

Univerzita Karlova

Filozofická fakulta

Katedra sociální práce

Diplomová práce

Bc. Tereza Břízová

Analýza potřeb managementu Poradny pro občanství/Občanská a lidská práva

Needs Analysis of the Management in the Councelling Centre for
Citizenship/Civil and Human Rights

Praha 2018

Vedoucí práce: PhDr. Petr Vojtíšek, PhD.

Prohlášení:

Prohlašuji, že jsem tuto diplomovou práci vypracovala samostatně a výhradně s použitím citovaných pramenů, literatury a dalších odborných zdrojů.

V Praze, dne 7. srpna 2018

.....
Jméno a příjmení

OBSAH

ÚVOD	1
TEORETICKÁ ČÁST	3
1 NEZISKOVÁ ORGANIZACE.....	3
1.1 POSLÁNÍ, VIZE A CÍLE ORGANIZACE	5
1.2 CHARAKTERISTIKA ORGANIZACE	6
1.3 HISTORIE PORADNY PRO OBČANSTVÍ/OBČANSKÁ A LIDSKÁ PRÁVA	7
1.3.1 Vznik a jeho historické souvislosti.....	7
1.3.2 Počátky organizace.....	9
1.3.3 Od rozvoje po současnost.....	11
2 MANAGEMENT	14
2.1 MANAŽER.....	15
2.1.1 Styly manažerské práce.....	16
2.1.2 Vlastnosti ideálního manažera.....	18
2.1.3 Autorita manažera	18
2.1.4 Manažerské role	19
3 ORGANIZAČNÍ STRUKTURA.....	20
3.1 STRUKTURY VYCHÁZEJÍCÍ Z DĚLBY PRÁVOMOCÍ	20
3.2 ORGANIZAČNÍ STRUKTURA PORADNY	21
4 FINANCOVÁNÍ NEZISKOVÝCH ORGANIZACÍ	24
4.1 DOTACE ZE STÁTNÍHO ROZPOČTU.....	24
4.2 DOTACE Z ROZPOČTU SAMOSPRÁV	25
4.3 DOTACE Z EVROPSKÉ UNIE.....	25
4.4 VÍCEZDROJOVÉ FINANCOVÁNÍ.....	27
ANALYTICKÁ ČÁST	29
5 SWOT ANALÝZA	30
5.1 APLIKACE SWOT ANALÝZY	31
5.1.1 Silné stránky.....	32
5.1.2 Slabé stránky	34
5.1.3 Příležitosti	35
5.1.4 Hrozby.....	36
5.2 SHRNUÍ SWOT ANALÝZY	37

6	MARKETINGOVÝ MIX.....	38
6.1	ANALÝZA KOMUNIKACE PORADNY	38
6.1.1	Externí komunikace.....	40
6.1.1.1	Zodpovědnost za komunikaci.....	41
6.1.1.2	Monitoring médií	41
6.1.1.3	Databáze médií.....	42
6.1.1.4	Tiskové konference/tiskové zprávy.....	42
6.1.1.5	Vizuální identita.....	43
6.1.2	Interní komunikace.....	44
6.2	NÁVRH STRATEGIE VZTAHŮ S VEŘEJNOSTÍ	45
7	COST-BENEFIT ANALÝZA VÝBĚRU PR SPOLUPRÁCE.....	47
7.1	NÁKLADY A BENEFITY	49
7.1.1	Specifikace nákladů a benefitů na PR specialitu	49
7.1.2	Specifikace nákladů a benefitů na PR agenturu	50
7.1.3	Vyhodnocení analýzy cost-benefit	52
	ZÁVĚR.....	54
	SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ:	56
	SEZNAM OBRÁZKŮ.....	59
	SEZNAM TABULEK	60
	SEZNAM GRAFŮ.....	61

Úvod

Na začátku své diplomové práce bych ráda vysvětlila, proč jsem zvolila dané téma a jaké jsem k tomu měla důvody.

Téma mé diplomové práce nese název: Analýza potřeb managementu Poradny pro občanství/Občanská a lidská práva (dále Poradna, PPO). Toto téma jsem si zvolila hned z několika důvodů. Poradna je nezisková organizace, jejíž součástí jsem se stala již během bakalářského studia, a to nejprve jako praktikantka a později jako sociální pracovnice, která si v organizaci prošla všemi službami, jež organizace poskytuje¹. V roce 2015 jsem se pak stala vedoucí jediné nadregionální sociální služby v Poradně a zároveň součástí manažerského týmu organizace. V letech 2016 a 2018 jsem dostala možnost podílet se na unikátních zahraničních projektech v Gruzii a Arménii, což jsou země, které se snaží integrovat zkušenosti Poradny v oblasti obhajoby lidských práv a hodnot euroatlantického společenství.

Když jsem přemýšlela o tématu své diplomové práce, chtěla jsem psát práci, která bude mít další využití. Proto jsem oslovila vedení organizace, konkrétně výkonného ředitele Mgr. Miroslava Dvořáka, a domluvila se na zpracování analýzy potřeb managementu, kterou by organizace uvítala. Jak jsem se dozvěděla, organizace si nechávala v roce 2008 zpracovávat odbornou analýzu potřeb organizace, kterou dělal tým nezávislých odborníků. Bohužel se jim nepodařilo úplně proniknout do reálných potřeb organizace a jejich výstupy byly pro tehdy poměrně malou neziskovou organizaci zcela nereálné, proto se jejich výstupy Poradna nikdy neřídila.

Od té doby se organizace podstatně rozrostla a ze zcela malé neformálně řízené organizace se vytvořila organizace čítající 12 poboček a zaměstnávající na 70 zaměstnanců v pěti krajích a hlavním městě Praze. Dalším důvodem, proč jsem se rozhodla na toto téma psát, je to, že při podrobnějším zkoumání jsem zjistila, že organizace nemá nikde popsáno, co stálo za vznikem organizace, a když jsem postupně odkrývala všechny aspekty, uvědomila jsem si, že je to opravdu škoda. Na rozdíl od ostatních zaměstnanců v organizaci mám to štěstí, že sdílím kancelář s jedním ze zakládajících členů, a tak jsou mi některé informace známy. Když jsem začala historii, která je v mé práci podrobně rozepsána, zjišťovat, začala mi moje práce pro organizaci dávat vyšší smysl. Po letech

¹ Poradna poskytuje 4 registrované sociální služby: terénní programy, sociálně aktivizační služby pro rodiny s dětmi, nízkoprahové zařízení pro děti a mládež a odborné sociální poradenství.

jsem se plně ztotožnila s názvem organizace, které je v mnoha ohledech tak problematické. Doufám tedy, že moje diplomová práce nebude jen pouhou analýzou potřeb, ale že bude i dalším impulsem do práce pro mě i mé kolegy.

Práce je členěna na teoretickou a analytickou část. První kapitola teoretické části se věnuje definování neziskové organizace a jejímu začlenění do systému hospodářství. Dále jsou přiblíženy pojmy jako *poslání*, *vize* a *cíle* organizace a je zde blíže popsána Poradna a její historie od vzniku až po současnost.

Druhá kapitola se zabývá termínem *management*, kdo je to manažer, jaké by měl mít vlastnosti a jaké mohou být styly manažerské práce.

Třetí kapitola práce se pak soustředí na možné organizační struktury, dopodrobna se věnuje organizační struktuře Poradny a definuje, kdo tvoří top management a střední management v Poradně. Dále se kapitola zabývá neexistencí nižšího managementu v této organizaci.

Čtvrtá a poslední teoretická kapitola popisuje způsoby financování neziskových organizací a rozebírá jednu z jejich nejčastějších variant, tj. tzv. vícezdrojové financování, které je i typické pro organizace poskytující sociální služby, pokud se však nejedná o výjimku v podobě vládních neziskových organizací, jež jsou financovány výhradně ze státního nebo komunálního rozpočtu.

Analytická část diplomové práce definuje silné a slabé stránky práce středního managementu a dále se zabývá příležitostmi a hrozbami, které střední management ve své práci spatřuje. Potřeby středního managementu a organizace samotné se dosti prolínají, neboť pokud organizace roste a posouvá se dopředu, mohou tak být vyslyšeny i potřeby manažerů.

Za tímto účelem je zapotřebí, aby Poradna zapracovala na své interní a převážně externí komunikaci, s čímž by jí mohl pomoci PR specialista, nebo PR agentura. Tato práce by měla být nástrojem pro zvolení jednoho z těchto PR subjektů.

Teoretická část

1 Nezisková organizace

Dříve než přistoupím k definování neziskové organizace, domnívám se, že je podstatné začlenit nestátní neziskové organizace do systému hospodářství. K tomu využiji sektorové vymezení. Dle sektorového vymezení se dá hospodářství členit na ziskový a neziskový sektor. Ziskový neboli tržní sektor je zakládán s cílem dosáhnout co největšího zisku za pomoci majetku prodávaného za tržní cenu. Na druhou stranu neziskový sektor je zakládán s myšlenkou dosáhnout přímého užitku, který má převážně charakter veřejné služby. Neziskový sektor se dále dělí na neziskový veřejný sektor, neziskový soukromý prostor a sektor domácností. Neziskový veřejný sektor je sektor zakládán veřejnými subjekty, jako jsou města a obce, s cílem dosáhnout přímého užitku. Takové subjekty, mezi něž patří třeba příspěvkové organizace, jsou zakládány s myšlenkou, že nelze užitku dosáhnout užitkovým způsobem. Neziskový soukromý sektor je zakládán soukromými subjekty. Ty vkládají finanční prostředky bez očekávání zisku, neboť jsou zainteresovány na daném přímém užitku, kdy tohoto užitku nelze dosáhnout užitkovým způsobem. Zakladateli nestátních neziskových organizací (NNO) mohou být fyzické i právnické osoby; takových organizací u nás existuje celé množství (Boukal, 2013). Posledním sektorem je potom sektor domácností, který je z pohledu ekonomiky a vedení neziskové organizace důležitý pro utváření společnosti a celkové fungování neziskových organizací. Sektor domácností tvoří lidé, kteří zasahují do koloběhu finančních toků, a to vloženými vstupy na trh statků. (Kučerová, 2014).

Právní systém v České republice však nedisponuje zvláštním zákonem, který by přesně vymezoval neziskovou organizaci a stanovil předmět její činnosti a způsob financování. K tomuto účelu nezisková organizace podléhá právu soukromému s uplatněním veřejnoprávních prvků, které souvisí zejména s registračním procesem (Frič, 2001). Z pohledu práva neziskové organizace tedy upravuje zákon č. 586/1992 Sb., o daních z příjmu a označuje neziskovou organizaci jako právnickou osobu, která nevznikla nebo nebyla zřízena za účelem podnikání. Zákon dále uvádí tyto neziskové organizace:

- zájmová sdružení právnických osob, která nejsou zřízena za účelem výdělečné činnosti
- spolky

- odborové organizace
- politické strany či hnutí
- profesní komory s dobrovolným členstvím
- registrované církve a náboženské společnosti
- nadace a nadační fondy
- obecně prospěšné společnosti
- veřejné vysoké školy a veřejné výzkumné instituce
- další školské právnické osoby (podle zvláštního právního předpisu)
- obce, kraje a organizační složky státu
- příspěvkové organizace
- státní fondy
- a subjekty, o kterých tak určí zvláštní zákon (zákon č. 586/1992 Sb.)

Rektořík (2001) uvádí rozdělení neziskových organizací do pěti skupin, které snoubí poznatky jak z teorie, tak praxe podle typologie znaků na:

- soukromoprávní neziskové organizace, které jsou oboustranně prospěšné a mají celosvětové poslání oboustranně prospěšné činnosti
- soukromoprávní neziskové organizace, které jsou veřejně prospěšné a mají celosvětové poslání veřejně prospěšné činnosti
- veřejnoprávní neziskové organizace povahou organizačních složek a příspěvkových organizací státu a samosprávních územních celků mající celosvětové poslání veřejnou správu a veřejně prospěšnou činnost
- ostatní veřejnoprávní neziskové organizace mající celosvětové poslání s veřejně prospěšnou činností
- soukromoprávní neziskové organizace povahou obchodních společností a jim podobných možností celosvětového poslání veřejně i oboustranně prospěšné činnosti

Tomáš (2013) pak uvádí členění neziskových organizací dle způsobu financování na:

- organizace kompletně závislé na veřejném rozpočtu
- organizace částečně závislé na veřejném rozpočtu
- organizace financované z dalších zdrojů (sbírky, sponzoring, vlastní činnost atd.)
- organizace financované z výsledků svého poslání

1.1 Poslání, vize a cíle organizace

Aby mohla být naplněna právní forma organizace, musí mít jasně definované poslání. S posláním organizace by měli být její zaměstnanci vnitřně ztotožnění a pro veřejnost by takové poslání mělo být pochopitelné a jasně uchopitelné (Šedivý, Medlíková, 2001). Poradna má hned dvě verze poslání. První je součástí stanov organizace z roku 2016: *„Posláním Poradny pro občanství/Občanská a lidská práva, z.s. (dále jen „Poradna“), která byla založena dne 11. 11. 1999 společenstvím právníků a sociálních pracovníků, je v souladu s těmito stanovami přispívat k dosahování obecného blaha zejména v oblasti dodržování a prosazování lidských práv a zlepšování právního i sociálního postavení zranitelných nebo jinak znevýhodněných a ohrožených skupin osob“* (Stanovy, 2016; str. 1).

Druhá, kratší verze poslání je součástí standardů kvalit jednotlivých sociálních služeb s tím, že toto poslání je ve všech službách stejné: *„Posláním PPO v rámci poskytovaných sociálních služeb je prosazovat práva a oprávněné zájmy znevýhodněných osob, posilovat jejich odpovědnost za svůj život a přispívat k soudržnosti celé společnosti“* (Štěpánková, 2012; str. 2).

Vize má potom za cíl poslání organizace rozvíjet a definovat záměr organizace navenek i dovnitř. Vize by tedy měla být představa žádoucího budoucího cílového stavu s podobou jednoduchého popisu, kterého chce organizace dosáhnout svojí prací (Šedivý, Medlíková, 2001). Poradna v žádných dokumentech, ať již veřejně dostupných nebo interních, nemá o vizi ani zmínku. Domnívám se, že je to způsobeno jak velkým množstvím cílových skupin, se kterými Poradna pracuje, tak i určitou roztříštěností činností, které dělá, a je pro ni proto těžké takový velký objem práce shrnout do jedné či dvou srozumitelných vět. V Poradně pracuji od roku 2013 a ani pro mě se znalostí práce organizace není jednoduché definovat její vizi. Ale pokud se zamyslím nad prací Poradny od jejího úplného začátku, mohla by vize Poradny vypadat například takto: Chceme, aby si každý člověk našel své místo ve společnosti.

Poradna v souvislosti s novými stanovami v roce 2016 nově definovala i cíle organizace. Pro jednoduchou zapamatovatelnost těchto cílů bylo využito zkratky názvu organizace „PPO – POMÁHÁME, PODPORUJEME, OBHAJUJEME“. Cíle organizace vycházejí ze zásad Poradny, která se již od svého založení snaží prosazovat:

- právo na rovné zacházení a spravedlivý proces

- rozvíjení možností řešení obtížných životních situací a zabránění tak sociálnímu vyloučení ohrožených skupin osob
- ovlivňování systémových a legislativních změn s cílem zlepšení postavení cílových skupin (Štěpánková, 2012)

Každá sociální služba má pak svůj cíl a dílčí cíle, díky kterým je pak možno hlavního cíle služby dosáhnout. Jednotlivé cíle služeb jsou vždy v souladu s hlavním cílem organizace.

1.2 Charakteristika organizace

Poradna pro občanství/Občanská a lidská práva, z.s. je organizací registrovanou Ministerstvem vnitra pod jednacím číslem VS/1-1/41 830/99-R jako občanské sdružení, kterému bylo přiděleno identifikační číslo 70100691 (Stanovy, 2016). Občanská sdružení jsou korporátní sdružení s posláním posazovat zájmy sdružených členů; sdružení, která registrovalo Ministerstvo vnitra do 28. 12. 2012 jsou po 1. 1. 2014 považována za spolky (Boukal, 2013). Za tímto účelem došlo i k přizpůsobení dokumentů spolku, aby odpovídaly úpravě nového občanského zákoníku. Poradna je tedy v současné době zapsaným spolkem, který byl založen s posláním přispívat svojí činností k dosahování obecného blaha obzvláště v oblasti dodržování a prosazování lidských práv a zlepšování právního i sociálního postavení zranitelných nebo jinak znevýhodněných a ohrožených skupin osob (Stanovy, 2016). Podle Rektoříka (2001) se Poradna řadí k soukromoprávním neziskovým organizacím, které jsou veřejně prospěšné a mají celosvětové poslání veřejně prospěšné činnosti.

Pracovní kolektiv Poradny v současné době čítá zhruba 70 zaměstnanců, kteří působí v pěti krajích České republiky, a to v Moravskoslezském, Olomouckém, Jihomoravském, Středočeském a Ústeckém a v hlavním městě Praze, kde je sídlo organizace. Na základě registrace podle zákona č. 108/2006 Sb., o sociálních službách Poradna poskytuje 4 sociální služby: odborné sociální poradenství (OSP), sociálně aktivizační služby pro rodiny s dětmi (SAS), terénní programy (TP) a jedno nízkoprahové zařízení pro děti a mládež (NZDM).

Poradna v rámci těchto služeb usiluje o propojení praktické pomoci konkrétním klientům s činnostmi zaměřenými na systémové změny prostředí.

