

UNIVERZITA KARLOVA V PRAZE FILOZOFICKÁ FAKULTA
KATEDRA SOCIÁLNÍ PRÁCE

Mgr. Monika Radová, DiS.
Řízení neziskové organizace v České republice

Diplomová práce

Praha 2011

UNIVERZITA KARLOVA V PRAZE FILOZOFICKÁ FAKULTA
KATEDRA SOCIÁLNÍ PRÁCE

Mgr. Monika Radová, DiS.
Řízení neziskové organizace v České republice

Diplomová práce
Navazující magisterské studium
Vedoucí práce: PhDr. Jaroslava Sýkorová

Praha 2011

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem předkládanou práci zpracovala samostatně a použila jen uvedené prameny a literaturu. Současně dávám svolení k tomu, aby tato práce byla zpřístupněna v příslušné knihovně UK a prostřednictvím elektronické databáze vysokoškolských kvalifikačních prací v depozitáři Univerzity Karlovy a používána ke studijním účelům v souladu s autorským právem.

V Praze dne 5.5. 2011

Monika Radová

Poděkování

Na tomto místě bych ráda poděkovala vedoucí své diplomové práce PhDr. Jaroslavě Sýkorové za její vstřícný přístup, cenné rady, trpělivost a čas, který mi věnovala. Děkuji také všem, kteří mi svou radou a konzultacemi poskytli informace, jež jsem využila při psaní této práce.

Abstrakt

V magisterské práci jsou popsány oblasti řízení neziskových organizací. V rámci akčního výzkumu byla shromážděna data související s konkrétní organizací zabývající se otázkou lidských práv v ČR. Na základě analýzy těchto dat byly organizaci doporučeny možné inovace jejího řízení.

Diplomová práce je formulována pro neziskové organizace, které by chtěly získat ucelený přehled o možnostech svého řízení. Primárně je práce určena zmiňované neziskové organizaci zabývající se lidskoprávními otázkami v ČR, jíž poslouží jako podklad pro úvahu o vhodném způsobu svého řízení do budoucna.

Abstract

The master's thesis describes the management of non-profit organizations. In the action research, data related to a particular human rights organization were collected. Based on the analysis, the organization was recommended potential management improvements.

The thesis is formulated for non-profit organizations that want to get a complex overview of their management possibilities. In particular, this thesis is addressed to the mentioned non-profit organization dealing with human rights in the country and it should serve as a material for consideration of appropriate management methods in the future.

Klíčová slova

Nestátní nezisková organizace, poslání organizace, metody řízení organizace, strategické řízení, projektové řízení, finanční řízení, řízení lidských zdrojů, diagnostika organizace.

Keywords

Non-profit organization, organization's mission, areas of management, strategic management, project management, financial management, human resource management, organization diagnostics, recommended innovations in the management.

OBSAH

Úvod	8
TEORETICKÁ ČÁST	10
1 Vymezení pojmu nezisková organizace	10
1.1 Vymezení pojmu občanský sektor	13
2 Poslání organizace	14
2.1 Znaky poslání	15
2.2 Obsah poslání	15
3 Strategické řízení	17
3.1 Strategické plánování	17
3.2 Strategický plán	19
3.2.1 Analytická část	19
3.2.2 Programovací část	21
4 Projektový management	23
4.1 Životní cyklus projektu	24
4.2 Vlastní součásti projektového managementu – metody	25
4.2.1 Logický rámec	25
4.2.2 Metoda pro zjišťování rizik	26
5 Finanční řízení	30
5.1 Fundraising	30
5.1.1 Možnosti získávání finančních prostředků pro neziskovou organizaci	31
5.2 Vybrané postupy finančního řízení	34
5.2.1 Finanční analýza	34
5.2.2 Účetnictví jako takové a jednotlivé finanční výkazy	35
5.2.3 Sledování specifík zdanění neziskových organizací	35
5.2.4 Tvorba „Business plánu“	36
6 Řízení lidských zdrojů	37
6.1 Metoda GRID	38
6.2 Některé pojmy často užívané v oblasti řízení lidských zdrojů	41
7 Řízení kvality	44
8 Řízení změny	46
9 Řízení informací	48
10 Facility	49
PRAKTICKÁ ČÁST	51
11 Charakteristika organizace – poslání	53
12 Akční výzkum	54
12.1 Plán spolupráce, diagnostiky	54
12.2 Popis stavu fungování organizace v analyzovaném období	56
12.3 Důvody a způsob vymezení tématu pro diagnostiku	56
12.4 Metodika výzkumu	57
12.5 Nástroje výzkumu	58
12.6 Popis průběhu samotného výzkumu	59
12.6.1 Definování silných a slabých stránek organizace	59
12.6.2 Grupování slabých stránek organizace a hledání příčin	60
12.6.3 Seznam činností jednotlivých zaměstnanců za uplynulý týden	61
12.6.4 Rozhovory vedené s jednotlivými členy organizace na téma: „Systém řízení a základní manažerské procesy“	61
12.6.5 Analýza výroční zprávy za rok 2008	63

13	Výstupy akčního výzkumu	65
14	Doporučení pro další rozvoj	67
	Závěr	68
	Seznam použitých zdrojů:	69
	Příloha č. 1 - Seznam dokumentů podrobených analýze v průběhu akčního výzkumu	I
	Příloha č.2 - Přepis rozhovoru, zaměstnanec A	II
	Příloha č. 3 - Přepis rozhovoru, zaměstnanec B	IX
	Příloha č. 4 - Přepis rozhovoru, zaměstnanec C	XIV
	Příloha č. 5 - Zadání diplomové práce	XX

Úvod

Cílem magisterské práce je popsat jednotlivé složky řízení neziskových organizací v České republice a následně, na základě analýzy dat sesbíraných v rámci akčního výzkumu, doporučit konkrétní organizaci zabývající se otázkou lidských práv v ČR možné inovace jejího řízení.

Diplomová práce je formulována pro neziskové organizace, které by chtěly získat ucelený přehled o možnostech řízení. Zájem o toto téma by však mohl projevit i čtenář z odborné i neodborné veřejnosti. Primárně je však práce určena zmiňované neziskové organizaci zabývající se lidskoprávními otázkami v ČR, jíž by mohla posloužit jako podklad pro úvahu o vhodném způsobu svého řízení do budoucna.

S organizací jsem navázala spolupráci na konci roku 2008 v rámci praxe realizované během studia na Univerzitě Karlově. Vedení organizace souhlasilo se sepsáním diplomové práce pod podmínkou zachování anonymity. Z tohoto důvodu není v předkládané práci zmíněn název organizace. Uvedená data a analýzy by neměly vést k její identifikaci.

Možnosti řízení nestátních neziskových organizací jsou analyzovány v rámci akčního výzkumu v celé práci, její teoretické i praktické části. Informace uvedené v teoretické části práce jsou zhodnoceny v rámci praxe a spolupráce s konkrétní organizací. Primárně jsou veškerá data použita při analýze interních dokumentů organizace, následně při definování doporučení k jejímu způsobu řízení.

Za samotným úvodem práce je definován obecný typ organizace, kterému je práce věnována, dále je zmíněna důležitost poslání organizace, jakožto definovaná linie směřování organizace do budoucna, jež hraje významnou roli v jednotlivých složkách řízení organizace. Teoretická část pokračuje vymezením jednotlivých oblastí řízení, především strategického, projektového, finančního a řízení lidských zdrojů, zmíněny jsou však i ostatní složky řízení jako řízení kvality, informací, hmotného i nehmotného majetku a řízení změny. Teoretická část práce je zakončena shrnutím předešlých kapitol a vymezením manažerských činností vyplývajících z jednotlivých oblastí řízení organizace.

V praktické části práce je blíže popsána organizace, pro kterou je analýza dat, rozbor a diagnostika vykonána. Z důvodu zachování anonymity je uvedeno pouze poslání organizace a je nastíněn způsob řízení organizace na počátku spolupráce. Dále je uveden plán spolupráce a

jsou popsány metody a nástroje akčního výzkumu. Veškerá získaná data jsou zhodnocena při analýze způsobů řízení konkrétní zmiňované neziskové organizace zabývající se lidskými právy v ČR. Pro sběr informací o stavu organizace byly použity metody pozorování, rozhovorů, focus group a obsahové analýzy především interních zdrojů. V samotném závěru práce jsou posouzeny možnosti a formulována doporučení ke způsobu řízení této organizace.

Výstupem diplomové práce je definování inovací v oblasti řízení zmiňované organizace.

TEORETICKÁ ČÁST

Vzhledem k širokému rozsahu zvoleného tématu je pro zpracování diplomové práce důležité definovat základní pojmy a konkrétní oblasti lidského působení, kterým se bude předkládaná práce věnovat.

1 Vymezení pojmu nezisková organizace

Snad nejčastěji citovanou a obecně uznávanou definicí neziskového sektoru je charakteristika dle Salamona a Anheiera. Dle ní rozumíme neziskovým sektorem soubor všech organizací v zemi, které vyhovují tzv. strukturálně-operacionální definici. Sektor je tedy složen z organizací, které jsou:

- institucionalizované, nalézáme v nich alespoň zárodky formální organizovanosti,
- soukromé, institucionálně oddělené od státní správy,
- neziskové,
- samosprávné, schopné řídit samy sebe,
- dobrovolné, užívající v jisté rozumné míře dobrovolnou účast na svých činnostech, a to buď při výkonu vlastních činností nebo při řízení organizačních záležitostí (24, str. 9).

Neziskový sektor definovalo i mnoho dalších zahraničních i českých autorů. Níže uvedené definice se snaží toto tvrzení alespoň částečně doložit.

„Nezisková organizace je ve světě chápána jako veřejně prospěšná organizace, která není orientována podnikatelsky. Není zřízena za účelem dosahování zisku soukromých osob. Organizace tedy zisk sice vytváří, ale celý jej použije pro veřejně prospěšné cíle, ke kterým byla založena“ (15, str. 5).

Bárta toto tvrzení ještě doplňuje a uvádí: „Pod pojmem neziskové organizace rozumíme ty organizace, instituce a sdružení, které vznikají na základě existujícího veřejného zájmu a potřeb. Jejich primárním cílem tedy není dosahování finančního zisku, ale uspokojování veřejného zájmu/potřeb prostřednictvím obecně prospěšných služeb a aktivit“ (2, str. 7).

Drucker popisuje činnost neziskové organizace takto: „Společným jmenovatelem pro neziskové organizace je to, že to nejsou organizace podnikatelské. Produktem neziskové organizace je změněná lidská bytost. Neziskové instituce jsou nástrojem změny v životě člověka“ (6, str. 7/8).

Nezisková organizace může mít v České republice různé právní formy, pod kterými poskytuje své služby. Mezi základní právní formy neziskové organizace patří:

- **Občanské sdružení** (dle zákona č. 83/1990 Sb., o sdružování občanů)
Sdružení fyzických a právnických osob, které vzniká za účelem realizace společného zájmu. Typickým znakem je členská základna.
- **Nadace** (dle zákona č. 227/1997 Sb., o nadacích a nadačních fondech)
Účelové sdružení majetku zřízené se záměrem dosahování obecně prospěšného cíle, kterým se rozumí zejména rozvoj duchovních hodnot, ochrana lidských práv nebo jiných humanitárních hodnot, ochrana přírodního prostředí, kulturních památek a tradic a rozvoj vědy, vzdělávání, tělovýchovy a sportu. Nadační příspěvky se poskytují z výnosů nadačního jmění a z ostatního majetku nadace.
- **Nadační fond** (dle zákona č. 227/1997 Sb., o nadacích a nadačních fondech)
Účelové sdružení majetku zřízené se záměrem dosahování obecně prospěšného cíle, kterým se rozumí zejména rozvoj duchovních hodnot, ochrana lidských práv nebo jiných humanitárních hodnot, ochrana přírodního prostředí, kulturních památek a tradic a rozvoj vědy, vzdělávání, tělovýchovy a sportu. Nadační fond nezřizuje nadační jmění a pro dosažení účelu smí použít veškerý svůj majetek.
- **Obecně prospěšná společnost** (dle zákona č. 248/1995 Sb., o obecně prospěšných společnostech)
Subjekt poskytující obecně prospěšné služby všem za stejných podmínek. Zisk nesmí být rozdělován mezi zakladatele nebo zaměstnance, používá se na financování dalších aktivit společnosti.

- **Círky a náboženské společnosti, církevní právnické osoby** (dle zákona č. 3/2002 Sb., o svobodě náboženského vyznání a postavení církví a náboženských společností).
- **Organizace s mezinárodním prvkem** (dle zákona č. 116/1985 Sb., o podmínkách činnosti organizací s mezinárodním prvkem)
Dle tohoto zákona jsou registrovány nevládní neziskové organizace, které působí v zahraničí a chtějí mít u nás své „pobočky“, dále české organizace, které chtějí zároveň působit v zahraničí.
- **Zájmové sdružení právnických osob** (dle zákona č. 40/1964 Sb., občanský zákoník, ve znění pozdějších předpisů)
Může rovněž sloužit neziskovým účelům, např. sdružování obcí, občanských sdružení, nadací apod.
- **Rozpočtové nebo příspěvkové organizace zřízené státem a obcí**
Jejich hospodaření vychází ze zákona č. 219/2000 Sb., o majetku České republiky a jejím vystupování v právních vztazích § 51.
- **Dobrovolné svazky obcí a jiná seskupení obcí** (dle zákona č. 128/2000 Sb., o obcích)
Takto se mohou sdružovat pouze obce, mohou sdružovat majetek. Takový svazek může vzniknout pouze k přesně vymezeným účelům (sociální péče, zdravotnictví, kultura apod.)
- **Obchodní společnosti a družstva založená k jiným účelům než k podnikání** (společnost s ručením omezeným, akciová společnost, družstvo – dle obchodního zákoníku, zákona č. 513/1991 Sb.).
- **Politická strana nebo politické hnutí** (dle zákona č. 424/1991 Sb., o politických stranách)

Pro předmět diplomové práce však bude věnována pozornost pouze těm neziskovým organizacím, které jsou nestátní a zároveň se podílejí na poskytování péče, pomoci a poradenství v občanském sektoru

1.1 Vymezení pojmu občanský sektor

Širší pojetí občanského sektoru uvádí Sokol: „Občanský sektor označuje to, co v každé normální lidské společnosti je a nejspíš vždy bylo. Teprve v posledním půlstoletí se mu však věnuje soustředěná pozornost a začíná se chápat jako samostatná oblast společenského života. Jeho předchůdcem byly různé projevy lidské solidarity, jak je známe i z kmenových a rodových společností, a později dobročinné organizace, často s náboženským a církevním pozadím. Péče o lidi postižené, znevýhodněné a společensky slabé je stále důležitá složka jeho činnosti, občanským sektorem však dnes rozumíme mnohem víc“ (26, str. 5).

Potůček dodává: „Občanský sektor tvoří neziskové organizace, které jsou formou dobrovolného sdružování občanů sdílejících společné hodnoty a ochotných spolupracovat na společném díle“ (19, str. 52).

Přesné vymezení formy a působnosti organizace, která je předmětem zkoumání diplomové práce, je nezbytné pro čtenářovu orientaci. Práce se zabývá nestátními neziskovými organizacemi (dále jen NNO), jejichž činnost je směřována do občanského sektoru.¹

1 Kapitola převzata z diplomové práce „Možnosti financování neziskové organizace v České republice“, Monika Radová

2 Poslání organizace

Poslání je důležitou charakteristikou každé organizace a je potřeba mu věnovat náležitou pozornost. Svoji nezpochybnitelnou roli hraje nejenom v oblasti public relations ale i v samotném řízení organizace. Poslání je tedy věnována následující kapitola.

„Každá nezisková organizace vzniká jako reakce na nějakou lidskou nebo společenskou potřebu. To, jak se jí daří tuto potřebu uspokojovat, se pak odráží v ochotě lidí její snažení podpořit“ (15, str. 8). Je však důležité si uvědomit, že ochota lidí podpořit organizaci se neodvíjí pouze od míry uspokojení potřeb klientů a společnosti, velký podíl tvoří i vystupování organizace na veřejnosti a její schopnost prezentovat své úspěchy dárcům.

Je nezbytné, aby organizace přesně věděla, kam směřuje, co je její prioritou. To vše shrnuje poslání a základní cíle, které si organizace pro svoji činnost definuje. Je velice důležité, aby tuto základní myšlenku organizace správně uchopila, a tak se stala její snaha dobře pochopitelnou nejen pro potenciální klienty, ale také budoucí donory. Poslání není pouhé heslo, které organizace vytvoří, poslání by se mělo stát nití, která se prolíná do každého dne organizace, zasahuje do každé její činnosti, je základním kamenem pro práci s klienty.

Drucker popisuje poslání takto: „Definice poslání musí mít provozně technické zaměření, jinak je pouhým heslem vyjadřujícím dobré úmysly. Musí se zaměřit na to, co se organizace skutečně snaží vykonávat, aby každý její příslušník měl jasno v tom, jak jeho činnost konkrétně přispívá k dosažení cílů organizace“ (6, str. 16).

Rektořík se o poslání vyjadřuje takto: „Musí být výstižné a formulované tak, aby odlišovalo danou organizaci od jiných, podobně zaměřených organizací. Takové poslání je základním vodítkem pro rozhodování o dlouhodobých cílech a strategii organizace“ (22, str. 35). S posláním se poté dále pracuje a jeho myšlenka se odráží v jednotlivých dílčích programech. Jak uvádí Marková: „Definované poslání je pak třeba rozpracovat do řady jasných, stručných a konkrétních cílů. Ty musejí být definovány jako úkoly, jejichž plnění je možné měřit a které mohou být dále formulovány jako konkrétní programy“ (15, str. 8).

Výše zmiňovaná myšlenková hierarchie je nezbytná k tomu, aby si organizace díky jasně stanoveným cílům a poslání vytyčila, jakým směrem se bude její činnost ubírat.

2.1 Znaky poslání

Poslání, jako dominanta neziskové organizace, by se mělo vyznačovat především těmito znaky:

- Musí vycházet ze základního smyslu existence neziskových organizací, tj. z uspokojování potřeb občanů, které nemůže zajistit tržní sektor a u soukromých neziskových organizací pak z potřeb, které nemůže zajistit ani veřejný sektor.
- Mělo by ctít, s ohledem na potřeby, které organizace zajišťují, morální zásady a altruistický pohled na svět.
- Musí být zaměřeno na to, co se organizace skutečně snaží vykonávat, aby každý zaměstnanec pochopil, jak jeho činnost konkrétně přispívá k dosažení cílů organizace.
- Musí být natolik konkrétní, aby mohlo být podkladem pro stanovení cílů organizace, ke stanovení strategie, dosahování užitků, výkonnosti a tím i efektivnosti.
- Musí vycházet jednak z prokazatelných potřeb stanoveného segmentu klientů a z možností organizace (počet a kvalita členů, technické podmínky, akceschopnost atd.).
- Nutnost umět formulovat poslání tak, aby bylo srozumitelné všem cílovým skupinám, které přicházejí v úvahu, ale také všem subjektům vnějšího okolí, které jsou potencionálními „dodavateli“ finančních zdrojů nezbytných pro činnost organizace a také kontrolním orgánům (22, str. 36).

2.2 Obsah poslání

Mnozí autoři se pokusili vytipovat složky, které by mělo obsahovat poslání organizace. Dle Davida by dobře formulované poslání mělo obsahovat alespoň tyto složky:

- kdo jsou klienti/zákazníci organizace,
- jaké jsou hlavní programy, služby a produkty organizace,
- v jakém regionu a v jaké oblasti činnosti organizace působí,
- jaké jsou základní hodnoty, na kterých organizace staví a jakou filozofii vyznává,

- jaké jsou významné dovednosti organizace (3, str. 97).

