finanční odměnou. Peníze určitě hrají významnou roli, avšak někteří lidé si více cení jiných věcí. Můžeme rozlišit ***vnitřní motivaci*** (sebeuspokojení z práce, pracovní autonomie apod.) a *vnější motivaci* (finanční odměna, pracovní smlouva, pracovní prostředí, povyšování, disciplinární řízení) (Molek, 2011).

Druhy motivací:

- Peníze
- Osobní postavení
- Pracovní výsledky (výkon)
- Přátelství
- Jistota
- Odbornost
- Samostatnost
- Tvořivost.

Organizace by měla nabízet prostředí, v němž se pracuje s motivací pomocí odměn, uspokojující práce, příležitostí ke vzdělání a růstu. **Hlavní roli v motivování sehrávají manažeři**. Schopný manažer rozpozná, které odměny a jak působí na chování spolupracovníků a podle toho je využívá.

Pochvala a výtka jsou důležitými motivačními nástroji. Jejich prostřednictvím sdělujeme, že jsme s prací druhého člověka spokojeni, nebo naopak upozorňujeme na to, co je potřeba dělat jinak. Pochvala má utvrdit pracovníka v tom, aby pokračoval stejným způsobem. Má ho také naplnit novou energií a radostí z úspěchu. Pochvala má být konkrétní, adresná, veřejná. Výtka by naopak měla pomoci najít správný směr a neměla by pracovníka odradit od dalšího úsilí. Výtka má být adresná, týkat se konkrétních věcí. Výtka nesmí obsahovat osobní napadení a měla by probíhat mezi čtyřma očima.

V rámci organizace lze využívat tyto motivující faktory:

- jasnou firemní politiku,
- stanovení pravomocí a odpovědností,
- podpora pracovníka a jeho osobního rozvoje,
- pracovní prostředí,
- plat, odměny, provize,
- týmovou práci, pracovní dobu, bezpečnost při práci (Koubek in Molek, 2011).

Zlaté pravidla managementu uvádějí manažerům tato doporučení:

1. **Jednejte s lidmi spravedlivě, ale také podle zásluh.**
2. I když jste zaneprázdněni, **nezapomínejte dát ostatním pocit jejich důležitosti**, že je uznáváte.
3. **Motivujte lidi pomocí pochval.**
4. **Podporujte zpětnou vazbu** a nepodceňujte schopnost naslouchat.
5. **Vložte každý kousek kritiky mezi dvě pochvaly.**
6. **Filozofie otevřených dveří.**
7. **Pomáhejte ostatním dosáhnout toho, čeho chtějí.**
8. **Neschovávejte se za politiku a okázalost** (Cejthamer, Dědina, 2005).

6.5 Manažer řeší problémy

Konflikt nám přináší řadu otázek. Jak se zachovat v konfliktní situaci? Jaký způsob jednání zvolit? Manažeři řeší konflikty dennodenně. Uplatňují v nich zažitý styl chování, který odráží charakter člověka, zkušenosti a schopnosti. Konflikt mezi lidmi je třeba chápat jako součást života (Molek, 2011).

Při konfliktu se střetávají protichůdné hodnoty. Můžeme rozlišit *konflikt plus-plus*. Střetávají se dvě příznivé možnosti (výběr dobrého jídla nebo zábavy). Konflikt *mínus-mínus*. Střetávají se dvě nepříznivé varianty (výběr ze dvou zel, např. vegetarián si musí vybrat ze dvou jídel s obsahem masa). Konflikt *plus-mínus* (kladná a záporná varianta). Propuštění pracovníka znamená práci navíc, musí se přijmout nový pracovník. Zároveň je to možnost zbavit se méně schopného pracovníka.

Problémy je nutné řešit ihned, protože se předejte kopírování špatného chování ostatními.

Malé problémy mohou snadno narůstat a postupně může vzniknout závažný problém. Drobné chyby se snáze napravují. Důsledkem špatného chování může být horší přístup ke standardům služeb. Pokud manažer nejedná, tak pasivně přitakává nevhodnému jednání. Včasná reakce je více oceňována, pomáhá budovat respekt. Problémy by měl manažer řešit: včas, spravedlivě, důsledně, asertivně, vytrvale, explicitně.

Možné způsoby řešení konfliktů: 1. Přímá komunikace. 2. Vyjednávání (strukturovaná komunikace). 3. Mediace (vyjednávání prostřednictvím třetí osoby). 4. Facilitace řešení problému (facilitátor vede celý proces řešení problému). 5. Arbitráž (rozhodnutí nezávislé osoby). 6. Soudní spor. Uvedené způsoby tvoří spektrum, na jehož začátku jsou řešení, která umožňují největší kontrolu nad dosažením výsledkem, zajišťují největší udržitelnost výsledků, přinášejí nejvíce uspokojení a nejméně poškozují vztahy. Tyto nejvýhodnější způsoby však lze úspěšně využít pouze v raných fázích vývoje konfliktu. Čím více se konflikt rozvíjí destruktivním směrem, tím více roste potřeba (nebo dokonce nutnost) řešení zvenčí.

6.6 Manažer vede porady

Manažer by měl dodržovat faktory pro efektivní proces pracovních porad. Nyní se podíváme na jednotlivé aspekty, které by měl dodržovat.

Fáze před poradou

- Stanovte účel, cíl a očekávané výsledky porady.
- Poradu dobře připravte. Připravte program porady a časový harmonogram. Stanovte role účastníků (aktivní, pozorovatel, časoměřič, zapisovatel). Příprava pomůcek - flipchart.
- Zajistěte, aby všichni účastníci dostali program a podklady s dostatečným předstihem.
- Vedoucí porady by měl přijít před začátkem a připravit prostředí.

Na začátku porady

- Začínejte včas. Na případném posunutí začátku se domluvte s přítomnými.
- V případe potřeby začněte představením (nových) účastníků. Zrekapitulujte program, popř. shromážděte očekávání účastníků. Zopakujte zajištění facilitace, zápisu atp.
- Připomeňte závěry z minula.
- Zopakujte průběh porady a pravidla.

Během porady

- Soustřeďte se vždy pouze na jeden problém. Neřešte více věcí najednou.

- Dodržujte stanovený program a pravidla.
- Využívejte flip-chart, popř. další pomůcky. Využívejte vhodných způsobů pro oživení porady (dotazy, práce ve skupinách).

Na závěr porady

- Ujistěte se, že nic důležitého nebylo vynecháno nebo opomenuto.
- Domluvte úkoly do příště. V případě potřeby si je nechte potvrdit (posílení závazku).
- Shrňte výsledky. Připomeňte termín a program příští porady.
- V závěru poděkujte zúčastněným a popř. oceňte jejich úsilí, iniciativu, atp.

Po poradě

- Zajistěte včasné a správné zpracování zápisu.
- Sledujte plnění dohodnutých úkolů.
- Sledujte a hodnoťte efektivitu porad, navrhujte konkrétní kroky ke zlepšení (Bischof, Bischof, 2003; Štěpaník, 2005).

1. Co považujete za důležité pro vlastní motivaci?
2. Připravte pozvánku na poradu s programem.

6.7 Manažer v neziskové organizaci sociálních služeb

V neziskovém sektoru je strategické řízení v rukou zastřešujících orgánů (správních rad, výkonných výborů…). Implementace strategického plánu je v kompetenci ředitele organizace. Personální řízení je v malých organizacích výhradně v rukou ředitele organizace. Pouze organizace se stovkami pracovníků mají na tuto pozici specialistu. Významnou roli v personální oblasti sehrál zákon o sociálních službách a vyhláška o standardech kvality sociálních služeb. Vyhláška nařizuje organizacím písemně definovat poslání, cíle a zásady poskytování služeb. Dále vyhláška stanovuje ujasnit si organizační strukturu a vymezit pracovní pozice (Bergerová, 2013).

Lídrem v neziskové organizaci je často *charismatická osobnost* s nadšením, která si prosadí svou vizi (Např. Olga Havlová a organizace Výbor dobré vůle, Tereza Maxová apod.). Někdy se spojí organizace se známou osobností celorepublikového nebo lokálního významu. Obě

situace mají svá rizika. Charismatická osobnost může hájit jen své původní postoje a bránit změnám. V případě veřejně známé osobnosti může dojít k poškození její pověsti a může to negativně ovlivnit i organizaci.

Styl manažerského řízení závisí nejen na typu organizace, ale též na osobnosti manažera. Z charakteru provozu nestátních neziskových organizací v sociální oblasti lze odvodit, že styly přechází mezi úrovní direktivní, demokratickou i participativní.

Doporučení pro úspěšné fungování manažera

Iacocca (Molek, 2011) manažerovi udílí následující doporučení.

1. Najmi si ty nejlepší pracovníky. Nic nemůže více pomoci než talentovaný tým spolupracovníků.
2. Vytyč si jasné priority činnosti a veď si seznam toho, co se snažíš udělat. Prioroty lze shrnout na jeden list papíru.
3. Řekni vše jasně a stručně. Rozvláčné projevy zamlžují problémy.
4. Nezapomeň, že peníze zajišťují jen liniové vedení. Nemá smysl manévrovat kolem pravomocí štábních a liniových útvarů. Liniové řízení odpovídá za finance.
5. Vymez jasně pole působnosti vedoucích pracovníků. Nevměšuj se do všeho.