Kraj	Pobočka	TP	SAS	OSP	NZDM
Moravskoslezský	Ostrava	X	X		
Olomoucký	Olomouc	X	X		
	Šternberk	X	X		
Jihomoravský	Vyškov		X		
Středočeský	Slaný	X	X		
	Mladá Boleslav	X	X		
	Beroun	X	X	X	
Ústecký	Děčín	X	X	X	
	Krupka				X
	Trmice	X	X	X	
	Ústí nad Labem	X	X	X	
Praha	Praha		X	X	

Tabulka 1 Přehled poskytovaných služeb Poradny

1.3 Historie Poradny pro občanství/Občanská a lidská práva

1.3.1 Vznik a jeho historické souvislosti

Poradna pro občanství/Občanská a lidská práva (dále také „Poradna“) je nyní zapsaným spolkem, který byl formálně založen 11. 11. 1999 (Stanovy, 2016). Idea Poradny však vznikla mnohem dříve, a to po rozpadu České a Slovenské Federativní republiky, kdy Česká národní rada přijala zákon č. 40/1993 Sb. o nabývání a pozbývání státního občanství České republiky. Tento zákon přesně stanovil, kdo podle práva ke dni rozpadu bude státním občanem České republiky a jakými způsoby je občanství možno nabýt (Miklušáková, 1999).

V zákoně se myslelo i na bývalé občany ČSFR v §18, který upravoval možnost volby státního občanství ČR; tato volba však byla časově omezena do 31. prosince 1993 (později do 30. 6. 1994). Podmínky „volby“ byly ale poněkud striktní a komplikované na vyřízení v krátkém časovém úseku, a proto se poměrně velkému množství lidí nepodařilo volbu občanství zavčas vyřídit, a tím pádem i legalizovat pobyt v České republice nabytím státního občanství. A to i přesto, že většina těchto lidí se v ČR narodila a strávila zde celý svůj život. V souvislosti s ilegálním pobytem se zde tyto lidé ocitli v poměrně kriminalizující situaci, kdy nemohli být zaměstnáni či ubytováni, nebyli zdravotně pojištěni a mimo to mohli být soudně či administrativně vyhoštěni na území SR. V této

skupině se nacházelo převážně velké množství Romů, nespočet dětí opouštějících zařízení náhradní rodinné péče, a ještě větší množství osob opouštějících výkon trestu. Tyto osoby byly *de facto* označovány za bezdomovce, nebo to byly případy, kdy sice občanství SR měly, nicméně o tom nikdy nezískaly žádný doklad a získání dokladu by vyžadovalo zdoluhavý a komplikovaný proces. Další velkou komplikací byla podmínka stanovená v §7, odst. 1, písm. c, a to podmínka pětileté bezúhonnosti. Stávalo se tak, že například člověk odsouzený k doživotnímu trestu před více než pěti lety získal občanství bez větších problémů na rozdíl od člověka, kterému byl uložen podmíněný trest odnětí svobody dva roky před rozpadem federace a který tuto volbu kvůli podmínce provést nemohl (Miklušáková, 1999).

Problémů se zákonem č. 40/1993 Sb. o nabývání a pozbývání státního občanství České republiky bylo mnohem více, a tak se postupně vytvořila skupina odborníků na tuto problematiku. Na začátku byl Ladislav Zamboj, tehdy kurátor pro mládež, který viděl velká rizika tohoto zákona a začal, psát dopisy o situaci popsané viz výše na všechny možné strany v návaznosti na to, že problém se statusovým postavením občanů po rozpadu ČSFR zajímal jak Evropu, tak celý svět. Mezi roky 1993 a 1995 se spolupracovalo s různými hnutími jako HOST (Hnutí občanské solidarity a tolerance), Nadace Tolerance nebo Český helsinský výbor a spolupracovalo se také s chartisty, jako byl Václav Trojan, Pavel Úhl a další. Toto bylo velmi důležité v rámci lobbingu, protože díky chartistům byla iniciována i jednání s Václavem Havlem ohledně problematiky zákona o občanství a zákona o pobytu cizinců, který se zákonem o občanství v rámci zmíněných problémů úzce souvisel. V dnešní době je praxe, při níž by se zástupci neziskového sektoru a vládní aktéři dostali k jednomu stolu společně i s prezidentem republiky, skoro nemyslitelná. Z těchto iniciativ krystalizovaly další spolupráce na problematice. Situace si všiml UNHCR (Úřad vysokého komisaře OSN pro uprchlíky) v návaznosti na velké množství lidí *de facto* bez občanství. S tímto úřadem pak začala úzká spolupráce, a to nejprve detailním mapováním situace, díky němuž došlo i k úzké spolupráci mezi Ladislavem Zambojem, Martou Miklušákovou a Pavlou Boučkovou. Na základě výsledků mapování UNHCR vypsál velký projekt, přesně šitý na míru daným potřebám a k jehož realizaci byli osloveni spolupracující odborníci. Podmínkou UNHCR k realizaci projektu však bylo, že ho může získat pouze již existující etablovaný nestátní neziskový subjekt. Uvažovalo se tedy, že by se daní odborníci začlenili do nějaké z již existujících neziskových organizací. Reálně se rozmýšlelo mezi Nadací Tolerance a Českým helsinským výborem a nakonec se přijalo

rozhodnutí o vytvoření Poradny pro otázky státního občanství jako jedné z autonomních sekcí spadajících pod Český helsinský výbor, a to převážně díky stabilitě a významnosti Českého helsinského výboru v oněch dobách. Poradna pro otázky státního občanství byla formálně založena dne 1. 7. 1996. Ředitelkou se stala speciální pedagožka Mgr. Pavla Boučková a jádro organizace dále tvořili Marta Miklušáková a Ladislav Zamboj. Mezi další důležité zaměstnance, kteří přišli později, patřily Iva Ptáčníková a Alena Svobodová, zbytek pracovníků byl tvořen převážně praktikanty a studenty. Všichni kmenoví zaměstnanci byli zaměstnáni v rámci tzv. švarcsystému², pro dnešní sociální pracovníky poměrně dost nepředstavitelné formě zaměstnaneckého poměru (Zamboj, 2018).

1.3.2 Počátky organizace

Poradna pro otázky státního občanství začala dnem svého založení pracovat na projektu UNHCR. Projekt byl od svého začátku projektem velkých rozměrů. Byl zaměřen na celou škálu osob „postižených“ rozpadem ČSFR, pokrýval jak samostatnou administrativní pomoc jednotlivcům, tak i hrazení poplatků za propuštění ze státního svazku, které byly té době pro dané skupiny lidí (vězně, chovance dětských domovů, obyvatele domovů důchodců atd.) opravdu likvidační. Projekt dále zahrnoval i ambulantní práci, jež se odehrávala, v prvním sídle Poradny ve Vladislavově ulici číslo 10 na Praze 1 s tím, že ambulantní práce měla celostátní působnost a mohl tedy přijít kdokoli z ulice pro radu a pomoc. Podstatnou část projektu však tvořily lobbingové aktivity, které měly za cíl novelu zákona o občanství i zákona o pobytu cizinců a které byly podloženy prací právě s osobami „postiženými“ rozpadem ČSFR. V rámci úzké spolupráce s Ministerstvem vnitra ČR a obecními úřady Poradna školila matrikářky a cizineckou policii, která neuměla správně určit občanství, a tak se předešlo problémům typu udělení vyhoštění českému občanovi kvůli komplikovanému určení, zda je takové vyhoštění protiústavní či ne (Zamboj, 2018).

Aby se na situaci lidí *de facto* bez občanství upozornilo, lobovalo se i v zahraničí, a to za pomoci českých chartistů a Nadace Tolerance, která se v této problematice angažovala stejně jako Poradna (Zamboj, 2018).

² Pojmenování způsobu ekonomické činnosti, při níž osoby vykonávající pro organizaci běžné činnosti nejsou její zaměstnanci, ale samotní podnikatelé.

Projekt UNHCR trval po dobu dvou let, tedy do 30. 6. 1998. S odpovědnými pracovníky, kteří měli Českou republiku na starost, se domluvilo roční prodloužení projektu, s tím, že během něho budou veškeré aktivity dokončeny; projekt byl definitivně ukončen dne 30. 6. 1999. Během projektu byl zákon dvakrát kosmeticky upraven, ale podstatná změna zákona přišla až po skončení projektu dne 2. 9. 1999, kdy zákon umožnil dvojí občanství, podstatně se zjednodušily administrativní procesy a snížila se i finanční zátěž spojená s volbou občanství. S ukončením samotného projektu přišla i myšlenka úplného osamostatnění se od Českého helsinského výboru, a tak dne 11. listopadu 1999 vzniklo samostatné občanské sdružení Poradna pro občanství/Občanská s lidská práva, kterému se díky problematice občanství rozkrývaly různé další zásadní problémy, jež při řešení jednotlivých případů viděli pracovníci na vlastní oči, a tak se postupně nabalovaly oblasti, kterými se Poradna začala zabývat. Velkým tématem, jež Poradna rozvíjí dodnes a které tvoří i druhou část názvu, je boj za lidská práva. K této obraně Poradna využívá metodu situačního testingu, jež se aplikuje při rozpoznávání a prokazování diskriminačního jednání (Fredman, 2011). Aby se toto jednání mohlo prokázat, je zapotřebí navodit takovou situaci, kdy je osoba ze znevýhodněné skupiny vědomě vystavena eventuálnímu diskriminačnímu jednání, tak aby si osoba dopouštějící se diskriminačního chování neuvědomovala, že je její jednání kontrolováno (Zegers de Beij, 2000). Metodu do Poradny přinesla studentka práv Barbora Bukovská, která se s ní seznámila při své stáži v Americe. Studentka pomohla Poradně získat i grant od Fordovy nadace, který organizaci umožnil osamostatnit se. V rámci diskriminačních sporů začala Poradna spolupracovat s tehdejšími koncipientem Davidem Strupkem, jenž je v dnešní době jejím dvorním advokátem (Zamboj, 2018).

V návaznosti na velké úspěchy Poradny se slovenští členové Poradny pro občanství/Občanská a lidská práva rozhodli založit i slovenskou odnož organizace. Poradňa pre občianske a ľudské práva byla založena dne 6. 11. 2001 nejprve se sídlem v Pukanci (bydliště rodiny zakládajícího člena) a později v Košicích, kde Poradňa sídlí dodnes. Slovenská odnož byla založena na ideji přenosu českých zkušeností na Slovensko. Bohužel se ukázalo, že zkušenosti z českého neziskového prostředí jsou nepřenositelné a každá země řeší své problémy svými postupy. Na Slovensku nebylo tak jako u nás možné, aby nevládní organizace chodily řešit problémy země přímo do parlamentu, tak jako to bylo možné a efektivní u nás. Slovenská Poradňa spravovaná Barborou Bukovskou řešila v té době převážně nucené sterilizace romských žen (Zpráva o sterilizaci: Tělo a duše) a

další významné problémy slovenských romských osad. Poradna se plně osamostatnila do dvou let a v dnešní době je jedním z hlavních obránců lidských práv na Slovensku, i když se jedná o organizaci malých rozměrů - cca 5 zaměstnanců (Zamboj, 2018).

Pražská Poradna se dále snažila o udržitelnost původní myšlenky, tedy pomáhat lidem s občanstvím - těm, kteří pomoc potřebovali, až po ty, kteří byli pravděpodobnými budoucími adepty pomoci. Dalo by se říci, že původní problém se během let minimalizoval, ale proces získání občanství je dodnes tak složitý, že bude vždy potřeba odborníků, kteří mají s procesem získání občanství zkušenosti. V návaznosti na udržitelnost poradenství Poradna dne 1. 1. 2000 začala poskytovat službu odborného sociálního poradenství a od 1. 4. 2002 začala v Praze poskytovat sociálně aktivizační služby pro rodiny s dětmi. V souvislosti s touto službou pak Poradna dne 24. 6. 2002 získala od Ministerstva práce a sociálních věcí pověření k sociálně právní ochraně dětí s celostátní působností. Tehdy začala další éra Poradny, která byla významná nejen pro Poradnu, ale i pro změnu legislativy v opatrovnických sporech. Poradna při své práci dosáhla významných rozsudků u Evropského soudu pro lidská práva v případech Havelka a ostatní proti České republice nebo Wallová a Walla proti České republice. Rozsudky v těchto konkrétních případech pomohly změnit ustanovení, kdy dítě nelze odebrat z biologické rodiny pouze na základě sociálních (konkrétně finančních a bytových) důvodů (Zamboj, 2018).

1.3.3 Od rozvoje po současnost

Na konci roku 2008 odchází do advokacie dlouholetá ředitelka Pavla Boučková a na místo ředitele Poradny nastupuje Miroslav Dvořák. Období konce první dekády nového milénia je pro české lidskoprávní organizace v mnohém zlomové. Zatímco období let 1990-2004 bylo obdobím budování³ a růstu profesionality českých lidskoprávních organizací, období několika let po vstupu České republiky do Evropské unie pak představovalo příležitost pro transformaci a hledání udržitelného modelu fungování českých lidskoprávních organizací. Na konci roku 2006 totiž skončil finanční programový

³ Jen namátkou lze připomenout vznik Člověka v tísní (1992), Ekologického právního servisu (1995), IQ Roma servisu (1997), Oživení (1999), Iuridicum Remedium (2001) nebo Ligy lidských práv (2002). Zvláštní postavení měl Český helsinský výbor, jehož vznik se datuje ještě do roku 1988. Výbor byl založen na podnět Mezinárodní helsinské federace, tedy obdobně jako tomu bylo v jiných satelitních zemích bývalého SSSR.

nástroj PHARE a na konci roku 2009 finanční přechodový program Transition Facility, z nichž české lidskoprávní organizace čerpaly finanční prostředky na své cíle v oblasti sociálního začleňování a rovných příležitostí, pomoci pro ohrožené a znevýhodněné skupiny včetně dětí, hájení lidských práv, demokratických hodnot, tolerance, menšinových práv atd. V téže době výrazně omezuje svoji činnost v Praze Nadace OSF, součást globální sítě Open Society Foundations, a přesunuje těžiště své podpory do aktivit zejména v zemích bývalého SSSR. Navíc v roce 2009, s ročním zpožděním, plně dopadla na Českou republiku světová finanční krize, která utlumila firemní dárcovské aktivity. Během několika let tak de facto zmizely do té doby tradiční finanční zdroje pro lidskoprávní organizace v České republice. Z rozhovoru s ředitelem Poradny vyplynulo, že na začátku roku 2009 tato organizace měla dva základní manažerské cíle: 1) neomezovat cíle, oblasti, ani rozsah své činnosti a 2) být připraveni reagovat na změnu struktury dostupných finančních zdrojů, aktivně je vyhledávat a pružně plánovat. Těžištěm činnosti Poradny byla v té době oblast antidiskriminačního práva, bezplatné právní pomoci, sociální práce s rodinou s ohroženými dětmi a legislativní lobbying. Veškeré tyto činnosti jsou charakteristické tím, že vyžadují dlouhodobou práci a zejména u případů strategické litigace realizované Poradnou, tj. strategického vedení soudních sporů za účelem změny zákona či dosavadní judikatury, je potřeba počítat s tím, že tyto případy budou nakonec ze samotné podstaty řešit i soudy odvolací, kasační nebo dovolací, případně soud ústavní. V případě strategické litigace je pak existence dostatečného časového prostoru předpokladem pro to, aby mohla být sporná věc dotažena do konce. Příznačným pro období let 2008-2010 bylo nahodilé financování činnosti Poradny, které nerespektovalo dlouhodobost jejich aktivit a přinášelo zvýšená rizika v oblasti rozpočtového cyklu (Dvořák, 2018).

Využitou příležitostí pro transformaci, stabilizaci a růst Poradny bylo klíčové programové finanční období Evropské unie 2007-2013, zejména tematický operační program Lidské zdroje a zaměstnanost (dále jen „OP LZZ“), specificky v oblasti podpory sociální integrace a sociálních služeb. Poradna od roku 2010 realizovala v rámci tohoto konvergenčního programu přes desítku projektů, v nichž působila jednak jako žadatel a jednak jako poskytovatel (sociálních služeb)⁴. Činnost Poradny v rámci projektů OP LZZ navazovala na její lidskoprávní know-how s rozvinutím programů sociální práce, neboť cílem projektů Poradny bylo nezřídka vůbec zajistit dostupnost minimálně poskytovaných

⁴ Zde se jednalo hlavně o individuální projekty krajů nebo obcí.

sociálních služeb⁵, vedoucích k odstraňování bariér bránících cílovým skupinám v uplatnění na trhu práce a k další efektivní pomoci v oblastech s pracovním trhem úzce souvisejících, tj. v oblastech prevence ekonomické nestability. Konkrétně šlo o snižování zadlužení cílových skupin, snižování počtu dětí z rodin spadajících do cílových skupin projektu umístěných do institucionální péče o nezletilé či poskytování sociálně aktivizačních služeb pro rodiny s dětmi. Vedle posílení a profesionalizace programů sociální práce v Poradně si tato organizace při aktivitách realizovaných v rámci projektů OP LZZ uchovala i tlak na obhajobu a zvýšení ochrany práv cílových skupin a na zvýšení kompetencí úředníků státní správy (např. úřadů práce, ČSSZ, lékařské posudkové služby atd.). Na konci programového finančního období Evropské unie 2007-2013 měla Poradna na 70 zaměstnanců a 12 regionálních poboček v 5 krajích České republiky (na jeho implementačním počátku v České republice v roce 2009 měla Poradna 12 zaměstnanců a nedisponovala žádnou regionální pobočkou). Poradna tak dokázala beze zbytku využít příležitostí plynoucích ze strukturálních konvergenčních fondů EU, a stala se tak i pro současné období silným a kvalitním poskytovatelem hned čtyř sociálních služeb (terénní programy, sociálně aktivizační služby pro rodiny s dětmi, odborné sociální poradenství a nízkoprahová zařízení pro děti a mládež) s výrazným akcentem na ochranu práv svých klientů (Dvořák, 2018).

Poradna však v posledních letech realizuje svoji činnost i v rámci zahraniční spolupráce. Od roku 2012 se podílí na implementaci projektů v oblasti transformační spolupráce podpořených Ministerstvem zahraničních věcí ČR, zejména v oblasti obhajoby lidských práv za účelem sdílení principů a hodnot euroatlantického společenství (Dvořák, 2018).