Obsah poslání uvádí organizace ve všech strategických dokumentech nezbytných pro jakoukoli činnost organizace. Pokud by to bylo možné, na tvorbě poslání by se měl spolupodílet každý zaměstnanec organizace, jen tak se pro něj poslání může stát smysluplným a závazným. „Není tajemstvím, že nejlepších výsledků dosahují organizace, u nichž dochází k překrývání hodnot vyznávaných organizací s osobními hodnotami zaměstnanců“ (2, str. 28).

Neziskové organizace mají rovněž svá poslání, která se odlišují předmětu jejich působení. Společným vymezením všech neziskových organizací působících v občanském sektoru je to, že byly založeny za jiným účelem než-li je dosahování zisku a jejich posláním se stává ovlivňování života lidí ve společnosti.

Jak již bylo výše uvedeno, správně formulované poslání je nezbytné k fungování organizace a především k jejímu směřování do budoucna. Z toho vyplývá, že by se právě poslání mělo stát hlavním myšlenkovým pilířem nad samotnou činností organizace, tedy nad jednotlivými složkami jejího řízení.

Mezi složky řízení organizace řadíme:

- strategické řízení – směřování organizace,
- personální řízení – řízení lidských zdrojů,
- finanční řízení – fundraising,
- facility (space management) – řízení hmotného i nehmotného majetku,
- řízení informací – implementace softwaru,
- řízení změny,
- projektové řízení,
- řízení kvality (29).

Poslání má neodmyslitelný význam především v oblasti strategického řízení organizace, vymezuje základní linii, po které se bude organizace ubírat v budoucnosti.

Vzhledem k tomu, že předkládaná práce si klade za cíl představit jednotlivé složky řízení, jež jsou nezbytné pro správné fungování organizace, bude věnována tomuto tématu v následujících kapitolách náležitá pozornost.²

2 Kapitola převzata z diplomové práce „Možnosti financování neziskové organizace v České republice“, Monika Radová

3 Strategické řízení

Strategické řízení je jednou z nejdůležitějších metod řízení používanou nejen v neziskovém sektoru ale i v ziskových organizacích, které se zabývají plánováním svého dlouhodobého působení na trhu.

„Strategické řízení je procesem naplňování představ popsanych ve strategickém plánu a obnáší především implementaci, vyhodnocování a případnou úpravu akcí a činností směřujících k dosažení cílů a záměrů formulovaných ve strategickém plánu“ (2, str. 16). Pokud manažer společnosti definuje své strategické záměry a cíle, je pro něj důležité, aby „přesně vymezil trhy, na kterých se bude pohybovat, zákazníky, které bude obsluhovat, a odlišnost (konkurenční výhodu) produktů, která zajistí, že produkty budou uspokojovat potřeby vytipovaných zákazníků lépe než produkty konkurenční“ (18, str. 80).

Dle Kottera proces strategického řízení zahrnuje:

- strategické plánování,
- strategický plán,
- implementaci strategického plánu (stanovení krátkodobých cílů, vedení a organizování lidí, přidělování zdrojů),
- vyhodnocování implementace (monitorování vstupů, procesů, výstupů; vyhodnocování; úprava implementačních akcí) (13, str. 63).

3.1 Strategické plánování

Pokud je diskutováno strategické plánování, nelze nezmínit fakt, že někteří manažeři jej považují za nedůležité, ne-li za zbytečné. Důvodem jsou stále se měnící podmínky řízení společnosti, a proto je dle této úvahy nemožné vytvořit jakékoli strategické plány, které by bylo možné v dlouhodobém měřítku využívat. Oponenti tohoto názoru namítají, že právě proto, že se nacházíme v době, která je nepředvídatelná, organizace, která nebude mít přesně rozpracované plány, se ztratí v množství nabízených příležitostí svého rozvoje. Tvrzení pro a proti zavedení strategického plánování a řízení jsou uvedena v následující tabulce.

Tvrzení pro zavedení strategického řízení do činnosti organizace:

- strategické řízení umožňuje podnikům anticipovat měnící se podmínky,

- strategické řízení dává jasné cíle a směry budoucí činnosti pro zaměstnance,
- řešení problémů strategického řízení řídící pracovníky zdokonaluje,
- podniky uplatňující strategické řízení jsou více efektivní (30, str. 2).

Tvrzení proti zavedení strategického řízení do činnosti organizace:

- podmínky se mění tak rychle, že řídící pracovníci nemohou nic plánovat, zejména dlouhodobě,
- strategické cíle musí být často formulovány jako vágní a dosti obecné,
- existuje mnoho jiných důvodů úspěchu než strategické řízení (např. štěstí, náhoda) a existují podniky, které jsou efektivní i bez strategického řízení (30, str. 2).

Je také nutné přihlídnout k činnosti organizace a k množství její produkce výrobků či služeb. Menší společnosti přizpůsobí svůj strategický plán novým skutečnostem mnohem snáze než velké korporace, ve kterých by změna strategie vyžadovala mnoho úsilí, času a především finančních prostředků.

Pokud bychom chtěli přesně definovat, co pojem strategické plánování znamená, narazíme na mnoho tvrzení, v nichž se vyskytují podobná klíčová slova a myšlenky. Pro potřeby této diplomové práce byla vybrána definice dle Bárty, který uvádí: „Strategické plánování je proces, během něhož vzniká (ve spolupráci vedení organizace, jejích zaměstnanců, správní rady a případně dalších skupin, které mají k organizaci významný vztah) představa o tom, čím by se organizace chtěla v budoucnosti zabývat, jaké konkrétní služby a programy by chtěla nabízet a jakou cestou bude muset projít, aby mohla uskutečnit své záměry. Během strategického plánování se budou uskutečňovat strategická rozhodnutí, budou vznikat strategické záměry a budou se formulovat, vyhodnocovat a vybírat vhodné strategie k jejich dosažení“ (2, str. 15). Strategický plán poté zachycuje výsledky procesu strategického plánování. Tento dokument je po svém projednání a přijetí zásadním podkladem pro strategické řízení organizace.

„Ústřední pojem strategického řízení – strategie – úzce souvisí s cíli, které organizace sleduje. Obecně lze říci, že cíle jsou žádoucí budoucí stavy, kterých má být dosaženo. Strategie vyjadřují základní představy o tom, jakou cestou budou firemní cíle dosaženy“ (30, str. 8). Cíle by měly být vymezeny tak, aby byly SMART, tedy:

- **S**timulating – cíle musí stimulovat k dosažení co nejlepších výsledků,
- **M**asurable – dosažení či nedosažení cíle by mělo být měřitelné,

- **Acceptable** – skutečnost, že by cíle měly být akceptovatelné i ze strany těch, kdo je budou plnit,
- **Realistic** – reálné, dosažitelné,
- **Timed** – určené v čase (30, str. 11).

Pro organizaci ovšem není důležité jen to, jakou strategii pro svoji činnost zvolí, ale i období, ve kterém se jí rozhodne implementovat. „To, jak se organizaci daří, je výsledkem strategických rozhodnutí, pro která je nejdůležitější časovost. V ideálním případě vše, co se v organizaci děje, probíhá na základě nějaké strategie“ (29).

Vybrat pro organizaci onu správnou strategii, která jí přinese zisk a uspokojení je proces velice závažný, dlouhodobý a komplexní. Jak uvádí Bárta: „**Závažnost** strategických rozhodnutí (a tedy i strategického plánování) je dána tím, že klíčovým způsobem ovlivňují nasměrování organizace do budoucnosti. Spočívá tak v tom, že z množství cest, které před sebou vidíme, vybíráme jednu a po té se vydáváme. **Dlouhodobost** je charakteristikou, kterou se strategické plány liší od jiných běžně zpracovaných plánů. **Komplexnost** strategických plánů je patrná především při porovnání s krátkodobými plány, které se věnují vždy jen jedné oblasti chodu organizace. Na rozdíl od těchto plánů se strategické plány zabývají všemi podstatnými oblastmi chodu organizace v jejich vzájemní provázanosti“ (2, str. 16, 17).

3.2 Strategický plán

Strategické plány lze rozdělit do dvou základních skupin:

- analytické plány – výstupem je definování stavu, ve kterém se organizace nachází,
- programovací plány – výstupem je samotná strategie.

3.2.1 Analytická část

Během této části tvorby strategického plánu se považují za nejdůležitější ty informace, které umožní managementu vyhodnotit samotné fungování a chod organizace. Dále jsou rovněž podstatné analýzy vnějšího prostředí a definování vývojových trendů. Získání uceleného pohledu na takové informace je předpokladem pro tvorbu strategického plánu. Je

důležité si uvědomit, že téměř nikdy nelze získat všechny informace, které by byly ke strategickému rozhodnutí potřeba, je ale nutné vycházet alespoň z těch, které jsou dostupné.

K tomu, jak získat co nejvíce dostupných informací, napomáhají společností různé standardizované metody, mezi něž patří např.:

- ověření platnosti stávajícího, případně formulace nového poslání organizace,
- SWOT analýza
- STEEP/PESTEL analýza,
- analýza konkurenčního prostředí,
- analýza potřeb klientů,
- stakeholder (sociální partner) – definuje spolehlivost partnerů v horizontu budoucnosti.

Níže jsou nastíněny pouze SWOT analýza a analýza PESTEL, jejichž použití je vysoce standardizované a vyžaduje prostudování dostupných zdrojů. Ostatní metody vychází z prostředí, ve kterém organizace svoji činnost provádí a je na každém manažerovi, aby se rozhodl, do jaké hloubky jednotlivé metody použije.

SWOT analýza

„SWOT analýza pomáhá zaměřit pozornost na klíčové oblasti v organizaci. Měla by se aktivně používat při rozvíjení marketingové strategie, budování silných stránek organizace, odstraňování jejích slabých stránek nebo jejich akceptování, pokud je nelze odstranit, využívání příležitostí a vypořádání se s hrozbami“ (8, str. 98).

Norton toto tvrzení potvrzuje a upřesňuje použití SWOT analýzy, která: „vyhodnocuje **silné stránky** (Strengths), **slabé stránky** (Weaknesses), **příležitosti** (Opportunities) a **hrozby** (Threats), které souvisejí s organizací a jejím fundraisingem“ (17, str. 3/7).

Díky této analýze bude organizace schopna:

- rozvíjet přístupy postavené na silných stránkách organizace,
- vyhnout se slabým místům nebo najít způsoby, jak je kompenzovat,
- chopit se příležitostí, které se nabízejí,
- rozvíjet způsoby, jak se vypořádat s hrozbami, které se objeví (17, str. 3/7).

STEEP/PESTEL analýza

Analýza vnějších okolností, které by na organizaci mohly mít vliv. Zaměřuje se na okolní prostředí z hlediska **politického** (Political), **ekonomického** (Economic), **společenského** (Social) a **technologického** (Technological). Všechny zmíněné okolnosti budou mít dopad na organizaci. Některé z nich nelze výrazněji ovlivnit, nicméně je potřeba brát je při vytváření dlouhodobé strategie v úvahu (17, str. 3/8). Někteří autoři přidávají ještě dvě další hlediska –**ekologické** (Ecologic) a **právní** (Legislative), odtud PESTEL.

Jak již bylo výše uvedeno, výstupem analytické části strategického plánu by se mělo stát definování stavu, ve kterém se organizace nachází. Díky získaným informacím by měl být manažer schopen určit směr, kterým se organizace v budoucnu vydá.

3.2.2 Programovací část

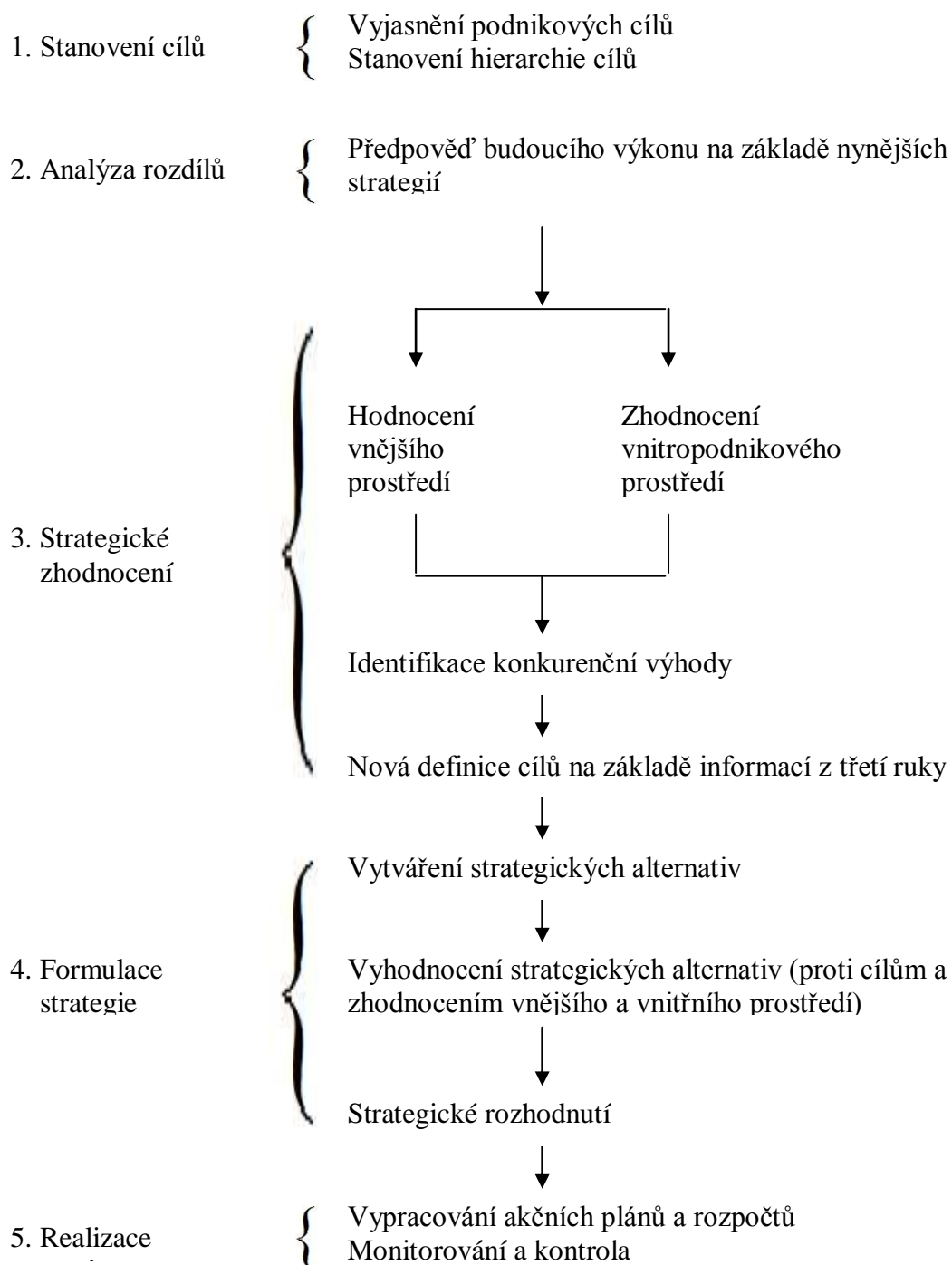
Dle Vrzáčka lze do této části strategického plánování řadit:

- vizi – popisuje, jak chceme, aby naše organizace vypadala v horizontu příštích několika let,
- strategické priority pro dané období,
- strategické cíle,
- podpůrné dokumenty, které budou potřebné k implementaci strategie (29).

Pokud dojde v organizaci ke schválení strategie, je nutné ji implementovat a následně nastavit takové kontrolní mechanismy, které zhodnotí v každé fázi implementace, zda probíhá úspěšně či nikoli. Pro úspěch implementace je nezbytné, aby došlo ke správnému a efektivnímu rozpracování jednotlivých strategických cílů, což je oblast zpracovávaná projektovým řízením, které bude popsáno v následující kapitole.

Pro upřesnění, jak by mělo strategické plánování a následně řízení v organizaci probíhat, následuje obrázek, který proces strategického plánování strukturuje do přehledného schématu.

Obr. 1 - Nástin procesu plánování



Zdroj: (2, Str. 37)

4 Projektový management

Projektový management je další nedílnou součástí řízení organizace. Jestliže byly v organizaci diskutovány dlouhodobé cíle na základě dat a analýz získaných díky strategickému plánování, projektový management se zaměřuje na cíle krátkodobé. Jeho úkolem je řešit některé z cílů popsaných ve strategickém plánu.

Je podstatné, aby byla před zahájením projektu správně provedena analýza poptávky. V komerční sféře se stala tato praktika již běžnou praxí, v neziskové sféře tomu tak vždy není. Analýza poptávky, prostředí, ve kterém se bude projekt realizovat, stejně tak návaznost na komunitní plánování jsou pro budoucí úspěšnost projektu neodmyslitelné. Poté, co jsou provedeny prvotní analýzy, jejichž výsledky se vyslovují pro realizaci projektu, lze přistoupit k samotnému zahájení projektu.

Pro pochopení důležitosti a významu projektového managementu v řízení organizace je nezbytné definovat základní pojmy. „Projektový management je souhrn aktivit spočívající v plánování, organizování, řízení a kontrole zdrojů společností s relativně krátkodobým cílem, který byl stanoven pro realizaci specifických cílů a záměrů“ (27, str. 19). Newton se o projektu vyjadřuje takto: „Projekt odlišuje od jiných stylů řízení to, že je úplně zaměřen na určitý výsledek a je ukončen, jakmile je tohoto výsledku dosaženo“ (16, str. 21). „Projekt lze obecně chápat jako trajektorii, po níž se přemísťujeme ze současného stavu (bod A) do stavu cílového (bod B)“ (20, str. 55).

Svozilová uvádí pět základních elementů, které jsou potřeba pro vedení projektu, patří mezi ně:

- projektová komunikace – prostředí, které slouží efektivnímu dorozumění všech účastníků projektu,
- týmová spolupráce – principy pozitivní kooperace a důvěry ve smyslu dosažení sdílených cílů,
- životní cyklus projektu – představuje logický sled nejobecnějších úseků a fází projektu,
- vlastní součásti projektového managementu – kategorie technik a nástrojů řízení projektů aplikovaných v průběhu jejich životního cyklu,
- organizační závazek (27, str. 19, 20).

Lze konstatovat, že jedním ze základních elementů, který je potřeba pro vedení projektu, je jeho životní cyklus.

4.1 Životní cyklus projektu

Každý projekt má charakter procesu, který se vyvíjí v průběhu své realizace. Existují však určité jeho fáze, jejichž zařazení je předpokladem k tomu, že projekt bude ukončen úspěšně. Mezi tyto fáze jsou dle Clevelanda a Kinga řazeny:

- konceptuální návrh – formulace základních záměrů, hodnocení přínosů a dopadů realizace projektu, odhady nákladů a času potřebné na vlastní realizaci, předběžná analýza rizik,
- definice projektu,
- produkce – vlastní realizace projektu,
- operační období – vlastní užívání předmětu projektu,
- vyřazení projektu – převedení předmětu projektu do stadia podpory a do případné odpovědnosti organizace, zpracování poučení a získaných zkušeností z řízení daného projektu (Cleveland a King in 27, str. 37).