Obecně platí, pokud se začne s dobrými spolupracovníky, stanoví se jasná pravidla řízení, dochází ke komunikaci se zaměstnanci a k jejich motivování, pak se úspěch musí dostavit.

K rozvoji manažerů jsou využívány různé manažerské kurzy, plány kariéry, koučování apod. Ovšem hlavní odpovědnost za rozvoj nese manažer sám. Od organizace se očekává, že jej bude v seberozvoji podporovat.

6.8 Manažer v ohrožení workoholismu

Chorobná závislost na práci (*workoholismus*) postihuje stále více lidí a zejména vedoucí pracovníky. Okolím je někdy nadměrné pracovní nasazení hodnoceno pozitivně a je chápáno jako ctnost. Následky vyčerpání se však brzy dostaví a jedinec trpí psychicky (pocity nespokojenosti, podráždění, deprese) i fyzicky (zdravotní obtíže). Jedinec si nepřipouští únavu a zanedbává své zdraví i mezilidské vztahy. Je zaměřen na své pracovní cíle a to, co prožívají ostatní, nechápou. Jedinec bývá podrážděný kvůli malým chybám a trpí dojmem, že je ostatní nedoceňují.

Jaké jsou příznaky workoholismu?

- V práci člověk tráví stále více času, ale pořád nemá pocit, že by mu úkoly ubývaly.

- Nepřestává myslet na svoji práci a snaží se splnit všechny (i podružné) úkoly.
- Většinu času tráví nad nedůležitými činnostmi a strategický cíl se mu vzdaluje.
- Práce člověku narušuje rodinný a společenský život.

Prevence proti workoholismu:

- Je nutné si pro práci určit pravidla.
- Musí se plánovat a hodnotit dosažené výsledky.
- Je nutné realizovat duševní hygienu (mimopracovní aktivity), mít sebekontrolu.

Škodlivý vliv workoholismu si řada organizací neuvědomuje. Přitom důsledky workoholismu mohou způsobovat potíže celé organizaci. U manažerů je častou příčinou workoholismu to, že nedokáží posoudit prioritu naléhavých věcí. Řešením je dodržovat pravidla timemanagementu. Další příčinou je nedostatek relaxace a odpočinku.

Syndrom vyhoření

V oblasti sociální práce se o syndromu vyhoření diskutuje často v souvislostech s pomáhající profesí a její psychické náročnosti. V roce 1974 byl tento syndrom uznán jako nemoc z povolání, která vzniká v důsledku nezvládnutého pracovního stresu. **Syndrom vyhoření** (*syndrom burn-out*) je důsledkem celkového vyčerpání organismu, dlouhodobým působením stresu a nevhodným vypořádáním se s psychickou a fyzickou zátěží. Syndrom vyhoření přichází pozvolna a jeho vzniku předchází vysoké pracovní nasazení. Chronickým stresem trpí především lidé vystaveni v trvalé sociálně-emocionální oblasti. Rizikovou skupinou jsou manažeři. Častou příčinou je neochota nebo neschopnost manažerů delegovat úkoly na podřízené spolupracovníky. Dále může být příčinou náročná duševní práce, přesčasové hodiny, nesplněné naděje při vysokých motivacích. Syndrom vyhoření je doprovázen tělesnými (poruchy spánku, únava), psychickými (ztráta nadšení, lhostejnost k práci, sklíčenost) a sociálními (nedochvilnost, snížení angažovanosti, omezení kontaktu s klienty, konflikty v soukromí) příznaky (Maroon, 2012).

Řešení syndromu vyhoření v případě manažerů závisí na konkrétních pracovních podmínkách. V úvahu připadá několik řešení:

- přejít na méně náročnou pozici ve stejné organizaci,
- přejít na vyšší manažerskou pozici,
- dlouhodobá dovolená,

- výzva k osobnímu růstu (změna priorit, psychoterapeutická pomoc),
- odejít z organizace.

Odchodem manažera však organizace ztrácí jeho zkušenosti a schopnosti. Organizace by měly poskytovat manažerům přiměřenou podporu, protože nejlepším lékem syndromu vyhoření je jeho prevence (Molek, 2011).

Sebeposuzovací dotazník - stres (podle Henniga, Kellera, 1996)

Dotazník se skládá z 24 výpovědí – výroků, které se týkají kognitivních, emocionálních, tělesných a sociálních účinků stressu a syndromu vyhoření. Zaškrtněte, do jaké míry se vás jednotlivé výpovědi týkají. Buďte vůči sobě poctiví!

1.	Obtížně se soustřeďuji	4	3	2	1	0
2.	Nedokáži se radovat ze své práce	4	3	2	1	0
3.	Připadám si fyzicky vyždímaný/á	4	3	2	1	0
4.	Nemám chuť pomáhat problémovým klientům	4	3	2	1	0
5.	Pochybuji o svých profesionálních schopnostech	4	3	2	1	0
6.	Jsem sklíčený/á	4	3	2	1	0
7.	Jsem náchylný/á k nemocem	4	3	2	1	0
8.	Pokud je to možné, vyhýbám se odborným hovorům s kolegy	4	3	2	1	0
9.	Vyjadřuji se posměšně o klientech i o příbuzných klienta	4	3	2	1	0
10.	V konfliktních situacích v práci se cítím bezmocný/á	4	3	2	1	0
11.	Mám problémy se srdcem, dýcháním, trávením, apod.	4	3	2	1	0
12.	Frustrace z práce narušuje moje soukromé vztahy	4	3	2	1	0
13.	Můj odborný růst a zájem o obor zaostává	4	3	2	1	0
14.	Jsem vnitřně neklidný/á a nervózní	4	3	2	1	0
15.	Jsem napjatý/á	4	3	2	1	0
16.	Práci s klienty omezuji na pouhé zprostředkování informací	4	3	2	1	0
17.	Přemýšlím o odchodu ze své nynější profese	4	3	2	1	0
18.	Trpím nedostatkem uznání a ocenění	4	3	2	1	0
19.	Trápí mě poruchy spánku	4	3	2	1	0
20.	Vyhýbám se účasti na dalším vzdělávání	4	3	2	1	0
21.	Hrozí mi nebezpečí, že ztratím přehled o dění v oboru	4	3	2	1	0
22.	Cítím se ustrašený/á	4	3	2	1	0
23.	Trpím bolestmi hlavy	4	3	2	1	0
24.	Pokud je to možné, vyhýbám se rozhovorů s klienty	4	3	2	1	0

Legenda : *4 – vždy; 3 – často; 2 – někdy; 1 – zřídka; 0 - nikdy*

Vyhodnocení dotazníku :

Kognitivní rovina	
Citová rovina	
Tělesná rovina	
Sociální rovina	
Celkový výsledek	

Instrukce k vyhodnocení :

Do následujících řádků zapište vedle čísel jednotlivých výpovědí počet bodů, které jste získali a sečtěte je pro každou rovinu zvlášť:

Kognitivní rovina :

č.1 + č.5 + č.9 + č.13 + č.17 + č.21 = ……

Citová rovina :

č.2 + č.6 + č.10 + č.14 + č.18 + č.22 = ……
Tělesná rovina :
č.3 + č.7 + č.11 + č.15 + č.19 + č.23 = ……
Sociální rovina :
č.4 + č.8 + č.12 + č.16 + č.20 + č.24 = ……

Z dosažených hodnot můžete vyčíst svůj individuální stressový profil. Maximální hodnota bodů jedné roviny je 24, minimální je 0 (u hodnot vyšších než 12 je dobré se nad výsledky zamyslet).

Součtem hodnot všech čtyř rovin získáte číslo označující celkovou míru vaší náchylnosti ke stressu a syndromu vyhoření. Maximální hodnota je 96, minimální 0 (pokud je číslo vyšší než 48, měli byste být na pozoru).

Bělohlávek, F. Organizační chování. Olomouc: Rubico 1996.
Bischof, A. Bischof, K. Porady: Průvodce pro organizátory, vedoucí a účastníky porad. Praha:Grada Publishing, 2005.

Dědina, J. Cejthamr, V. Management a organizační chování. Praha: Grada Publishing, 2005. ISBN 80-247-1300-4.
Gladkij, I. et al. Management ve zdravotnictví. Brno: Computer Press 2003. ISBN 80-7226-996-8.
Herman, J. a kol. Základy managementu sociálních služeb. Brno:T.I.G.E.R, 2008. ISBN 978-80-7013-477-1.

Lednický, V. Základy managementu. Ostrava: Akademie J. Á. Komenského 2001.
Maroon, I. Syndrom vyhoření u sociálních pracovníků. Praha:Portál, 2012. ISBN 978-80-262-0180-9.
Matoušek, O. et al. Metody a řízení sociální práce. Praha: Portál 2003.
Merchel, J. Sozialmanegement. Weinheim:Juventa, 2006. ISBN 3-7799-1829-3.

Molek, J. Řízení organizací sociálních služeb. Praha: VÚPSV, 2011. ISBN 978-80-7416-083-7.

Štěpaník, J. Umění jednat s lidmi 2: Komunikace. Praha:Grada Publishing, 2005.
Tureckiová, M. Řízení a rozvoj lidí ve firmách. Praha: Grada Publishing 2004.