Za zmínku stojí zmínit i historicky vysoký podíl odborných pracovníků Poradny v poradních orgánech vlády České republiky. Jen v rámci aktuálního složení těchto poradních orgánů jmenujme např. Miroslava Dvořáka, který je členem Rady vlády pro lidská práva, Adama Křístka, jenž je členem Výboru pro práva dítěte nebo Ladislava Zamboje, člena Výboru pro práva dítěte a Výboru proti mučení a nelidskému zacházení. Jen pro zajímavost uvádím, že Martina Štěpánková, bývalá právnička Poradny, odešla v roce 2014 pracovat jako náměstkyně ministra pro lidská práva, rovné příležitosti a legislativu; v červnu 2018 byla vládou jmenována jako zmocněnkyně pro lidská práva. (Dvořák, 2018).

⁵ Např. činnost Poradny na Šluknovsku, Šternbersku atd.

2 Management

Management provází lidstvo od počátku vzniku civilizace. Se základními funkcemi řízení se setkáváme už v době římského impéria. Principy současného managementu byly formulovány na konci předminulého století. Hlavními představiteli jsou Frederick Winslow Taylor, Henry Ford, Henri Fayol či Max Weber. Zpočátku byl management zaměřen především na rozsah produktivity výrobních jednotek. Při řízení výroby byl kladen důraz především na zvyšování pracovní disciplíny, implementaci časových rozvrhů a snižování výrobních nákladů. Dané období bylo charakteristické čistě mechanistickým a technickým přístupem k řízení organizace (Donnely et al., 1997).

Na počátku čtyřicátých let 20. století dochází k významné změně v přístupu, neboť do popředí se dostává sociální systém. Hlavním představitelem je Elton Mayo, který je zakladatelem školy lidských vztahů. Tato škola je zaměřena především na oblast interpersonálních vztahů, jež považuje za nejvýznamnější motivační faktor. Na školu lidských vztahů navazuje humanistický přístup, který pozornost posouvá směrem ke člověku. Vztahem mezi pracovní motivací a způsobem řízení se zabýval ve své teorii „XY“ Douglas McGregor (Donnely et al., 1997).

Další vývoj managementu se řídí heslem: „Dbej, aby to bylo jednoduché a krátké“. Obecná teorie systémů Ludwiga von Bertalanffy nezaznamenala v praxi významnější využití. Dle teorie kontingence vyžaduje konkrétní situace konkrétní způsob řízení, který musí zohledňovat i dané specifické okolnosti. Kybernetické principy využívají pro strukturu organizace nervovou soustavu a inteligenci. Teorie „Z“ spojuje týmové konsensuální rozhodování s individuální odpovědností (Donnely et al., 1997).

Postmoderní přístup popírá tendence moderních teorií, které se snažily vytvořit univerzálně fungující systém řízení organizací, ale protože každá organizace je svým způsobem ojedinelá a podmínky, v nichž působí, jsou tak rozdílné, nelze vytvořit jediný všeobecně platný model řízení. Nastupuje tedy teorie chaosu a teorie učící se organizace (Donnely et al., 1997).

Management neboli řízení bohužel není disciplínou poskytující přesné a srozumitelné návody na to, jak řídit organizaci, avšak je souborem poznatků, jež by si měl manažer osvojit. Tyto poznatky pak slouží jako základ pro jeho práci. Je nutné na každou konkrétní situaci tyto poznatky správně aplikovat, protože organizace je živým neustále se vyvíjejícím organismem, a je tedy nutné postupy neustále modifikovat a rozvíjet. Existují

samozřejmě obecné zkušenosti, které trendům modifikace téměř nepodléhají, například vymezení základních manažerských funkcí (Veber et al., 2009).

Management můžeme obecněji popsat jako souhrn všech činností, které je potřeba udělat, aby byl zabezpečen chod organizace (Veber et al., 2009). Jeho účelem je tedy vytvořit fungující organizaci (Magretta, Stone, 2004).

Manažerem pak může být člověk zvolený, jmenovaný, pověřený, ustanovený nebo zmocněný, který aktivně realizuje řídicí činnosti, pro něž je vybaven odpovídajícími způsobilostmi, pravomocemi a odpovědnostmi (Veber et al., 2009).

Dělení managementu dle úrovně řízení dělíme na: vrcholový, střední a základní management.

- Vrcholový management označovaný též jako top management – jeho postavení a pravomoci obvykle specifikují statutární dokumenty organizace. Top management rozhoduje o budoucím směru podnikání, rozvoje, cílů a úsilí dané organizace. Má zodpovědnost za celou organizaci a většinou zahrnuje ředitele, jednatele, majitele nebo představenstvo.
- Střední management (middle management) – řídicí pracovníci nižších liniových útvarů. Pracovníci, již zodpovídají za přidělené úseky, jsou tzv. prostředníky spadajícími přímo pod top manažery. Jde o manažery závodů, vedoucí oddělení, útvarů nebo středisek.
- Základní management (lower management) neboli management první linie – manažer řídí přímo výkonné pracovníky, skupiny, menší oddělení nebo organizační jednotky. Přímo podřízení střednímu managementu.

Řízení by mělo propojovat organizaci nejen vertikálně, tedy ve směru nadřízenosti a podřízenosti, ale i horizontálně (na stejné úrovni řízení) prostřednictvím plánování, implementace, organizování a kontrolování. Efektivního řízení nelze dosáhnout bez správné komunikace (Veber et al., 2009).

2.1 Manažer

Osobnostní předpoklady pro výkon funkce manažera zahrnují optimismus, kreativitu, sebedůvěru, ambice, inovativnost, dynamičnost, odolnost vůči stresu nebo správné řízení času. Manažer dále musí mít touhu mít moc, někoho vést, mít odpovědnost, mít vliv na ostatní a mít schopnost samostatně se rozhodovat.

Manažerské dovednosti dělíme na koncepční, mezilidské a technické. Koncepční dovednosti vyjadřují schopnost manažera uvažovat v širších souvislostech. Manažer musí chápat vztah jednotlivostí vzhledem k celku, být si vědom dlouhodobých důsledků svých rozhodnutí a jejich dopadu na podřízené. Koncepční dovednosti jsou požadovány hlavně u základního managementu. Nedílnou osobnostní dovedností je schopnost jednat s lidmi. Technické dovednosti se váží k dosaženému vzdělání manažera. Klasické funkce manažera jsou rozhodování, kontrolování, plánování, organizování, práce s lidmi, komunikování, motivování a řízení kariéry (Veber et al., 2009).

2.1.1 Styly manažerské práce

Styl manažerské práce představuje způsob činnosti manažera charakterizující postupy jeho rozhodování a zvolené metody dosahování vybraných cílů v daných podmínkách.

Lickertovo členění manažerských stylů (Likert, 1967):

- Autoritativní – jedná se o direktivní řízení, kdy veškerá rozhodnutí činí manažer bez zapojení podřízených.
- Benevolentně autoritativní – jednání manažera je autoritativní, ale snaží se vytvořit partnerské prostředí. Při motivování podřízených užívá odměn a trestů. Manažer svým podřízeným důvěřuje a v některých případech nechává rozhodování na nich.
- Konzultativní – při tomto směru řízení je využíváno obousměrné komunikace, a i když je rozhodnutí nakonec v rukou manažera, je přihlíženo k názorům podřízených. V rámci motivace se využívá spíše odměn než trestů.
- Participativní – manažer podporuje aktivní zapojení svých podřízených do procesu rozhodování. Je to styl založený na důvěře, kdy vytyčené cíle organizace realizují samotní podřízení.

Rozšířené členění manažerských stylů (Veber et al., 2009):

- Byrokratický styl řízení – manažer se při rozhodování opírá o směrnice nebo nařízení nadřízených.

- Autoritativní styl řízení – je založen na příkazech, jež se musí bezpodmínečně plnit.
- Cílové řízení – prostřednictvím dlouhodobých cílů mají podřízení dlouhodobě určenou činnost, k dosažení cíle je podřízený většinou motivován ekonomicky.
- Demokratický styl řízení – je založen na spolupráci podřízených s nadřízeným, jenž má přirozenou autoritu, ponechává si však svůj prostor pro přijetí rozhodnutí. Může mít podobu:
 - delegační – manažer si ve své pravomoci ponechává klíčové záležitosti řízení organizace, ty méně významné deleguje na podřízené;
 - liberální – manažer se snaží činnost podřízených ovlivňovat co nejméně, úmyslně se vyhýbá nepopulárním zásahům, kritice, sankcím, riziku a většinu rozhodnutí nechává na podřízených.

Metaforické styly řízení (Veber et al., 2009):

- Kilimandžáro – neustále zdůrazňuje závažnost a rozsáhlost své práce, i když jde jen o okrajovou záležitost.
- Sisyfos – nedělí se o práci s podřízenými. Nikdo nedokáže danou práci vykonat lépe než on sám. Nemá důvěru ve své podřízené a žádné úkoly na ně nedeleguje.
- Hasič – v neustálém shonu likviduje problémy, které se vytvořily. Hasí jen už vzniklé problémy, protože na jejich předcházení nemá kapacitu.
- Panikář – řeší vše chaoticky. Na rozdíl od hasiče, který problémy likviduje, panikář si je svým řízením ještě vytváří.
- Hnidopich – patří k vedoucím snažícím se o dosažení absolutní dokonalosti. Každý okrajový problém je důležitý a jeho řešení je neúměrně protahováno.
- Fantasta – vytváří odvážné strategie, kdy projektuje firmu budoucnosti a nesoustředí se na aktuální stav.
- Rozsévač – hýří nápady, které nedokáže realizovat, protože mu chybí trpělivost.
- Cestovatel – se v dané organizaci vyskytuje zřídka.

- Byrokrat – se pohybuje ve svém rybníci, pokud se při rozhodování může opřít o zákon, normu nebo směrnici. Je nepřítelem jakýkoliv změn, protože většinou odporují předpisům.
- Mrtvý brouk – se řídí heslem „co tě nepálí, nehas“. Ke všem problémům se otáčí zády a snaží se jim cíleně vyhýbat. Čeká, že problémy časem vyhnijí.

2.1.2 Vlastnosti ideálního manažera

Vlastnosti ideálního manažera můžeme rozdělit na vrozené a získané. Vlastnosti ideálního manažera můžeme rozdělit na vrozené a získané. Mezi vrozené vlastnosti patří zejména potřeba řídit, protože pouze tito lidé jsou z řízení lidí uspokojeni a stávají se úspěšnými manažery. Manažer by měl oplývat silným vlivem na ostatní a musí mít cit a pochopení pro své spolupracovníky. Dále je podstatnou vlastností vhodný temperament, aby jeho reakce na danou situaci byla adekvátní.

Získanými vlastnostmi se rozumí znalost problematiky, kterou daný manažer obhospodařuje. Měl by se orientovat v ekonomii, teorii podnikání a sociálně psychologické oblasti (Veber et al., 2009).

2.1.3 Autorita manažera

Formální autorita je autoritou poziční, manažer byl do své funkce instalován. Neformální autorita je pak tvořena vlastnostmi, schopnostmi a dovednostmi, kdy je jako autorita chápán svými spolupracovníky (Prukner, Novák, 2014):

- Odborné kompetence – znalosti související s předmětem podnikání, odborné schopnosti řídicího charakteru, odborné znalosti příbuzné problematiky
- Morální část autority – je schopnost jasně definovat hranice, přesně je respektovat, neměnit je zjiště dle své potřeby a schopnost držet slovo.
- Charisma manažera – je zaměřeno na verbální a neverbální komunikaci, image osobnosti a vyváženost zaměření na vztahy a výkon v týmu.

Za nejdůležitější osobní vlastnosti manažera lze považovat schopnost vedení na jakékoli úrovni řízení, schopnost oslovit, přesvědčit a získat lidi a uplatnit sebe a své myšlenky. Uvádí se, že úspěch je podmíněn z 85 % osobností a vůdčími schopnostmi a pouze z 15 % odbornými znalostmi. Neoddělitelnou vlastností je rozhodnost. Zvolit správná východiska i za krizové situace. Dále schopnost předvídat, a tím ovlivňovat

žádoucí vývoj v okruhu své působnosti, být v čele dění, ale také předvídat možné nežádoucí jevy. A v neposlední řadě spolehlivost (Prukner, Novák, 2014).

2.1.4 Manažerské role

- prognostik – umění předvídat vývoj nejen v záporném i v kladném smyslu
- analytik – umění analyzovat věci, jevy a procesy při rozhodování
- plánovač – efektivní plánování všech aktivit
- realizátor změn – aplikování potřeb, cílů a úkolů dle požadavků situace a jejího vývoje
- nositel zdrojů – informování o zdrojích a spolupráce s ostatními subjekty
- komunikátor – vnější i vnitřní vztahy, upevňování a rozvoj stávajících vztahů mezi spolupracovníky, vytváření důvěrného prostředí, plného pochopení a porozumění, kultivování osobnosti, pomoc při řešení osobních problémů, eliminace konfliktů
- řešitel problémů – řešení problémů, především pochopení jejich příčin, včetně rozporů a vývoje
- koordinátor – pochopení a ovládnutí procesů, souvislostí a vazeb, komunikování, systémový a systematických přístup – role tvůrce a vedoucího týmu – technika výstavby, vývoje a vedení týmů, využívání potenciálu lidí, vztahy v týmu, motivování a hodnocení
- výkonný vedoucí – naplňování funkcí řízení (plánování, organizování, vedení lidí a kontrola) (Prukner, Novák, 2014).

3 Organizační struktura

Organizační struktura je mechanismus sloužící ke koordinaci a řízení aktivit členů organizace. Můžeme rozlišovat struktury štíhlé nebo široké. Štíhlé struktury mají řadu úrovní a každý vedoucí má málo bezprostředních podřízených (Bělohlávek et al., 2001).

3.1 Struktury vycházející z dělby pravomocí

- Liniová struktura je tvořena liniovými prvky a liniovými vazbami. Jsou dány jednoznačné vazby mezi podřízenými a nadřízenými. Výhodou jsou jasně vymezené kompetence, jasně daná struktura a relativně krátké řetězce informačních cest.
- Funkcionální organizační struktura – tento typ je charakterizován funkčně specializovanými vedoucími, mnohostrannými vazbami a specializovanou pravomocí a odpovědností.
- Liniově štábní organizační struktura – využívá kladu specializace funkčních vedoucích a potlačuje nedostatky funkcionální struktury, jako je četnost a složitost vazeb mezi jejími prvky, narušení principu jediného odpovědného vedoucího. Křížení kompetencí a jakákoliv absence koordinačních center.
- Struktury vycházející z činností – funkční struktura je založena na seskupování pracovníků do útvarů dle podobnosti úkolů, zkušeností, kvalifikace a aktivit. Cílem je efektivnější využívání zdrojů, rozvoj kvalifikace pracovníků, strategická rozhodnutí jsou realizována na úrovni vrcholového vedení a jednodušší koordinace uvnitř dané skupiny.
- Divizní struktura – všechny potřebné aktivity k výrobě určitého výrobku nebo poskytnutí služby jsou sloučeny do jedné divize s vysokou autonomií. Velký důraz je kladen na vstupy. Divizní struktura vytváří předpoklady pro hlubokou decentralizaci pravomocí na nižší organizační celky. Výhodou divizní struktury k přizpůsobení se nestabilním podmínkám okolí, styk se zákazníky je více operativní a pracovníci se koncentrují na finální produkt než na specializovanou činnost. Výsledky divizí jsou transparentnější, protože každá divize má přímý vstup na trh, kde je produkt objektivně oceněn. Slabým článkem divizní struktury je neefektivní využívání zdrojů,

nižší specializace pracovníků a ztráta kontroly vrcholového vedení společnosti nad jednotlivými divizemi (Veber et al., 2000).

- Neformální organizační struktura – vyplývající ze vzájemných vztahů jednotlivců, jejich sympatií, antipatií a respektování. Pracovníci usilují různými prostředky o prosazení své neformální moci (Bělohávek et al., 2001).

3.2 Organizační struktura Poradny

Od svého založení prošla organizační struktura Poradny hned několika změnami. Na začátku bylo vedení organizace založeno spíše na určitém koučování vysoce kvalifikovaných odborníků, což sice přispívalo k dobré pracovní atmosféře, ale s rostoucím počtem poboček a zaměstnanců se tato strategie ukázala jako neefektivní. Tak se z neformální struktury vyvinula liniová organizační struktura organizace s prvky funkcionální organizační struktury.

Nejvyšším orgánem organizace je spolek, který má ve svém čele čestného předsedu RNDr. et Mgr. Ladislava Zamboje a dva místopředsedy, JUDr. Pavlu Boučkovou, Ph.D. a Mgr. Miroslava Dvořáka, který je i výkonným ředitelem Poradny (Stanovy, 2016). Spolek organizace se oficiálně schází vždy podle potřeby organizace cca jedenkrát ročně. Představitelé a další členové spolku jsou však spolu v pravidelném kontaktu.

Vrcholový management organizace je tvořen výkonným ředitelem a finanční ředitelkou Poradny, přičemž každý je za svou činnost odpovědný předsedovi a radě. Výkonný ředitel podle stanov řídí a vede činnost organizace v celém rozsahu. Určuje tedy celkové směřování a řízení Poradny a vytváří souhrnné strategie k naplňování cílů organizace. Finanční ředitelka potom řídí činnost organizace v oblasti správy jmění, a to včetně odpovědnosti za finanční plán, rozpočet, finanční hospodaření a kontrolu hospodaření.