Pro úspěšné vedení projektu je bezpochyby důležité, aby každá fáze projektu probíhala ve správně stanoveném časovém období. Pokud jsou jednotlivé úseky projektu správně rozložené a naplánované, dochází k eliminaci rizik a tím roste pravděpodobnost, že projekt bude úspěšně dokončen. Uvědomění si existence tzv. „Demingovy smyčky řízení“ je rovněž předpoklad k tomu, že bude manažer ve své realizaci projektu úspěšný. Jejím základním manažerským sdělením je: „Získanou zkušenost bychom měli promítnout do nových plánů. Uzavřená smyčka řízení je základním předpokladem pro to, abychom nedělali stejné chyby a udrželi získanou zkušenost pro budoucnost“ (20, str. 57).

V běžné projektové praxi většinou vystačíme se třemi základními fázemi Demingovy smyčky řízení, jimiž jsou:

- fáze plánování (zpracování základní projektové dokumentace, dohody o obsahu procesu),
- fáze realizace (průběžná kontrola, řešení nápravných opatření)

- fáze vyhodnocování (finální kontrola efektivity projektu, poučení se, promítnutí zkušeností do dalších projektů) (20, str. 57).

Princip poučení se z vlastních chyb a vyhodnocování výsledků jednotlivých činností v organizaci patří mezi základní principy „učící se organizace“, jež jsou v celosvětovém měřítku považovány za úspěšné a efektivní.

4.2 Vlastní součásti projektového managementu – metody

Metody projektového řízení představují ověřené a popsané postupy, řešící komplexně realizaci ucelené sady činností, jejímž cílem je zavést nějakou změnu.

„Metodologie projektového řízení představuje způsob řízení projektu. Tato metodika může být buď přejatá a nebo vlastní, šitá na míru osobitým potřebám. Metodologií ovšem nenazýváme intuitivní přístupy řízení, protože jsou ve své podstatě nahodilé a tudíž neopakovatelné, nedefinovatelné a prakticky nesdělitelné“ (33).

Některé z konkrétních metod řízení projektu jsou uvedeny v následujících odstavcích.

4.2.1 Logický rámeček

Základní metodou nutnou pro správnou realizaci projektu je tzv. logický rámeček, pomáhá při plánování, realizaci a vyhodnocování projektů. „Je pomůckou, která slouží k:

- stanovení konkrétních cílů projektu,
- zjištění, jaký je poměr nákladů projektu k očekávaným výsledkům (efektivita projektu),
- stanovení indikátorů projektu,
- rozdělení odpovědností,
- výstižnému, stručnému a jednoznačnému vyjádření, co chceme uskutečnit,
- shrnutí všech aktivit, které potřebujeme pro úspěšnou realizaci projektu“ (20, str. 60).

Díky této metodě dojde k vytvoření matice, tabulky, jež pracuje se čtyřmi úrovněmi cílů. Sloupce tabulky postupně popisují: „hierarchii cílů HC, objektivně ověřitelné ukazatele OOU (indikátory, pomocí nichž bude měřeno vše to, co bylo vybráno k přímému řešení v

rámci projektu), prostředky ověření PO (místa, kde objektivně ověřitelné ukazatele nalezneme), předpoklady a rizika projektu P/R“, viz tab. č. 1 (20, str. 61).

Tab. č. 1 – Logický rámec

	HC	OOU	PO	P/R
Obecný cíl				
Účel				
Výstupy				
Aktivita				

Zdroj: (20, str. 61).

Hlavním přínosem této metody je zjišťování příčinných vazeb mezi jednotlivými úrovněmi logického rámce.

4.2.2 Metoda pro zjišťování rizik

Předpoklady, rizika a udržitelnost projektu definují základní projektovou linii z hlediska řízení hrozeb. Pokud nebudou na začátku projektu brány v úvahu předpoklady pro jeho realizaci, nebude provedena dostatečná analýza trhu, může dojít k selhání již na samém počátku. Riziko je přirozenou součástí projektu, se kterým by měl každý manažer umět pracovat. „Riziko je nutno rozpoznat, snížit na možnou nebo únosnou míru a zbývající riziko je třeba zvládnout“ (23, str. 155). „Z hlediska problematiky přípravy a realizace projektů lze chápat riziko jako určitou pravděpodobnost, že dojde k události, která je v rozporu s předpokládanou skutečností, vyjádřenou konkrétní souvztažností v daném projektu“ (20, str. 19).

Pokud bude mít manažer provedenu analýzu rizik, bude ve chvíli, kdy k rizikové události dojde, připraven a schopen situaci správně vyhodnotit. Je nutné vyhodnotit rizika, která budou na projekt působit z vnějšího i vnitřního prostředí. Rizika vyvolaná vnějším prostředím lze předpokládat, avšak není možné je ovlivnit. Naopak rizika vznikající z vnitřního prostředí mohou být často nepředvídatelná, pokud na ně budeme připraveni, jsme

schopni jejich dopad minimalizovat. „U každého uvažovaného rizika je třeba zjišťovat s jakou pravděpodobností vznikne a jaký dopad bude mít riziko na projekt“ (29).

Pro práci s riziky je vhodné určit si rezervy. „Rezerva se nejčastěji týká dimenze času a nákladů, protože tady projekty nevyhnutelně naráží na problémy“ (23, str. 158). Vhodným způsobem, jak snížit nejistotu je rozdělit projekt do menších fází. Jak uvádí Rosenau: „Nejhorším problémem týkajícím se rezerv je, že někteří manažeři a zákazníci se domnívají, že mohou ušetřit čas a peníze, když je vypustí. Tento názor nebo předstírání, že rezerva není nutná, omezuje schopnost manažera rychle, účinně a efektivně zvládnout problémy, které nevyhnutelně v projektu vzniknou. Nedostatek rezervy (zejména časové a finanční) znamená, že manažer projektu musí vést jednání s managementem pokaždé, když vznikne nějaký problém“ (23, str. 163).

„Řízení rizik lze chápat jako identifikaci rizik, stanovení jejich závažnosti a přijímání opatření k jejich eliminaci“ (20, str. 19).

Jednou z metod, díky které lze v organizaci rizika efektivně identifikovat je metoda RIPRAN.

Metoda RIPRAN

Metoda RIPRAN (RIsk Project ANalysis) vychází z principu rizikového inženýrství, pro analýzu rizika je potřeba určit následující čtveřici a připravit jejich relevantní seznam:

- hrozba - nebezpečí, které hrozí a které je příčinou zhoubných následků a potíží v projektu,
- scénář - děj, který předpokládáme v projektu jako následek výskytu hrozby,
- pravděpodobnost realizace scénáře,
- ztráta - ztráta pro projekt, vzniklá realizací scénáře, vyjadřujeme ji obvykle v peněžních jednotkách (36).

Celý proces analýzy rizik se skládá ze tří činností:

- identifikace rizika – cílem je nalezení hrozeb a scénářů,
- kvantifikace rizika – cílem je ohodnotit pravděpodobnost scénářů, velikost škod a vyhodnotit míru rizika,
- snižování rizika – na základě informovanosti o nebezpečí připravit opatření snižující vliv rizik (36).

Tyto činnosti jsou koncipovány jako procesy, které na sebe navazují.

Samotné řízení projektu

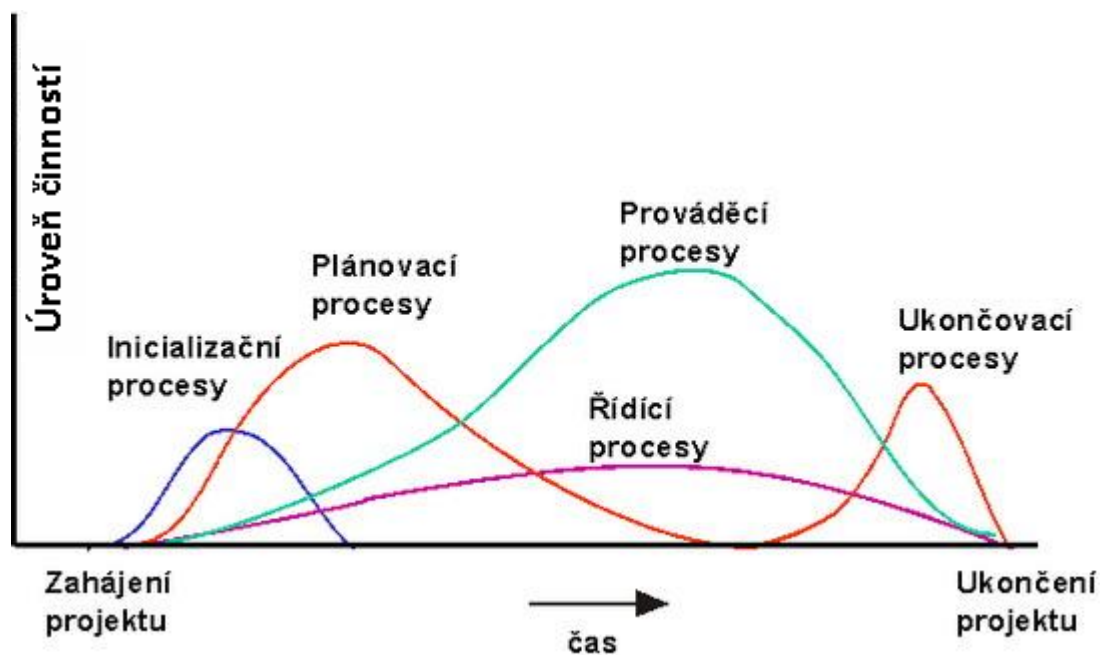
Rosenau uvádí: „Řídit projekty znamená řídit lidi“ (23, str. 6). Řízení lidských zdrojů je nedílnou součástí řízení projektů, tedy i celé organizace. Z tohoto důvodu nebude řízení lidských zdrojů diskutováno v této kapitole, nýbrž v jedné z kapitol následujících věnované pouze danému tématu. Podobným způsobem bude zpracováno i finanční řízení. Zásady a principy finančního řízení projektu jsou podobné jako principy respektované při efektivním řízení celé organizace.

Samotné řízení projektu je zajišťováno prostřednictvím skupin procesů, mezi něž patří následující procesy:

- inicializační - předmětem je schválení realizace projektu nebo jeho části,
- plánovací - předmětem je příprava plánu k dosažení stanovených cílů, základní rovinu tvoří časový a finanční plán,
- prováděcí - předmětem je vykonávání naplánovaných činností dle platných metodik,
- sledování a řízení - předmětem je sledování průběhu projektu, porovnání aktuálního stavu s plánem a na základě aktuálního stavu realizace případných akcí, opatření, které zajistí dokončení projektu ve stanoveném čase, rozpočtu a rozsahu,
- uzavírání - předmětem je vyhodnocení a uzavření projektu nebo jeho části (35).

Výše uvedené procesy lze systematicky uspořádat do grafu, který přehledně zdůrazní důležitost jednotlivých fází procesu v linii celého projektu.

Obr. č. 2 – Fáze procesu v projektu



Zdroj: 35

„Ukončením projektu je myšleno ukončení všech projektových aktivit a předložení závěrečné zprávy“ (20, str. 133).

Z různých materiálů se dozvídáme, že projektové řízení se stává jednou z hlavních součástí řízení celé organizace. Nejen proto, ale především na základě dostupných informací, popisujících snížení nákladů a času potřebných k realizaci projektu na základě správného vedení projektu, je pro organizace smysluplné zamýšlet se nad touto tematikou.

5 Finanční řízení

Organizace potřebuje vědět, z jakých zdrojů bude financovat své působení a zdali vůbec bude schopna obstát na trhu i v následujícím roce. Z tohoto důvodu je finanční řízení jednou z nejdůležitějších složek řízení organizace vůbec.

Základním zdrojem finančního plánování je rozpočet. „Zjednodušeně lze říci, že rozpočet je plán činnosti organizace na určité období vyjádřený v peněžních jednotkách (22, str. 145). Organizace si tedy musí nejdříve uvědomit, kolik peněz bude potřebovat k zajištění své činnosti a teprve poté sestavovat rozpočet na plánované období. Z uvedeného je zřejmé propojení mezi rozpočtem a strategickým plánováním.

Specifikem ve financování neziskových organizací je rozdrobenost příjmů z více zdrojů, mluví se o tzv. diverzifikaci příjmů. Mnoho organizací zřídilo pro získávání prostředků na svoji činnost vlastní pozici fundraisera. Některé organizace se této pracovní pozici brání, získávání finančních prostředků má ve svých kompetencích většinou ředitel organizace či manažer služby.

5.1 Fundraising

Rektořík uvádí: „Fundraising je možné definovat jako získávání prostředků, resp. hledání zdrojů, které má pomoci především neziskovým organizacím zbavit se nedostatku prostředků. Fundraising tedy zahrnuje různé metody a postupy jak získat finanční a jiné prostředky na činnost neziskových organizací“ (22, str. 93).

Nejen pro neziskové organizace se stal fundraising nedílnou součástí finančního řízení. Je to způsob, jak zvýšit finanční prostředky na straně příjmů. Neziskové organizace mají několik možností, jak získat finanční obnos pro své aktivity. Tyto možnosti jsou popisovány v následujících odstavcích.

5.1.1 Možnosti získávání finančních prostředků pro neziskovou organizaci

Základní teoretické členění financování NNO přináší ve své práci Hejna, který zdroje financování dělí takto:

- **veřejné** – jsou přerozdělovány státem (orgány k tomu pověřenými) a územně správními celky. Jedná se o ministerstva, kraje a obce. Konkrétní rezorty (ministerské, krajské nebo obecní odbory) přerozdělují dotace jednotlivým NNO dle jejich působnosti,
- **soukromé (neveřejné) zdroje** – nejčastěji se jedná o granty nadací, případně prostředky z nadačních fondů. Přerozdělování probíhá běžně formou vypsaného grantového řízení, kam má NNO možnost přihlásit svůj projekt a ucházet se tak o dotaci,
- **zahraniční zdroje** – zahraniční zdroje bývají přerozdělovány skrze fondy administrované státním subjektem, případně územně správním celkem nebo NNO k tomu pověřenou. V této oblasti se může jednat i o dotaci přerozdělovanou velvyslanectvím cizího státu, které vypíše řízení na podporu NNO v ČR (9, str. 12).

Hejna zároveň upozorňuje, že financování NNO z vlastních zdrojů, vlastní financování, stojí v této typologii stranou. Lze jej radit mezi soukromé zdroje, ale jeho podstata je jiná než klasický fundraising. Jedná se o peníze, které si NNO sama vydělá, nejsou jí přerozděleny jako dotace ani darovány formou individuálního nebo firemního dárcovství (9, str. 13).

Veřejné zdroje

Jak již bylo výše řečeno, státní prostředky v ČR rozdělují ministerstva, krajské úřady, města a obce, magistráty a fondy ustanovené státní správou nebo samosprávou.

Jak uvádí Frič ve své publikaci, tyto prostředky mohou být poskytovány pro nestátní neziskové organizace následujícími formami:

- **výběrová řízení** na konkrétní projekty a úkoly občanských sdružení a podobných typů organizací předkládané u příslušných státních orgánů. Dotace na vybrané projekty jsou poskytovány na dobu jednoho kalendářního roku. V případě, že se projekt vztahuje na kontinuální aktivity, musí být předkládán pro každý rok nový projekt,

- **veřejné zakázky**, jejich zadávání je upraveno dle zákona č. 137/2006 Sb. o veřejných zakázkách,
- **smlouvy**, obce mohou poskytovat ze svých prostředků příspěvky na činnost občanských sdružení a právnických a fyzických osob na základě konkrétní situace. Příspěvek lze získat na smluvním základě, občanské sdružení tedy na něj nemá právní nárok. Tyto příspěvky mohou být poskytnuty občanským sdružením poskytujícím sociální služby, které by jinak musela obec provozovat ze zákona sama, protože spadají do její působnosti (7, str. 178).

Souhrnné údaje o tom, jaké dotace jsou poskytovány z veřejných zdrojů, jakým způsobem budou přerozdělovány a kdo se o ně může ucházet v daném termínu, jsou zveřejněny vždy na internetových stránkách příslušného samosprávného orgánu.

Pro získávání prostředků z veřejných zdrojů je důležité uvědomit si a respektovat určité zásady. Především by měla platit zásada diverzifikace příjmů, tedy vícezdrojové financování, která již byla zmíněna. Dále zásada co-financování, v praxi mluvíme o tom, že organizace získá určitý grant, ne vždy ale získá finance pro celý podávaného projektu. Určitou část celkových nákladů musí spolufinancovat z vlastních zdrojů. Část svého vkladu může organizace do projektu vložit i tzv. In-kind (v naturáliích). Finanční zdroje získané ať ze státních či soukromých zdrojů jsou většinou tzv. účelově vázané, což znamená, že nemohou být použity jinak, než se organizace zavázala v dokumentech při podávání projektu. Poslední důležitou zásadou, kterou by si měl každý ředitel organizace dobře uvědomit je tzv. udržitelnost projektu. Organizace se většinou při zadávání projektu zavazuje, že pokud získá finanční prostředky na jeho realizaci, bude projekt pokračovat ještě ve smluvně uvedenou dobu po získání dotace.

Soukromé zdroje

Mezi soukromé zdroje jsou řazeny finanční prostředky získané od nadací a nadačních fondů. Přerozdělování probíhá formou vypsání grantového řízení, kam má NNO možnost přihlásit svůj projekt. Při žádosti o finance u nadací a nadačních fondů platí podobná pravidla, která byla zmíněna u získávání prostředků ze zdrojů veřejných.

Zahraniční zdroje

Mezi zahraniční zdroje jsou především řazeny: Strukturální fondy Evropské unie, finanční mechanismy EHP a Norska, Švýcarské fondy, zahraniční nadace a možnosti získání finančních prostředků od dalších organizací. Zahraniční prostředky přicházejí do našich neziskových organizací ze zdrojů vládních nebo soukromých.

Vlastní zdroje

„Mezi vlastní zdroje jsou řazeny takové finanční prostředky, které NNO získaly vlastními silami a zároveň, které nejsou poskytovány formou vypsaných řízení se specifickými požadavky. Tyto vlastní zdroje jsou alternativou k získávání prostředků formou vypsaných řízení, proto jsou někdy nazývány zdroji alternativními. Získávání příjmů z vlastních zdrojů je pro organizaci velice důležité, umožňuje jí to určitou nezávislost, jsou vytvořeny volné finanční prostředky, které organizace může investovat do potřebných výdajů, které si sama určí“ (21, str. 51).

Mezi vlastní zdroje, jinak řečeno samofinancování NNO, řadí různí autoři mnohé příjmy. Podle Markové mezi vlastní zdroje patří:

- členské příspěvky,
- benefiční akce, dotovaná akce,
- individuální dary a sponzorství (individuální fundraising) – oslovení poštou (direct-mailing), dárcovské SMS a DMS, on-line dárcovství,
- firemní dary a sponzorství (firemní fundraising),
- prodej vlastních výrobků a služeb,
- sociální podnikání (sociální firma),
- veřejné sbírky,
- investiční výnosy,
- dobrovolnictví (15, str. 16).

Je na každé organizaci, jak má propracovaný systém získávání finančních prostředků z vlastních zdrojů. Čím větší je tento obnos, tím získává organizace vyšší autonomii.

Výše byly zhodnoceny možnosti získávání finančních prostředků pro neziskové organizace z různých zdrojů, v následujících odstavcích bude věnována pozornost finančnímu řízení NNO obecně.