7 Finanční řízení

Cíl kapitoly

Vymezení oblasti finančního řízení (strategické, taktické, operativní), dále činností finančního řízení a rozpočtu.

Klíčová slova

finanční řízení, finanční rozhodování, finanční činnosti, druhy rozpočtů

7.1 Finanční řízení, pojem a druhy

Finanční řízení je významnou součástí managementu organizací všech typů a právních forem. Finance představují základní předpoklad pro úspěšnou a dlouhodobou existenci organizace. Finanční řízení neziskové organizace chápeme jako ekonomickou činnost, která se zabývá *získáváním potřebného kapitálu a peněžních prostředků z různých zdrojů financování a jejich efektivního využívání* za účelem plnění hlavního cíle a poslání organizace. Součástí řízení je **finanční rozhodování**. Rozhoduje se o optimální variantě získávání finančních prostředků, kapitálu a jejich užití z hlediska cílů organizace s přihlédnutím k podmínkám zúčastněných stran (stakeholderů) (Krechovská a kol., 2018).

Můžeme rozlišit 3 typy finančního řízení.

1. **Strategické finanční řízení** zajišťuje provázanost mezi cíli a zdroji organizace. Týká se organizace jako celku. Reaguje na změny v prostředí a řeší finanční zajištění v dlouhodobějším horizontu (2-5 let).
2. **Taktické finanční řízení** se odehrává v kratším horizontu (max. do 1 roku). Snaží se o podrobnější rozpracování cílů a ročních plánů. ˇHlavními činnostmi je plánování a rozpočtů.
3. **Operativní finanční řízení** probíhá v období několika měsíců, týdnů, dnů. Je spojeno s každodenním provozem a vychází z rozpracovaných úkolů.

Finanční řízení neziskových organizací vykazuje oproti ziskově orientovaným organizacím jistá specifika viz obrázek níže (Krechovská a kol., 2018, s. 56).

Hlavní **úkol finančního řízení** je zajištění potřebného kapitálu a toku hotovosti (cash flow) pro plynulou činnost organizace. Dalším úkolem je zajistit finanční stabilitu, tedy rovnováhu příjmů a výdajů. Většina organizací je závislá na financování prostřednictvím dotací z veřejných rozpočtů. Finanční stabilita může být ohrožena v prvních měsících kalendářního roku, kdy organizace čeká na udělení dotací. V případě jejich zpoždění je finanční stability dosaženo využitím jiných zdrojů. Dále je úkolem zajistit likviditu organizace tj. schopnost organizace hradit závazky v čase jejich splatnosti.

K naplnění výše uvedených úkolů finančního řízení je zapotřebí vykonávat nejrůznější činnosti.

Činnosti finančního řízení

1. **Finanční plánování.** Kvantifikuje data strategického plánu v daném čase. Hlavním nástrojem je rozpočet.
2. **Zajištění zdrojů (fundraising).** Rozumíme tím finanční i nefinanční zdroje. U neziskových organizací hovoříme o vícezdrojovém financování.
3. **Řízení cash flow (běžná operativa).** Řízení příjmů a výdajů organiazce a hospodaření s peněžními prostředky.
4. **Evidence.** Operace jsou zachyceny v rámci finančního účetnictví (rozvaha, výkaz zisku a ztráty).
5. **Monitorování a kontrola.** Konfrontace plánovaných a skutečných výsledků organizace.
6. **Hodnocení finanční situace a výkonnosti organizace.** Hodnocení pomocí finančních ukazatelů, identifikace silných a slabých stránek hospodaření (Krechovská a kol., 2018).

7.2 Rozpočet

Rozpočet je nástrojem finančního plánování, rozhodování i fundraisingu. Celkový rozpočet by měl být sestaven v členění na hlavní a vedlejší činnost. Pro hlavní činnost se rozpočet sestavuje jako vyrovnaný, kdy se náklady rovnají výnosům. Obsah rozpočtu tvoří všechny

položky, které je nutné zahrnout na uskutečňovanou aktivitu. Jde například o mzdové náklady, odvody, náklady na služby, náklady na energie apod.

Druhy rozpočtů

1. **Zdrojový rozpočet**. Jeho cílem je vytvořit přehled o nákladech organizace a jejich zdrojích krytí (Krechovská a kol., 2018, s.60).

Nákladová položka (v Kč)	Zdroje financování (v Kč)				
	Dotace	Dary	Tržby za vlastní výkony	...	Celkem
Osobní náklady					
Mzdy, vč. pojistného					
Ostatní osobní náklady					
Spotřeba materiálu					
Energie					
Služby					
Cestovné					
Nájemné					
Propagace					
Poradenské služby					
...					
Celkem					

2. **Programový rozpočet**. Je přehledem nákladů jednotlivých činností, aktivit, projektů nebo středisek organizace a zdrojů financování těchto nákladů. (Krechovská a kol., 2018, s.61).

Nákladová položka	Náklady (v Kč)	Projekt 1	Projekt 2	Projekt 3	Zdroje celkem (v Kč)
Osobní náklady					
Mzdy, vč. pojistného					
Ostatní osobní náklady					
Spotřeba materiálu					
Energie					
Služby					
Cestovné					
Nájemné					
Propagace					
Poradenské služby					
...					
Celkem					

3. **Rozpočet peněžních toků (cash flow)**. Představuje informace o plánovaných peněžních tocích (o skutečném pohybu peněžních prostředků organizace). Jsou zde příjmy a výdaje z provozní činnosti (příjmy:dotace, dary, tržby a výdaje:materiál,

mzdy, daně..), příjmy a výdaje z investiční činnosti (příjmy: výnosy, výdaje: nákup), příjmy a výdaje z finanční činnosti (příjmy: příjmy od vlastníků, splátky..). (Krechovská a kol., 2018, s.62).

Počáteční zůstatek peněžních prostředků ve sledovaném období	
Příjmy z provozní činnosti	
Výdaje z provozní činnosti	
Příjmy z investiční činnosti	
Výdaje z investiční činnosti	
Příjmy z finanční činnosti	
Výdaje z finanční činnosti	
Konečný zůstatek peněžních prostředků ve sledovaném období	

1. Jaké znáte druhy finančního řízení? Co je jeho cílem?
2. Vyjmenujte druhy činností finančního řízení.
3. Jaké jsou druhy rozpočtů?
4. Sestavte rozpočet pro nějakou akci organizace sociálních služeb

7.2 Financování nestátních neziskových organizací

Pro neziskové organizace v sociální oblasti je charakteristické **vícezdrojové financování**, tj. financování organizace z několika zdrojů. Vícezdrojové financování je z hlediska organizace žádoucí, protože se tím minimalizuje riziko financování. Rozhodující není jen počet zdrojů, ale i jejich poměrné zastoupení. V případě dominantního zdroje ohrožuje organizaci přílišná závislost právě na tomto zdroji.

Mezi základní principy financování nestátních neziskových organizací patří: vícezdrojovost, samofinancování (fundraising), neziskové rozdělování zdrojů (zisk z případné doplňkové činnosti použije na hlavní neziskovou činnost) a daňové úlevy (osvobození u daně z příjmů právnických osob, u majetkových daní aj.). Pro dárce je možnost snížení daňového základu.

Typy finančních zdrojů

- **Samofinancování**

Jedná se o prostředky získané z vlastní činnosti (prodejem výrobků, poskytováním služeb, pronájmem majetku, členskými příspěvky). Samofinancování posiluje finanční stabilitu organizace a zvyšuje její nezávislost. Prosazuje se i *sociální podnikání.* Jde o rozšíření činnosti na samostatné podnikání a posunutí nestátních neziskových organizací na pomezí mezi ziskovými a neziskovými subjekty. Tyto subjekty však mohou vytvářet zisk, ale musí přitom plnit své společenské potřeby

Za základní zdroj v sociální oblasti jsou považovány platby klientů, na které má nezisková organizace nárok ze zákona. To se týká registrovaných sociálních služeb poskytující sociální služby. Platby pocházejí z příspěvku na péči, který je přiznáván osobám závislým na péči jiné osoby. Ceník je zákonem regulován, je nastavena maximální výše. Ceník však počítá s výrazně nižšími náklady. Kromě toho zákon vymezuje poměrně rozsáhlý okruh služeb (základní sociální poradenství, raná péče aj.), který je organizace povinna poskytovat bezplatně (Bergerová, 2013).

- **Veřejné zdroje**

Instituce státní správy financují nestátní neziskové subjekty z veřejných rozpočtů. Probíhá to **přímou podporou** v podobě dotací ČR – ze státního rozpočtu, krajských rozpočtů, obecních rozpočtů, ze státních fondů. Registrace poskytovatele sociálních služeb negarantuje přidělení dotace. Dotace na úrovni obce se pohybují v řádu desítek tisíců. Dotace z krajů jsou na úrovni statisíců. Dalším zdrojem jsou platby pojišťoven a úřadů práce.

Dále zde patří dotace ze zahraničních zdrojů (zdroje EU, mimo EU). Sociální služby jsou podporovány zejména z operačního programu lidské zdroje a zaměstnanost (OP LZZ) a vzdělání pro konkurenceschopnost (OP VK).

Nebo **nepřímou podporou**, kde patří různé daňové úlevy pro neziskové organizace.