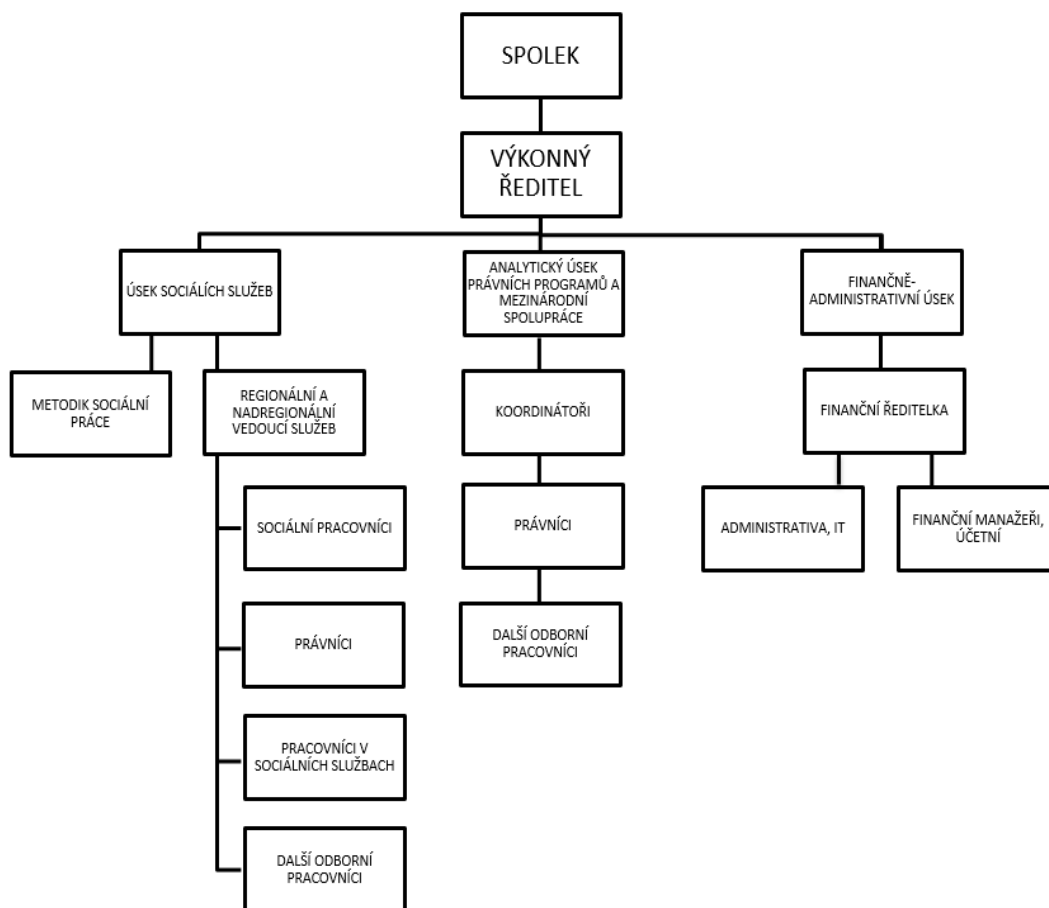
Do středního managementu potom patří z úseku sociálních služeb metodik sociální práce a regionální a nadregionální vedoucí služeb. Z analytického úseku právních programů a mezinárodní spolupráce pak jednotliví koordinátoři. Finančně administrativní úsek je v této úrovni zastoupen finanční ředitelkou Poradny, popřípadě některým pověřeným finančním manažerem. Střední management:

- vede projektovou dokumentaci a administrativní agendu vztahující se k projektu
 - řídí obsahové a finanční části projektu
 - řídí odborné pracovníky zapojené do práce na projektu
 - zpracovává průběžné a závěrečné zprávy
 - zpracovává žádosti o změny rozpočtu a zadání projektu
 - celoživotně se vzdělává
- je odpovědný za
 - průběžné sledování rozpočtu vlastního projektu
 - efektivní a účelné čerpání rozpočtu projektu
 - vedení projektové dokumentace
 - ověřování věcné správnosti účetních dokladů, jejich označení jednoznačnou identifikací (projekt, zdroj financování, vazba na rozpočet) a předání k zaúčtování
 - včasnou přípravu a správnost podkladů pro mzdovou agendu
 - správu rozpočtu projektu v souladu s grantovou smlouvou, dotačním rozhodnutím nebo jiným opatřením upravujícím pravidla vedení projektu

Nižší management formálně v organizaci zatím neexistuje, ale je to jen otázka času vzhledem k rozrůstajícím se tendencím organizace. V současné době se totiž něco jako nižší management v organizaci vytváří v rámci úseku sociálních služeb, kdy jednotlivé regionální vedoucí sociálních služeb neformálně vytváří vedoucí jednotlivých poboček z řad řadových pracovníků. Domnívám se tedy, že to nebude trvat dlouho a nižší management v Poradně vznikne i formálně.

K řadovým pracovníkům v Poradně patří sociální pracovníci, právníci, pracovníci v sociálních službách, pracovníci administrativy a IT, finanční manažeři, účetní a další odborní pracovníci, kteří jsou potřeba k naplňování cílů jednotlivých projektů nebo sociálních služeb, například psycholog, speciální pedagog či proti dluhový poradce.

Mimo organizační strukturu pak stojí spolupracující odborníci, například advokáti a mzdová účetní, kteří nejsou zaměstnanci Poradny a svojí práci si fakturují.



Obrázek 1 Grafické znázornění organizační struktury Poradny

4 Financování neziskových organizací

Jak je již z označení patrné, neziskové organizace nesmí vytvářet zisk. Podnikání může být jen vedlejší činností a majetek takto nabytý musí být využit k veřejně prospěšným účelům v souladu s posláním neziskové organizace (Padaki, 2005).

Bez finančních zdrojů by však bylo nemožné vykonávat jejich činnosti. Podle Takáčové (2010) mají tedy neziskové organizace hned několik možností, jak své aktivity mohou financovat. Tyto zdroje můžeme rozdělit na:

- individuální – jde o prostředky získané od nepodnikajících individuálních dárců
- firemní – prostředky od firemních dárců
- vlastní výdělečné činnosti – příjmy z prodeje služeb nebo výrobků
- grantové – získávání finančních prostředků z veřejných zdrojů

Grantový systém patří mezi stěžejní zdroje v oblasti financování neziskových organizací. Hloušek a Hloušková uvádí, že granty jsou účelově určené příspěvky na předem určený účel. Mohou je poskytovat jednak soukromé nadace, jednak správní nebo samosprávní instituce. Pojem „grant“ se pak používá v souvislosti s nadacemi a nadačními fondy. Ve spojitosti s ministerstvy, kraji či obcemi se setkáváme spíše s termínem „dotace“ (Hloušek, Hloušková, 2011).

4.1 Dotace ze státního rozpočtu

Stát se zavázal pro své občany zabezpečit tzv. veřejné služby (sociální služby, zdravotnictví, školství, vězeňskou službu atd.). Není však v jeho silách být jejím jediným poskytovatelem, a proto vytváří veřejné politiky, ve kterých vymezuje vztahy s ostatními poskytovateli, mezi jinými i s neziskovými organizacemi. Státní dotační politika vůči neziskovým organizacím je centrálně koordinovaná a vymezena souborem pravidel pro poskytování dotací NNO. Každoročně s těmito pravidly je vyhlášen seznam činností, které budou v daném období podpořeny. Fundamentální pro poskytování dotací je tedy vyhlášení konkrétních programů, na něž stát finančně přispívá. Základem programového financování je to, že na základě jasně definovaných kritérií jsou vytvářeny a realizovány programy, které na základě daných pravidel nabízejí finanční prostředky na podporu subjektů, jež mají zájem se programu účastnit. Lze tedy konstatovat, že do programového

financování mají možnost se přihlásit všechny subjekty z veřejného i soukromého sektoru, pokud splňují pravidla příslušného programu. Podmínkou programového financování je tzv. spolufinancování (určitá část finančních prostředků musí být z jiných zdrojů). Poskytování dotací ze státního rozpočtu je upraveno zákonem č. 218/2000 Sb., o rozpočtových pravidlech (Pelikánová, 2016).

4.2 Dotace z rozpočtu samospráv

Obce a kraje ze svého rozpočtu poskytují dotace na podobném principu jako ministerstva jen s tím rozdílem, že pravidla přerozdělování finančních prostředků si stanovuje příslušný územní samosprávný celek sám. Liší se od sebe jak výší, tak i účelem. Nezbytné je proto důkladně studovat vyhlášené podmínky dotačního řízení daného kraje či obce. Pokud obec či kraj takové dotaci vyhoví, musí být sepsána veřejnoprávní smlouva a každá taková smlouva musí být schválena příslušným orgánem obce (od 50 tisíc Kč zastupitelstvem obce, pod 50 tisíc radou obce nebo starostou tam, kde rada není) nebo krajem (nad 200 tisíc zastupitelstvem kraje) (Pelikánová, 2016). Od 1. 7. 2015 je pak podle zákona č. 250/2000 Sb., o rozpočtových pravidlech územních rozpočtů povinností každou veřejnoprávní smlouvu zveřejnit v elektronické podobě na úřední desce po dobu minimálně tří let (Zákon 250/2000 Sb.).

4.3 Dotace z Evropské unie

Záměrem politiky Evropské unie je snižovat rozdíly mezi jednotlivými členskými státy a jejich regiony, a tak zlepšovat život Evropanů. Evropská unie podporuje v sedmiletých programových obdobích celé množství prospěšných projektů. V programovém období 2014-2020 jsou pro Českou republiku definována pravidla pro pět fondů (Fond soudržnosti, Evropský fond pro regionální rozvoj, Evropský námořní a rybářský fond, Evropský sociální fond a Evropský zemědělský fond pro rozvoj venkova), které tvoří Evropské strukturální a investiční fondy. Množství finančních prostředků pro jednotlivé členské státy se liší podle rozvinutosti regionů, na nejvyšší finanční podporu mohou dosáhnout jen regiony s nejmenším HDP vůči průměru členských států Evropské unie. V České republice je díky evropským fondům financováno například školství, zdravotnictví, ale třeba i podnikatelské projekty, které pomáhají ekonomickému růstu a

zaměstnanosti. Evropské fondy tak pomáhají všem obyvatelům Evropské unie (Abeceda fondů, 2015).

Systém čerpání finančních prostředků z fondů Evropské unie je založen na principu předfinancování ze státního rozpočtu. Finanční prostředky, které jsou určeny na spolufinancování projektu z fondů EU, jsou nejprve předfinancovány ze státního rozpočtu a až poté jsou tyto prostředky refundovány zpět Ministerstvu financí. Z tohoto důvodu je nutné, aby jednotlivé řídicí orgány měly ve svém rozpočtu na dané období dostatek finančních prostředků (Abeceda fondů, 2015).

Dotace z fondů EU se poskytují na základě zadávacího řízení, ve kterém se podané žádosti posuzují podle hodnotících kritérií, ta jsou již součástí vyhlášení dané výzvy a žadatel by se jimi měl řídit již při psaní žádosti. V první části hodnocení se posuzuje, zda žádost splňuje formální náležitosti a projekt spadá do daného programu. Hodnotitelé v této fázi mohou žadatele vyzvat, aby doplnil chybějící údaje nebo další podklady. Projekty, které projdou tímto procesem a získaly nejvyšší bodové ohodnocení, jsou doporučeny k přidělení finančních prostředků. Jestliže se sejde více kvalitních projektů, může se stát, že se na všechny nedostanou finanční prostředky, v takovém případě jsou projekty zařazeny mezi náhradní projekty pro případ, že by v dané výzvě zbyly finanční prostředky nebo se nějaký schválený projekt nemohl realizovat. V případě, že byla žádost schválena k podpoře, je s příjemcem podepsána smlouva, která podrobně stanoví podmínky o poskytnutí dotace. Podmínky jsou závazné a jejich nedodržení přináší přísné sankce. Kromě pravidelné administrativní kontroly musí příjemce dotace také očekávat kontrolu projektu na místě. Kontrolu na místě může vykonávat kontrolní tým složený ze zástupců řídicího orgánu nebo zprostředkujícího subjektu. Dále ale může být kontrolou pověřen externí subjekt. Kontrolou pak prochází projektová dokumentace, skutečný stav realizace projektu a finanční část projektu. Kontroly mají mít preventivní charakter, aby zajistily zpětnou vazbu příjemci dotace od řídicího orgánu, zda je projekt realizován v souladu s pravidly. Kromě již zmíněných kontrol je třeba počítat i s dalšími kontrolami a audity, například od Evropské komise, která sleduje dodržování pravidel na celoevropské úrovni (Abeceda fondů, 2015).

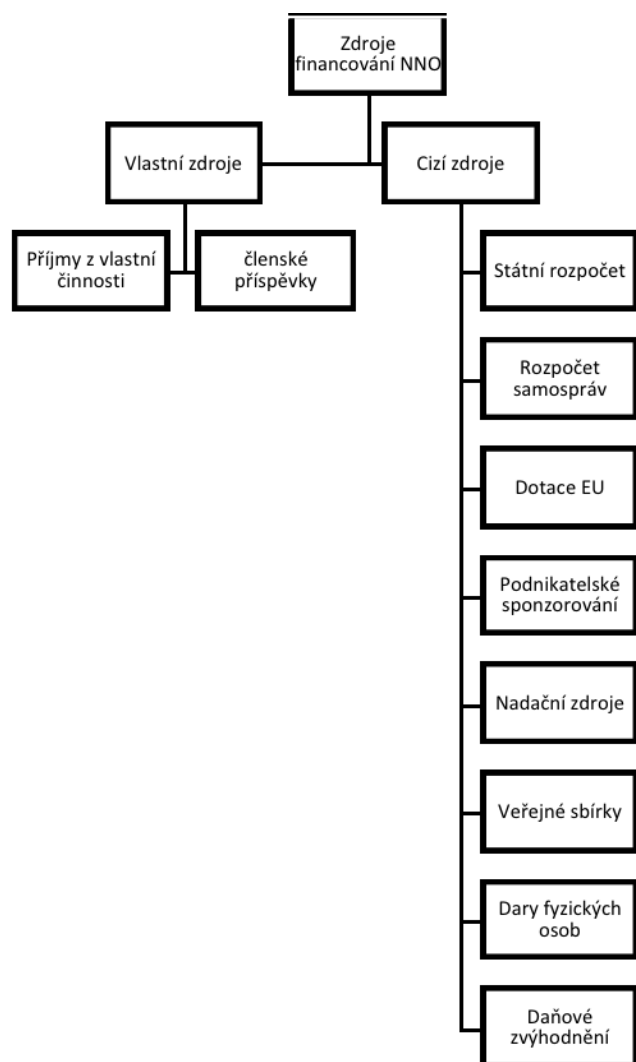
Dnem ukončení projektu práce nekončí. Evropské projekty jsou specifické, protože ve většině případů vyžadují tzv. udržitelnost projektu. Doba udržitelnosti je nejčastěji tři až pět let a po tuto dobu je třeba udržovat výsledky projektu i bez přidělené dotace. Během doby udržitelnosti příjemce dotace podává Zprávy o udržitelnosti projektu řídicímu

orgánu. V případě nedodržení podmínek udržitelnosti hrozí příjemci sankce nebo může být požádán o vrácení části nebo i celé dotace. Pokud je projekt kvalitně připraven, žije dál sám od sebe, nezávisle na době udržitelnosti (Abeceda fondů, 2015).

4.4 Vícezdrojové financování

Na financování neziskových organizací je zapotřebí pohlížet jako na oblast vícezdrojového financování. Vícezdrojové financování představuje financování z většího počtu různorodých zdrojů. Organizace pro svoji činnost používají nejčastěji dva základní zdroje financování: vlastní zdroje a pak zdroje cizí (získané od druhých). Do vlastních zdrojů neziskové organizace můžeme zařadit příjmy z vlastní činnosti, kdy touto činností může být například prodej vlastních výrobků, služeb anebo třeba pořádání různých akcí, jako jsou plesy a koncerty. Takové příjmy jsou pro neziskové organizace velice důležité, neboť se tím zvyšuje stabilita a nezávislost organizace na grantových nebo sponzorských příspěvcích. Organizacím, které jsou založeny na členském principu, tvoří členské příspěvky (povinné nebo dobrovolné) pravidelný a předem plánovatelný finanční zdroj. (Dostupné z: <https://moodle.unob.cz/course/view.php?id=548>)

Mezi cizí zdroje pak patří finanční zdroje ze státního rozpočtu, rozpočtu samospráv nebo třeba dotace z EU. Dále do takových zdrojů můžeme zařadit sponzorské dary, ať již v podobě darů fyzických osob nebo darů podnikatelů, takovou formu pak nazýváme sponzoringem. Je také možné požádat o finanční podporu nadace nebo uspořádat veřejnou sbírku. Neodmyslitelným nástrojem finanční podpory neziskových organizací jsou pak daňová zvýhodnění, kdy u neziskových organizací dani podléhají pouze příjmy z vlastní činnosti, u nichž bylo dosaženo zisku. (Dostupné z: <https://moodle.unob.cz/course/view.php?id=548>)



Obrázek 2 Grafické znázornění vícezdrojového financování
(Dostupné z: <https://moodle.unob.cz/course/view.php?id=548>)

Analytická část

Cílem mé diplomové práce je analýza potřeb managementu organizace Poradny pro občanství/Občanská a lidská práva. Analýza potřeb se bude zaměřovat na potřeby středního managementu Poradny, který byl rozebrán v předchozí části práce.

Základní použitou metodou práce bude SWOT analýza potřeb středního managementu, která bude doplněna o metodu marketingového mixu organizace, neboť se ukázalo, že potřeby středního managementu jsou neoddělitelné od potřeb organizace jako takové. Aby mohly být naplněny potřeby středního managementu, je zapotřebí, aby rostla a posouvala se i organizace.

K výběru těchto dvou metod jsem se rozhodla v závislosti na znalosti a velikosti organizace. Druhým vodíkem pro výběr těchto dvou metod mi byly analýzy organizací/fírem podobných velikostí, které zpracovávaly odborné firmy a ve většině případů se taktéž o tyto dvě metody jejich zprávy opírají.

Jak už samotná anotace práce napovídá, poslední výzkumnou částí této diplomové práce bude použití analýzy „cost-benefit“ (analýzy nákladů a přínosů), která by měla rozhodnout o tom, zda by bylo pro organizaci nejlepší nasmlouvat spolupráci s PR specialistou nebo PR agenturou, a tak odpovědět na hlavní potřeby středního managementu a organizace. Použití analýzy cost-benefit bylo zvoleno na základě problematiky vyčíslení benefitů nasmlouvané spolupráce, se kterou Poradna nemá žádné zkušenosti.