5.2 Vybrané postupy finančního řízení

Mezi postupy finančního řízení řadíme především:

- finanční analýzu,
- účetnictví jako takové a jednotlivé finanční výkazy,
- sledování specifík zdanění neziskových organizací,
- tvorba „Business plánu“.

Existuje několik postupů a metodik, jež se podílejí na finančním řízení celé organizace. Předmětem diplomové práce však není přesný popis jednotlivých metodik finančního řízení, pouhé nastínění dané problematiky a uvedení základních přístupů.

5.2.1 Finanční analýza

„Hlavním úkolem finanční analýzy je pokud možno komplexně posoudit úroveň současné situace organizace, posoudit vyhlídky na finanční situaci organizace v budoucnosti a připravit podmínky pro zlepšení ekonomické situace, zajištění další prosperity, k přípravě a zkvalitnění rozhodovacích procesů“ (4, str. 68). Do finanční analýzy se promítá mnoho činností organizace, lze ji tedy chápat jako komplexní vícekriteriální model skládající se z mnoha dílčích charakteristik a jejich vazeb. Lze ji rozdělit na tři na sebe navazující postupné fáze:

- diagnóza základních charakteristik finanční situace,
- hlubší rozbor příčin zjištěného stavu,
- identifikace hlavních faktorů nežádoucího vývoje a návrh opatření (4, str. 68).

Výchozím a základním zdrojem informací pro finanční analýzu jsou především jednotlivé účetní výkazy.

5.2.2 Účetnictví jako takové a jednotlivé finanční výkazy

„Účetnictví je chápáno jako vnitřně uspořádaná soustava informací, pomocí níž se v peněžním vyjádření zajišťuje, měří a hodnotí ekonomika podniku, a to především z hlediska:

- struktury majetku (aktiv),
- vlastnictví (pasiv),
- hospodářských výsledků, kterých bylo za určité období použitím uvedeného majetku dosaženo (7, str. 10).

Kromě své informační funkce plní účetnictví i funkci registrační (vedením zápisů o jednotlivých operacích), zároveň je důkazním prostředkem při vedení sporů.

Vedení účetní dokumentace je důležitou součástí vedení organizace. Mezi základní výkazy, které vzniknou na základě správně zpracované účetní dokumentace, řadíme:

- **rozvahu** – „Je to výkaz, který přehledným způsobem vyjadřuje u daného podniku stav jeho majetku, kapitálu a závazků. Je sumarizací aktiv a pasiv, která jsou vyjádřena v peněžích“ (25, str. 23).
- **výsledovku** – je to výkaz zisku a ztrát, tedy výkaz, který souborně ukazuje náklady a výnosy organizace
- **výkaz „cash flow“** - rozumí se jím: „Vysoce likvidní krátkodobý finanční majetek, který může být rychle převeden na peněžní podobu“ (25, str. 37).

Účetnictví je tedy nástroj pro sledování a zobrazení stavů, toků a výsledků podnikatelské činnosti v peněžních jednotkách. Je uspořádaným systémem evidence s určitými, vesměs obecně platnými normami a definovanými pravidly.

5.2.3 Sledování specifik zdanění neziskových organizací

Specifika zdanění neziskových organizací vycházejí především z níže uvedených zákonů:

- zákon č. 586/1992 Sb., o daních z příjmu,
- zákon č. 357/1992 Sb., o dani dědické, dani darovací a dani z převodu nemovitostí – upravuje příjmy získané děděním či darováním,

- zákon č. 218/2000 Sb., o rozpočtových pravidlech,
- zákon č. 117/2001 Sb., o veřejných sbírkách,
- zákon č. 563/1991 Sb., o účetnictví.

5.2.4 Tvorba „Business plánu“

Tvorba „Business plánu“ by se dala zařadit pod kapitolu projektového řízení, stejně tak jako pod kapitolu finančního řízení. „Podnikatelský plán (business plán) je dokument, který popisuje základní smysl existence firmy, dlouhodobý cíl a cestu k jeho dosažení. Objasňuje podnikatelský záměr ve vztahu ke konkurenci a potřebným finančním prostředkům“ (34). Podnikatelský plán se většinou zpracovává ve dvou variantách:

- a) pro banku (investora),
- b) realistický.

Business plán by měl splňovat následující charakteristiky:

- musí být jasný, stručný a přehledný,
- musí mít stručné shrnutí,
- musí být jasně definováno kdo přináší peníze a co bude předmětem podnikání (28).

Osnova podnikatelského plánu by měla obsahovat následující body: popis společnosti a její analýza, popis produktu (výrobku nebo služby), marketingový plán, management plán, operační plán, finanční plán, legislativní plán a závěr (shrnutí projektu a očekávání).

Jak již bylo výše uvedeno, kapitola finančního řízení je velice obsáhlá a předmětem této diplomové práce není podrobný popis jednotlivých metod, ale pouze nastínění dané problematiky. Jak ovšem z této kapitoly vyplývá, otázka finančního řízení je natolik široká, že je pro ředitele organizací nutností obklopit se odborníky, kteří se budou podílet na realizaci a vyhodnocování výsledků.

6 Řízení lidských zdrojů

Lidské zdroje jsou další nezbytnou součástí řízení organizace. Bez správného personálního managementu by mnohé organizace nedosahovaly takových výsledků, jakých dosahují dnes. Řízení lidských zdrojů je věnována následující kapitola.

„Řízení lidských zdrojů je definováno jako strategický a logicky promyšlený přístup k řízení toho nejcennějšího, co organizace mají – lidí, kteří v organizaci pracují a kteří individuálně i kolektivně přispívají k dosažení cílů organizace“ (1, str. 27).

Pojem řízení lidských zdrojů je v oblasti řízení lidí relativně nový. Dříve jsme se setkávali s pojmy jako: personální práce, personalistika, personální administrativa či personální řízení. „Řízení lidských zdrojů představuje nejnovější koncepci personální práce, která se ve vyspělém zahraničí začala formovat v průběhu 50. a 60. let. Řízení lidských zdrojů se stává jádrem řízení organizace, jeho nejdůležitější složkou a také nejdůležitější úlohou všech manažerů. Tímto novým postavením personální práce se vyjadřuje význam člověka, lidské pracovní síly jako nejdůležitějšího výrobního vstupu a motoru činnosti organizace. Dovršuje se vývoj personální práce od administrativní činnosti k činnosti koncepční, skutečně řídicí“ (14, str. 15).

Oblast řízení lidských zdrojů je velice široká, v literatuře je možné setkat se s různým počtem a různým pojetím personální práce, nejčastěji se však uvádí v přibližně následující podobě:

- vytváření a analýza pracovních míst,
- personální plánování (plánování potřeby pracovníků, jejich personálního rozvoje),
- získávání, výběr a přijímání pracovníků (recruitment),
- hodnocení pracovníků,
- rozmisťování (zařazování) pracovníků a ukončování pracovního poměru,
- odměňování,
- vzdělávání pracovníků,
- pracovní vztahy,
- péče o pracovníky (pracovní prostředí, bezpečnost a ochrana zdraví při práci),
- personální informační systém (zjišťování, uchovávání, zpracování a analýza dat týkajících se pracovních míst),

- průzkum trhu práce,
- zdravotní péče o pracovníky,
- činnosti zaměřené na metodiku průzkumů, zjišťování a zpracování informací,
- dodržování zákonů v oblasti práce a zaměstnávání (14, str. 20-22).

Práce s lidskými zdroji je nedílnou součástí každé organizace, je na každém manažerovi, jak se své úlohy v dané oblasti zhostí. Literatura popisuje několik typů stylů řízení lidí. V předkládané práci bude popsána metoda GRID, jež uvádí následující styly řízení.

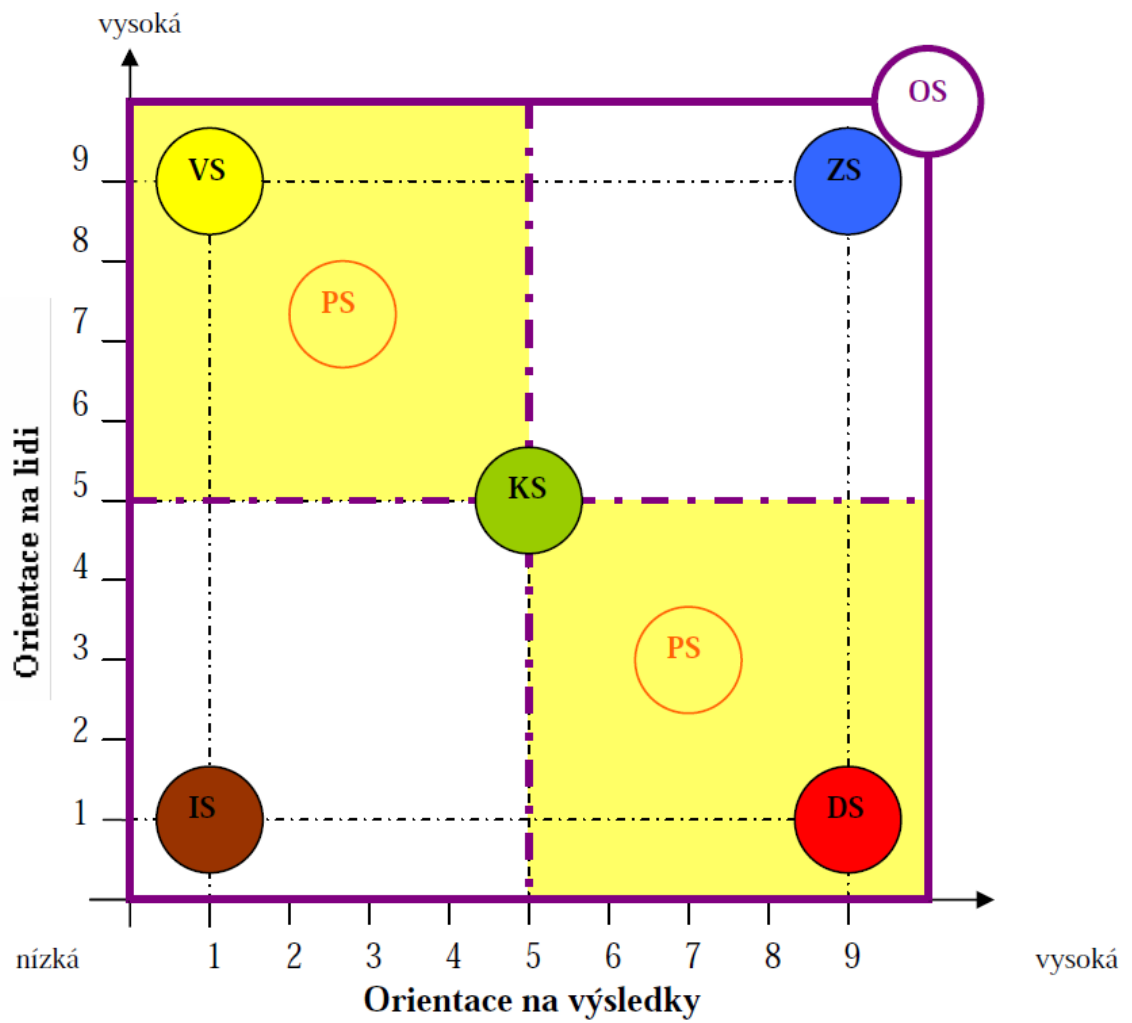
6.1 Metoda GRID

Metoda Roberta Blaka a Jane Mounon rozděluje styly vedení lidí do sedmi základních kategorií. Metoda vynáší do grafu na osu „x“ „orientaci na výsledek“ a na osu „y“ „orientaci na lidi“. Dle toho, v jakém kvadrantu se daný styl nachází, vyplývají z něho odpovídající charakteristiky:

- **dominantní styl** – řídit a ovládat (kvadrant 4; [9,1]) – vysoká orientace na výsledek, lidé mají strach z neúspěchu a bezmoci; stanovují se taková pravidla, která umožňují dosáhnout výborných výsledků a nepovolují žádné odchylky,
- **vstřícný styl** – ustoupit a vyhovět (kvadrant 2; [1,9]) – touha dosáhnout shody a uznání, manažer má strach z odmítnutí a opuštěnosti; podporují se takové výsledky, které upevňují harmonii v týmu, hlavní důraz je kladen na pozitivní a příjemnou stránku práce,
- **kompromisní styl** – vybalancovat a urovnat (ve středu; [5,5]) – touha po kontinuitě a sounáležitosti; podporují se takové výsledky, které jsou populární a přitom ne tak riskantní, názor manažera je ověřován v diskusích s ostatními, aby byl průběžně zajištěn souhlas,
- **indiferentní styl** – vyhnout se a uniknout (kvadrant 3; [1,1]) – touha přežít a zůstat nezúčastněný, strach ze závazků a odpovědnosti; manažer se nechce zbytečně dostat do problémů, a proto se zříká jakékoli odpovědnosti za výsledky, jestliže je nucen zaujmout nějaké stanovisko, pak jedine pasivní a souhlasné,
- **paternalistický styl** – nařizovat a usměrňovat (kvadrant 2 a 4) – touha získat si úctu a obdiv, strach ze zavržení a zrady; manažer určuje práci sobě i druhým, chválí a oceňuje ty, kdo ho podporují, nepřipouští zpochybňování svých názorů,

- **oportunistický styl** – využívat a manipulovat (kvadrant 1,2,3,4, střed) – touha dosáhnout výhod a zisku, strach z přistižení a zesměšnění; manažer přesvědčuje druhé, aby souhlasili z jeho názorem, který mu má přinést užitek, pokud mají užitek i ostatní, tím lépe, manažer udělá cokoli, aby si zajistil výhody,
- **zdravý styl** – přispívat a angažovat se (kvadrant 1; [9,9]) – touha přispívat a angažovat se, strach ze sobectví a promeškání příležitosti; manažer podporuje týmovou práci a dává prostor pro účast a iniciativu, zkoumá všechna fakta a hledá alternativy s cílem dojít společně s druhými k nejlepšímu řešení (Robert Blake a Jane Mounton in 11).

Obr. č. 3 - Styly vedení



DS	dominantní styl	PS	paternalistický styl
VS	vstřícný styl	OS	oportunistický styl
KS	kompromisní styl	ZS	zdravý styl
IS	indiferentní styl		

Zdroj: 11.

6.2 Některé pojmy často užívané v oblasti řízení lidských zdrojů

Personální politika

„Určuje stabilní pravidla přístupu k řízení lidí, definuje hodnoty a filozofii organizace týkající se způsobu jednání s lidmi a z nich odvozené principy očekávaného jednání manažerů při řešení personálních záležitostí“ (11).

Personální politika se zaměřuje zejména na pracovní vztahy, předepisuje, jak by se mělo s lidmi jednat spravedlivě, slušně a zásadově. Je směrnici, podle níž by měli manažeři jednat v různých konkrétních situacích. Usnadňuje tak decentralizaci a delegování pravomocí.

Analýza pracovního místa

„Proces sběru, analýzy a uspořádání informací o obsahu práce. Jeho cílem je vytvořit základ pro popis pracovního místa a podklady pro získávání, vzdělávání pracovníků, pro hodnocení práce a řízení pracovního výkonu. Soustřeďuje se na to, co se očekává, že držitel pracovního místa bude dělat“ (11).

Poskytuje informace o celkovém účelu pracovního místa, o jeho obsahu (povaze a záběru práce), o zodpovědnosti pracovníka, o kritériích výkonu pracovníka, o organizačních faktorech (různých vztazích podřízenosti a nadřízenosti), o faktorech motivace, faktorech osobního rozvoje a faktorech prostředí (pracovní podmínky).

Outsourcing personální práce

Stále více jsou některé personální služby, které byly dříve považovány za výlučnou záležitost podniku, běžně nakupovány od externích dodavatelů.

Jak uvádí Armstrong: „Existují tři důvody pro zadávání některých personálních činností externím institucím:

- úspora nákladů – náklady personální práce se sníží, protože služby jsou levnější a lze zmenšit personální útvar,
- koncentrace úsilí personalistů – pracovníci personálního útvaru nejsou odváděni od svých klíčových úkolů, které přidávají hodnotu organizaci,
- získání odbornějších služeb – lze nakoupit know-how a zkušenosti, které nejsou k dispozici v organizaci“ (1, str. 71).

Firemní kultura

„Kultura organizace neboli podniková kultura představuje soustavu hodnot, norem, přesvědčení, postojů a domněnek, která sice asi nebyla nikde výslovně zformulována, ale určuje způsob chování a jednání lidí a způsoby vykonávání práce. Hodnoty se týkají toho, o čem se věří, že je důležité v chování lidí a organizace. Normy jsou pak nepsaná pravidla chování“ (1, str. 257).

Kultura organizace má v mnoha případech silný vliv na chování lidí, stává se tomu tak především ve velkých firmách. Pro organizace je proto výhodné přijímat spolupracovníky, kteří se budou cítit v dané firemní kultuře dostatečně konformně. Plamínek a Fišer se o firemní kultuře vyjadřují takto: „Firemní kultura je souhrnem vztahů mezi významnými faktory ovlivňujícími život firmy. Jejím jádrem jsou vztahy mezi lidmi a vztahy mezi lidmi a myšlenkami, které firmu definují. Jejím vnějším projevem jsou neformální vzorce chování firemních zaměstnanců“ (18, str. 29).

Motivace

Motivace je velice důležitou součástí řízení lidských zdrojů. Každý zaměstnavatel by si měl uvědomit, že existují různé metody, na jejichž základě lze své podřízené motivovat.

Obecně lze rozdělit motivaci na vnitřní (faktory, které si lidé sami vytvářejí a které je ovlivňují, aby se určitým způsobem chovali) a vnější (to, co můžeme zaměstnanci nabídnout pro zvýšení výkonu jeho práce). Manažer má několik možností, jak své podřízené motivovat, jsou jimi např.: zvýšení platu, pochvala, povýšení, ale také tresty, jako např. disciplinární řízení, odepření platu, a nebo kritika (1, str. 221).

Vnitřní motivátory jsou dlouhodobé, vnější nemají takové trvání, na druhou stranu ale začnou pravděpodobně působit záhy po svém zavedení. Důležité pro manažera je rovněž charakterizovat, jaké potřeby svých zaměstnanců chce v danou chvíli uspokojovat proto, aby byl výkon podřízených co nejvyšší. Nejslavnější kvalifikační potřeb je ta, kterou formuloval Maslow (1954). „Domníval se, že existuje pět kategorií potřeb, které jsou společné pro všechny lidi:

- fyziologické – potřeba kyslíku, potravy, vody atd.,
- jistoty a bezpečí – potřeba ochrany proti nebezpečí a nedostatku uspokojování fyziologických potřeb,
- sociální – potřeba lásky, přátelství a akceptace jako příslušníka skupiny,

- uznání – potřeba mít stabilní a vysoké hodnocení sebe sama (sebeúcta) a být respektován ostatními (prestíž),
- seberealizace (sebenaplnění) – potřeba rozvíjet schopnosti a dovednosti, stát se tím, v co člověk věří“ (1, str. 224).

Výše byly uvedeny pojmy, které jsou každodenní součástí v oblasti řízení lidských zdrojů, a pro manažery je důležité, aby s nimi uměli odpovědně pracovat. V kapitole byly zmíněny základní informace, jež s danou problematikou souvisí. Základním posláním této kapitoly bylo sdělení, že lidské zdroje, respektive práce s člověkem jakožto živým organismem organizace je jednou z nejdůležitějších činností utvářející dobré jméno organizace.

V následující kapitole bude zmíněn pojem kvalita, který prolíná všechna předešlá témata.