- **Individuální dárci**

Individuální dárci představují oblast, které musí věnovat organizace dostatek času. Soukromé osoby mají silný potenciál. Lidé jsou ochotni dávat lidem, konkrétním osobám s životními příběhy, které se mohou stát každému z nás. V případě poskytnutí daru se doporučuje sepsat darovací smlouva a nechat si vystavit potvrzení o přijetí daru. Bez těchto skutečností nelze již uplatňovat snížení daňového základu. Zde lze také zařadit dobrovolnictví. Dobrovolníkem je osoba, která vykonává prospěšné aktivity bez nároku na odměnu.

- **Firemní dárcovství**

Podpora může být realizována formou daru nebo sponzorství. Řada podniků v souladu s koncepcí společensky odpovědného podnikání (*corporate social responsibility*) přistupuje k podpoře neziskových organizací systematicky. Firmy mohou poskytovat: finanční prostředky, firemní prostředky, služby zdarma (poradenství, účetnictví), dobrovolná práce zaměstnanců, matchingové fondy (zaměstnanec dobrovolně přispívá a suma se znásobí příspěvkem zaměstnavatele), sdílený marketing (firma propojí své marketingové aktivity se jménem organizace).

- **Nadace, nadační fondy**

Nadace jsou zakládány za účelem financování veřejně prospěšných projektů. Základem je dobře zpracovaný projekt. Některé nadace se zaměřují výhradně na sociální služby – Nadace Charty 77, Výbor dobré vůle Olgy Havlové. Nadace termíny a pravidla udělování příspěvků pro organizace inzerují na svých webových stránkách (Krechovská a kol., 2018, s.62).

Jedním z **nejpalčivějších problémů českých nestátních neziskových organizací** je **malá míra diverzifikace finančních zdrojů**. Organizace jsou silně závislé na veřejných prostředcích. Tento typ podpory je obvykle distribuován formou transparentních grantových výzev. Většina organizací disponuje jen velmi malými rezervami, neboť většina grantů z veřejných i soukromých zdrojů je určena na konkrétní projekty a vytváření rezerv neumožňuje. Pro organizace je tak nesnadné si udržet zaměstnance a stabilně poskytovat služby.

V získávání podpory veřejnosti jsou některé nestátní neziskové organizace úspěšné, jiné méně. Například organizace pracující s marginalizovanými skupinami, které nejsou vnímány pozitivně (lidé bez domova, drogově závislí, gambleři), získávají podporu veřejnosti s obtížemi. Úspěšnější jsou v tomto směru organizace, které pracují s atraktivnějšími tématy,

mají dobré komunikační dovednosti a ty, které dokáží rychle reagovat na problémy svých cílových skupin a pružně aktualizovat nabídku svých služeb.

7.3 Fundraising

Fundraising je specifické získávání finančních prostředků, které je typické pro nestátní neziskové organizace. Jedná se o oslovování dárců, které by mělo ideálně vyústit v dlouhodobou spolupráci. Hlavním úkolem fundraisingu je získávat finanční prostředky pro dlouhodobou udržitelnost a efektivní fungování každé organizace. Aby byla nezisková organizace úspěšná, je důležitou součástí fundraising. Ten totiž rozhoduje o úspěchu či neúspěchu projektu nebo celé organizace

Fundraiser je člověk, který se profesionálně zabývá fundraisingem a buď je zaměstnancem organizace (*interní fundraiser*), nebo je nasmlouvaným *externím zaměstnancem*. Práce fundraisera se velmi často překrývá, jelikož má na starosti PR (vztahy s veřejností), administrativu, marketing a propagaci (Šedivý, Medlíková, 2011).

Formy darů

Boukal (2013) rozlišil několik forem darů (viz tabulka níže).

Finanční dary	Hotovostní vklad do pokladny NO
	Poštovní poukázka (složenka)
	Jednorázový bankovní převod (platba kartou přes internet)
	Trvalý bankovní příkaz k úhradě
	DMS (dárcovská SMS)
	Příspěvek do pokladničky (v průběhu sbírky)
	Dražba
	Tombola
	Závěť
Movité a nemovité dary	Nemovitosti (budovy a pozemky)
	Movité věci
	Služby (poskytnutí prostor bez nároku na nájem, poskytování dalších odborných služeb např: IT služby, právní služby a catering
Dobrovolnictví	Krátkodobé

	Dlouhodobé
	Firemní

Důležité je nejen vědět, kde prostředky a zdroje pro organizaci získat, ale také jakým způsobem je získat.

Způsoby získávání darů

Závěť. Sepsání závěti ve prospěch neziskové organizace předchází spolupráce s fundraiserem organizace.

Mecenášství. Je to zvláštní neobvyklá forma podpory zejména v oblasti kultury či jiných veřejných aktivit.

Veřejná sbírka. (Upr. Zák. o veřejných sbírkách č. 117/2001 Sb.).

Charitativní akce (benefiční). Jedná se o prodejní výstavy, festivaly, hudební, výtvarné a divadelní programy, aukce, tomboly a sportovní akce. Na všechny tyto akce je vymezeno vstupné a musí být odlišeno, jaká částka je příspěvkem na sbírku.

Dražba. Může se konat samostatně či jako součást charitativní akce (ples, vernisáž, raut). Předměty, které jsou účelem dražby, mohou být od individuálních či firemních dárců. Mohou být draženy výrobky, které vytvořili klienti dané organizace.

Dárcovské SMS-DMS. DMS může využít kterákoliv nezisková organizace. Mobilní operátoři své služby poskytují zcela bezplatně. V současné době se na realizaci podílejí všichni mobilní čeští operátoři. Pokud se jedinec rozhodne darovat častěji, může zasílat požadovanou částku prostřednictvím trvalého příkazu. Pokud se nezisková organizace se rozhodne zapojit, musí se nejprve zaregistrovat do Fóra dárců.

Crowdfunding. Cílem těchto projektů bylo hlavně zjednodušit poskytování darů drobným dárcům, oslovit tak širokou veřejnost, umožnit darovat i menší finanční částky, reagovat na různé životní okamžiky. Pojem crowdfunding zahrnuje jednotlivce, obvykle podnikatelsky orientované nebo podnikatelské firmy, které získávají kapitál z online internetových platforem od velkého počtu malých investorů. Je to snadný a levný způsob, jak získat kapitál pomocí svých nápadů a produktů v začátku. Nejznámější projekty, které podporují rozvoj neziskových organizací v České republice jsou online platformy Darujme.cz. a Darujsprávně.cz. Startovač.cz je také velice úspěšnou platformou v České republice, která se zaměřuje na kreativní nápady jednotlivců nikoliv však pro charitní účely.

Peer to peer fundraising. Tento nástroj je v zahraničí velmi oblíbeným způsobem k získávání finančních prostředků pro charitu. Jednotlivec uspořádá kampaň, ve které vybírá finanční prostředky pro konkrétní neziskovou organizaci či projekt. Typicky se jedná například o účast v běhu a odevzdávání peněz za startovné, dále pak poskytnutí určitého obnosu peněz za uběhnutý kilometr nebo třeba oslovování přátel a spolupracovníků, aby přispěli na nemocnici, ve které se uzdravil příbuzný apod.

1. Jaké typy finančních zdrojů znáte?
2. Charakterizujte styl financování českých neziskových sociálních organizací.

Ukázka: Případová studie fundraisingu vybrané neziskové organizace Světlo Kadaň (Krechovská a kol. 2018, s.181-200).

Bergerová, M. Řízení neziskových organizací. Vyšší odborná škola sociálně právní: Praha, 2013.

Boukal, P. Fundraising pro neziskové organizace.Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-8793-0.

Index udržitelného rozvoje občanského sektoru pro Českou republiku v roce 2018. https://www.avpo.cz/ wp-content/uploads/2019/10 /Index-udr%C5%BEiteln%C3%A9ho-rozvoje-OS-v-%C4%8CR-2018.pdf

Krechovská, M. a kol. Řízení neziskových organizací. Praha: Grada Publishing, 2018. ISBN 978-80-271-2309.

Šedivý, M., Medlíková, O. Úspěšná nezisková organizace. Praha: Grada Publishing, 2011. ISBN 978-80-271-0249-5.

8 Marketingové řízení

Cíl kapitoly

Vymezení pojmu marketingového řízení v neziskových organizacích, jednotlivých kroků a nástrojů. Pozornost je zaměřena na podrobný popis jednotlivých forem marketingové komunikace.

Klíčová slova

marketingové řízení, management marketing, sociální marketing, marketingový mix, marketingová komunikace

8.1 Vymezení pojmů

Při marketingu jde především o stanovení dlouhodobých cílů ve vazbě na předpokládaný vývoj prostředí. Jsou analyzovány cíle zařízení ve vazbě na jeho společenské poslání a vlastní ekonomické či jiné zájmy, přičemž je využíván marketingový plán. Významným marketingovým postupem je účinná komunikace (mezi pracovníky a klienty, mezi vedením

a pracovníky, mezi pracovníky organizace a dalšími odborníky, s veřejností) (Strnad in Gladkij, 2003).

Management marketing je řízení poptávky po službách. Někdy je poptávka vyšší a někdy nižší. Pro organizaci je důležité, jak se s různým stavem poptávky vypořádá. Řízení poptávky vyžaduje řízení vztahu se zákazníky (stávajícími či novými) (Molek, 2011).