5 SWOT analýza

SWOT analýza je jedna z nejznámějších metod používaných k představení strategické analýzy. Poprvé ji představil v šedesátých letech Albert Humphrey ze Stanfordovy univerzity. Název SWOT vznikl z anglických počátečních písmen **S**trengths, **W**eaknesses, **O**pportunities a **T**hreats. Analytici popisují SWOT analýzu jako čtverec, který je tvořen čtyřmi kvadranty rozdělenými na dvě části: vnitřní a vnější prostředí. Rozdělení prostředí je ve SWOT analýze strategicky důležité, protože vnitřní prostředí umí organizace ovlivnit a sama rozhoduje o tom, co se v něm stane. Na druhou stranu vnější prostředí nelze tak jednoduše ovlivnit, vnější prostředí je ovlivněno například konkurencí. Do vnitřního prostředí patří silné (strengths) a slabé (weaknesses) stránky a do vnějšího prostředí příležitosti (opportunities) a hrozby (threats). Toto uspořádání poskytuje rychlý přehled o pozici organizace (Střelec, 2012). Při práci na SWOT analýze je velmi důležité, aby organizace byla realistická a analyzovalo se ve vztahu k reálným životním podmínkám. SWOT analýza by měla být krátká a jednoduchá a měla by se vyvarovat složitostem a nadměrné analýze, protože většina takových informací by byla spíše subjektivní. Organizace nebo společnosti by analýzu měly používat jako vodítko, nikoliv jako nařízení. Organizace může analýzu použít pro celkovou strategii nebo pro určitý segment, jako je management, marketing, prodej atd. (Dostupné z: <https://www.investopedia.com/terms/s/swot.asp>).

Silné stránky popisují, čím organizace vyniká a co ji odděluje od konkurence. Naopak slabé stránky popisují oblasti, ve kterých se organizace potřebuje zlepšit, aby zůstala konkurenceschopná. Příležitosti se týkají příznivých vnějších faktorů, které může organizace využít pro svou konkurenční výhodu. Příležitosti jednoduše představují možnosti, kde se společnost může významně zlepšit. Hrozby se týkají faktorů, které mohou poškodit organizaci, měly by zodpovědět otázku: „Co by se mohlo změnit k horšímu?“ (Dostupné z: <https://www.investopedia.com/terms/s/swot.asp>).

	Pozitivní	Negativní
Interní	Slabé stránky	Silné stránky
Externí	Příležitosti	Hrozby

Obrázek 3 Grafické znázornění SWOT analýzy

(Dostupné z: <https://fistro.cz/project-view/swot-analyza/>)

Je potřeba hledat vzájemné synergie mezi jednotlivými kvadranty, neboť tato synergie může být vzápětí použita pro stanovení strategie rozvoje organizace atd. (Dostupné z: <http://www.regionalnirozvoj.cz/index.php/roz sirena-swot-analyza.htm>)

5.1 Aplikace SWOT analýzy

Klasickou formou aplikace SWOT analýzy je prostý slovní popis jednotlivých oblastí. Největším omezením SWOT analýzy je to, že je subjektivní. Celý proces totiž závisí výhradně na znalosti úsudku analytika a existuje potenciál o předpojatosti a s tím je nutno počítat. Například optimista může vidět nově vznikající malou značku jako hlavní sílu, zatímco pesimista by viděl malou hodnotu ve značce a jako hlavní hrozbu konkurenci (Dostupné z: <https://www.investopedia.com/terms/s/swot.asp>).

Aby byla co nejvíce minimalizována subjektivita analýzy, bylo přistoupeno k oslovení všech představitelů středního managementu, aby sami definovali silné a slabé stránky své práce a kde vidí příležitosti a hrozby. Tato analýza byla použita jako brainstormingová část analýzy.

Střední management v tuto chvíli čítá celkem 8 osob. V rámci výzkumu bylo osloveno všech 8 osob emailovou komunikací, kde bylo vysvětleno, k čemu analýza poslouží a co se myslí SWOT analýzou potřeb managementu. V daném termínu se vrátilo šest jednotlivých brainstormingových analýz, které se vzájemně prolínaly. Jednotlivé části, byly porovnány a byla ověřena jejich relevantnost, tak aby byla analýza vypovídající za všechny vedoucí, poněvadž se ukázalo, že některé části se týkají jen některých vedoucích pracovníků, a tak by mohlo dojít ke zkreslení analýzy. Celý soupis byl dále očištěn o duplicitu a na základě tohoto soupisu vznikla následující SWOT analýza potřeb středního managementu Poradny pro občanství/Občanská a lidská práva.

Silné stránky	Slabé stránky
Administrativní a finanční zázemí na centrále organizace	Chybějící vzdělání v managementu
Přímá podpora právníků na službách	Chybějící zacvičení na vedoucí pozici
Možnost propojování práce a rodiny	Ochranářský způsob vedení podřízených
Nejednotvárnost práce	Slovní motivace, uznání, poděkování

Zaměstnanci ochotní pracovat s danou cílovou skupinou bez předsudků	Nezájem VŠ studentů o danou práci s cílovou skupinou
Systém supervizí	Fluktuace zaměstnanců
Dobrá komunikace s top managementem	Zaměnitelnost jména organizace
Zavedená organizace s odborníky	Interní komunikace
Příležitosti	Hrozby
Prezentace organizace	Rozptýlení pozornosti, vytíženost
Fundraising, Public relations	Nedostatek nových pracovníků
Větší sdílení vedoucích pracovníků	Částečná nejistota financování
Finanční prostředky z jiných zdrojů	Klesající odbornost kvůli financování sociálních služeb
Seberealizace zaměstnanců v PPO a psaní si projektů podle zájmu	Zrušení pozice právníka v rámci sociálních služeb

Tabulka 2 SWOT analýza potřeb středního managementu Poradny

5.1.1 Silné stránky

Poradna poskytuje svoje služby v několika krajích, administrativní a finanční zázemí je proto řízeno ze sídla organizace, kde se nachází finanční ředitelka, dvě finanční manažerky, administrativní pracovnice a jedna účetní. Finančně administrativní úsek Poradny je velmi ceněným článkem ve všech službách a projektech. Poradna každým rokem projde minimálně pěti finančními kontrolami a dalšími audity. Za dobu fungování Poradny se nikdy nestalo, že by finanční kontrola shledala jakékoliv pochybení. Finančně administrativní úsek je tedy velkou oporou pro všechny vedoucí v organizaci.

Každý pracovník Poradny je přímo napojený na daného právníka v organizaci. V současné chvíli v Poradně pracuje 7 právníků. Právníci jsou k dispozici jak samostatným klientům, tak i pracovníkům a samozřejmě i jednotlivým vedoucím. Právníci v sociálních službách jsou velkou devízou Poradny, která jí odlišuje od spousty jiných služeb, může tak řešit i složitější případy, na které by si klasické sociální služby netroufly. Mimo to jsou právníci v organizaci považováni za velký zaměstnanecký benefit, který je hojně využíván. V životě každého člověka nebo jeho nejbližších se právní rada může hodit, a tak právníci Poradny poskytují často poradenství i svým kolegům v potřebných životních událostech, které se mnohdy neliší od problémů uživatelů služeb.

Poradna se od svého vzniku snaží být bezpečným prostředím, a tak je samozřejmé, že sladování pracovního a osobního života k těmto hodnotám patří. Částečné úvazky pro rodiče jsou samozřejmostí pro všechny pracovníky. Poradna má nastavený i mechanismus práce z domu, který je převážně taktéž určen pro rodiče s dětmi. Pokud pracovník není zrovna terénním pracovníkem, není překážkou ani přítomnost dítěte v práci. Hlavní kancelář v Praze už roky usiluje o založení dětské skupiny, takže děti zaměstnanců opravdu nejsou překážkou.

V náplni práce středního managementu není pouze vedení, ale i přímá práce s klienty. Tak je zajištěna nejednotvárnost práce vedoucího pracovníka, který není odtržen od reálných problémů klientů a neztrácí tak svoji odbornost. Na druhou stranu je to pro většinu pracovníků i odpočinek od změní tabulek a dalších požadavků, které exponenciálně narůstají.

Není vždy jednoduché najít zaměstnance, kteří jsou ochotni pracovat s klienty ze sociálně vyloučených lokalit a pokud jsou tito zaměstnanci motivovaní a jejich práce je baví, je půlka úspěchu práce manažera hotova. Pak je však nutné postarat se o manažera samotného.

Systém supervizí, který byl před lety nastaven Evropskými projekty, se projevil jako velmi účinný, a to nejen jako péče před vyhořením jednotlivých pracovníků, ale i jako dobrý nástroj pro zlepšování schopností jak řadových, tak vedoucích pracovníků. Ti jsou většinou součástí supervizí svých pracovníků, pokud to není nežádoucí. Vedoucí pracovníci pak mají kdykoliv možnost svého supervizora požádat o individuální supervizi, která může být zaměřena na problematiku vedení lidí nebo další potřeby. Supervize jednotlivých týmů jsou povětšinou případové, ale zaměření vždy záleží na volbě jednotlivých týmů. Standardní účast na supervizích je jednou za dva měsíce v délce dvou až tří hodin, kdy supervizi poskytuje vždy nezávislý supervizor, který je vybírán daným týmem.

Všichni vedoucí pracovníci mají dobré vztahy s top managementem, byl to sám top management, který si jednotlivé vedoucí pracovníky vybral z řadových pracovníků. Vzhledem ke geografické rozlehlosti se pořádají pravidelná jednání manažerského týmu minimálně jednou za tři měsíce, kde se setkává top management se středním managementem a řeší strategické i personální problémy. Většina problémů však bývá řešena hned, jak nastanou a k tomu slouží pravidelné telefonáty nebo emaily mezi vedením. Tarif služebních telefonů je k tomu nastaven, neboť všechny telefonáty mezi

služebními čísly jsou zdarma, a tudíž se nepočítají do klasicky provolaných hodin, které jsou pro jednotlivé pracovníky nastaveny. Každý vedoucí pracovník ví, že kdykoliv může s čímkoliv zavolat jak výkonnému řediteli, tak i finanční ředitelce.

Poradna byla založena v roce 1999 skupinou sociálních pracovníků a právníků, kteří v té době byli odborníky na danou problematiku. Toho se Poradna snaží držet do dnešních dob, i když to vzhledem k financování není jednoduchá úloha. Poradna do svých týmů přijímá jak odborníky, tak i nováčky s nadšením, ze kterých odborníky vychovává jak interním, tak externím vzděláváním.

5.1.2 Slabé stránky

Jednou ze slabých stránek, které vnímají vedoucí pracovníci, je chybějící vzdělání v managementu. Vedoucí pracovníci jsou odborníky ve svých původních profesích (sociální pracovník, právník atd.), kdy většina z těchto oborů nemá v osnovách základy managementu, a pokud ano, tak jsou to opravdu jen základy. Většina specializovaných manažerských kurzů je potom velmi finančně a časově náročná, anebo je nekvalitní.

Vedle toho byla většina vedoucích pracovníků na svojí pozici přijata v době, kdy současný vedoucí pracovník odcházel nebo již na své pozici nebyl, a nebyl tedy řádně zacvičen bývalým vedoucím pracovníkem.

Z chybějícího vzdělání potom pramení i další slabá stránka, a to ochranný způsob vedení podřízených, který je většinou problematický při přijímání nepopulárních opatření (snížení mezd, neprodloužení pracovního poměru atd.). Většina vedoucích pracovníků pochází z řad bývalých řadových pracovníků, a tak je dost těžké si zvyknout na svoji roli a pro kolegy a kamarády být i jejich vedoucím.

Ve chvíli, kdy člověk pracuje v neziskové organizaci, dost často se potýká s tím, že jeho práce nemá uznání. Většinou dělá práci pro cílovou skupinu lidí, která je majoritou zavrhaná, a tak se její zaměstnanci často musí potýkat s nepříjemnými narážkami na svoji práci. Pokud v neziskové organizaci navíc člověk dělá vedoucího pracovníka, je často označován za „sluníčkáře“, který je parazitem státního rozpočtu. Velmi často chybí slovní motivace či poděkování za práci.

V dnešní době je potom velkým problémem neziskových organizací nezájem vysokoškolských studentů o práci s cílovou skupinou. Velké procento studentů sociální práce už při nástupu na vysokou školu ví, že tuto práci nikdy dělat nebude. A další skupina má jasné představy o tom, jak by jejich práce měla vypadat, a hlavně kolik chtějí

vydělávat. Když potom přijde student na výběrové řízení (většinou s nulovou praxí) a řekne si o minimálně 25 000 Kč měsíčně, není možné, aby tyto požadavky zaměstnavatel uspokojil. Tomu nenapomáhá ani trh práce, kdy je poptávka po sociálních pracovnících naprosto neuspokojená, a není tak neobvyklé, že se nový sociální pracovník hledá i několik měsíců.

To přispívá i k velké fluktuaci zaměstnanců, se kterou se v Poradně potýká každý vedoucí pracovník. V dnešní době již nestačí být jen dobrým a prestižním zaměstnavatelem, pracovníci chtějí další benefity jako stravenky, příspěvky na penzijní spoření a jiné, ale to jsou v současné době neuznatelné finanční prostředky, které by organizace musela mít z jiných zdrojů. V současné době Poradna těmito zdroji nedisponuje.

Velkým problémem, který by usnadnil komunikaci organizace, je změna názvu organizace. Název organizace je příliš dlouhý a komplikovaný, a tudíž špatně komunikovatelný. Název nelze zkrátit, neboť poté by došlo k velkému zkreslení – nejedná se o poradnu manželskou, psychologickou ani občanskou. Jednoslovný a výstižný výraz, který by v podtitulu zachoval název organizace, by přinesl velké zjednodušení. O změnu názvu se Poradna snažila již několikrát, ale doposud se ani s pomocí odborníků nepodařilo nalézt vhodnější název, který by práci Poradny vystihoval.

Interní komunikace zaměstnanců funguje na dobré úrovni, jen co se poboček, popřípadě krajů týče. Kolegové nemají přehled o projektech a kauzách, které aktuálně řeší jiné týmy. K tomu pak slouží jednou do roka teambuilding, kterého mají možnost se účastnit všichni pracovníci najednou, a mají tak možnost si tyto zkušenosti vyměnit, není to však hlavní náplní tohoto setkání.

5.1.3 Příležitosti

Velkou příležitostí organizace by byla lepší prezentace Poradny, která by mohla přinést větší povědomí o organizaci, a tím i přinést více peněz pro organizaci. S lepší prezentací jde i ruku v ruce fundraising organizace, který je v tuto chvíli zaměřen převážně na dotace ze státního rozpočtu a z rozpočtu samospráv, úplně chybí soukromí dárci, ať již z řad firemních dárců, tak fyzických osob. K tomu by mohla napomoci i profesionální činnost PR, která je v tuto chvíli pouze nárazová a reálně není nikdo, kdo by tuto činnost koordinoval.

Vedoucí pracovníci Poradny se pravidelně setkávají pouze na takzvaných manažerských poradách, které se konají zpravidla jednou za tři měsíce. Pravdou je, že takové porady trvají několik hodin, ale i tak je to málo. Vedoucí pracovníci spolu často nesdílí své problémy a úspěchy a důsledkem geografické problematičnosti spolu nejsou ani v blízkém osobním spojení. Větší sdílení vedoucích pracovníků by mohlo pomoci řešit i některé slabé stránky, jako je například chybějící zacvičení, kdy by služebně starší a zkušenější mohli více pomáhat „nováčkům“. Dále by se tím mohlo alespoň trochu vyvážit chybějící vzdělání v řízení lidí. Je sice pravdou, že díky teambuildingovým setkáním se jednotliví vedoucí znají a sdílení tak mezi některými funguje, ale není tomu tak napříč mezi všemi vedoucími pracovníky. Povětšinou spolu řeší jen nastalé problémy, nikoliv pak dobrou praxi, což je opravdu škoda.

Nevyužitou příležitostí je motivace zaměstnanců v psaní projektů. Když Poradna začínala, bylo psaní projektů na denní bázi, každý zaměstnanec věděl, že když jeho projekt skončí a nenapíše si jiný, bude muset v Poradně skončit. To se proměnilo s přechodem na sociální služby, kdy jsou zaměstnanci „v bezpečí“. Psaní projektů by však pomohlo k lepší stabilizaci finančních zdrojů a pomohlo by najít i nové oblasti zájmů, ve kterých by se jednotliví pracovníci mohli realizovat podle svých zájmů.

5.1.4 Hrozby

Vedoucí pracovníci vidí velkou hrozbu v rozptýlení pozornosti a vytíženosti, kdy většina z nich má na starosti několik poboček (v průměru 3). Požadavky donorů geometrickou řadou rostou a většina požadavků jde právě za nimi. S nárůstem administrativních požadavků však již nejde ruku v ruce navyšování procenta nepřímých pracovníků. Vyhoření vedoucího pracovníka je pak už jen důsledkem všech slabých stránek a hrozeb.

V závislosti na nedostatek pracovních sil na trhu práce je velkou hrozbou i nedostatek nových pracovníků. Je čím dál tím těžší najít nové zaměstnance, pokud sociální služby do určitého času nenajdou počet zaměstnanců, ke kterému se zavázali v rámci sítě daného kraje, jsou pak ohroženi snížením dotace, a to může poskytovatele ohrozit na existenci.

V důsledku dalších podmínek financování sociálních služeb je tlak na klesající odbornost v závislosti na financování sociálních služeb. Donoři vyžadují čím dál tím vyšší procento kofinancování svých zdrojů jinými zdroji. Odůvodňují to tím, že procento

kofinancování může být ze zdrojů příspěvků Úřadů práce na dotovaná místa. Tím dochází k přijímání lidí, kteří nemají vzdělání a z velké části ani vztah k této práci, a dochází tak k velké fluktuaci zaměstnanců a zahlcování stávajících zaměstnanců neustálým zacvičováním nových a nových pracovníků.