7 Řízení kvality

Pojem kvalita prolíná všechna předešlá témata, dokonce by se dalo říci, že vyčnívá nad jednotlivými oblastmi řízení. Je důležité, aby bylo na kvalitu pomýšleno v průběhu jakéhokoli lidského snažení.

Pojem kvalita nabývá v novodobé historii jiný rozměr, nežli tomu bylo dříve. Kvalita definovaná normami se dostává do popředí v jakékoli lidské činnosti, tedy i v oblastech, ve kterých tomu dříve tak nebylo. Standardizované metody hodnocení kvality se dostávají nejen např. do oblasti státní správy, školství ale i zdravotnictví či sociálních služeb.

„Dle normy ČSN 8402 je jakost celkovým souhrnem znaků entity, které ovlivňují schopnost uspokojovat stanovené a předpokládané potřeby“ (5). Znaky kvality lze rozdělit na kvalitativní a kvantitativní (měřitelné). Kvalitativní znaky jsou takové, které nelze popsat číselnou hodnotou, ale pro klienta jsou velice důležité (jako např. spokojenost, příjemné vystupování, vstřícnost).

Proč je důležité zabývat se kvalitou, proč je kvalita v jakékoli ekonomické činnosti důležitá:

- je rozhodujícím faktorem stabilního ekonomického růstu podniku,
- management jakosti je nejdůležitějším ochranným faktorem před ztrátami trhů,
- jakost je velmi významným zdrojem úspor materiálů a energií,
- jakost ovlivňuje i makroekonomické ukazatele,
- jakost úzce souvisí s ochranou spotřebitele (5).

Otázkou jakosti se zabývaly v 20. století Evropa, Japonsko i Amerika, každý z trochu odlišného úhlu pohledu. Jakost se stala jedním ze základních atributů zboží nebo služby, který vyjadřuje schopnost uspokojit potřeby zákazníka.

Evropa vytvořila pro zhodnocení kvality model EFQM (European Foundation for Quality Management) a systém norem ISO. Systém úplného managementu kvality Total Quality Management (TQM) vznikl na americké půdě, jedná se v podstatě o souhrn zkušeností předních japonských a některých amerických firem zaměřených na zabezpečování jakosti. Armstrong charakterizuje model EFQM takto: „Organizace, které používají model EFQM, akceptují význam měření výkonu a neustále pracují na zlepšování užitečnosti svých

nástrojů měření, ale také uznávají, že samostatné měření nějakého problému tento problém nezlepší“ (1, str. 59).

Výše uvedené modely zatím nenašly své hojné využití v sociální oblasti. Kvalita v sociálních službách nebyla doposud systematicky a komplexně popsána. V posledních letech proto začaly v ČR pro tyto účely vznikat „Standardy kvality v sociálních službách“, jež by měli splňovat všichni poskytovatelé sociálních služeb a jejichž přijetí zabezpečuje základní úroveň kvality poskytované služby.

Důležitou součástí zákona 108/2006 Sb, o sociálních službách je systém kvality. Tento systém je dále upravován vyhláškou, která stanovuje standardy kvality, které mají jednotliví poskytovatelé splnit. Tento materiál byl dokončen v září 2006. Zákon nabyl účinnosti v lednu 2007 (5).

Standardy i kritéria jsou pro lepší orientaci číslovány. Standardy mají pořadová čísla od 1 do 15. Standardy jsou rozděleny do tří základních částí:

- **Procedurální standardy** – nejdůležitější, stanovují, jak má poskytování služby vypadat, na co je potřeba si dát pozor při jednání se zájemcem o služby, jak službu přizpůsobit individuálním potřebám každého člověka. Velká část textu je věnována ochraně práv uživatelů služeb a vytváření ochranných mechanismů jako jsou stížnostní postupy, pravidla proti střetu zájmů apod.
- **Personální standardy** – věnují se personálnímu zajištění služeb, při poskytování služeb nejsou možné dodatečné opravy, nepovedenou službu nelze dodatečně vyřadit. Kvalita služby je přímo závislá na pracovnících – na jejich dovednostech a vzdělání, vedení a podpoře, na podmínkách, které pro práci mají.
- **Provozní standardy** - definují podmínky pro poskytování sociálních služeb. Soustřeďují se na prostory, kde jsou služby poskytovány, na dostupnost, ekonomické zajištění služeb a rozvoj jejich kvality (32).

Každý ze standardů má několik kritérií, u kterých je vždy uvedeno, zda jsou zásadní či nikoli. Plnění „Standardů kvality v sociálních službách“ kontroluje „Inspekce kvality sociálních služeb. „Inspektor kvality sociálních služeb je nezávislý odborník, který kontroluje naplňování Standardů kvality sociálních služeb, jejichž hlavním posláním je ochrana práv uživatelů a poskytuje zařízení potřebnou podporu pro rozvoj“ (5).

Standardy kvality přinesly do sociálních služeb definované prvky profesionalizace, které si každá organizace klade za cíl splňovat.

8 Řízení změny

Je důležité, aby bylo na každou organizaci nahlíženo jako na neustálý koloběh vytyčení si nových cílů, jejich realizace a hodnocení, jen tak se organizace může stát úspěšnou. Tehdy, pokud neustrne na jednom bodě, ale bude neustále pracovat na svém zdokonalování. Následující kapitola je zařazena z toho důvodu, že téměř každá organizace, která se chce ve svém vývoji zdokonalovat a reagovat na standardizované systémy kvality potřebuje ve své určité fázi či fázích vývoje změnu přijmout a umět se s ní vyrovnat.

Neustálý proces zdokonalování organizace popisuje tzv. **Lewinův model**, který je založen na principu, že změna vyžaduje pohyb od jednoho statického stavu přes stav aktivity k dalšímu statickému stavu. Lewin především uvažuje třístupňový proces v řízení změn: **rozmrazení, změna, znovuzmrazení**. První stupeň zahrnuje vytvoření stupně nespokojenosti se statusem současným, který vytváří podmínky k realizaci změny. Druhý stupeň vyžaduje organizaci a mobilizaci zdrojů požadovaných k realizaci změny. Třetí stupeň zahrnuje ukotvení nových způsobů práce v podniku (28).

Pokud uvažujeme existenci změny řízenou managementem, je vše v pořádku a tato změna může vést k vyvolání nových, lepších způsobů práce v organizaci. Pokud je ovšem tato změna neřízená, často vyvolána nejrůznějšími okolnostmi vnějších i vnitřních příčin, lze poté mluvit o krizi.

Změna neboli transformace je tedy vždy proces, v rámci něhož dochází k přeměně současného stavu. Existuje několik druhů organizačních změn, které se liší především hloubkou své intervence, např.:

- procesuální změny,
- restrukturalizace – jedná se např. o slučování či rušení některých oddělení organizace nebo o outsorsing,
- reengineering,
- fúze – sloučení dvou různých společností (29).

Jak uvádí Kotter, existuje určitých osm kroků v procesu realizace zásadních změn, které je nutné do plánu změny zakomponovat, jsou jimi:

- **vyvolání vědomí naléhavosti** – prozkoumání trhu a konkurenčního prostředí, identifikace kritických míst, potenciálních krizí nebo zásadních příležitostí a diskuse o nich,
- **sestavení koalice schopné prosadit a realizovat změny** – vytvoření skupiny dostatečně silné řídit změny, přimět skupinu společně pracovat jako tým,
- **vytvoření vize a strategie** – vytvoření vize, která pomůže řídit proces změny, vyvinutí strategií na dosažení této vize,
- **komunikace transformační krize** – využití všech dostupných prostředků k nepřetržité komunikaci nové vize a strategiím vůdčí koalice jako vzor jednání očekávaného od zaměstnanců,
- **delegování v širokém měřítku** – odstraňování překážek, změna systémů nebo struktur bránících transformaci, podpora riskantních rozhodnutí a netradičních myšlenek, aktivit a postupů,
- **vytváření krátkodobých vítězství** – plánování viditelných zdokonalení výkonu, dosahování těchto vítězství, viditelné oceňování a odměňování lidí, kteří umožnili dosáhnout těchto vítězství,
- **využití výsledků a podpora dalších změn** – využití růstu důvěry ke změně všech systémů, struktur a postupů, které nejsou ve vzájemném souladu a neodpovídají transformační vizi; najímání, povyšování a vzdělávání lidí, kteří mají schopnosti realizovat transformační vizi; ožívování procesu stále novými transformačními projekty, náměty a prvky,
- **zakotvení nových přístupů do firemní kultury** – dosahování lepších výsledků prostřednictvím chování orientovaného na zákazníky a zvyšování produktivity, lepšího vedení a efektivního řízení, poukazování na souvislosti mezi novými vzory chování a podnikovými úspěchy, rozvíjení prostředků zajišťujících vzdělávání vedoucích pracovníků a výběr vhodných nástupců (13, str. 29).

Výše byly uvedeny základní informace poskytující vhled do oblasti řízení změny. Vyvolat v organizaci uvědomění si naléhavosti změny a následně tuto změnu realizovat je důležitým úkolem každého manažera. Bez takové dovednosti by organizace ustrnuly na jednom místě a nebyly by schopny ponaučit se ze svých chyb. Správný manažer je takový, který neustále vidí možnosti zdokonalení své organizace a je schopen tyto sny proměnit ve skutečnost.

9 Řízení informací

V dnešní době počítačů a připojení k internetu téměř odkudkoli hrají informace v životě firem i jedince velikou roli. Důležité je nejenom se k dané informaci dostat, ale především získat ji ve správný čas a umět ji zpracovat a třídit. Tomuto tématu se v hierarchii řízení věnuje řízení informací, tato oblast managementu se postupem času stává stále aktuálnější a potřebnější.

„Řízení informací neboli informační management je praktická odborná činnost provozovaná v konkrétní organizaci. Řízení informací je zaměřené na využití informací v rozhodovacích a řídicích procesech a na integrování informačních zdrojů a aktivit do podnikových procesů. Zabývá se navrhováním, implementací a provozem systémů a služeb zahrnujících procesy získávání, zpracování, ukládání, prezentace a distribuce informací. Technologický základ představují informační a komunikační technologie. Velmi významnou součástí řízení informací je i zajištění bezpečnosti, kterým se zabývá systém řízení bezpečnosti informací“ (37).

Informace se pro management a podnikání stávají stále více rozhodujícím faktorem jejich úspěchu či neúspěchu. K pojmu informace se často v souvislosti s oblastí řízení informací přidávají pojmy data a znalosti („siamská trojčata“) (12, str. 28).

„Pragmatické pojetí informace vytváří prostor pro definování požadavků, které by měly informace (informační systémy) při uplatnění v praxi managementu splňovat. V odborné literatuře bývají tyto požadavky označovány jako atributy manažerských informací. Za nejdůležitější z nich bývají považovány:

- včasnost, dostupnost, spolehlivost přísunu informací,
- obsah (aktuálnost, relevantnost, pravdivost, objektivnost, přiměřenost),
- formát,
- cena a užitná hodnota informací,
- legálnost“ (12, str. 41).

Informace měly vždy svoji hodnotu a význam. V současné době internetu a medií je svět zahlcen větším přílivem informací, než tomu bylo v dřívějších dobách. Je tedy nutné si tento fakt připustit, umět s ním pracovat a informace dobře třídit, uchovávat a zpracovávat. Především tříděním, uchováváním, zpracováním a bezpečností by se oblast řízení informací měla zabývat.

10 Facility

Oblast řízení majetku je důležitou součástí řízení organizace především u velkých firem a korporací, přesto je důležité uvědomit si, že i tato oblast řízení spadá mezi jednu z nejdůležitějších složek vedení organizace. Právě z tohoto důvodu je facility managementu věnováno následujících několik vět.

Facility management neboli řízení hmotného i nehmotného majetku spočívá v: „Poskytování úplného servisu při správě a údržbě budov a nemovitostí s cílem optimalizovat náklady spojené s investicemi oprav, spotřebou energií, řízením technologií atd.“ (31).

Facility lze rozdělit do tří oblastí:

- **technická správa** - zahrnuje veškeré služby související s bezporuchovým chodem technických zařízení budov a nemovitosti, s možností pravidelné údržby a kontrolní činností objektu naším pracovníkem,
- **administrativní správa** - zahrnuje veškeré služby spojené s administrativním provozem budovy, zastupování klienta vůči třetím osobám, vedení příslušné dokumentace, vypracování provozních řádů, ekonomické služby apod.,
- **infrastrukturální služby** - zahrnují provozní a doplňkové služby zajišťující bezpečnost a plynulý chod nemovitosti, zvyšuje atraktivitu nemovitosti (31).

Facility management je jednou z oblastí řízení, která není manažery tolik preferovaná, ba naopak často se stává opomíjenou. Je pravdou, že řízení hmotného i nehmotného majetku jakožto samostatnou složku řízení lze zavádět u velkých korporací, u kterých jistě plní svoji důležitou úlohu. Malé organizace zvládnou oblast facility managementu pokrýt v rámci jiných oblastí řízení.

Teoretická část práce byla věnována jednotlivým složkám řízení organizace. Důraz byl kladen na oblast strategického, projektového, finančního řízení a řízení lidských zdrojů, zmíněny byly i řízení kvality, změny, informací a hmotného i nehmotného majetku. Z výše uvedených oblastí řízení organizace vyplývají manažerské činnosti, které by měl manažer zastávat. Mezi tyto činnosti lze zařadit: plánování, organizování, řízení lidských zdrojů, vedení a kontrola, dále pak analyzování, rozhodování a implementování.

Informace, které byly popsány v teoretické části práce, poslouží jako podklad pro analýzu a diagnostiku popsanou v praktické části práce. Praktická část je věnována konkrétní organizaci zabývající se oblastí lidských práv v České republice. Nejdříve je organizace podrobena diagnostice svého řízení a následně jsou ji doporučeny inovace.

PRAKTICKÁ ČÁST

Praktická část práce je zaměřena na konkrétní organizaci zabývající se otázkou lidských práv v České republice. V teoretické části práce byl nastíněn určitý model řízení organizace, v praktické části práce je tento model porovnán s výstupy z diagnostiky konkrétní organizace a jsou doporučeny inovace, které by organizaci napomohly zlepšit efektivitu svého řízení.

S organizací jsem začala spolupracovat na konci roku 2008 jako praktikantka v rámci praxe konané pod záštitou Univerzity Karlovy. Organizaci jsem do té doby znala pouze z médií, veškeré informace o jejich aktivitách a působení jsem se dozvěděla v průběhu setkávání se zaměstnanci a z internetových stránek organizace.

Výzkumná spolupráce s organizací započala dne 9. 12. 2008 podpisem „Kontraktu s pracovištěm o praxi v řízení“ a ukončena byla dne 14. 5. 2010 rozhovorem s tehdejším ředitelem organizace. Pro potřeby dané diplomové práce je popisována především spolupráce probíhající v období prosinec 2008 až červen roku 2009, kdy byla komunikace s organizací zaměřena obecně na otázky týkající se jejího řízení. V uvedeném období jsem se snažila navázat kontakt s jednotlivými zaměstnanci a stejně tak získat si jejich důvěru. Na základě dat získaných v rámci akčního výzkumu zaměřeného na diagnostiku organizace a vyhledání sporných bodů v oblasti řízení jsem vypracovala následující doporučení.

Konkrétní téma, ke kterému práce s organizací směřovala zní: „Systém řízení a základní manažerské procesy“.

V rámci kapitoly metodika výzkumu je popsána jeho realizace a v kapitole nástroje výzkumu jsou uvedeny metody použité pro sběr informací o stavu organizace, metody pozorování, rozhovorů, focus group a obsahové analýzy především interních zdrojů. Na základě analýzy jsou posouzeny možnosti a formulována doporučení ke způsobu řízení této organizace. Analýza vznikla jako výsledek sběru dat z akčního výzkumu, který byl zaměřen na otázku řízení organizace. Jako základ pro formulaci závěrů a doporučení v rámci akčního výzkumu posloužily informace zpracované v teoretické části práce.

Výstupem diplomové práce je definování vhodného způsobu řízení organizace v budoucnosti.

Jak již bylo zmíněno v úvodu práce, v rámci zachování anonymity organizace, kterou si organizace přála udržet, není v práci zmíněn název organizace a data, která jsou zveřejněna, by neměla vést k její identifikaci. Organizace je popsána pouze v kontextu její působnosti, je

uvedeno pouze poslání organizace. Další charakteristiky organizace nejsou zmiňovány z výše uvedených důvodů. Z těchto důvodů je rovněž používáno pro označení vedení organizace slovo ředitel pouze v maskulinu.

11 Charakteristika organizace – poslání

Níže charakterizována organizace je nevládní neziskovou organizací pro lidská práva.

Hlavním posláním organizace je především:

- sledování zákonodárné činnosti týkající se lidských a občanských práv, připomínkování návrhů zákonů a předkládání alternativních návrhů pokud souvisejí s ochranou lidských práv,
- monitoring stavu lidských práv v ČR se zvláštním důrazem na vybrané oblasti, pravidelné vypracovávání zpráv o stavu lidských práv v ČR,
- sledování situace těch skupin obyvatelstva, u nichž ochrana lidských práv vyžaduje zvláštní pozornost,
- bezplatné právní poradenství jednotlivcům, jejichž lidská práva byla porušena, litigace,
- výchova k lidským právům, pořádání diskusí a seminářů s touto tematikou, školicí programy pro profesní skupiny i pracovníky a aktivisty nevládních organizací,
- publikační činnost,
- informační a dokumentační činnost, knihovnické služby (internetové stránky organizace).

Hlavní oblasti působení organizace:

- práva dětí,
- boj proti rasismu a nesnášenlivosti,
- vězeňství a trestní justice,
- sociálně právní poradenství,
- výchova k lidským právům ,
- rozvoj lidskoprávní knihovny (internetové stránky organizace).

12 Akční výzkum

12.1 Plán spolupráce, diagnostiky

Událost/aktivita	Očekávané výstupy	Cílová skupina/ účastníci	Datum konání Doba trvání
Telefonická a emailová komunikace s organizací	Potvrzení možnosti v organizaci praxi vykonávat	Já + pověřený zaměstnanec org. k vyjednávání praxe	listopad/prosinec 2008
Úvodní seznamovací setkání	Vzájemné představení Seznámení s obsahem praxe	Já + pověřený zaměstnanec org. k vyjednávání praxe	5.12.08 10.00hod. – 10.30hod.
Podpis „Kontraktu s pracovištěm o praxi v řízení“	Podpis kontraktu Seznámení s ředitelem organizace Domluva budoucí spolupráce	Já + ředitel organizace + pověřený zaměstnanec org. k vyjednávání praxe	9.12.08 13.15hod. – 13.30hod.
Studium internetových stránek organizace Studium materiálů pro diagnostiku	Příprava prvního setkání se zaměstnanci organizace	Já	Leden + únor 2009
Seznamovací setkání se zaměstnanci organizace	Představení diagnostiky Seznámení s činností organizace Znalost a orientace v: <ul style="list-style-type: none"> • Poskytovaných službách • Organizační struktury • Týmové spolupráci 	Já + ředitel organizace + pověřený zaměstnanec org. k vyjednávání praxe + informační pracovnice + sociální pedagožka + sociální pracovnice	20.2. 09 12.00hod.- 12.50hod
Schůzka týmu – hledání tématu pro diagnostiku	Brainstorming – mapa silných a slabých stránek organizace Prohlubování znalostí o organizaci	Já + ředitel organizace + pověřený zaměstnanec org. k vyjednávání praxe + sociální pedagožka + grantová účetní	13.3. 09 14.00hod.- 15.00hod.