Při využívání marketingu v sociální oblasti je užíván pojem *sociální marketing.* Sociální marketing (Socio-Marketing, Non-Bussines-Marketing) označuje plánování, provedení a kontrolu marketingových strategií a aktivit neziskových organizací, které jsou přímo nebo nepřímo směřovány na řešení sociálních úkolů. Pojem označuje pokus *realizovat sociální změny skrze principy, techniky a metody komerčního marketingu a moderního managementu* (Bačuvčík, Harantová, 2016).

Základy marketingu byly původně vyvinuty v ziskových organizacích, ale příliš se neliší od organizací neziskových. Marketing je nejčastěji spojován s prodejem a reklamou. Marketing neziskového sektoru by se měl řídit heslem: Konej dobro a mluv o tom.

Neziskové organizace jsou marketingově orientované, jestliže se jim díky uplatňování marketingových nástrojů daří dosahovat vytyčených cílů (Krechovská a kol, 2018). *Funkce marketingu neziskových organizací lze rozdělit do čtyř skupin.*

1. Atraktivita pro podporovatele. Podávání projektů na různá místa – státní správa, nadace, kampaně, speciální eventy, zapojení donátorů, benefiční akce.
2. Atraktivita pro dobrovolníky. Sdělení vize a poslání dobrovolníkům, výhody dobrovolnictví.
3. Utváření vztahů. Navazování a udržování vztahů s členy vedení, institucemi, dobrovolníky, klienty, donátory.
4. Komunikace. Tj. inzerce, publicita, PR.

Základem jsou **jasné strategické záměry a cíle** na organizační úrovni. Musí být definováno jasné **poslání** a s ním musí být ztotožněni zaměstnanci neziskové organizace a veřejnost jej musí chápat a rozumět mu. Silné poslání organizace je potřebné pro utváření tváře a image, motivuje zaměstnance, dobrovolníky, uživatele i podporovatele neziskové organizace.

Z výstižného poslání vycházejí hodnoty, které organizace vyznává a informuje veřejnost a podporovatele o jejím přínosu. Silné poslání také umožňuje získat peníze z fundraisingu. Od poslání jsou dále vymezeny **konkrétní cíle organizace**. Cílem marketingu neziskových organizací je služba klientovi (Krechovská a kol, 2018).

Rektořík (Krechovská a kol, 2018) definuje *kroky pro úspěšný marketingový management.*

1. Určit vazbu mezi strategickým a marketingovým plánem organizace (provést analýzu výchozí situace).
2. Stanovit marketingové cíle.
3. Představit organizaci trhu.
4. Provést marketingový audit.
5. Stanovit marketingový plán.
6. Vypracovat marketingovou komunikační kampaň.
7. Zhodnotit výsledky (feedback analýza) a postupy marketingu.

1. Co si představíte pod pojmem marketing? V čem je charakteristický sociální marketing?
2. Jaké jsou kroky pro úspěšný marketing?

Jaké marketingové informace využíváme?

Interní informační data. Systém interních dat (přehled o klientech).

Marketingové zpravodajské informace. Řada informací je dostupná z otevřených zdrojů (médií, tisku).

Marketingový výzkum. Jsou sbírána a analyzována data o klientech, konkurenci.

8.2 Marketingový mix

Marketingový mix, také zvaný jako **4P**, představuje strategické umístění produktu na trhu pomocí čtyř parametrů.

1. **Produkt, služba (Product).** Produktem je myšlena služba s určitými vlastnostmi.
2. **Cena (Price).** Cena, kterou platí klient organizaci za službu. Cena zpravidla nepokrývá celé náklady.
3. **Dostupnost, místo (Place).** Místem je myšleno zařízení a sídlo zřizovatele, pracoviště, terén.
4. **Propagace produktu (Promotion).** Komunikace představuje informování cílových skupin

V případě poskytování služeb, kterým se práce především věnuje, se často přidává další marketingový nástroj a tím jsou **lidé (People**), v souhrnu se tedy uvádí **5P**. Můžeme zde zařadit pracovníky, stakeholdery, veřejnost (Šimková, Karlíček, 2013).

8.3 Marketingová komunikace

Marketingová komunikace může mít různou formu. Může se jednat například o reklamu, podporu prodeje, public relations a zážitky.

- **Reklama**

Reklama patří stále mezi nejúčinnější formy placené komunikace s veřejností a je formou propagace. Má několik forem a lze jí také všestranně využít. Může jít o reklamu v různých médiích. V případě služby je důležitý obsah její prezentace. Dalšími prostředky reklamy mohou být různé propagační brožury a letáky, audiovizuální prostředky, symboly a loga organizace.

- **Public relations, PR**

Public relations neboli vztahy s veřejností jsou zaměřeny na budování dobré značky organizace, posilování její transparentnosti a důvěryhodnosti vůči společnosti, donátorům a podporovatelům. Všechny aktivity, které jsou prováděny pro celkový dojem a pověst organizace, jsou součástí komunikačního nástroje public relations. Aktivity PR se zaměřují především na posílení kultury organizace a její image. Jde o vydávání tištěných materiálů, tiskových zpráv, vydávání brožur a letáků, dárkových předmětů a pořádání různých druhů

akcí. Důležitou aktivitou je provoz a aktualizace webových stránek, komunikace s médii a důležitými partnery.

Důležitou částí v oblasti *image organizace* je jednotný vizuální styl. Jeho výsledek je například logo organizace, barvy organizace, hlavičkové papíry, pracovní oděvy, navštívenky, samolepky apod. Vše by měl určovat jednotný design manuál (Horecký in Herman a kol., 2008)

Nejčastěji používanými prostředky v oblasti public relations jsou především placené inzeráty a články v tištěných médiích, informační bulletiny organizace a podnikové časopisy nejen pro zaměstnance organizace, ale také pro širokou veřejnost, výroční zprávy apod. Častou formou PR je pořádání odborných konferencí a přednášek, veřejné vystupování a účast na veřejných akcích. Organizace by měly také v rámci posílení své image pořádat dny otevřených dveří, poskytovat interview, rozhovory. Jako velmi účinná forma PR se v současné době ověřilo *pořádání různých kurzů a seminářů* pro uživatele služeb a jejich blízké osoby, ale i pro dodavatele, donátory a širokou veřejnost.

- **Podpora prodeje, propagace služeb**

Podpora prodeje neboli sales promotion je soubor marketingových činností, které podporují chování spotřebitele. Můžeme zde zařadit bezplatné vzorky produktů nebo vyzkoušení služeb. Dále možnost využít službu zdarma, různé soutěže a odměny. Využít možnost účasti na dni sociálních služeb.

- **Internet a sociální sítě**

Internet a komunikace přes internetové sítě je nejmladším, ale nejčastěji využívanou komunikaci vůbec. Jedná se o nejrychleji se rozvíjející médium, a proto budí v očích organizací takový zájem. Internetová komunikace je finančně nenáročná, pokud není řeč o velkých marketingových kampaních závislých na tvorbě IT vývojářů. Prostřednictvím internetu je možná komunikace po celém světě. Největší počet neziskových organizací využívá Facebook (86%), Twiter (60%), YouTube (48%) a další (Hannagan, 1996; Vaštíková, 2014).

- **Mobilní telefony aplikace**

Příkladem může být Dobrý anděl. Prostřednictvím Andělského účtu mohou dárci sledovat konkrétní rodinu, které přispěli (Krechovská a kol, 2018).

- **Zážitky**

Snahou takovéto formy komunikace je stát se součástí nějakého osobitého a výjimečného zážitku. Cílem je vyvolat u společnosti psychické a emocionální podněty.
Mohli bychom zde zařadit **Guerilla marketing**. Cílem je šokovat a vyvolat veřejnou debatu. Dosáhnout maximálního efektu při minimálních nákladech. Příkladem může být akce hnutí Amnesty Intenational, které zabalilo ženu do folie a poslalo jej na jezdící pás mezi kufry na letišti. Kampaň směřovala na obchod s bílým masem.

V neziskovém sektoru je nejdůležitější hodnota kvality poskytovaných služeb, což v této oblasti znamená, že je služba užitečná, efektivní a vhodná k pravidelnému financování. Z toho vyplývá, že by měl být marketing neziskového sektoru orientovaný především na kvalitu služeb. Pokud budou nabízené služby dané organizace kvalitní, má organizace možnost dosáhnut na finanční podporu z různých zdrojů.

Zatím se zdá, že *marketingové nástroje nejsou v neziskových organizacích zcela využívány.* Příčinou může být nedostatek financí ale i nedůvěra k marketingové komunikaci. Horecký (Herman a kol., 2008) uvádí, že zatímco ziskové organizace vynakládají na tuto oblast velké finanční objemy, jsou možnosti neziskových organizací spíše omezené. Velké marketingové náklady v neziskové oblasti jsou často vnímány negativně (ze strany dárců a sponzorů), protože vedou k domněnce, že je to na úkor služeb pro klienty.