Hodně diskutovanou otázkou v Poradně je novela zákona o sociálních službách, kde by mohlo dojít k novému definování odborníků pracujících v sociálních službách. V takovém případě by se mohlo stát, že by z dalších odborných pracovníků vypadl právník a Poradna by v rámci poskytování sociálních služeb ztratila svojí velkou výhodu a konkurenceschopnost.

5.2 Shrnutí SWOT analýzy

Cílem práce je analyzovat potřeby středního managementu Poradny pro občanství/občanská a lidská práva s cílem navrhnout i potřebná opatření, která by mohla pomoci k jejich dalšímu rozvoji.

Na základě provedené SWOT analýzy byly identifikovány silné a slabé stránky organizace, dále příležitosti a hrozby, z nichž vyplývá, že pokud by se Poradna zaměřila více na komunikaci ať již s veřejností a médii nebo vně organizaci, mohla by minimalizovat své slabé stránky, a navíc by tak mohla využít potenciálu příležitostí. Lepší prezentace organizace by pomohla přitáhnout nejen více peněz do organizace, a tak pomoci její větší stabilitě, ale mohla by i přilákat nové zaměstnance, kterých je v současné době na trhu práce nedostatek, což management považuje za velkou hrozbu do budoucna, se kterou se již pomalu v některých krajích potýká (Ústecký a Středočeský kraj).

Aby taková komunikace měla opravdu ten kýžený efekt, je zapotřebí komunikaci v Poradně dále zanalyzovat a nasměrovat ji pak tím správným směrem, aby odpovídala potřebám managementu organizace. K tomu bude využita metoda marketingového mixu.

6 Marketingový mix

Analýza komunikace Poradny bude vypracována na prvcích marketingového mixu. Marketingový mix je soubor nástrojů, které firmy používají k úpravě nabídky. Zahrnuje, co firma, v našem případě organizace, může udělat, aby ovlivnila poptávku. Marketingový mix obsahuje 5P (7P), tj. 5 (7) bodů: product, price, place, promotion, people, planning a process (Kotler, 2007).

V první fázi marketingových analýz je třeba zanalyzovat a poznat výhody produktu Poradny na trhu, charakterizovat její klienty a definovat silné stránky nabízených služeb. Pak je úkolem strategického marketingového plánování prodat tyto výhody (získat finanční zdroje na činnost) a pracovat na zkvalitňování servisu, resp. souvisejících služeb (Kotler 2007).

Analýza je založena na mé osobní velmi dobré znalosti veškerých postupů v organizaci a na studiu odborné literatury. V oblasti, na kterou by měl být zacílen marketing Poradny, identifikuji následující nedostatky:

- Cílové skupiny klientů nevnímají výstupy Poradny jako srozumitelné a celistvé. Na komunikaci má vliv záměr a image organizace.
- Nabídka a distribuce informací o organizaci není přizpůsobena jednotlivým cílovým skupinám, které chce Poradna oslovit a jejichž chování chce ovlivnit.
- Nejsou nastaveny komunikační cíle Poradny, nedostatečně fungují komunikační kanály, kterými by se vytvořená atraktivní a přehledná nabídka produktů na internetu, v tisku a tištěných materiálech Poradny dostala k rozšířené cílové skupině.
- Není zpracovaná dlouhodobá strategie rozvoje organizace a nefungují procesy sloužící k jejímu naplnění.

6.1 Analýza komunikace Poradny

Hlavní činností organizace je poskytování 4 registrovaných sociálních služeb, projekty zahraniční spolupráce, lobbying, vzdělávání, publikační činnost, spolupráce s nevládními organizacemi a účast v odborných pracovních skupinách, přičemž první tři jmenované činnosti jsou činnostmi stěžejními.

Z těchto činností také vyplývají hlavní cílové skupiny pro komunikaci:

- příjemci pomoci sociálních služeb
- média
- širší veřejnost
- strategičtí partneři (dárci, státní orgány)

Organizace čerpá finanční zdroje především z dotací v rámci projektů (národních či evropských), prostřednictvím akreditace sociálních služeb u Ministerstva práce a sociálních věcí a jednotlivých krajů a jen v minimální míře od individuálních dárců. Vlastní zisk generuje jen malý, a to z různých školení, kdy tento zisk je dále použit na činnost PPO. Poradna je tedy závislá na externích zdrojích financování.

V oblasti lobbingu je organizace silná a navazování a udržování vztahů s relevantními aktéry je na velmi dobré úrovni. Vztahy s příjemci pomoci jsou rovněž na velmi dobré úrovni – uživatelé služeb jsou s poskytovanými službami spokojeni a organizaci se daří i v soudních sporech, které v oblasti diskriminace vede. Silnou stránkou organizace je její odborné zázemí v podobě kvalitních a loajálních odborníků. Standardy kvality poskytovaných služeb jsou v Poradně vysoké, což se odráží ve všech výše zmíněných činnostech organizace.

Slabým místem je však komunikace těchto kvalit veřejnosti prostřednictvím médií a interní komunikace. Povědomí o existenci a činnosti organizace je malé. Potenciál organizace, který se skrývá v úspěšně vyřešených právních sporech, fungující poradenské činnosti či publikační činnosti a odborné spolupráce s ostatními nevládními i vládními organizacemi, je v současné době nevyužit. To zásadním způsobem ohrožuje budoucí existenci organizace, protože i neziskové organizace se ocitají v silně konkurenčním prostředí, ve kterém spolu soupeří o limitované finanční zdroje. V dnešní době již není možné, aby nebyla nezisková organizace „vidět“ a vztahy s veřejností se stávají nezbytnou součástí strategie rozvoje organizace. Pokud je činnost dané organizace úspěšná, čemuž v případě Poradny bezesporu je, bylo by škoda tohoto potenciálu nevyužít při budování kvalitních a dlouhodobých vztahů s médii, veřejností a dalšími relevantními aktéry.

Proč pěstovat vztahy s veřejností (dále jen „PR“)? PR umožňuje dialog, poskytuje prostor pro objasnění pozitivních aspektů a důležitosti činnosti organizace a témat, kterými se zabývá. PR je během na dlouhou trať – dlouho se buduje, ale poté poskytuje dlouhodobou a důvěryhodnou komunikaci. Vztah, který si organizace vybuduje s novináři, je vztahem na celý život. Je oboustranně výhodný – organizace potřebuje být vidět a

novináři potřebují psát články. Aktivní komunikací lze také předcházet zkreslení informací o činnostech organizace nebo o organizaci samotné (Heath, 2013). Pouhá reaktivní komunikace, která v současné době v Poradně probíhá, neumožňuje Poradně kontrolovat sdělení v médiích – jejich obsah, frekvenci, pravdivost, relevanci apod. Komunikace s médii, která probíhá, není koordinovaná a nepodléhá interním pravidlům, neumožňuje vytvořit jednotný obraz organizace, který by mohl organizaci pomoci zajistit finanční zdroje a pozornost veřejnosti.

6.1.1 Externí komunikace

Základním nedostatkem v oblasti externí komunikace Poradny je absence uvědomění si nutnosti komunikovat. Chybí jasná vůle a záměr komunikovat existenci a činnost organizace navenek. To je klíčem k dalším krokům v oblasti komunikace, zejména pak k vytvoření strategického plánu komunikace. Strategický plán stanovuje, jaký cíl a poslání má organizace, jak chce vystupovat navenek, co je hlavním komunikačním sdělením nebo jaké jsou klíčové skupiny pro činnost i komunikaci organizace. Stanovuje dále zodpovědnost za komunikaci v rámci organizace, prostředky vyčleněné na komunikační aktivity a konkrétní komunikační činnosti, které jsou součástí PR strategie.

Komunikace s médii probíhá v současné době spíše chaoticky. Neexistuje hlavní komunikační sdělení (tzv. key message), které by obsahovalo:

- základní stanovisko organizace k vlastní činnosti – co děláme
- požadované povědomí o organizaci – jak to děláme
- jak chceme působit na veřejnost, média a další klíčové skupiny
- povinné prvky komunikačního sdělení – co se vždy musí v souvislosti s Poradnou zmínit
- zakázaná sdělení – co se nikdy nesmí v souvislosti s Poradnou zmínit (Smith, 2017)

Pravidla externí komunikace musí obecně obsahovat základní komunikační sdělení s výše uvedenými prvky, vymezení pravomoci a zodpovědnosti za komunikaci v rámci organizace, stanovení zásad pro sledování komunikačních výstupů, okruh komunikačních partnerů, náležitosti tiskových zpráv, tiskových konferencí a tiskových sdělení, vizuální identitu nebo náležitosti webové prezentace organizace (Šedivý, Medlíková, 2001).

6.1.1.1 Zodpovědnost za komunikaci

Zodpovědnost za komunikaci v rámci organizace v současné době nenese pověřený pracovník. Za organizaci je oprávněn komunikovat kterýkoliv ze zaměstnanců. V rámci spíše reaktivní komunikace jsou média odkazována na jednotlivé zaměstnance dle odbornosti a zaměření dotazu či požadovaných informací. Před jednotlivými vystoupeními v médiích (ať už tištěných, elektronických či v rozhlase nebo televizi) neprobíhají strategická jednání, která by korigovala sdělení či mluvčího. V současné době je oprávněno za Poradnu vystupovat hned několik osob (cca 10), což je skutečně mnoho, pokud se nejedná o činnost koordinovanou, delegovanou na tyto osoby jednou oprávněnou osobou.

Vystoupení v médiích přitom v rámci organizace není málo – alespoň u odborné veřejnosti či v médiích určité povědomí o organizaci panuje a pracovníci organizace jsou poměrně často vyzýváni k tomu, aby se vyjádřili k aktuálním problémům či kauzám. V rámci organizace však chybí vzájemné povědomí o jednotlivých vystoupeních kolegů v médiích. Je to jednak dáno tím, že neexistuje pověřená osoba, která by koordinovala komunikaci organizace, ale také určitými mezerami v interní komunikaci. Negativní postoj k médiím, který v organizaci částečně panuje, pak zabraňuje využít možnosti neplacené reklamy. Ochotu televizních štábů zabývat se seriózně činností neziskové organizace v jejích prostorách je přitom třeba bezezbytku využít.

6.1.1.2 Monitoring médií

Monitoring médií má dvě základní funkce – jednak sleduje vlastní výstupy organizace v médiích a jednak sleduje témata a kauzy relevantní pro činnost organizace. Vlastní vystoupení v médiích je pak dvojího druhu – buď přímé vystoupení, tj. dohodnuté s určitým médiem (např. rozhovor pro rozhlas nebo deník) nebo výstup, který určité médium zpracuje na základě tiskové zprávy nebo tiskové konference. Může se také jednat o výstup, který zachytí jen krátké vyjádření pracovníka organizace k určitému problému či kauze. Tento monitoring médií je důležitý, protože přináší představu o tom, nakolik je organizace aktivní v médiích, jak mnoho jde vidět – to poté přirozeně vede k tomu, že si více lidí spojí určité téma s organizací (Bowen et al., 2010). V Poradně však nejsou realizovaná vystoupení žádným způsobem zaznamenávána. Bylo tak zjištěno, že mnoho kauz, které úspěšně Poradna zakončila, bylo medializováno bez uvedení jména Poradny nebo bylo

jméno Poradny pro svoji komplikovanost špatně reprodukováno či zaměněno za Občanskou Poradnu. Takových promarněných mediálních příležitostí je skutečně škoda.

Monitoring, který sleduje relevantní témata, je pak důležitý pro aktivní komunikaci organizace. Jednak sleduje, jak se o určitých tématech píše, jaký panuje obecný názor na určitá témata či problémy a jednak sleduje kauzy a témata, na které by mohla organizace ve své komunikaci aktivně reagovat. Například lze na základě monitoringu tisku kontaktovat autora článku, který podá zkreslenou, neúplnou či zcela mylnou informaci o určitém problému a nabídnout mu odbornou pomoc při zpracování dalších článků na stejné či podobné téma. Takto se postupně buduje oboustranně výhodný vztah mezi organizací a novináři. Nelze také zapomenout, že sledování výstupů je často nezbytnou součástí projektových pravidel. V takových případech i Poradna sledovala v určitých obdobích mediální výstupy – tato činnost byla ale krátkodobá, omezená trváním projektů.

6.1.1.3 Databáze médií

Tento pomalu se budující vztah s novináři se odráží v budovaném media listu⁶. Media lze kontaktovat v případě rozesílání tiskových zpráv, pozvánek na tiskové konference či pro spolupráci na článcích a podobně (Šedivý, Medlíková, 2012). Taková databáze však v Poradně chybí, ačkoliv pracovníci organizace jsou do mnoha médií pravidelnými přispěvateli. Tyto kontakty by byly velmi dobře využitelné v rámci komunikační strategie a seznam organizací nakloněných novinářů je pokladem, za který se PR agenturám platí nemalé částky a bývá obchodním tajemstvím (Smith, 2017).

6.1.1.4 Tiskové konference/tiskové zprávy

Tisková konference představuje pro organizaci příležitost jednak sdělit své stanovisko k určitému problému či tématu, otevřít pro organizaci důležité téma a informovat prostřednictvím médií veřejnost o činnosti organizace, výsledcích činnosti, určitém problému apod., jednak je to ale příležitostí setkat se s novináři osobně. Je známo, že na tiskové konference chodí určitý okruh novinářů, většinou stálí z mediálních listů organizací či PR agentur. Tisková konference je tak příležitostí k osobnímu setkání s novináři, se kterými organizace běžně komunikuje prostřednictvím elektronických médií a,

⁶ Seznam relevantních médií

to je nutné zdůraznit, příležitostí novináře odměnit za jejich práci a náklonnost malým obcerstvením. Ne vždy má však organizace téma na tiskovou konferenci, proto může vydat tiskovou zprávu i bez předcházející tiskové konference (Šedivý, Medlíková, 2011).

Poradna až na několik výjimek tiskové konference nepořádá. Frekvenci tiskových konferencí lze koordinovat tak, aby odpovídala závažnosti témat, které může organizace v té které době veřejnosti předložit; vydávání tiskových zpráv je však v podstatě bezplatným způsobem, jak veřejnost průběžně informovat o činnosti organizace. Tisková zpráva musí pod dohledem pověřeného člověka shrnout na cca 1 stranu obsah sdělení a zároveň obsahovat všechna klíčová sdělení, která jsou součástí PR strategie organizace. Ideální tiskovou zprávou Poradny by tak například byl výsledek úspěšně vedené kauzy s rozsudkem, vyjádřením obhájce a oběti, stanovisko Poradny a klíčová sdělení. Poradna však nevydává ani tiskové zprávy, což je vzhledem k množství mediálně vděčných témat škoda.

6.1.1.5 Vizuelní identita

Veškerá komunikace organizace musí mít nejen jednotné komunikační sdělení, ale také jednotnou vizuelní podobu. Ať už se jedná o jednotné logo, barevnost vydávaných tiskových materiálů, vzhled vydávaných publikací, vzhled webové prezentace, vzhled merkantilních materiálů nebo náležitosti tiskových zpráv, pozvánek apod. To je důležité proto, aby si veřejnost mohla bez problémů spojit určité téma s organizací (Šedivý, Medlíková, 2011). V současné době Poradna nechává nový a modernější vizuál zpracovávat. K tomu si najala odbornou firmu, která bude mít nový vizuelní styl na starosti od vzhledu webové stránky, power pointových prezentací až po grafiku vlastních publikací.

Poradna spravuje webový portál – www.poradna-prava.cz – jako stránku prezentující organizaci a její práci. V současné době však není webová stránka aktualizovaná a plně funkční, neboť dochází k přechodu na nový design stránek. Stránky by měly mít nejen všechny prvky moderního webu, ale měly by být mnohem přehlednější, jak pro samotné klienty, tak pro další návštěvníky webu (donory, další odbornou veřejnost aj.).

Dobře funguje elektronická komunikace Poradny. Všichni pracovníci organizace mají jednotné emailové adresy (vlastní zabezpečený server s koncovkou poradna-

prava.cz), kdy podle standardů organizace musí mít v hlavičce své jméno a příjmení, dále pak jméno organizace a adresu s kontakty, aby bylo na první pohled patrné, kdo email píše a s kým adresát vstoupil do kontaktu.

6.1.2 Interní komunikace

Některé z výše uvedených problematických míst v komunikaci mohou mít svůj původ v interní komunikaci organizace. V každé organizaci se vyskytují různé názorové skupiny, jejichž existence je přirozená a určitě konstruktivní v odborných otázkách. Tyto různé názory však musí dostat formální prostor pro vyjádření, aby se nestaly zdrojem frustrace a konfliktů. K tomu pomáhají jak pravidelné schůzky týmu (operativní schůzky) s cílem informovat se navzájem o postupu činností podle schváleného plánu, novinkách, úkolech, důležitých schůzkách, mediálních vystoupení apod., tak i brainstormingová setkání s cílem generovat nové nápady pro činnost organizace. Poradna je středně velkou organizací čítající kolem 70 osob – to už je prostředí, ve kterém se nedá udržet jen individuální komunikace bez použití sofistikovaných informačních a komunikačních prostředků v rámci organizace. V Poradně však ke vzájemnému informování o projektech a případech, dochází jen výjimečně, a to formou emailových zpráv, ve kterých se shrne daný případ či projekt. To se však děje jen u případů, kde se třeba dosáhlo něčeho přelomového. K této komunikaci jinak slouží porady jednotlivých týmů, ze kterých je tvořen zápis, který dostane vždy jen člen daného týmu. To vytváří v organizaci z části nepřehledné prostředí. Kolegové nemají přehled o projektech a kauzách, které aktuálně řeší jiné týmy. K tomu pak slouží jednou do roka teambuilding, kterého mají možnost se účastnit všichni pracovníci najednou, a mají tak možnost si tyto zkušenosti vyměnit, není to však hlavní náplní tohoto setkání.