Schůzka týmu – hledání tématu pro diagnostiku	Grupování silných a slabých stránek organizace Hledání příčin a vztahů mezi jednotlivými tématy Získání možných témat pro diagnostiku Prohlubování znalostí o organizaci	Já + pověřený zaměstnanec org. k vyjednávání praxe + sociální pedagožka + grantová účetní	3.4. 09 10.00hod.- 11.30hod.
Emailová komunikace – možné téma pro diagnostiku	Získání předběžného tématu pro diagnostiku	Já + pověřený zaměstnanec org. k vyjednávání praxe	15.4. 09
Schůzka týmu de facto schůzka s pověřeným zaměstnancem org.k vyjednávání praxe	Shrnutí dosavadního průběhu diagnostiky Konkrétní zacílení diagnostiky	Já + pověřený zaměstnanec org. k vyjednávání praxe	14.5.09 11.00hod.- 11.30hod.
Schůzka týmu – organizační struktura, manažerské procesy, řízení	Seznam činností jednotlivých zaměstnanců za uplynulý týden Diskuse na téma budoucí směřování organizace – výběrové řízení Směřování diagnostiky organizace	Já + ředitel organizace + pověřený zaměstnanec org. k vyjednávání praxe + grantová účetní + sociální pedagožka	25.5.09 12.00hod.- 13.30hod.
Sestavení rozhovoru pro zaměstnance organizace	Odhalení problémových oblastí řízení	Já	Květen 2009
Rozhovory s pověřeným zaměstnancem org.k vyjednávání praxe + sociální pedagožkou	Odhalení problémových oblastí řízení	Já + pověřený zaměstnanec org. k vyjednávání praxe + sociální pedagožka	5.6. 09 12.50hod.- 14.30hod.
Rozhovor s ředitelem organizace	Odhalení problémových oblastí řízení	Já + ředitel organizace	8.6. 09 15.30hod.- 16.05hod.
Analýza zjištěných informací, návrhy opatření a doporučení	Výsledky diagnostiky organizace	Já	Červen 2000
Sepsání závěrečné diagnostické zprávy	Napsání závěrečné diagnostické zprávy	Já	Červen 2009
Seznámení organizace s výsledky diagnostiky	Organizace seznámena s výsledky diagnostiky	Já + ředitel organizace + pověřený zaměstn. org. k vyjedn. praxe + grantová účetní + sociální pedag.	18.6. 09 17.00hod.- 18.00hod.

12.2 Popis stavu fungování organizace v analyzovaném období

V období prosinec 2008 až červen roku 2009 pracovali v organizaci 4 zaměstnanci – výkonný ředitel, právnička, sociální pedagožka a grantová účetní. Dále do organizace docházela sociální pracovnice do poradenského centra. Dalo by se říci, že se organizace nacházela v době „krizového“, přechodného fungování vzhledem k tomu, že v červnu roku 2008 došlo k velkým změnám v personální politice a managementu organizace. Z původních 10 zaměstnanců organizace pracujících na plný úvazek došlo ke snížení stavu na 4 zaměstnance. Změnu provázela i výměna výkonného ředitele organizace. Ředitel, bývalý zaměstnanec organizace ve funkci právníka, přijal funkci statutárního zástupce organizace s perspektivou vyvést organizaci z krize s hlavním cílem zachovat fungování organizace. Tento cíl se mu podařilo naplnit. Organizace byla nucena se „vyprofilovat“, z důvodu personální krize pokračovat pouze v těch projektech, které jí zabezpečily finanční jistotu. Organizace tedy setrvala v krizovém působení i po ukončení spolupráce, finanční problémy stále přetrvávaly.

12.3 Důvody a způsob vymezení tématu pro diagnostiku

Téma „Systém řízení a základní manažerské procesy“, se vinulo společnými schůzkami již od počátku. Důležité ale bylo uvědomit si, že právě toto téma bylo v daném období vhodné pro proces diagnostiky. Organizace na počátku našeho setkávání neměla konkrétní představu o tom, na jaké téma bychom se měli v rámci diagnostiky zacílit. Metodika práce diagnostiky umožňující zaměstnancům reflektovat současný stav v organizaci nám byla nápomocna k tomu, že téma řízení převážilo nad ostatními. Zaměstnanci organizace popisovali na jednotlivých schůzkách kulturu organizace a systémy, na základě nichž dochází k rozhodování v organizaci. Dotkli se i nedávné historie organizace, určité krize, jež proběhla v červnu roku 2008, zmiňovali se i o vztazích s předsednictvem. Témat, která by se dala pro diagnostiku uchopit, je v každé organizaci bezpochyby mnoho, téma řízení se ale prolínalo všemi.

Téma vyvstalo v důsledku návaznosti jednotlivých schůzek, na počátku stálo určování silných a slabých stránek organizace. Jako příčinu obtíží v organizaci stanovili zaměstnanci

korelaci nedostatku lidských zdrojů a finančních prostředků. Na základě této úvahy jsme začali přemýšlet o dvou tématech pro diagnostiku, finanční řízení a otázka lidských zdrojů a základních manažerských procesů. Dalším úkolem bylo propojit diagnostiku s popisem pracovního místa pro budoucího ředitele, a tak pracovat na něčem, co organizace bude potřebovat.

Dalším důvodem byla i stávající situace v organizaci, kdy výkonný ředitel oznámil předsednictvu ukončení spolupráce s organizací na postu ředitele ke konci června roku 2009. Zvolené téma by tedy mohlo pomoci budoucímu řediteli jako monitoring současného řízení v organizaci a stát se doporučením do budoucna vycházející z výpovědí zaměstnanců.

12.4 Metodika výzkumu

„Akční výzkum má tři zásady, které byly během práce naplněny:

- Výzkumník a jednotliví členové organizace měli rovnocenné postavení v tom smyslu, že výzkumník byl sice v roli studenta, ale do organizace docházel externě, tudíž výzkumná práce nebyla zatížena strukturou zaměstnaneckých vztahů.
- Téma zkoumání, tedy možnosti řízení konkrétní NNO, bylo vztaženo k praxi, v rámci teoretické části práce a tedy i v rámci teoretického základu popisovaného výzkumu bylo poukazováno i na problémy, které se řízení NNO v České republice týkají.
- V rámci výzkumu bylo spolupracováno s organizací, závěry by měly organizaci posloužit jako úvaha o možném způsobu jejího řízení v budoucnosti. Tak by došlo k naplnění i třetí zásady“(21, str. 84).

Vzhledem k tomu, že jsme se s organizací na počátku naší spolupráce neznali z jakýchkoli předešlých zaměstnaneckých vztahů, bylo důležité proniknout do struktury a fungování organizace. Zpočátku nebyl stanoven přesný plán diagnostiky, jak tomu často bývá v jiných případech, první schůzky byly věnovány poznávání organizace a navázání společné komunikace. Plán diagnostiky se utvářel v průběhu procesu na základě definovaných postupů.

12.5 Nástroje výzkumu

Mezi nástroje výzkumu byly zařazeny především následující metody: pozorování, rozhovor, focus group, obsahová analýza především interních zdrojů a sběr dostupných informací (viz teoretická část práce).

Pozorování

Pozorování, které bylo prováděno, charakterizovaly následující body:

- otevřené – účastníci věděli, kdo je výzkumník a že je prováděna diagnostika organizace,
- zúčastněné – pozorovatel participoval na dění ve smyslu zadání úkolu a následného facilitovaného řízení jeho provedení,
- nestrukturované – pozorování nebylo provázené na základě předem daného předpisu,
- pozorování probíhalo v umělé situaci,
- pozorování jednotlivých členů pracovní skupiny.

Během spolupráce s organizací jsem zaujala roli účastníka jako pozorovatele.

Rozhovor – kvalitativní dotazování

V prováděném výzkumu bylo použito především polostrukturované dotazování. Otázky kladené v rozhovorech byly převážně otevřené, vždy byla použita metoda rozhovoru pomocí návodu. Tento typ rozhovoru pomáhá tazateli udržet určitou linii otázek, zároveň mu však umožňuje flexibilitu ve snaze přizpůsobit se informantovi.

V průběhu spolupráce s organizací byl pořízen během rozhovoru audio-záznam, informanti byli na začátku rozhovoru tázáni, zda s tímto souhlasí.

Focus group (skupinová diskuse)

Metoda sběru informací focus group byla používána v průběhu několika setkání se zaměstnanci organizace, společné setkávání téměř vždy probíhalo ve skupině. Organizace je zvyklá pracovat otevřeným způsobem, pro zaměstnance nebylo obtížné vyjadřovat své názory před kolegy. Někdy na položenou otázku odpověděl jeden člen týmu a ostatní přitakali, jindy

se vyjádřili všichni. Pokud bylo nutné pro metodiku zvoleného úkolu vytvořit jedno stanovisko, skupina k němu došla na základě konsenzu.

Zkoumání dokumentů

Analýza dokumentů probíhala během celého výzkumu. Dokumenty byly důležité především proto, že umožnily lépe nahlédnout do fungování organizace a vedly tak k jejímu bližšímu poznání. Následně byla analýze podrobena především „Výroční zpráva organizace za rok 2008“, výsledky této analýzy budou uvedeny v následujících kapitolách.

Seznam dokumentů, které byly podrobeny analýze uvádím v „Příloze č. 1“.

12.6 Popis průběhu samotného výzkumu

Na samotném počátku spolupráce bylo velice důležité, jak již bylo výše několikrát zmiňováno, navázat s organizací kontakt a seznámit se s její strukturou a zaměstnanci. Poté se formulované cíle měnily dle průběhu a potřeb akčního výzkumu. Ke splnění vytyčených cílů byly použity následující metody:

12.6.1 Definování silných a slabých stránek organizace

Cíl zvolené metody: poznat organizaci a spolupráci jednotlivých členů týmu na úkolu

: získat o organizaci více informací

: umožnit členům organizace reflektovat současný stav v organizaci

: uchopit téma pro diagnostiku organizace

Jako **silné stránky organizace** označili zaměstnanci: vězeňství (oblast působení organizace), otevřenost pro spolupráci s partnerskými organizacemi, morální podporu předsednictva, (ne)tradiční programy, zkušenosti + dlouhodobá práce, loajalitu jeden k druhému, vytrvalost překonávat finanční krizi, programovou flexibilitu, schopnost dohody + otevřené komunikace, spolupráci ze strany medií, tradici + dobré jméno, krizovou týmovou spolupráci, nezávislost, uznání ze strany státních institucí, schopnost mezinárodní spolupráce, lokalitu, loajalitu k firmě, flexibilitu zaměstnanců, zastupitelnost, za malé peníze velké výkony, úspěchy v jednotlivých kauzách, mládí a dynamičnost pracovníků bez závazků, nadhled.

Jako **slabé stránky organizace** označili zaměstnanci následující: personální krize (nedostatek zaměstnanců), laxnost předsednictva, právní forma, fundraising, rozpad mezinárodní federace, přehlcenost agendou, nemožnost účinné pomoci všem podstatným klientům, necílené + nekonceptní PR, neloajalita bývalých zaměstnanců, nedostatky v řízení předchozího vedení, nedostatek vlastních zdrojů, negativní vliv bývalých zaměstnanců na pověst organizace, finanční krize, nedostatek vzdělávání zaměstnanců (finance), chybějící supervize (finance), roztržitost programů, nemožnost zaměstnanců profesně se specializovat.

12.6.2 Grupování slabých stránek organizace a hledání příčin

Metoda chronologicky navazuje na úkol předcházející, cíle jsou tedy stejné.

Na základě grupování slabých stránek organizace vznikly 4 skupiny s následujícím výčtem slabých stránek:

- **MINULOST** – rozpad mezinárodní federace, nedostatky v řízení předchozího vedení, neloajalita bývalých zaměstnanců, negativní vliv bývalých zaměstnanců na pověst organizace.
- **STATUT?** - laxnost předsednictva, právní forma, roztržitost programů.
- **LIDSKÉ ZDROJE** – delegování kompetencí (přidáno v průběhu dalšího setkání), chybějící supervize, vnitřní komunikace (přidáno v průběhu dalšího setkání), nemožnost zaměstnanců profesně se specializovat, přehlcenost agendou, nemožnost účinné pomoci všem podstatným klientům, personální krize (nedostatek zaměstnanců), necílené + nekonceptní PR.
- **FINANCE** - nedostatek vzdělávání zaměstnanců (finance), fundraising, nedostatek vlastních zdrojů, finanční krize; přidáno v průběhu dalšího setkání: PR, fundraiser, minulost a pověst, grantová politika, nedostatek benefitů pro zvýšení motivace pro nové zaměstnance.

Jako příčinu obtíží v organizaci stanovili zaměstnanci korelaci nedostatku lidských zdrojů a finančních prostředků.

12.6.3 Seznam činností jednotlivých zaměstnanců za uplynulý týden

Cíl zvolené metody: poznat pracovní týden zaměstnanců

: zjistit, zda zaměstnanci reflektují svůj pracovní týden a přibližně ví, čemu se věnovali, jak dlouho a za jakým účelem

: snaha zhodnotit na základě výpovědí zaměstnanců efektivitu práce

: podnítit debatu zaměstnanců o struktuře organizace, tedy rozdělení činností mezi jednotlivé zaměstnance

Úkol byl zadán na jedné ze společných schůzek, na stejné schůzce měl být vypracován. Zaměstnanci měli 20min. na to vypsát jednotlivé aktivity během uplynulého týdne, pokud by to bylo možné i s časovou dotací. Každý člen týmu měl poté sdělit, jak pro něj byla uvedená metoda obtížná a zda pro něj byla nějakým způsobem přínosem či zda v ní vidí smysl. Poté měl každý ze zaměstnanců promluvit o tom, jaké aktivity vypsali. Výsledky a analýza této metody jsou uvedeny níže – viz kapitola č. 13 „Výstupy z akčního výzkumu“.

12.6.4 Rozhovory vedené s jednotlivými členy organizace na téma: „Systém řízení a základní manažerské procesy“

Cíl zvolené metody: získat pohled na dění v organizaci od jejích jednotlivých zaměstnanců

: reflexe zaměstnanců v otázkách jejich působení v organizaci, doporučených inovací pro organizaci, řízení

Přepis jednotlivých rozhovorů uvádím v „Příloze č. 2, 3, 4“. Z důvodu anonymizace nejsou v dokumentu použita jména zaměstnanců, pouze označení zaměstnanec A, B, C. Není uvedeno ani přesné datum, kdy byl rozhovor veden. Dále je název organizace či jakékoli jeho obměny v rozhovoru upraven či nahrazen tak, aby nedošlo k identifikaci organizace. Vysvětlivky použitých symbolů pro přepis rozhovoru jsou následující:

- Zaměstnanec A, B, C – označení informantů
- MR – iniciály výzkumníka

Seznam otázek pro všechny informanty byl stejný.

Seznam otázek a oblastí rozhovoru:

Já a organizace

- Jaké poslání má organizace?
- Jaký má organizace cíl?
- Kam organizace směřuje?
- Jaká je Vaše role v organizaci, čím jste pro organizaci důležití?
- Jak dlouho již pracujete v organizaci?
- Jakým směrem se organizace vyvíjela, popřípadě vyvíjí během doby Vašeho působení v organizaci?
- Jak se v organizaci cítíte?
- Navrhl/a byste organizaci nějaké inovace?

Řízení

- Co v současné době obnáší funkce ředitele? Co vše současný ředitel organizace vykonává?
- Co vše by měl podle Vás ředitel vykonávat?
- Přál/a byste si, aby fungovaly v činnosti organizace některé přesně definované a opakující se procesy – např. pevně stanovené porady, hodnocení, plánování....
- Byly by pro Vás určité stereotypy v práci např. každé pondělí porada k projektu... atd. přínosné nebo naopak svazující?
-

Směřování do budoucna

- Jak vidíte svoji budoucnost v organizaci?
- Kam by organizace v budoucnu dle Vašeho názoru měla směřovat?

Na počátku každého rozhovoru byl informant seznámen s jednotlivými bloky a otázkami rozhovoru. Rovněž byl dotázán, zda může být pořízen audiozáznam. Byla položena i otázka týkající se zveřejnění rozhovoru na jedné straně v organizaci, na straně druhé pro účely výzkumu.

12.6.5 Analýza výroční zprávy za rok 2008

Tab. č. 2 – Hospodaření organizace v roce 2008

Hospodaření organizace v roce 2008 (v tis. Kč)	
NÁKLADY	
spotřebované nákupy celkem	580
spotřeba materiálu	493
spotřeba energie	87
služby celkem	1 796
opravy a udržování	18
cestovné	174
náklady na reprezentaci	70
ostatní služby	1 534
osobní náklady celkem	3 934
mzdové náklady	3 023
zákonné sociální pojištění	897
zákonné sociální náklady	14
daně a poplatky celkem	2
ostatní náklady celkem	273
úroky	38
kursové ztráty	37
jiné ostatní náklady	198
náklady celkem	6 585
VÝNOSY	
ostatní výnosy celkem	228
úroky	1
kursové zisky	69
jiné ostatní výnosy	158
přijaté příspěvky celkem	5 551
přijaté příspěvky	5 549
přijaté členské příspěvky	2
provozní dotace celkem	- 26
výnosy celkem	5 753
Hospodářský výsledek - ztráta	- 832

Zdroj: Internetové stránky organizace

Z analýzy výroční zprávy organizace za rok 2008 vyplývá, že organizace skončila své hospodaření k 31. 12. 2008 s hospodářským výsledkem ztráty 832 000 Kč. Data za rok 2009 nejsou prozatím přístupná. Z výroční zprávy dále vyplývá, že organizace pokračovala či

začala svoji činnost na 13 projektech. Nejstarší projekt ukončený v roce 2008 započal v roce 2004. Jednotlivé projekty jsou ve výroční zprávě podrobně popsány, rovněž je uvedena informační a publikační činnost organizace. Výroční zpráva je sepsána na celkovém počtu 39 stran.

13 Výstupy akčního výzkumu

V organizaci byly nastaveny velice pozitivní vztahy a přátelská komunikace mezi zaměstnanci, k rozhodování vždy docházelo na základě konsenzu. Fungování organizace lze připsat motivaci a iniciativě jednotlivých jejích zaměstnanců. Systémy fungování a komunikace v organizaci však nejsou zakotveny v pevně stanovených pravidlech. Pro organizaci by bylo přínosné i častější reflektování vzniklých situací a práce jednotlivých zaměstnanců. Organizace a její zaměstnanci by měli mít přesnou představu o tom, kam organizace směřuje, jaké poslání a vizi jí předsednictvo vytyčilo. Důležitým úkolem předsednictva by poté mělo být udržovat v organizaci určitou ideovou linii směřování.

Organizace se v době mého působení nacházela v ročním nelehkém období své existence. Pokud se ovšem zaměstnanci vyjadřovali o organizaci, bylo zřejmé, jak pozitivní vztah ke své práci mají, jak si uvědomují důležitost organizace zabývající se stavem lidských práv v České republice. Zároveň ale druhým dechem dodávali, že za současného stavu nevidí své setrvání v organizaci na dlouho.

Organizaci chybí přesně daná vize, poslání, směřování, cíle, které by měly být naplňovány a na jejichž definování by se zaměstnanci podíleli a prostřednictvím základních prohlášení by mohli komunikovat s předsednictvem. Předsednictvo je dle výpovědi zaměstnanců „morální podporou organizace“, nevyužívá plně možnosti být informováno o jejím fungování a současné krizi, o vzniklou situaci se ne až tolik zajímá. Nejen v souvislosti s touto situací panuje v organizaci liberální řízení, které je stále zaměřeno převážně na přežití než na nové směřování a rozvoj organizace.