Financování neziskových organizací je ovlivněno tlakem z pohledu racionální potřeby. Při poskytování služeb musejí organizace věnovat pozornost nákladovému omezení. V privátním, tedy tržním sektoru, ale i v oblasti neziskových organizací, je patrný nárůst konkurence, to způsobuje také větší zájem o stávající i potencionální klienty, ale také boj o získávání finančních prostředků pro dosažení svých cílů. Díky marketingovým nástrojům a strategiím se mohou oba typy subjektů stát více konkurenceschopné, což zdůrazňuje jeho potřebu využití. Marketing neziskového sektoruje proto úzce spjat s finančním řízením, fundraisingovými aktivitami, prostřednictví kterých organizace získává potřebné finance, materiál, ale i lidské zdroje.

Pozitiva využití marketingu v sociálním sektoru:

- vědomí poskytovatelů o své roli,
- podpora kooperace organizací,
- lepší dislokace služeb podle skutečných potřeb klientů,
- možnost porovnání ceny služby od jednotlivých poskytovatelů,
- orientace resortů pro efektivnější rozdělování dotací (Svobodová in Matoušek, 2003).

Dále zmiňuje Horecký (Herman a kol., 2008) organizace se realizací marketingu zviditelní ve svém okolí a organizace bude lépe reagovat na rostoucí nároky klientů. V budoucím období lze očekávat nárůst potřeby marketingu sociálních služeb. Konkurenční prostředí lze očekávat v pobytových a terénních službách pro seniory.

1. Co je to marketingový mix?
2. Popište public relations v oblasti sociální neziskové organizace.

Případové studie. Marketingové řízení v praxi úspěšných organizací – srovnání marketingových aktivit: Dobrý Anděl, Nadace naše dítě. Zdroj: Krechovská a kol., s. 122-136.

Bačuvčík, R. Harantová, L. Sociální marketing. Praha:Verbum, 2016. ISBN 978-80-87500-80-4.
Bergerová, M. Řízení neziskových organizací. Vyšší odborná škola sociálně právní: Praha, 2013.
Gladkij, I. Management ve zdravotnictví. Brno: Computer Press, 2003. ISBN 80-7226-996-8.
Hannagan, T. Marketing pro neziskový sektor. Praha: Management Press, 1996. ISBN 80-85943-07-7.
Herman, J. a kol. Základy managementu sociálních služeb. Brno:T.I.G.E.R, 2008. ISBN 978-80-7013-477-1.
Karlíček, M. Základy marketingu. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-2474-208-3
Krechovská M. Řízení neziskových organizací. Praha:Grada Publishing a.s., 2018. ISBN 978-80-247-3075-2.
Matoušek, O. et al. Metody a řízení sociální práce. Praha: Portál 2003.

Molek, J. Řízení organizací sociálních služeb. Praha: VÚPSV, 2011. ISBN 978-80-7416-083-7.

Šimková, E. Management a marketing v praxi neziskových organizací. Hradec Králové: Gaudeamus, 2009. ISBN 978-80-7435-012-2.

Vaštíková, M. Marketing služeb: efektivně a moderně. Praha:Grada, 2014. ISBN 978-80-247-9121-0.

9 Kvalita služeb v organizacích sociálních služeb

Cíl kapitoly

Vymezení charakteristik sociálních služeb a popis oblasti kvality sociálních služeb z hlediska standardů kvality. Charakteristika dalších nástrojů zvyšování kvality služeb organizací sociálních služeb. Řešení udržitelnosti ekonomické, sociální, environmentální u organizací sociálních služeb.

Klíčová slova

sociální služby, standardy kvality sociálních služeb, zákon o sociálních službách, nástroje zvyšování kvality, učící se organizace, znalostní management, talent management, udržitelný rozvoj

Současné pojetí sociálních služeb v České republice zdůrazňuje dodržování lidských práv osob při individuálním poskytování služeb, respektování svobodné vůle osob, důstojný život, sociální začleňování klientů (Čermáková, Holečková, 2008). Sociální služby mají vytvářet podmínky, které umožní lidem v nepříznivé sociální situaci být součástí většinové společnosti (Johnová, Čermáková, 2002).

9.1 Specifika sociálních služeb

Jak se sociální služby odlišují od jiných služeb?

Sociální služby na rozdíl od jiných služeb v tradičně tržním sektoru vykazují řadu specifických charakteristik, mezi které můžeme zařadit specifické pojetí cíle sociální služby, nelogický směnný vztah, financování sociálních služeb, závislost na politickém rozhodování atd. Jednotlivé charakteristiky budou následně popsány (Malík, Holasová, 2014).

1. Specifické pojetí cíle služby (uspokojení různých potřeb – multidimenzionalita služby)
Na rozdíl od komerčního sektoru, kde je cílem podnikání zisk, jenž je snadno měřitelný, cílem sociálních služeb je poskytování pomoci sociálně potřebným. Tím, že účinnost služeb není dána ziskem, ale spíše obsahovým určením služeb (naplněním poslání) je měřitelnost jejich výsledků obtížná. Klienti sociálních pracovníků potřebují často pomoc další osoby při identifikací potřeb a výběru služby.

2. Nelogický směnný vztah

Sociální služby jsou poskytovány na základě nelogické vztahové směny (Burla in Merchel, 2006). Při normální tržní regulaci se zákazníci a podnikatelé setkávají v bezprostředním směnném vztahu, ve kterém zákazníci za službu zaplatí, a tím se zákazníci stávají pro podnik hlavním motivem jednání. V oblasti sociálních služeb do vztahu mezi zařízením a příjemci služeb vstupuje ještě plátce služeb, protože ve většině případů uživatel neplatí nebo ne zcela za službu a tím také nemá hlavní vliv na činnosti zařízení. Cena u sociálních služeb ztrácí svou úlohu směny hodnot a cenová tvorba vyžaduje jisté centrální plánování (je nástrojem sociální politiky). Skutečnost, že zařízení sociální práce vytvářejí služby na

základě nelogického směnného vztahu, vytváří větší komplexitu a přináší určité obtíže. Vedle toho však existují ziskoví poskytovatelé, kteří nabízejí služby za tržní ceny. Zájemce o službu si u takového poskytovatele hradí služby sám (Merchel, 2006; Vaštíková).

3. Financování služeb

Komerční podnikání je financováno hlavně z vkladu kapitálu a přímých individuálních plateb (z prodeje zboží), zatímco organizace sociálních služeb mají vícezdrojové financování (členské příspěvky, dotace, paušální platby, dary a jiné zdroje z fundraisingu). Je tu značná rozmanitost financování oproti komerčním subjektům (Merchel, 2006). U veřejných služeb hraje roli financování státní a místní správou. Stanovování cen veřejných statků komplikuje zjišťování nákladů na jednotku služby. Nestačí zde započítat jen ekonomické náklady, ale i společenské ztráty v případě absence služeb (Vaštíková, 2008).

5. Role legislativy. Služby sociální práce jsou výrazně regulovány příslušnou národní či nadnárodní legislativou.

6. Řízení organizačního rozhodování

U ziskového podnikání je pro organizace rozhodující veličinou působení trhu, což znamená jednání zákazníků a situace konkurence. Oproti tomu trh sociálních služeb má na organizace sociální práce jistý vliv, ale vedle něj působí i forma organizace a členská struktura. U členských organizací je důležité rozhodování jejích členů a představitelů. Tradice, hodnoty a světonázor mají obecně vyšší vliv na strategické rozhodování organizací sociální práce než na komerční organizace. V soukromém sektoru jsou vedoucí pracovníci odpovědni majitelům podniku, kdežto u veřejných institucí vedoucí podléhají politickému řízení.

8. Obtížná kontrola výsledků

U komerčního podnikání je výsledek činnosti poskytovatele služeb vyjádřen prostřednictvím tržních veličin - ziskem, odbytem, podílem na trhu. U zařízení sociální práce vzniká problém jednoznačně kvantifikovat služby, a tím je udělat srovnatelnými. Měřítka úspěchu u zařízení sociální práce jsou ve větší míře předmětem sociální a politické konstrukce, než je tomu o komerčního podnikání (Merchel, 2006). V sociálních službách existují měřitelné výstupy jako např. počet klientů v zařízení, počet kontaktů apod. Avšak vedle snadno měřitelných parametrů jsou také obtížně popsatelné aspekty (etický, psychologicko-sociální aspekt či aspekt kvality života).

11. Spontánní vznik služby. Služby v sociální práci mají často spontánní charakter a vznikají ve chvíli, kdy je příjemce služby obdrží.

12. Účast neziskového sektoru, dobrovolníků a rodin klientů na službách. Při poskytování služeb hrají významnou roli dobrovolníci a neziskový sektor (Molek, 2011). V organizacích sociální práce pracují vedle pracovníků na hlavní pracovní poměr i dobrovolníci.

13. Provázanost se sítěmi místní komunity, obce, regionu. Služby sociální práce mají veřejný charakter a jsou předmětem veřejného zájmu.

14. Etická a hodnotová dimenze sociální práce. Sociální práce na rozdíl od jiných oblastí je velice úzce spojena s etickými zásadami, které podporují respekt, vážnost a úctu klientů (Molek, 2011). Etické principy působí na formulaci společenské zakázky. Sociální politika a profese sociální práce jsou silně normativně utvářeny. Obraz lidství (humanismu) a otázky smyslu života jsou relevantní při úvahách o definování cílů sociální práce, o legitimitě a intervencích, o zacházení s konflikty hodnot a různosti zájmů mezi systémy vlivů atd. Etické principy ovlivňují utváření politických požadavků a profesního jednání v oblasti sociálních služeb, a to v daném ekonomickém rámci (Merchel, 2006).