Fakt, že neexistuje formální fórum, na kterém by mohly být prezentovány názory, potřeby, problémy a další záležitosti pracovníků jinak než v rámci neformálních osobních rozhovorů, může v dlouhodobém horizontu vést k frustracím a konfliktům. V Poradně vládne přátelská atmosféra, takže by kolegové neměli mít vážnější problém otevřeně sdělit svůj názor. Otázky směřování středně velké neziskové organizace se týkají všech, a proto by do procesu tvorby či změny strategie organizace měli být zapojeni všichni. Je tomu tak i v případě otázky, zda komunikovat s médii či nikoliv. Komunikace je totiž nezbytnou součástí strategie fungování a rozvoje organizace a jak již bylo řečeno, je také nezbytnou

pro budoucí existenci. Důležitost rozhodnutí otevřít se veřejnosti a médiím, které může být pro doposud spíše uzavřenu organizaci klíčovým, není vhodné podcenit.

Malá vzájemná informovanost mezi kolegy také znemožňuje efektivní komunikaci navenek – pokud novinář kontaktuje organizaci a požaduje vyjádření k určitému problému, působí neprofesionálně, není-li ihned zřejmé, kdo se může danému dotazu věnovat. Tuto činnost by právě měla vykonávat pověřená osoba, která by měla přehled o všech realizovaných aktivitách organizace a delegovala by pravomoc k mediálním vystoupením na konkrétní pracovníky Poradny. Tato osoba by byla nedílnou součástí týmu organizace a účastnila by se všech operativních i brainstormingových schůzek týmu. V současné době je takovou osobou pouze výkonný ředitel organizace, bohužel není v jeho časových možnostech se tomuto tématu věnovat naplno.

6.2 Návrh strategie vztahů s veřejností

Vztahy s veřejností mohou obsahovat celou řadu aktivit – od publikační činnosti (výroční zprávy, odborné knihy) přes veřejné akce, komunikaci s médii, formování identity organizace až po lobbování (Heath, 2013).

Vzhledem k tomu, že v současné době v Poradně neprobíhají žádné komunikační aktivity, měl by se první rok řízené komunikace nést v duchu formulace komunikačních cílů, formování organizační kultury a identity, vylepšení interní komunikace, stanovení pravidel komunikace a nastavení mechanismů fungování, otevření se veřejnosti a pravděpodobně několika komunikačních aktivit, jako je například tisková konference, tiskové zprávy a publicita (Bowen et al., 2010).

Formulovat komunikační cíle, klíčové skupiny a konkrétní komunikační aktivity je možné jen na základě interního konsenzu, že organizace chce komunikovat a že se chce otevřít veřejnosti. Měla by proběhnout interní diskuse k formulaci základního zadání, na jehož základě pak může pověřený pracovník formulovat strategii.

Základní zadání by mělo obsahovat:

- základní stanovisko organizace k vlastní činnosti (co děláme)
- požadované povědomí o organizaci (jak to děláme)
- jak chceme působit na veřejnost, média a další klíčové skupiny
- povinná a zakázaná sdělení (co se vždy musí, a naopak nikdy nesmí v souvislosti s Poradnou zmínit) (Šedivý, Medlíková, 2012)

Jedná se v podstatě o co největší množství praktických informací a podkladů proto, aby pověřená osoba mohla zformulovat klíčová sdělení, cílové skupiny komunikace a strategii. Až poté může dojít ke stanovení konkrétních komunikačních aktivit (tiskové konference, akce pro veřejnost atd.) (Smith, 2017).

Základním doporučením je ustanovit zodpovědnou osobu za komunikaci. V tomto ohledu existuje hned několik možností. Organizace přijme PR specialistu, který bude mít na starosti veškeré činnosti spojené s PR včetně stanovení PR strategie, koordinaci komunikačních aktivit, koordinaci realizace zde zmíněných doporučení, nebo bude tato činnost přidělena někomu ze stávajících zaměstnanců. Třetí možností je pak smlouva s PR agenturou nebo s PR specialistou, tzv. freelancerem⁷.

V návaznosti na zanedbatelné zkušenosti Poradny v oblasti PR se v týmu ani nenachází nikdo, kdo by tuto činnost mohl vykonávat. Pokud by se i tak někdo našel, jeho proškolení by bylo jak časově, tak finančně velmi nákladné. Nehledě na to, že opravdovým přínosem PR jsou vztahy s novináři a ty se budují roky. Možnost vlastního PR zaměstnance by pak byla optimální, pokud by se nejednalo o situaci, kdy je potřeba vše teprve vybudovat. V úvahu tedy přichází tzv. outsourcing⁸.

Cílem NNO není maximalizace zisku, ale dosažení přímého užitku, který je z větší části financován z veřejných zdrojů. Je tedy potřeba s těmito zdroji nakládat hospodárně, efektivně a účelově. Aby tomu tak opravdu bylo, je potřeba, aby organizace důležitá rozhodnutí dělala na základě ekonomických analýz. K tomu jsem se ve své práci rozhodla přistoupit i já, abych tak zjistila, která z variant by byla pro organizaci tou nejlepší. Vzhledem k tomu, že v rozhodovacích proměnných jsou i efekty těžko vyčíslitelné, rozhodla jsem se přistoupit k ekonomicko-společenské formě analýzy, konkrétně k analýze cost-benefit (CBA)⁹. CBA je metodický postup, který postupně zodpoví, co komu realizace projektu přináší a co komu bere. Přínosem se rozumí každé zvýšení užitku a jakékoliv snížení je pak nákladem (Sieber, 2004).

⁷ Taktéž nezávislý profesionál

⁸ Organizace smluvně svěří činnost jiné společnosti nebo nezávislému profesionálovi.

⁹ Taktéž analýza nákladů a přínosů/užitků, zkráceně také CBA.

7 Cost-benefit analýza výběru PR spolupráce

Standardní CBA, tak jak jí zná většina neziskových organizací z podávání žádostí o strukturální fondy EU, je hodnocením veřejně prospěšných investičních akcí (Sieber, 2004). V našem případě se nebude jednat o investiční akci v pravém slova smyslu, ale o posouzení investice do PR.

Předmět analýzy máme vymezený a dostáváme se k definování beneficentů¹⁰. Cost-benefit analýzu jsme definovali jako odpověď na otázku: „Co komu přináší a co komu bere?“ Při definování beneficentů si budeme odpovídat na otázku: „Komu?“. Výsledkem zodpovězení této otázky bude vymezení zasažených subjektů, pro které budeme zjišťovat dopady (Sieber, 2004).

Zasaženými subjekty jsou tyto skupiny:

- příjemci pomoci sociálních služeb
- média
- širší veřejnost
- strategičtí partneři (dárci, státní orgány)
- pracovníci Poradny
- potenciální pracovníci Poradny

Tato skupina subjektů byla z větší části již popsána v úvodu analýzy komunikace, dále byla doplněna o pracovníky Poradny a potenciální pracovníky Poradny. Dobrý PR specialista by se postaral o dobré jméno organizace, a tak by pro pracovníky bylo pracovat v Poradně opravdu prestižní záležitostí. Vedoucí pracovníci by tak měli mnohem snazší výběr nových zaměstnanců, protože by se na výběrová řízení hlásili uchazeči, kteří by přesně věděli, co Poradna dělá, a věděli by, že chtějí být její součástí. Stávající zaměstnanci by už nemuseli vysvětlovat, že nejsou součástí sítě Občanských Poraden a že hlavní činností Poradny opravdu není a ani nemůže být advokátní činnost atd.

V návaznosti na již zmíněnou skutečnost, že Poradna nemá žádné zkušenosti s PR, a nemá tedy data, ze kterých by se tím pádem dalo vycházet, bylo přistoupeno k metodě tzv. náhražkových trhů pro stanovení relevantních dat. Náhražkové trhy Sieber (2004) popisuje jako odvození od ceny jiného aktiva, pro který trh již existuje, kdy mezi těmito dvěma aktivy musí existovat jistá logická analogie. Proto jsem se rozhodla přistoupit ke srovnání dat s Člověkem v tísní, který tato data má, neboť ke své práci PR hojně využívá.

¹⁰ Subjekt nebo skupina, na které dopadají kladné i záporné efekty plynoucí z investice.

Z veřejně dostupných zdrojů, jako jsou například výroční zprávy, je patrné, že hlavní činnost Poradny a Člověka v tísni nejsou stejné. Hlavní činností Člověka v tísni je převážně humanitární pomoc ve světě a jen malou část tvoří sociální práce v České republice, proto bylo nejprve potřeba tato data očistit, aby byla přenositelná. Za tímto účelem jsem proto požádala PR oddělení Člověka v tísni, který mi společně s finančním oddělením poskytl potřebná data pouze za sociální práci v České republice za rok 2017. Člověk v tísni vynaložil na sociální práci u nás za rok 2017 celkem 78 412 000 Kč, kdy z těchto finančních prostředků bylo vynaloženo celkem 1 832 300 Kč za PR, kvalifikovaným odhadem za tyto vynaložené prostředky získali 3 376 800 Kč. Koeficient přínosu, který tak Člověk v tísni za, PR získal je 1,84293; s tímto koeficientem budu dále pracovat při stanovení benefitu z vynaložených nákladů na PR.

Při rešerši cen bylo zjištěno, že cena PR agentury a PR specialisty by byla shodná (zhruba 1 000 Kč/hod), tedy pokud by jedna ze stran nenabízela speciální nabídku. Taková nabídka by však zahrnovala jen některé oblasti PR a bylo by opravdu nereálné takové subjekty porovnat. Dále by také bylo možné, aby hodinová sazba byla nižší, ale znamenalo by to, že oba subjekty by si počítaly poměrně vysoké odměny za to, když se jméno dané organizace objeví v tisku nebo na televizní obrazovce. Tyto odměny mohou být v částkách tisíců až desetitisíců. V konečném důsledku by to znamenalo ušetření na pevné částce, ale celkové prodražení PR služeb.

Proto, aby bylo dále možné stanovit, který ze zmíněných subjektů je výhodnější, je potřeba si stanovit měřitelné cíle, kterých by PR agentura nebo PR specialista měli dosáhnout. V našem případě se bude jednat o dva reklamní spoty, které PR vytvoří a nechá natočit. Dále domluví odvysílání v hlavním vysílacím čase a dále bude vyjednávat o možnosti využití spotu v rámci sociální reklamy na kanálech státní televize, která tuto možnost nabízí a která byla již v minulosti Poradnou využita v rámci projektu „Věk se neříká“. Druhým cílem PR odborníků bude napsat a publikovat 12 článků, ve kterých bude prezentována práce Poradny. V analýze počítám s tím, že těchto cílů by mělo být dosaženo v průběhu dvou let s ohledem na finanční možnosti Poradny.

Mimo měřitelné cíle bude mít PR odborník na starosti zprávu neplacených PR nástrojů, jako je facebooková stránka organizace, bude dohlížet na webové stránky organizace a dále bude koordinovat publikaci odborných článků napsaných zaměstnanci organizace a celkové zlepšení prezentace organizace.

7.1 Náklady a benefity

Analýze nákladů předcházela odborná investigace samotných nákladů, kdy bylo zjištěno, že průměrná cena článku je 140 000 Kč v závislosti na délce textu a výběru periodika. Předpoklad ceny televizního spotu ve středně sledovaném vysílacím čase se pohybuje okolo 200 000 Kč v návaznosti na výběru televizní stanice. Výroba takového spotu se pohybuje v rozmezí 50 000 až 150 000 Kč podle kvality zpracování a délky spotu.

K vyhodnocení rozhodujícího ukazatele nákladů je pak ještě potřeba znát čistou současnou hodnotu, tedy převést budoucí částky na cenu, kterou má pro nás tento obnos inkasovaný v budoucnu dnes. Současnou čistou hodnotu vypočítáme, když celkové náklady pokrátíme o měsíční úrokovou sazbu, kterou umocníme měsícem, v němž dané náklady vznikly (Sieber, 2004). Průměrná roční úroková sazba za rok 2017 byla 2,3 %, z čehož vychází pro náš výpočet použitá měsíční úroková sazba 0,001916667 (Dostupné z: <https://www.kurzy.cz/cnb/ekonomika/urokove-sazby/urokove-sazby/>). Zjednodušeně lze říci, že náklady očistíme o úrokovou sazbu.

Benefitem (přínosem) se rozumí kladný dopad plynoucí z investice (Sieber, 2004). Pro vyčíslení benefitů z PR byl použit koeficient benefitů za PR od Člověka v tísni 1,84293. Koeficient byl spočítán na základě vynaložených prostředků na PR, a tak získaných finančních prostředků. Koeficientem jsou pak násobeny reálné náklady na PR k zjištění očekávaných přínosů. Aby bylo opět možné benefity vyhodnotit, musí být očištěny o úrokovou sazbu tak jako náklady.

7.1.1 Specifikace nákladů a benefitů na PR specialitu

Při výpočtu nákladů a benefitů na PR specialistu se počítá s šestiměsíčním obdobím, kdy PR specialista bude poznávat organizaci a vytvářet optimální PR strategii, která by měla obsahovat stanovené měřitelné cíle a výše popsané neměřitelné cíle. Tabulka nákladů na PR specialistu počítá s tím, že PR specialista je jednotlivec a jeho pozice je tedy nezastupitelná. Proto se očekává, že plnění cílů nastane později. Celkové čisté náklady na PR specialistu po období dvou let budou 3 151 355 Kč.

Pokud tyto náklady na jeho práci vynásobíme námi zjištěným koeficientem přínosů, vyčíslíme, jaký přínos nám jeho práce přinese. V průběhu dvou let se bude jednat o částku 4 080 206 Kč.

Náklady na PR specialistu							Benefity	
Měsíc	Odměna 40 hodin měsíčně	PR Náklady na tisk	PR Náklady na TV	Náklady reklamní spot	Celkové náklady	Čistá současná hodnota	Benefity	Čistá současná hodnota
1	40 000	0	0	0	40 000	39 923,48	0	0
2	40 000	0	0	0	40 000	39 847,11	0	0
3	40 000	0	0	0	40 000	39 770,88	0	0
4	40 000	0	0	0	40 000	39 694,8	0	0
5	40 000	0	0	0	40 000	39 618,86	0	0
6	40 000	0	0	0	40 000	39 543,07	0	0
7	40 000	140 000	0	0	180 000	177 603,4	258 010,2	254 575
8	40 000	140 000	0	0	180 000	177 263,7	258 010,2	254 087,9
9	40 000	0	0	100 000	140 000	13 7608	184 293	181 144,2
10	40 000	0	0	0	40 000	39 241,35	0	0
11	40 000	0	200 000	0	240 000	234 997,7	3685 86	360 903,6
12	40 000	140 000	0	0	180 000	175 911,1	258 010,2	252 149,2
13	40 000	140 000	0	0	180 000	175 574,6	258 010,2	251 666,9
14	40 000	140 000	0	0	180 000	175 238,7	258 010,2	251 185,4
15	40 000	140 000	0	0	180 000	174 903,5	258 010,2	250 704,9
16	40 000	140 000	0	0	180 000	174 568,9	258 010,2	250 225,3
17	40 000	140 000	0	0	180 000	174 235	258 010,2	249 746,6
18	40 000	140 000	0	0	180 000	173 901,6	258 010,2	249 268,9
19	40 000	0	0	100 000	140 000	134 998,1	184 293	177 708,6
20	40 000	0	200 000	0	240 000	230 982,6	368 586	354 737,3
21	40 000	140 000	0	0	180 000	172 905,5	258 010,2	247 841,1
22	40 000	140 000	0	0	180 000	172 574,8	258 010,2	247 366,9
23	40 000	140 000	0	0	180 000	172 244,6	258 010,2	246 893,7
24	40 000	0	0	0	40 000	38 203,36	0	0
Náklady celkem						3 151 355	4 080 206	

Tabulka 3 Analýza nákladů a benefitů PR specialisty

7.1.2 Specifikace nákladů a benefitů na PR agenturu

Při výpočtu nákladů a benefitů na PR agenturu se počítá s dvoutříměsíčním poznáváním organizace, tedy obdobím, kdy tým PR agentury sbírá informace o cílech, kterých chce organizace pomocí PR dosáhnout. V této dvoutříměsíční době bude primárním

úkolem vytvoření optimální PR strategie. Během této doby je dále počítáno s tím, že PR agentura začne dělat i první kroky na spotech. Jejich spuštění však bude až během pátého a desátého měsíce, kdy se spot organizace řádně schválí a projde schvalovacím mechanismem ve vybraném televizním kanále. Tabulka nákladů na PR agenturu dále počítá s tím, že agentura je tvořena velkým množstvím odborníků, a tedy práce na cílech je práce několika lidí, kteří jsou koordinováni odpovědným pracovníkem. Ke splnění cílů proto optimálně dojde za období šestnácti měsíců. Celkové čisté náklady na PR agenturu za období šestnácti měsíců činí 3 148 336 Kč.

Pokud tyto náklady na práci PR agentury vynásobíme námi zjištěným koeficientem přínosů, vyčíslíme, jaký benefit nám agentura přinese. V průběhu šestnácti měsíců se bude jednat o částku 4 641 685 Kč.