Na základě analýzy vypsanych činností jednotlivých členů týmu a na základě rozhovorů vedených během úkolu bylo zjištěno následující: každý ze zaměstnanců má svoji oblast působení, k tomuto vyprofilování došlo na základě praxe. Jednotliví pracovníci znají běh organizace, mají dle domluvy rozdělené kompetence. Pro případné nové členy týmu by se však struktura organizace mohla stát nepřehlednou právě z důvodu ne přesně definovaných popisů pracovních míst. Každý v organizaci by měl přesně vědět, kde je jeho místo, jaký úkol má na starost a proč, rovněž také za co nese odpovědnost. Dále bylo zjištěno, že porady jsou více méně plánované, ne vždy pravidelné. Debata ke konci této schůzky směřovala k připravenosti organizace na změnu výkonného ředitele, komunikaci s předsednictvem o osobě budoucího ředitele a k možnosti zasahovat do výběrového řízení.

Na základě rozhovorů se 3mi zaměstnanci organizace bylo zjištěno následující: zaměstnanci jsou zklamáni a demotivováni současnou stále trvající situací v organizaci. Přemýšlí o samotném setrvání v organizaci za současného stavu. Velkou roli v jejich rozhodování bude hrát získání financí na stávající a nové projekty. Z výpovědi zaměstnanců je patrné, že směřování a cíl organizace je spjat s lidskými právy, v konkrétním zacílení a oblastech se již výpovědi jednotlivých zaměstnanců mírně liší. Navržené inovace pro organizaci se týkaly jednak konkrétního směřování, jak širokou oblast lidských práv zacílit a jakým směrem přesně organizaci vést, dále zaměstnanci mluvili o personální a finanční stabilizaci a s tímto oblastí spjaté (možnost rozšíření agendy, supervize, inovace vnitřních prostor organizace). Poslední velkou oblast tvořily inovace z oblasti řízení, zaměstnanci by preferovali pevnější vedení, pevně stanovený řád určitých činností – např. porady (jednotlivé porady zacílené na různá témata – projektové, interní supervize...), jasně definované úkoly a s nimi spjatou odpovědnost za ně, vyšší míru hodnocení, strategické plánování.

14 Doporučení pro další rozvoj

Pro další rozvoj organizace je dle mého názoru velice důležité uvědomit si, kam by organizace měla směřovat, proč a za jakých podmínek. Určení ideové linie organizace leží na bedrech předsednictva, které by si mělo uvědomit svoji důležitou roli právě v krizové situaci organizace. Dalším důležitým úkolem, který před organizací toho času stál, byl výběr nového ředitele. Ten by měl od předsednictva získat jasně danou představu, jakým směrem má organizaci vést a proč.

V oblasti řízení bych doporučovala následující změny:

- jasné vymezení struktury organizace – určit hranice, kdo nese za jaký úkol odpovědnost, s tím souvisí vypracování popisu jednotlivých pracovních míst,
- určit vyšší míru hierarchie nadřízenosti a podřízenosti (důležitost pro budoucí možné rozšíření organizace),
- upravit plánování porad – určit harmonogram, porady tématicky zacílit (projektové, interní supervize...) dle potřeby organizace,
- nastavit pravidelné hodnocení zaměstnanců,
- vést strategické plánování,
- zacílení interního i externího PR,
- efektivnější finanční řízení organizace – získávání financí z vlastních zdrojů,
- vedení databází spolupracovníků organizace, klientů,
- nastavení efektivnější spolupráce a komunikace s předsednictvem organizace.

Výše uvedené cíle jsou dle provedeného akčního výzkumu stěžejní pro správné nastavení řízení organizace.

Vzhledem k tomu, že jsem s organizací spolupracovala i po ukončení období, jež je popisováno v předkládané diplomové práci, byla jsem svědkem toho, že nový ředitel organizace přijal výše uvedené návrhy a zapracoval je do svých metod řízení.

Závěr

V předkládané magisterské práci bylo mým cílem na základě technik akčního výzkumu najít možnosti inovace v oblasti řízení konkrétní lidskoprávní organizaci působící v České republice. V teoretické části práce jsem se tomuto tématu věnovala všeobecně, jsou tedy popsány obecně metody řízení neziskových organizací. Praktická část je poté věnována především přímo konkrétní organizaci, jsou rozebírána data, která byla zjištěna v rámci zmiňovaného akčního výzkumu. Výstupem diplomové práce jsou formulovaná doporučení organizaci, která by po své implementaci měla vést k efektivnějšímu způsobu řízení organizace.

Vzhledem k tomu, že jsem s organizací spolupracovala i po ukončení období, kterému je věnována magisterská práce, měla jsem možnost pozorovat, zda nový ředitel, který do organizace nastoupil v létě roku 2009, výše uvedená doporučení implementoval či nikoli. Doporučení, která jsou v práci formulována, mají různý charakter. Doporučení, která lze implementovat v krátkém časovém období, se stala součástí řízení nového ředitele hned po jeho nástupu. Implementaci inovací dlouhodobého charakteru, jakožto efektivnější finanční řízení, nastavení strategického plánování organizace nebo nastavení efektivnější spolupráce a komunikace s předsednictvem organizace, považoval nový ředitel za důležitou, ovšem vzhledem k časovému období potřebnému k jejich zavedení jsem neměla možnost působení těchto změn sledovat.

Zda bude organizace v určité nastavené reflexi svých kroků pokračovat či nikoli leží již zcela na jejích bedrech. Domnívám se však, že reflexe a poskytování zpětné vazby je pro správné nastavení fungování a řízení organizace nezbytné.

Seznam použitých zdrojů:

1. Armstrong, M.: *Řízení lidských zdrojů*. Praha, Grada Publishing, 10. vyd. 2007 ISBN 978-80-247-1407-3
2. Bárta, J.: *Strategické plánování pro neziskové organizace*, Praha, NROS, 1997 ISBN 80-902302-0-2
3. David, F.R.: *Concepts of Strategic Management*, New Jersey, Prentice Hall, 1995, 5.vyd.
4. Dluhošová, D.: *Finanční řízení a rozhodování podniku*. Praha, EKOPRESS, 2006 ISBN 80-86119-58-0
5. Drápková, Přednášky k předmětu „Kvalita“, FHS UK, zimní semestr 2009/2010
6. Drucker, P.F.: *Řízení neziskových organizací*, Praha, Management Press, 1994
7. *Finanční řízení*. Sborník vybraných materiálů, Praha, Agnes, 1999 ISBN 80-902633-5-6
8. Hannagan, T.J.: *Marketing pro neziskový sektor*, Praha, Management Press, 1996 ISBN 80-85943-07-7
9. Hejna, L.: *Zdroje a možnosti vlastního financování nestátních neziskových organizací v sociální sféře*, Bakalářská práce FF UK, 2009
10. Hendl, J.: *Kvalitativní výzkum*, Praha, Portál, 2008 ISBN 978-80-7367-485-4
11. Holeyšovský, Přednášky k předmětu „Personální management“ FHS UK, letní semestr 2008/2009
12. Keřkovský, M., Drdla, M.: *Strategické řízení firemních informací*. Praha, C. H. Beck, 2003 ISBN 80-7179-730-8
13. Kotter, J.P.: *Vedení procesu změny*, Praha, Management Press, 2004 ISBN 80-7261-015-5
14. Koubek, J.: *Řízení lidských zdrojů*. Praha, Management Press, 2009 ISBN 978-80-7261-168-3
15. Marková, H.: *Fundraising 96*, Praha, Pražské regionální centrum Asociace Brontosaura, 1996 ISBN 80-900189-7-1
16. Newton, R.: *Úspěšný projektový manažer*, GRADA Publishing, 2008 ISBN 978-80-247-2544-4

17. Norton, M.: *Praktický průvodce fundraisingem pro neziskové organizace*, Praha, Nadace VIA, 2003
18. Plamínek, J., Fišer R.: *Řízení podle kompetencí*, Grada Publishing, 2005 ISBN 80-247-1047-9
19. Potůček, M.: *Nejen trh*, Praha: Slon, 1997
20. *Projektové řízení*. Krajský úřad Vysočina, Odbor regionálního rozvoje, 2006
21. Radová, M.: *Možnosti financování neziskové organizace v České republice*. Diplomová práce, FHS UK, 2010
22. Rektořík, J a kol.: *Organizace neziskového sektoru*, Praha, EKOPRESS, 2007, 2.vyd. ISBN 978-80-86929-25-5
23. Rossenau M.: *Řízení projektů*. Praha, Computer Press, 2000 ISBN 80-7226-218-1
24. Salamon, L.M., Anheier, H.K.: *Defining the nonprofit sector*, Manchester, Manchester Univ. Press, 1997 ISBN 0-7190-4902-4
25. Sedláček, M.: *Základy účetnictví*. Doplnkový studijní materiál k přednáškám, FHS UK
26. Sokol, J.: Společnost jako komunikace. In: Dohnalová, M., Anderle, P. ed.: *Občanský sektor: Úvahy a souvislosti*. Moravský Beroun, FHS UK v Moravské expedici, kmenové nakladatelství občanského sdružení Vlastenecký poutník, 2002
27. Svozilová, A.: *Projektový management*, Praha, GRADA Publishing, 2006 ISBN 80-247-1501-5
28. Trpišovský, M.: Soubor přednášek z finančního řízení I a II, letní a zimní semestr 2009, FHS UK
29. Vrzáček, P.: Soubor přednášek z projektového řízení ze dne 24.3. 2010 a 21.4. 2010, FHS UK
30. Vykypěl, O., Keřkovský, M.: *Strategické řízení*. Praha, C. H. Beck, 2006 ISBN 80-7179-453-8
31. D.I. Seven Facility, Komplexní správa budov a nemovitostí [online], [citováno 2011-04-03]. Dostupné z:
http://www.disevenfacility.cz/?utm_source=adwords&utm_medium=cpc&utm_campaign=facility-diseven-facility
32. Ministerstvo práce a sociálních věcí, Zavádění Standardů kvality sociálních služeb do praxe [online], [citováno 2011-04-03]. Dostupné z:
<http://www.mpsv.cz/files/clanky/5964/pruvodce.pdf>

33. Na volné noze, Projektové řízení [online], [citováno 2011-03-20]. Dostupné z: <http://navolnenoze.cz/blog/projektove-rizeni/>
34. Podnikatel.cz, Podnikatelský plán – business plán, [online], [citováno 2011-03-20]. Dostupné z: <http://www.podnikatel.cz/slovnicek/podnikatelsky-plan-business-plan/>
35. Project management, Projektové řízení – správná cesta k úspěchu? [online], [citováno 2011-03-20]. Dostupné z: <http://rizeni-projektu.cz/view.php?cisloclanku=2007052001>
36. Risk management, Aplikace metody RIPRAN v softwarovém inženýrství [online], [citováno 2011-03-06]. Dostupné z: <http://www.risk-management.cz/clanky/ripranin.pdf>
37. Studium MBA, Slovník pojmů – řízení informací [online], [citováno 2011-04-03]. Dostupné z: <http://www.studiummba.cz/slovník-pojmu/rizeni-informaci/>

Příloha č. 1 – Seznam dokumentů podrobených analýze v průběhu akčního výzkumu

1. Stanovy organizace
2. Interní pokyn výkonného ředitele organizace k pracovním cestám pracovníků
3. Vnitřní předpisy organizace k archivaci a skartaci klientských spisů
4. Interní pokyn výkonného ředitele organizace ke střetu zájmů
5. Vnitřní předpis č. 1/2007 – podmínky evidence pohybu na pracovišti, podmínky pro vypracování a odevzdání výkazů práce, podmínky pro práci doma, podmínky pro čerpání dovolené, podmínky pro práci přesčas a čerpání náhradního volna, bezpečnost práce, komunikace organizace navenek a zpráva dokumentace, pracovní cesty a cestovní náhrady, závěrečná ustanovení.
6. Organizační struktura organizace
7. Výroční zpráva organizace za rok 2008

8. Studium potřebné literatury a internetových stránek

Příloha č.2 – Přepis rozhovoru, zaměstnanec A

Dnešní datum je x.6. 09, rozhovor je veden po dobu 24 minut. Nacházíme se v hlavním úřadě organizace. Já, Monika Radová, povedu rozhovor se zaměstnancem A. Téma, na které bude veden dnešní rozhovor, nese název: „Systém řízení a základní manažerské procesy“.

MR: Děkuji mockrát za Váš čas a svolení s vedením rozhovoru. Tak, já bych přistoupila k první otázce, **jaké poslání má organizace?**

ZAM.A: Ochrana lidských práv, sledování stavu lidských práv v ČR a částečně v zahraničí v nějakých flagrantních případech.

MR: Hm. **Jaký má organizace cíl?**

ZAM.A: Jaký má organizace cíl.

MR: Nebo cíle.

ZAM.A: To je teda složité, protože, buď teoreticky jaké má cíle nebo jaké má cíle prakticky.

MR: Hm.

ZAM.A: Ale teoreticky si myslím, že jejím cílem je upozorňovat na porušení lidských práv v ČR a snažit se o to, aby ta porušení byla napravena.

MR: Hm. **A kam organizace směřuje?**

ZAM.A: Kam organizace směřuje, myslím že, směřuje, zase to je to samé, myslíte to v té ideální podobě nebo v té praktické.

MR: Jak to pojmete, můžete to rozdělit, můžete...

ZAM.A.: Kam směřuje v té ideální podobě vlastně nevím. A v té praktické směřuje ke specializaci na nějaká určitá témata týkající se oblasti lidských práv.

MR: Hm. **Jaká je Vaše role v organizaci, čím jste pro organizaci důležitá?**

ZAM.A: Moje role v organizaci je taková, že už tady jsem dlouho, jsem tady v současné době služebně nejstarší a myslím si, že v současné době koordinuji program, který je jediný financovaný, drží nás nad vodou. A moje osobní role, myslím že, nechtěla bych si úplně „foukat“, ale myslím si, že jsem jakoby taková záchranná vesta, když se něco děje, snažím se, abychom to nahlíželi pozitivněji nebo se věci řešily, snažím se tlumit konflikty, aby nepřerostly a řešily se. Taková podpora... nevím, jak bych to řekla... a myslím, že je to důležité, považuji to za důležité...

MR: To určitě... **Jak dlouho již pracujete v organizaci, jako služebně nejstarší?**

ZAM.A: 10 let.

MR.: **Jakým směrem se organizace vyvíjela, popřípadě vyvíjí během doby Vašeho působení v organizaci?**

ZAM.A: Jakým směrem...

MR: Hm. Kdybyste nějakým způsobem třeba popsala ten vývoj v průběhu těch deseti let...

ZAM.A: Organizace z počátku se rozrůstala a přibírala různá témata, kterými se zabývala aktivně ale poté když přišly problémy s financováním, tak se „smrskla“ až doteď. Myslím si, že její vývoj není moc uspokojivý, moc se nevyvíjí. Dělá se to, co umožňují vnější podmínky a v tom se snažíme plavat, není to od nás ale nějak extra zacílené, tak jak by to mělo vyplývat z poslání. Vývoj z mého pohledu je takový sporadický. Je to těžké. Záleží to na lidech a ti, kteří odešli... Vývoj je takový, v současné době se trochu stagnuje, čeká se na to, co se bude dít dál, ale nevím, zda do toho vůbec někdo zasáhne, jestli to náhodou nebude skomírat, skomírat, skomírat...

MR: **Jaké to pro Vás je, jak jste se v organizaci cítila, jak se v ní cítíte, jestli to jde nějak srovnat... Přece jen 10 let je dlouhá doba...**

ZAM.A: Já jsem začínala jako dobrovolnice, což jsem se cítila v organizaci ze začátku poměrně dobře, protože jsem se učila nové věci, což se učím i teď, ale tenkrát to pro mě bylo úplně nové. Byl to první kontakt s nějakým odborným zaměstnáním, které jsem měla, takže jsem to tak přijímala. Postupem času mám pocit, že z tohoto hlediska mi chybí spousta interních pravidel, jak by se měly věci řešit. Ta zkušenost, po té odborné stránce fajn, ale potom z pracovního prostředí není úplně dobrá, takže se cítím rozklíženě...

MR: Co to znamená?

ZAM.A: To je složité, protože na jednu stranu se cítím tak, že je to tu náročné, musíme znát vše – fundraising, řízení, realizaci projektu, PR, nedá se to vše udělat. Nějaká loajalita a přesvědčení o tom, že ten program, na kterém pracuji by měl dál pokračovat, tak to mě drží. Ale na druhou stranu, když srovnám, vidím své kolegy, nebo kolegy spíše studenty, známé, jak pracují, jak jsou daleko, jaké mají podmínky a zázemí... tak je mi z toho skoro špatně, protože si říkám, jestli nejsem trochu blázen, že tady zůstávám. A nejsem zatím schopna to nějak „rozčísnout“, takže to je ten pocit, že se cítím rozklíženě, rozporuplně...

MR: **A navrhla byste organizaci nějaké inovace? O něčem jste se již zmiňovala...**

ZAM.A: Inovace ano, jednak řízení nějaké pořádné, jednak asi, protože v současném stavu to asi nejde dělat jinak než na dobrovolné fázi, takže asi rozjet nějaký dobrovolný program a hlavně vyspecifikovat to, čemu by se měla organizace věnovat a jak s ním dál do budoucna,

protože to, v jakém to teď je stavu, myslím si, že to není vůbec ideální, že by se organizace takto profilovat neměla, organizace, která se zabývá dvěma směry, tématy...

MR: To znamená, že by těch témat mělo být více naopak nebo...

ZAM.A: No jasně, já si myslím, že naše organizace jako organizace, která se zabývá sledováním stavu lidských práv v ČR, by měla nějakým způsobem, což děláme, dáváme každoročně oponentní zprávu o stavu lidských práv vůči zprávě vládní. Ale myslím si, že bychom se tímto měli zabývat více a hledat, síťovat organizace k tomu, aby to mělo větší dopad. Více se zabývat celkově lidskými právy jako takovýma, třeba i ve vzdělávání. Programy, kterými se teď zabýváme, které nás živí do toho spadají ale jsou velmi úzce specifické. Právo shromažďovací, právo projevu a potom práva dítěte, také poměrně specifické. Ale lidská práva, není to z toho vše... Ještě poradenství, v rámci sociálního poradenství, ale tam je to vyloženě poradenství, není to nijak specificky zpracovávané, komentované, analyzované a tak... Neříkám, že to vše musí dělat naše organizace, ale že by měla vyvíjet aktivitu k tomu, aby takovéto věci se nějak zpracovávaly a aby byly slyšet... To je další achylova pata organizace, že něco dělá a neumí to prodat, není to slyšet... Jediné, nebo ne jediné, stále nám reaguje vězeňská služba, protože máme dlouholetou spolupráci, tak to je fajn... My uděláme to, že to vyvěsíme někde na webovky, zašleme nějakou tiskovou zprávu, ale to je vše... Ale že by se pracovalo s tím, že máme ta a ta zjištění a šli jsme dál, tak to se nedělá... Ale my na to nemáme prostor, ale to je o tom budoucnu nebo o té představě, co bychom měli dělat a jak bychom na tom mohli pracovat a naše programy, které jsou samozřejmě důležité a v kterých bychom měli pokračovat, myslím, že jsme se na tom shodli s kolegy, že by to měly dělat samostatné neziskovky, které by právě přispívaly do zpráv organizace.