1. Co znamená multidimenzionalita služeb?
2. Vysvětli problematiku obtížně kontrolovatelných výsledků v sociálních službách.
3. Co znamená spontánní vznik služby?

9.2 Vývoj sociálních služeb, standardů kvality

Po mnoha letech úsilí o novou legislativní úpravu sociálních služeb teprve v roce 2006 byl schválen nový *zákon* č.108/2006 Sb., *o sociálních službách*. Je však třeba zmínit, že od roku 1989 do této doby mnoho zejména nestátních neziskových organizací poskytovalo služby, které neměly legislativní oporu, a přesto byly mnohdy inovativní a kvalitní (Malík Holasová, 2014).

Zákon přinesl **významné změny**. Byl zaveden **příspěvek na péči** uživatelům, stanovily se formy a druhy sociálních služeb, určilo se plánování služeb, zavedla se **povinná registrace poskytovatelů** (u krajského úřadu bez ohledu na jejich právní formu) a povinnosti poskytovatelů (smlouva o poskytnutí služby, dodržování standardů kvality, realizace inspekce služeb), byla stanovena minimální úroveň odborného vzdělání sociálního pracovníka a pracovníka v sociálních službách a jejich další vzdělávání. Financování sociálních služeb je však dále

zajišťováno dotacemi ze státního rozpočtu (o dotace musí poskytovatel každoročně žádat) a cenovými regulacemi služeb (služby sociálního poradenství a většina sociální prevence je bezplatná, služby sociální péče se poskytují za úhradu) (Z. č.108/2006/Sb.).

Skutečný rozvoj sociálních služeb nastal až po účinnosti zákona od 1. ledna 2007. V předcházejícím období nebyla oblast sociálních služeb řešena koncepčně a komplexně legislativně. MPSV jako řídící a koordinační orgán tak začalo lépe prosazovat proces *deinstitucionalizace* (přechod od dominantního poskytování služeb v pobytových zařízeních k více individualizovaným službám v přirozeném prostředí občanů) a *transformace sociálních služeb* (přechod od institucionální péče ke službám komunitního typu).

Stát si ponechal kontrolu kvality sociálních služeb (Víšek, Průša, 2012). Zákon o sociálních službách stanovil poskytovatelům povinnost zajistit uživatelům kvalitu služeb. S účinností zákona byly zavedeny *Standardy kvality sociálních služeb*[2] (dle vyhlášky MPSV ČR č.505/2006 Sb.). Stanovení kritérií kvality a zavedení tohoto formalizovaného systému byly klíčové, protože umožnily posouzení toho, zda při poskytování péče dochází k naplnění znaků kvality (Tilšer in Mátl, Jabůrková, 2007). Vzhledem k mnoha publikacím, které se u nás standardům podrobně věnují (např. Čámský a kol., 2011; MPSV, 2008; Matoušek, 2007; Jabůrková, 2007; Kozlová, 2005; MPSV, 2002, a, b aj.), budou dále zmíněny jen vybrané prvky standardů.

Standardy jsou v souladu s evropským sociálním modelem, který je založen na *principu sociálního začleňování lidí do společnosti a předcházení jejich sociálnímu vyloučení.* Standardy kvality se týkají všech druhů sociálních služeb, a proto jsou formulovány obecně. **Standardy popisují, jak má vypadat kvalitní sociální služba**. Jejich smyslem je umožnit průkazným způsobem posoudit kvalitu poskytované služby, nikoli stanovit, jaká práva a povinnosti mají zařízení a uživatelé sociálních služeb. Standardy kvality jsou materiálem, který v dané oblasti popisuje dobrou praxi. Standardy jsou popsány dle měřitelných kritérií, která umožňují objektivní zjištění, zda je standard naplňován (MPSV, 2004).

S rozvojem kvality poskytování sociálních služeb souvisí celková formalizace (ve smyslu transparentnosti služeb), tak aby služby byly **jasně vymezeny a aby byla formulována pravidla jejich poskytování** (Čermáková, Holečková, 2008). Organizace mají písemně zpracována vnitřní pravidla pro vytyčené oblasti. Je zde významná role metodika pro kvalitu (též interní manažer kvality, průvodce) v sociálních službách.

[2] Dále jen standardy.

Kvalita sociálních služeb dle zákona zahrnuje 15 standardů tedy oblastí pro hodnocení kvality sociálních služeb. Jedná se o tři typy standardů – procedurální, personální a provozní.

Mezi *procedurální standardy* náleží:

1. Cíle a způsoby poskytování sociálních služeb,
2. Ochrana práv osob v organizaci,
3. Jednání se zájemcem o sociální službu,
4. Smlouva o poskytování sociální služby,
5. Individuální plánování průběhu sociální služby,
6. Dokumentace a poskytování sociální služby,
7. Stížnosti na kvalitu nebo způsob poskytování sociální služby,
8. Návaznost poskytované služby na dostupné zdroje.

***Personální standardy* zahrnují:**

9. Personální a organizační zajištění sociální služby,
10. Profesní rozvoj zaměstnanců.

***Provozní standardy* zahrnují:**

11. Místní a časová dostupnost poskytované sociální služby,
12. Informovanost o službě,
13. Prostředí a podmínky,
14. Nouzové a havarijní situace,
15. Zvyšování kvality sociální služby (Vyhl. č. 505/2006 Sb.).

Jednotlivé standardy jsou popsány prostřednictvím kritérií, jejichž plnění je hodnoceno bodově (3-0 bodů, 3 body při výborném splnění, 0 bodů při nesplnění). **Hodnocení provádí inspektoři sociálních služeb,** kteří v souladu s metodikou inspekcí stanoví procento naplnění standardů (Z.č.108/2006 Sb.). Stanoví se splnění či nesplnění kritérií a v případě nalezeného nesplnění kritéria či subkritéria jsou kontrolovanému poskytovateli odečítány body. Jedná se o negativní hodnocení, restriktivní nástroj (Horecký, Vítová, 2010).

Příklad standardu: Standard 1. Cíle a způsoby poskytování sociálních služeb.

Kritérium
a) Poskytovatel má písemně definováno a zveřejněno poslání, cíle a zásady poskytované sociální služby a okruh osob, kterým je určena… Chyby: poslání není formulováno, pracovníci neznají cíle, cíle jsou nereálné.
b) Poskytovatel vytváří podmínky, aby osoby, kterým poskytuje sociální službu, mohly uplatňovat vlastní vůli při řešení své nepříznivé sociální situace. Chyby: uživatelům jsou podávány zkreslené informace, pracovníci se nesnaží stanovit cíle, personál není schopen komunikovat s uživatelem, a proto nezná jeho potřeby,
c) Poskytovatel má písemně zpracovány pracovní postupy zaručující řádný průběh poskytování sociální služby a podle nich postupuje. Chyby: metodiku zpracuje vedení bez ostatního personálu, vnitřní pravidla porušují právní předpisy.
d) Poskytovatel vytváří a uplatňuje vnitřní pravidla pro ochranu osob před předsudky a negativním hodnocením, ke kterému by mohlo dojít v důsledku poskytování sociální služby. Chyby: personál nemá povědomí o riziku stigmatizace, organizace používá stigmatizující znaky

Zdroj: MPSV, 2008; Vyhl. č. 505/2006 Sb.

9.3 Druhové standardy kvality sociálních služeb

Kromě národních standardů kvality sociálních služeb se rozvíjejí tzv. *druhové standardy* kvality sociálních služeb, které se zaměřují na specifické druhy (komplexy sociálních služeb) (Mátl, Jabůrková, 2007). Druhové standardy navazují na standardy sociálních služeb, ale vymezují odlišnosti určitých druhů služeb.

V současné době existují např. Standardů **kvality občanských poraden Asociace** občanských poraden, Standardy **podporovaného zaměstnávání** České unie podporovaného zaměstnávání, Standardy odborné způsobilosti pro zařízení a programy poskytující odborné služby **problémovým uživatelům a závislým** na návykových látkách Rady vlády pro koordinaci protidrogové politiky - RVKPP, dále standardy pro rodinné poradny, pro chráněné bydlení, pro ranou péči apod. Zastřešující organizace se tak snaží garantovat kvalitu svých členských organizací a různými metodami ji kontrolují.

Kromě standardů a registrace poskytovatelů lze za nástroj zajištění kvality považovat institut **inspekce kvality**. Předmětem inspekce kvality je plnění povinností poskytovatelů sociálních služeb a kvalita poskytovaných sociálních služeb. Inspekce se řídí zákonem č. 552/1991 Sb., o státní kontrole. Provádí se v místě poskytování sociálních služeb a inspekční tým tvoří

nejméně tři členové. Inspekci provádí krajský úřad, u poskytovatelů sociálních služeb, vůči nimž kraj vykonává funkci zřizovatele, ji provádí MPSV (Z. č.108/2006/Sb.; Vyhl. č. 505/2006 Sb.; Z.č.552/1991 Sb.).