Náklady na PR agenturu							Benefity	
Měsíc	Odměna za 40 hodin měsíčně	PR Náklady na tisk	PR Náklady na TV	Náklady reklamní spot	Celkové náklady	Čistá současná hodnota	Benefity	Čistá současná hodnota
1	40 000	0	0	200 000	240 000	239 540,88	368 586	367 880,9
2	40 000	0	0	0	40 000	39 847,106	0	0
3	40 000	140 000	0	0	180 000	178 968,95	258 010,2	256 532,3
4	40 000	140 000	0	0	180 000	178 626,59	258 010,2	256 041,6
5	40 000	140 000	200 000	0	380 000	376 379,18	626 596,2	620 625,7
6	40 000	140 000	0	0	180 000	177 943,82	258 010,2	255 062,9
7	40 000	140 000	0	0	180 000	177 603,41	258 010,2	254 575
8	40 000	140 000	0	0	180 000	177 263,65	258 010,2	254 087,9
9	40 000	140 000	0	0	180 000	176 924,55	258 010,2	253 601,9
10	40 000	140 000	200 000	0	380 000	372 792,86	626 596,2	614 712,1
11	40 000	140 000	0	0	180 000	176 248,28	258 010,2	252 632,5
12	40 000	140 000	0	0	180 000	175 911,12	258 010,2	252 149,2
13	40 000	140 000	0	0	180 000	175 574,6	258 010,2	251 666,9
14	40 000	140 000	0	0	180 000	175 238,73	258 010,2	251 185,4
15	40 000	140 000	0	0	180 000	174 903,5	258 010,2	250 704,9
16	40 000	140 000	0	0	180 000	174 568,91	258 010,2	250 225,3
Celkové náklady a benefity						3 148 336	4 641 685	

Tabulka 4 Analýza nákladů a benefitů PR agentury

7.1.3 Vyhodnocení analýzy cost-benefit

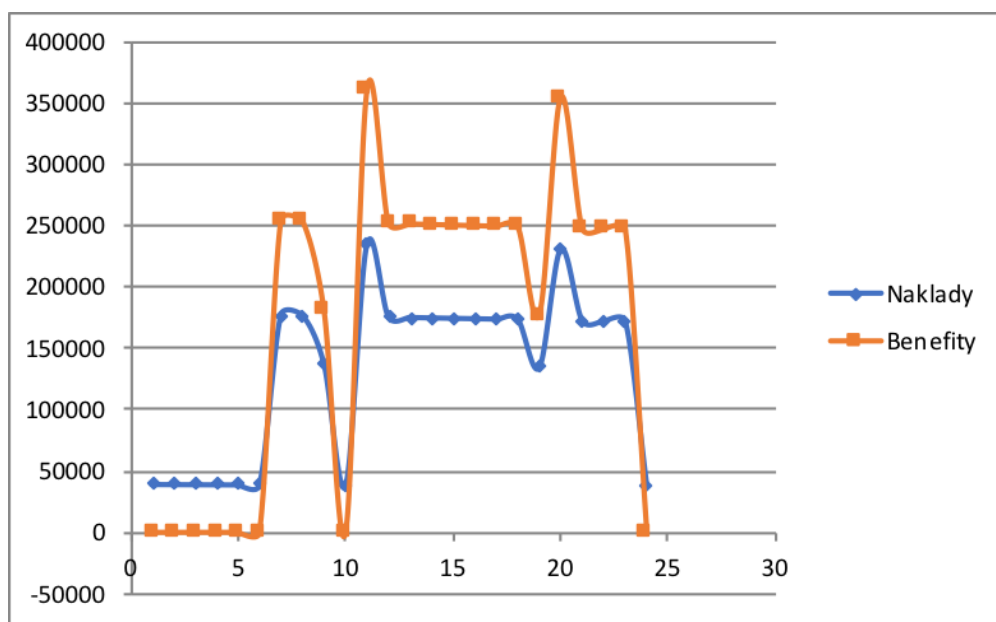
Nyní již známe náklady a benefity na PR specialistu a PR agenturu, a můžeme tak rozhodnout o přijatelnosti investice. K běžnému porovnání přijatelnosti investice můžeme vycházet z obecně platného tvrzení, že pokud benefity převyšují náklady, můžeme investici považovat za výhodnou, a tedy ji doporučit. Naopak převyšující náklady nad benefity jsou investicí nevýhodnou a takovouto investicí nelze doporučit (Sieber, 2004).

V obou našich případech benefity převyšují náklady a lze tedy obě možnosti investice doporučit. PR agentura dosáhne cíle mnohem rychleji a tím pádem i její benefit bude o to vyšší. Otázkou je, zda organizace poskytující sociální služby se rozhodne využít služeb anonymní reklamní agentury jen na základě vyšší návratnosti investice, anebo se rozhodne využít spíše osobního přístupu PR specialisty, kde je i vyšší šance, že se PR specialista plně ztotožní s posláním dané organizace.

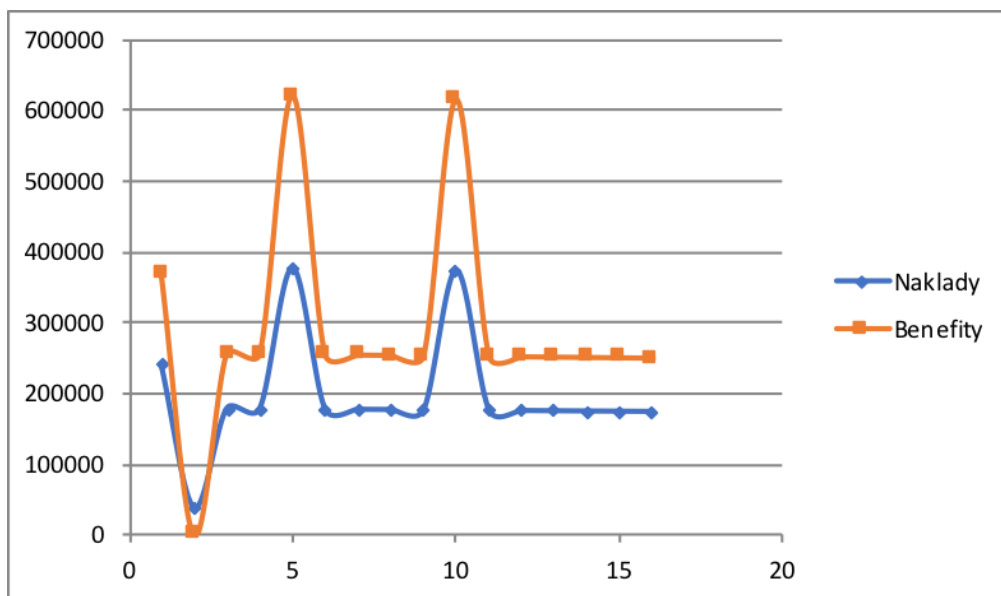
Pokud bych toto rozhodnutí měla učinit já, zvolila bych spolupráci se zavedenou PR agenturou. Poradna v současné době nemá reálné zkušenosti s PR a je tedy potřeba vytvořit PR strategii od základu. Pro začátek vidím i velkou výhodou ve vyšší návratnosti vynaložených nákladů, a tudíž případnou rychlejší finanční nezávislost, která je důvodem spolupráce s PR.

Ať už se Poradna rozhodne využít služeb PR specialisty nebo PR agentury, v médiích budou i nadále vystupovat odborní pracovníci organizace jen s tou změnou, že tato činnost bude koordinovaná. Všichni takoví pracovníci Poradny by měli projít kvalitním mediálním tréninkem, který by měl obsahovat:

- Teoretickou přípravu – specifika jednotlivých typů médií, charakteristiku současných médií, co je dobré vědět o novinářích, jak jednat s novináři, základní pravidla pro komunikaci s médii, jak odpovídat na dotazy novinářů, verbální/neverbální komunikaci, atd.
- Praktická cvičení – přípravu prezentace pro tiskovou konferenci, trénink vystoupení na tiskové konferenci, rychlé reakce na dotazy novinářů, řešení krizových témat, trénink „živého“ TV a rozhlasového vstupu, rozbor natočených vstupů aj.
- Konzultaci vzhledu a vystupování aktérů komunikace – jak se správně obléci a upravit.



Graf 1 Náklady a benefity PR specialisty



Graf 2 Náklady a benefity PR agentury

Závěr

Domnívám se, že z mé diplomové práce je patrné, že Poradna je odborně zdatnou organizací, která poskytuje svým klientům kvalitní služby. Je významným partnerem vládním i nevládním organizacím v otázkách rovnoprávnosti a diskriminace.

Silnou stránkou organizace jsou neformální vztahy, které vytvářejí přátelskou atmosféru a umožňují otevřenou diskusi nad lidskými i odbornými tématy. Chybí však formální fórum pro vyjádření názorů na strategii a směřování Poradny a povědomí o činnosti organizace, jejích výsledcích, zásluhách a úspěších. Slabou stránkou organizace je tedy interní a zejména externí komunikace.

Tento fakt může do budoucna ohrozit existenci organizace, protože finanční prostředky, které jsou na činnost neziskových organizací v České republice k dispozici, jsou malé a systém jejich přidělování je poměrně přísný. Proto je nutné, aby byla organizace viditelná jak u široké veřejnosti, tak také u veřejnosti odborné. Aktivním PR si organizace může vydobýt jméno a získat tak pozornost a zájem dárců – ať už velkých firem, které poskytují prostředky v rámci programů společenské zodpovědnosti, či firemního dárcovství, individuálních dárců nebo i státních orgánů. Současná situace v oblasti komunikace tak představuje pro Poradnu ohrožení, zároveň však přináší i příležitosti, pokud budou nastartovány procesy efektivní komunikace.

Klíčovým rozhodnutím, na které by se měla Poradna zaměřit v blízké budoucnosti, je rozhodnutí otevřít se komunikaci s médii a nastavit její pravidla uvnitř organizace i směrem navenek. Proto je důležité otevřít interní diskusi na toto téma a uvědomit si cíle organizace nejen v oblasti komunikace.

Dále je nutné přijmout rozhodnutí o spolupráci s PR outsourcingem, ať již s PR specialistou nebo PR agenturou, která bude za organizaci koordinovat veškeré styky s médii. Byla by také zodpovědná za psaní tiskových zpráv a televizních spotů.

Nicméně tato minimalistická verze je spíše verzí prvotní a v každém případě je důležité, aby změny v komunikaci probíhaly systematicky a koordinovaně na základě interně odsouhlaseného plánu. Jeho realizaci je pak nutné pravidelně sledovat. To je možné jedině tehdy, probíhají-li pravidelné schůzky týmu, které mohou významně přispět ke kvalitě práce v organizaci, protože zpřehlední její činnost, přinesou větší vzájemnou informovanost a umožní strategické řízení organizace.

Na úplný závěr své práce bych ráda poděkovala všem svým kolegům, kteří byli tak ochotni a věnovali mi kousek svého času, a hlavně organizaci samotné, že mohu být její součástí již více než pět let a že mohu každé ráno zažívat ten pocit, když se těšíte do práce.

Seznam použitých zdrojů:

Abeceda fondů EU 2014-2020: jak fungují evropské fondy? projekt: Krok za krokem: kam se obrátit pro radu? Praha: Ministerstvo pro místní rozvoj ČR, 2015. ISBN 978-80-7538-013-5.

BĚLOHLÁVEK, František, Pavol KOŠŤAN a Oldřich ŠULEŘ. *Management*. Olomouc: Rubico, 2001. ISBN 80-85839-45-8.

BOUKAL, Petr. *Fundraising pro neziskové organizace*. Praha: Grada, 2013. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4487-2.

BOWEN, Shannon A., Brad. RAWLINS a Thomas R. MARTIN. *An overview of the public relations function*. New York: Business Expert Press, 2010. ISBN 978-1-60649-099-0.

ČESKO. Zákon č. 250/2000 Sb. In: *Zákony pro lidi.cz* [online]. © AION CS 2010-2018 [cit. 6. 8. 2018]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2000-250>

ČESKO. Zákon č. 586/1992 Sb. In: *Zákony pro lidi.cz* [online]. © AION CS 2010-2018 [cit. 7. 8. 2018]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/1992-586>

DONNELLY, James H. *Management*. Praha: Grada, 1997. ISBN 978-80-7169-422-9.

DVOŘÁK, Miroslav. Osobní rozhovor s výkonným ředitelem Poradny pro občanství/Občanská a lidská práva. Praha, 02.04.2018.

FREDMAN, Sandra. *Discrimination law*. 2nd ed. New York: Oxford University Press, 2011. ISBN 9780199584437.

FRIČ Pavol. *Neziskový sektor v ČR: výsledky mezinárodního srovnávacího projektu Johns Hopkins University*. Praha: Eurolex Bohemia, 2001. ISBN 80-86432-04-1.

HEATH, Robert L. *Encyclopedia of public relations*. 2nd edition. Thousand Oaks, California: SAGE Publications, [2013]. ISBN 978-1-4522-4079-4.

HLOUŠEK, Jan a Zuzana HLOUŠKOVÁ. *Získávání zdrojů na aktivitu NNO působící v sociální oblasti*. Hradec Králové: Gaudeamus, 2011. ISBN 978-80-7435-121-1.

KOTLER, Philip. *Moderní marketing: 4. evropské vydání*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1545-2.

KUČEROVÁ, Petra. *Zdroje financování nestátní neziskové organizace*. České Budějovice, 2014. Bakalářská práce. Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích.

LIKERT, Rensis. *The human organization: its management and value*. New York: McGraw-Hill, 1967. ISBN 9780070378513.

MAGRETTA, Joan a Nan Dundes STONE. *Co je to management: jaká je jeho úloha a proč je věcí každého z nás*. Praha: Management Press, 2004. Knihovna světového managementu. ISBN 80-7261-106-2.

MIKLUŠÁKOVÁ, Marta: Stručný nástin důsledků zákona č. 40/1993 Sb., O nabývání a pozbývání státního občanství ČR. In: Romové v České republice (1945-1998). Socioklub 1999, s. 267-270.

PADAKI, V. a Manjulika. VAZ. *Management development in non-profit organizations: a programme for governing boards*. London: SAGE, 2005. ISBN 0-7619-3377-8.

PELIKÁNOVÁ, Anna. *Účetnictví, daně a financování pro nestátní neziskovky*. 2., aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing, 2016. Účetnictví a daně (Grada). ISBN 978-80-271-0339-3.

PRUKNER, Vítězslav a Jaromír NOVÁK. *Základy managementu* [online]. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2014 [cit. 2018-07-16]. ISBN 978-80-244-4182-5. Dostupné z: <https://publi.cz/books/189/Prukner.html>

REKTOŘÍK, Jaroslav. *Organizace neziskového sektoru: základy ekonomiky, teorie a řízení: [učebnice]*. Praha: Ekopress, 2001. ISBN 80-86119-41-6.

SIEBER, Patrik. Analýza nákladů a přínosů metodická příručka, [online], Ministerstvo pro místní rozvoj, 2004, [cit. 2010-07-06]. Dostupné z: <http://www.strukturalni-fondy.cz/getmedia/3a86fbee-beab-48cb-8ad1-aa9ed89af9bc/1136372212-zpracov-n-anal-zy-n-klad-a-p-nos>

SMITH, Ronald D. *Strategic planning for public relations*. 5th edition. New York: Routledge, Taylor & Francis, 2017. ISBN 978-1-138-28205-6.

Stanovy Poradny pro občanství/Občanská a lidská práva, z.s. Praha, 2016.

STŘELEČ, Jiří. SWOT analýza. Vlastnícestac.cz: Zvolte si svojí vlastní cestu! [online]. Brno: Vlastní cesta, 2012 [cit. 2018-08-07]. Dostupné z: <https://www.vlastnicesta.cz/metody/swot-analyza/>

SWOT Analysis. Investopedia - Sharper Insight. Smarter Investing. [online]. Copyright © 2018, Investopedia, LLC. [cit. 07.08.2018]. Dostupné z: <https://www.investopedia.com/terms/s/swot.asp>

SWOT analýza - B2B marketing. Home page - B2B marketing [online]. Copyright ©2017 [cit. 07.08.2018]. Dostupné z: <https://fistro.cz/project-view/swot-analyza/>

SWOT analýza - Metodická podpora regionálního rozvoje. [online]. Copyright ©2005 [cit. 07.08.2018]. Dostupné z: <http://www.regionalnirozvoj.cz/index.php/swot-analyza.html>

ŠEDIVÝ, Marek a Olga MEDLÍKOVÁ. *Public relations, fundraising a lobbying: pro neziskové organizace*. Praha: Grada, 2012. Management (Grada). ISBN 978-80-247-4040-9.

ŠEDIVÝ, Marek a Olga MEDLÍKOVÁ. *Úspěšná nezisková organizace*. 2., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2011. Management (Grada). ISBN 978-80-247-4041-6.

ŠTĚPÁNKOVÁ, Martina. *Standardy kvality sociální služby odborného sociálního poradenství: Cíle a způsoby poskytování sociální služby*. Praha, 2012.

TAKÁČOVÁ, Hana. *Účetnictví neziskových organizací*. Praha: Oeconomica, 2010. ISBN 978-80-245-1664-6.

TOMÁŠ, Adam. *Ekonomické podmínky fungování neziskové organizace*. Praha, 2013. Diplomová práce. Bankovní institut vysoká škola Praha.

Univerzita obrany [online]. [cit. 2018-08-06]. Dostupné z: <https://moodle.unob.cz/course/view.php?id=548>

Úrokové sazby. Kurzycz [online]. Praha: Kurzy.cz, 2018 [cit. 2018-07-30]. Dostupné z: <https://www.kurzy.cz/cnb/ekonomika/urokove-sazby/urokove-sazby/>

VEBER, Jaromír. *Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. 2., aktualiz. vyd. Praha: Management Press, 2009. ISBN 978-80-7261-200-0.

VEBER, Jaromír. *Management: základy, prosperita, globalizace*. Praha: Management Press, 2000. ISBN 80-7261-029-5.

ZAMBOJ, Ladislav. *Osobní rozhovor s předsedou spolku Poradna pro občanství/Občanská a lidská práva*. Praha, 23.02.2018.

ZEGERS DE BEIJ, Roger. *Documenting discrimination against migrant workers in the labour market: a comparative study of four European countries*. Geneva: International Labour Office, c2000. ISBN 92-2-111387-6.

Seznam obrázků

Obrázek 1 Grafické znázornění organizační struktury Poradny	23
Obrázek 2 Grafické znázornění vícezdrojového financování	28
Obrázek 3 Grafické znázornění SWOT analýzy	30

Seznam tabulek

Tabulka 1 Přehled poskytovaných služeb Poradny	7
Tabulka 2 SWOT analýza potřeb středního managementu Poradny.....	32
Tabulka 3 Analýza nákladů a benefitů PR specialisty.....	50
Tabulka 4 Analýza nákladů a benefitů PR agentury.....	51

Seznam grafů

Graf 1 Náklady a benefity PR specialisty	53
Graf 2 Náklady a benefity PR agentury	53