9.4 Přínos standardů, další nástroje kvality

Standardy si vytváří každé zařízení s ohledem na vlastní podmínky, cílovou skupinu atd. Jedná se proces dlouhodobý, protože samo zařízení musí definovat jednotlivé standardy a vyžaduje to spolupráci všech zúčastněných (spolupracovníků, klientů, vedení). Standardy jsou přínosem nejen pro uživatele, ale i pro poskytovatele, kteří tak **mohou srovnávat vlastní praxi a získat nové podněty**. Se standardy kvality a přesnými kritérii může být prováděna kontrola splněných úkolů. Standardy kvality by však měly být pravidelně hodnoceny a dále rozvíjeny. K tomu může například napomoci srovnávání (benchmarking) služeb, které přispěje ke zdokonalení standardů.

Za nástroj, který přispívá ke kvalitě sociální práce, můžeme považovat **kodexy etického jednání** sociálních pracovníků. Etický kodex může sehrávat několik funkcí. Kodex chrání profesi před vnějšími regulacemi a ustanovuje normy, vztahující se k poslání profese. Kodex také formuluje kritéria, která mají posoudit, zda pracovník učinil chybu. Mezi stěžejní patří Etický kodex sociálních pracovníků ČR, Mezinárodní etický kodex sociálních pracovníků a další.

V neposlední řadě přispívá ke kvalitě sociální práce **úroveň vzdělávání sociálních pracovníků**. Odborné vzdělávání slouží jako důležitý zdroj norem a sociálních vazeb.

Hodnocení kvality práce a jistá kontrola profesionálů v sociální práci může přicházet zevnitř, od členů profesionálního společenství. Klíčovou roli zde mají kolegové sociální pracovníci, **intervize a supervize**.

Kromě standardů a metod z profese sociální práce se v organizacích aplikují i standardy kvality původně určené pro **komerční podnikatelské prostředí**. Právě druhá kategorie se na konci 90. let 20. století stala velmi populární a evropská diskuse o kvalitě sociálních služeb byla zaplavena systémy řízení kvality jako je ISO, EFQM, komplexní řízení kvality či obchodní re-inženýring.

1. Jaké hlavní změny podle vás přinesl pro organizace Zákon č.108/2006 Sb., o sociálních službách?

2. Porovnejte standard č.1 u dvou různých neziskových organizací.

9.5 Organizační rozvoj, koncepce učící se organizace

Organizace musí reagovat na neustálé změny, a tím se sama průběžně mění a aktivně předchází změnám. Organizace, která je schopna obstát v turbulentním prostředí má pět kompetencí: systémové myšlení, osobní mistrovství, mentální modely, sdílené vize a týmové učení. Těchto pět kompetencí se musí uplatnit najednou, aby se **organizace stala učící se**. (Hroník, 2007)

V *učící se organizaci* lidé nepřetržitě zvyšují svou kapacitu dosahovat výsledků, kterých si opravdu přejí dosáhnout. Jsou zde podporovány nové a expanzivní způsoby myšlení, kde jsou uvolněny kolektivní aspirace a kde se *lidé trvale učí, jak se společně učit* (Senge in Belcourt, 1998).

Ke kvalitnějšímu učení v organizaci napomáhá např.:

- koučování/koučink (zaměřuje se na reflexi, rozvoj a podporu profesních dovedností, facilitaci);
- mentorování/mentorink (je předávání mentorových zkušeností, rad a doporučení);
- skupiny vzájemné podpory mezi kolegy;
- kontrakty o učení;
- programy plánování kariéry;
- učení se tomu, jak se učit (využití testů, cvičení apod.);
- reálný projekt;
- job-rotation (dočasný pobyt v jiné funkci na jiném oddělení, patří zde i např. stáže), aj. (Belcourt, 1998, Hroník, 2007).

Knowledge management (znalostní management)

Zabývá se šířením, konzervováním a revizí společné odbornosti. Nejde o prostou sumarizaci individuálních znalostí a jejich rozvoj. Ve znalostní ekonomice hovoříme o lidech disponujících znalostmi. Nikoliv informační systémy a jejich správci, ale všichni lidé se nějak mohou podílet na generování znalostí. Tento koncept managementu navazuje na učící se organizaci a lze jej řadit do oblasti řízení lidských zdrojů.

Metody knowledge managementu:

- *Případová studie*. Jde o popis vybraných událostí, bez vyslovení vlastního názoru.
- *Tři otázky na experta*. Účinné pro orientaci v těžké situaci; lidé, kteří přicházejí s problémem do kontaktu, formulují pro fiktivního experta otázky, na něž chtějí dostat odpověď; při oslovení dostatečného počtu osob, získáme mapu problému.
- *Poselství příštím*. Vhodná metoda pro předávání znalostí; např. pracovník, jež odchází z dané pozice, sepisuje své poselství nástupcům (Hroník, 2007).

Talent management (řízení kariéry)

Koncept řízení kariéry se zabývá tvorbou rozvoje kariéry pracovníků v organizaci. Dříve převažoval determinující přístup pojetí kariéry, který se snažil určit směr kariéry na mnoho let dopředu (např. skrze kariérové mapy). Nyní se prosazuje k pojetí kariéry založeném na otevřeném a adaptivním systému (důraz na kompetence).

V zásadě jsou možné tři směry rozvoje kariéry:

- postup v hierarchii,
- získávání další odbornosti,
- prohlubování odbornosti.

K metodám plánování kariéry patří: kariérové mapy, dráhy a typy, rozvojový plán, plány zastupitelnosti a rotací. Talent management se zaměřuje na profesní rozvoj pracovníka z hlediska široké časové a odborné perspektivy. Proces talent managementu začíná identifikací talentovaného člověka a končí využíváním jeho způsobilostí (Hroník, 2007).

9.6 Řízení organizací z hlediska udržitelnosti

Udržitelný rozvoj (*sustainable development*) je takový, který zajistí potřeby současných generací, aniž by to bylo na úkor příštích generací a jiných národů (Komise OSN, 1987).

Udržitelnost je založena na 3 pilířích:

1. **Ekonomická udržitelnost.**
2. **Sociální udržitelnost.**
3. **Environmentální udržitelnost.**

Cílem je, aby se jedna rovina nevyvíjela na úkor druhých rovin a aby byla nastolena rovnováha (Krechovská a kol. 2018).

Problematika udržitelného rozvoje je řešena na úrovni států, ale i na úrovni podnikatelských a nepodnikatelských subjektů. V jejich činnosti se také prolínají tři úrovně udržitelného rozvoje. Právě *neziskové organizace hrají významnou roli při prosazování principů udržitelného rozvoje* v celosvětovém měřítku. Neziskové organizace realizují různé projekty v oblasti lidských práv, životního prostředí a chudoby.

Udržitelnost organizace znamená její schopnost **dlouhodobě plnit své poslání**. Udržitelnost nestátních neziskových organizací bývá nejčastěji spojena s jejich *financováním* (zajištění trvalého kladného peněžního toku - cashflow a vytváření příjmů organizace), *institucionální udržitelností* (zajištění řádného fungování organizace) a *programovou udržitelností* (pokračování v projektech bez podpory dárců). U ziskové organizace může být finanční udržitelnost jejím cílem, zatímco u neziskové organizace je pouze prostředkem k naplnění poslání.

Pro udržitelnost neziskové organizace je nutné mít **strategii finanční** (mít diverzifikované zdroje, fundraising a samofinancování), **produktovou** (mít portfolio služeb a produktů, pracovat na kvalitě služeb), **personální** (profesionální personální řízení, vzdělávání, zapojení dobrovolníků), **marketingovou** (public relations, veřejný obraz, transparentnost a důvěryhodnost) (Svidroňová in Krechovská a kol. 2018).

1. Analyzujte vybranou neziskovou organizaci z hlediska různých forem organizačního učení.
2. Uveďte, jak vámi vybraná nezisková organizace naplňuje tři úrovně udržitelnosti.

Belcrout, M. Vzdělávání pracovníků a řízení pracovního výkonu. Praha: Grada Publishing 1998.

Čermáková, K. Holečková, M.K. Standardy kvality sociálních služeb. Praha MPSV: Tigis print, 2008.

Horecký, J. Vítová, M. Značka kvality v sociálních službách. APSS ČR, 2010.

Hroník, F. Rozvoj a vzdělávání pracovníků. Praha: Grada Publishing 2007.

Jabůrková, M. Mátl, O. Kvalita péče o seniory. Praha: Galén, 2007.

Johnová, M. Čermáková, K. Zavádění standardů kvality. Praha, MPSV, 2002.

Krechovská M. Řízení neziskových organizací. Praha:Grada Publishing a.s., 2018. ISBN 978-80-247-3075-2.
Malík Holasová, V. Kvalita v sociální práci a sociálních službách. Praha: Grada, 2014. ISBN 978-80-247-4315-8.

Merchel, J. Sozialmanegement. Weinheim:Juventa, 2006. ISBN 3-7799-1829-3.

Molek, J. Řízení organizací sociálních služeb. Praha: VÚPSV, 2011. ISBN 978-80-7416-083-7.

Vaštíková, M. Marketing služeb: efektivně a moderně. Praha:Grada, 2014. ISBN 978-80-247-9121-0.
Vítek, P. Průša, L. Optimalizace sociálních služeb. Praha: VÚPSV, 2012.