MR: To znamená, že vy byste to zaštiťovali jako organizace a ostatním organizacím byste cíleně rozdávali projekty nebo ne přímo rozdávali ale koordinovali...

ZAM.A: Ne, ne, projekty, ne... To spíš jako, že bychom se domluvili, zkoordinovali s jinými neziskovkami, které se zabývají nějakým určitým specifickým tématem a že bychom se domluvili na tom, že to bude součástí zprávy o stavu lidských práv a potom naše organizace že by to tlačila pryč, ven, na veřejnost.. To je ale možná taková na druhou stranu utopická představa, protože některé ty neziskovky tohle dělají už strašně dlouhou dobu a vystačí si samy. Není to úplně potřeba. Nebo představu, analyzovat vývoj lidských práv za celých 20 let teď... Taková nějaká analyticko-právní práce, samozřejmě s podkladama, které za sebou máme.

Potom je zase otázka, jak dělat vězeňství. To je další téma, které my úplně samostatně specificky neděláme, děláme to v rámci projektu „Děti vězňových rodičů“, ale my jsme dělali dříve dlouhodobě monitoringy a měly jsme to vězeňství „zmáklé“ a uměli jsme ho, pořád z toho žijeme, ale už ten přehled takový není. Ale jsme zase jediná organizace, která toto dělala v ČR a měla takovou možnost. Takže si říkám, že to vězeňství zase na druhou stranu bylo potřeba a bylo by vhodné, aby se udrželo a vyvíjelo, což se nám nedaří ani pod nějakou samostatnou jinou organizací, která by vznikala při nás. Ale to je těžké. Myslím si, že je to otázka členů a předsednictva, aby řekli, proč tam vlastně jsou, co si myslí a aby řekli, co by chtěli, abychom dělali. Abychom komentovali, taky se vyjadřujeme čas od času k věcem, které se ve světě dějí, tak fajn to je také určitě jedna z věcí, kterými bychom se mohli zabývat nebo také objevování nějakých nových problematik... Ale to musí z něčeho vzniknout, to musí vzniknout právě z té teoretické a analytické práce...

MR: No, tak inovací máte v hlavě strašně moc..

ZAM.A: Ale ono se to nedá udělat bez peněz.

MR: A bez lidí.

ZAM.A: No jasně. Buď ti dobrovolníci nebo my máme peníze na ty programy, které děláme a z těch neukrojíme, abychom podpořili něco nového...

MR: Jasně. Kdybychom teď přešli od inovací k tomu řízení, o kterém by měl tento rozhovor hlavně být... **Co v současné době obnáší fce ředitele? Co vše současný ředitel organizace vykonává?**

ZAM.A: No tak ředitel zaštiťuje, je to statutární orgán, na něj jdou všechny věci, které se týkají organizace jako takové. To znamená od nájmu nebo jednání s úřady, vystupování navenek, vzhledem k tomu, že organizace teď nějak extra nevystupuje navenek s nějakou svojí... nevystupuje, my si vystupujeme za programy samostatně, ale jinak by asi měl být, dělat nějaké ty... Nevím, nebo jestli by měl být tiskový mluvčí, jako je třeba nyní v Amnesty, ale co by měl dělat...?

MR: Nyní mluvíme o tom, co vykonává v současné době a co v současné době obnáší ta jeho funkce, a pak budeme mluvit o tom, co by měl vykonávat, takže jestli...

ZAM.A: Co vykonává...

MR: No.

ZAM.A: Jako ředitel.

MR: Hm.

ZAM.A: No takže: jednání s úřady a částečně... personální agenda, interní personální agenda, řízení lidských zdrojů...

MR: A co by měl vykonávat?

ZAM.A: No tak to co dělá, akorát trochu více řídit organizaci, někam ji směřovat a hlavně kontrolovat. Měl by nastavit nějaké systémy nebo dát prostor pro to, aby se nastavil ten systém a pak ho kontrolovat nebo určit někoho, kdo by ho kontroloval... nevím no... Prostě to mít více v rukou strukturu, vnitřní řízení. Kromě toho by měl prezentovat organizaci, zároveň svým způsobem v tomto kontextu třeba i fundraisovat. No prostě organizaci nějak směřovat a zviditelňovat. Já nevím, jestli to stačí...

MR: Určitě. Vy už jste tedy o tom trochu mluvila, ale **přála byste si, aby fungovaly v činnosti organizace některé přesně definované a opakující se procesy – např. pevně stanovené porady, hodnocení, plánování....**

ZAM.A: Ano, to ano..

MR: A jaké třeba ještě a proč?

ZAM.A: Jaké třeba ještě to nevím, protože jsem to prakticky nikdy nezažila, nemám z čeho čerpat, nestudovala jsem to a nezažila jsem to, takže nevím, co se dá vše dělat. Prostě klasické porady a plánování, to je asi takový ten základ, který si dovedu představit ale jako dál to nevymyslím. No a to druhé...

MR: Proč? Jestli se mohu zeptat?

ZAM.A: Proč? Protože si myslím, že pokud nejsou ta pravidla vyjasněná a pevně nastavená, tak že to strašně zatěžuje tu organizaci a že se motá sama v sobě, lidi nemají pořádně čas pracovat na věcech, které mají dělat, protože si vyjasňují věci mezi sebou a hledají se a ta organizace hledá a je to hrozně jakoby zatěžující a komplikované. Zdržuje to a je to otravné a nedělá to dobré ovzduší. Nebo takhle jako, já si od toho slibuji, že to něco přinese..

MR: Hm. To znamená, že **pro Vás takovéto pravidelné činnosti by byly spíše přínosné a nebo spíše svazující?**

ZAM.A: Já si myslím teď, že by byly přínosné. Já si dovedu představit, že až by se zajel nějaký takový systém a po tom by někdo dupal, že vážně musí být některé věci dodržované podle nějakých interních směrnic, předpisů, který by byly přežitý, tak si myslím, že to dokáže být i pěkně obtížné. Ale v současné době si myslím, že by bylo dobré, aby se vůbec něco nastavilo.

RM: Hm. Jasně. **A jak si Vy představujete svoji budoucnost v organizaci?**

ZAM.A: To souvisí s tím začátkem. Já reálně to mám postavené tak, že mě zde drží ten projekt...

RM: Děti vězněných rodičů.

ZAM.A: Ano. Kdyby se začal realizovat někde jinde, tak nevím, tak bych asi šla dělat někam jinam. A nevím, jaká by byla moje spoluúčast s organizací, ale pravděpodobně by nějaká byla. Takže já to mám „hrozené“, protože to nikam nejde a zůstává projekt u nás, tak to mám „hrozené“ tak, že pokud ten projekt bude a budou na to peníze, což v současné době je tak do konce roku, tak tu budu. A pokud se seženou nějaké další peníze a bude se moci pokračovat, tak to nevím... Dál než do konce roku už zatím nepřemýšlím, protože ty peníze tu nejsou. Sice žádáme, sháníme, doufám, že vyjdou samozřejmě... Ale nic se neví, takže, já to nechávám... Nevím, kdyby se organizace vzpamatovala, ztopořila, začala dělat nějaké další nové věci, pokud by se to v září svého poslání nějak zkonzistentnilo a dalo dohromady, tak třeba bych začala zase více věřit... A pracovala bych dál... Ale to jsou hrozné představy...

MR: Hm. A v rámci těch Vašich představ, **kdybychom je dali dohromady s budoucností organizace, s jejím směřováním...?**

ZAM.A: Já myslím, že to souvisí s tím, co jsem řekla předtím...

MR: To souvisí.

ZAM.A: Že by se měl rozhodnout, co vlastně chce, co bude dělat.. Myslím, že jsou dostačující věci, že máme lidskoprávní knihovnu, která by se mohla více zpropagovat a na ní začít zase fungovat a vzdělávací věci, které jsou strašně důležité a tím začít. A pak získávat spolupracující neziskovky a že by se to převedlo do zpráv. Nebo do nějakých jiných aktivit, mě to momentálně teď nenapadá, ale... Myslím si, že je důležité, aby tady ta organizace byla, ale je důležité, aby se chovala... aby měla důležitost, vážnost, aby měla na čem stavět.

MR: Dobře. Děkuji moc. Chcete k tomu ještě něco dodat, napadá Vás něco, třeba na co jsem se nezeptala...nebo...

ZAM.A: No, jediné, co mě napadá k tomu, že by bylo dobré tu zprávu předat předsednictvu nebo něco takového, že to jsou věci, které jsou poměrně dost zásadní a že se tady hrozně dlouhou dobu neřeší a tak nějak tady plavou a nikdo to nechce tak nějak extra slyšet... a nebo, nevím, jestli to vědí nebo nevědí, já myslím, že většina lidí z předsednictva o tom ani neví, nebo to mohou tušit ale nejsou schopni pomoci nebo pomoci v tom, co by měli dělat určit poslání nebo rozhodnout, co se bude dělat nebo nebude dělat. Na jednu stranu občas se mezi námi tak slyší, že předsednictvo nic nedělá a tohle a támhleto, já si myslím, že předsednictvo by zase až tak úplně moc dělat nemuselo, že prostě když má nějakou výkonnou složku... Ale

mělo by být takové to ideové, že by vám mělo říci tohle dělat takovým standardním způsobem a třeba pomoci já nevím, se sháněním peněz, dělat stanoviska... Ale měli by umět to pochopit, nevím, jestli nad tím vůbec přemýšlí, co to pro ně znamená, že tady existuje nějaká organizace a co od ní vlastně chtějí. To by bylo dobré se jich možná zeptat v rámci takového rozhovoru.

Příloha č. 3 – Přepis rozhovoru, zaměstnanec B

Dnešní datum je x.6. 09, rozhovor je veden po dobu 16ti minut. Nacházíme se v hlavním úřadě organizace. Já, Monika Radová, povedu rozhovor se zaměstnancem B. Téma, na které bude veden dnešní rozhovor, nese název: „Systém řízení a základní manažerské procesy“.

MR: Děkuji mockrát za Váš čas a svolení s vedením rozhovoru. Tak, já bych přistoupila k první otázce, **jaké poslání má organizace?**

ZAM.B: Poslání... Sledování stavu lidských práv v ČR a to jak z hlediska individuálních práv, práv jednotlivců, tak z hlediska monitoringu celkového stavu lidských práv a snaha o uvádění české praxe do souladu s mezinárodními dokumenty o lidských právech. S tím, že toto obecné poslání se fakticky realizuje v určitých oblastech, na které se specificky zaměřuje, vždy jsou to nějaké oblasti, které ta organizace shledává jako potřebné nebo jako neošetřené v rámci ČR.

MR: Děkuji. **A jaký má organizace cíl, jestli se liší ještě nějak od toho poslání?**

ZAM.B: Ten cíl je více méně právě uvádění českého stavu do souladu s mezinárodními dokumenty.

MR: Hm. **A kam organizace směřuje? Jsou to podobné otázky, ale...**

ZAM.B: Tím, že se zabývá těma jednotlivými oblastmi, tak směřuje do takové stavu, nebo k dosažení takového stavu, kdy v těch jednotlivých oblastech to, čím se zabývá bude na určité optimální úrovni v takové míře, že ta organizace to bude moci opustit. To znamená, že ty aktivity, které plní ta organizace buď převezme stát a nebo se ta situace prostě vyřeší.

MR: Hm, děkuji. **Jaká je Vaše role v organizaci, čím jste pro organizaci důležitý?**

ZAM.B: Jsem výkonný ředitel, statutární zástupce organizace, to znamená, že zastupuji organizaci navenek, to znamená že, dělám základní řízení úřadu a kromě toho jsem právník, takže ještě supluji jako expert.

MR: Máte tu plný úvazek?

ZAM.B: Ano, plný.

MR: Jak dlouho již pracujete v organizaci?

ZAM.B: 7, 5 roku.

MR: **Jakým směrem se organizace vyvíjela, popřípadě vyvíjí během doby Vašeho působení v organizaci?**

ZAM.B: Jako za celou dobu myslíte?

MR: Hm.

ZAM.B: Tak ona se organizace po celou dobu snažila profilovat v jednotlivých oblastech, pokud se týče zaměření jakoby obsahového, na druhou stranu se během té doby po celou dobu hledala co se týče řízení. Pokud opustím tu obsahovou část, kdy se organizace samozřejmě vyvíjela různými směry, které byly závislé na finančních zdrojích, které byly závislé na zaměření jednotlivých lidí, kteří v organizaci působili, tak ta druhá věc bylo neustálé a opakující se hledání nějakého ideálního způsobu řízení organizace.

MR: Jak se v organizaci v současné době cítíte?

ZAMB: Unaveně.

MR: Pokud chcete, můžete to nějak rozvést, pokud ne, nerozvádějte, je to na Vás.

ZAM.B: No, tak já jsem nastoupil na tu funkci ředitele jako na dočasnou překlenovací... v situaci určité krize, která tady nastala, jak personální tak finanční a chtěl jsem tu organizaci převést přes určité období. Teď jsem ve fázi, kdy to období končí, protože ztrácím ten svůj smysl v té organizaci a jako bylo to poměrně náročné období, takže... Já nejsem manažer, takže...

MR: Hm... **Navrhl byste organizaci nějaké inovace?**

ZAM.B: No, určitě ano, to jsou inovace, které tady pořád dlouhodobě leží ve vzduchu a které nejsme schopni z různých důvodů uskutečnit a ty důvody jsou jak důvody finanční, s tím souvisí neustálá snaha vůbec zachránit naši existenci projektově vzato, tak v rovině personální, protože nás je prostě strašně málo na to, abychom mohli něco změnit. Ty základní věci, které bych organizaci doporučil, které myslím, že ta organizace potřebuje, je na jedné straně personální stabilizace a finanční stabilizace, která s tím úzce souvisí, to jsou provázané věci. A s tou finanční stabilizací souvisí i určitá manažerská stabilizace. A vedle těch věcí, které se týkají řízení, tak je to i zaměření organizace nebo aktivit organizace víc na věci, které jsou nebo byly plně v souladu s posláním organizace. To znamená zaměření se na takovou jako obecnou problematiku lidských práv. Takové právní zaměření organizace a dejme tomu jako poskytování supportu jiným nevládním organizacím, využívání dlouhodobého knowhow organizace.

MR: Co v současné době obnáší funkce ředitele? Co vše současný ředitel organizace vykonává?

ZAM.B: Obnáší samozřejmě řízení lidí a koordinace týmu, nás je málo, je to prostě koordinace týmu víceméně. Obnáší odpovědnost za veškeré finanční a účetní záležitosti organizace, obnáší koordinaci fundraisingu, obnáší vystupování organizace navenek, komunikaci s médii a zároveň obnáší právní expertízy. A jakoby řešení některých případů, kterými se organizace zabývá, které nezapadají do projektových programů nebo projektově pokrytých programů.

MR: Co vše by měl podle Vás ředitel organizace vykonávat, napadá Vás ještě něco kromě toho, co jste vyjmenoval?

ZAM.B: Měl by určitě vykonávat tyto věci. Kromě toho mě rámcově ani nic nenapadá. Ale měl by mít zkušenosti k tomu tyto jednotlivé věci dělat, tzn. mít čas a kapacitu na to jednotlivé věci dělat. Měl by být třeba v oblasti fundraisingu určitě zaměřený a schopný jednat s potenciálními soukromými donory...

MR: Na chvíli bych Vás přerušila. Myslíte si, že je nutné spoutání funkce ředitele a fundraisera? Jestli kdybyste se nějakým způsobem rozšířili, tak třeba jestli...

ZAM.B: V případě, že bychom dospěli do stavu, že bychom byli stabilizovaná organizace a že bychom se dostali do ideálního optimálního stavu zaměstnanců, což je podle mě vzhledem k našemu zaměření 10 až 15 lidí, tak v tom případě by určitě bylo vhodné, aby ten fundraiser byl samostatný člověk úzce zaměřený na otázku shánění peněz. Případně spojen s marketingovou nebo PR činností. V současné době, vzhledem k tomu, že jsme v organizaci 4, tak si ani nemyslím, že by bylo vhodné, abychom tu měli samostatného člověka jako fundraisera.

MR: Ještě se zeptám spíš do budoucna na zaměření budoucího ředitele, co spojení právník – ředitel... Myslíte si, že je to důležité, aby byl...

ZAM.B: Já si myslím, že to určitě není nutné, já si myslím, že naopak spíš by bylo pohodlné spojení ředitel a ekonom, případně ředitel a člověk s manažerskými zkušenostmi. Vůbec si nemyslím, že by ředitel měl být právník. Ty právní věci, které dělám já by měl naopak zajišťovat expert, který není ředitel.

MR: Hm. **Přál byste si, aby fungovaly v činnosti organizace některé přesně definované a opakující se procesy – např. pevně stanovené porady, hodnocení, plánování....**

ZAM.B: Jasně. Stoprocentně ano. My se snažíme mít nějaké pravidelné porady, nedaří se nám to úplně pravidelně, ale je to hodně ovlivněné tím, že se tady nescházíme každý den. Všichni máme většinou aktivity mimo. Ale alespoň rámcově pevně stanovené porady určitě a určitě strategické plánování a určitě průběžné hodnocení, které nám prakticky chybí.

MR: Dalo by se to vše, co jste teď vyjmenoval označit jako inovace, dalo by se to pod to zahrnout?

ZAM.B: Ano, to by se pod to dalo zahrnout.

MR: **To znamená určité pravidelné činnosti nehodnotíte jako svazující ale spíše přínosné?**

ZAM.B: Určitě jako prospěšné, dokonce bych řekl spíše nezbytné. Určitě ještě jedna věc, to není úplně jako inovace, ale v rámci toho hodnocení považuji za hodně důležité pro fungování organizace odborné supervize, ty jsou ale vázané na finanční možnosti. V každém případě v tom období, kdy jsme měli odborné supervize, tak to našemu fungování hodně prospívalo.

MR: Myslíte si, že by bylo obtížné stanovit nějaké pravidelné procesy jako hodnocení a plánování a tak nebo proč to nyní třeba tak nefunguje, když sám říkáte, že by to bylo fajn...

ZAM.B: Jako upřímně řečeno teď to tak nefunguje, protože já to za prvé neumím a za druhé na to nemám čas, takže to jsou fakticky jediné důvody a pro mě to jsou významné důvody toho proč prostě odcházím. Nebudu už si prodlužovat smlouvu a proč trvám na tom, že je důležité, aby sem přišel ředitel.

MR: **Půjdeme ke směřování do budoucna. Jak vidíte vy osobně svoji budoucnost v organizaci?**

ZAM.B: Já určitě nechci organizaci opustit úplně, už jsem říkal, že ukončím jako ředitel, ale jako svoji další budoucnost vidím jen jako na bázi experta. A to ideálně, pokud se to podaří jenom jako externího experta nebo experta na částečný úvazek.

RM: Hm. **A jak vidíte budoucnost organizace a její směřování?**

ZAM.B: No, já pevně doufám, že se nám podaří najít ředitele nebo nám, vedení organizace, předsednictvu a že ta organizace prostě bude pokračovat dál. Před rokem jsme se dostali do kritické situace, kterou v tomhle omezeném týmu se snažíme ten rok překonávat, pro všechny nás je to extrémně vyčerpávající a podařilo se nám docílit toho, že ta organizace nezanikla, což hrozilo. Na druhou stranu pořád se to z té krizové situace nedostalo, to nebezpečí je tu pořád, v současné době jsme finančně zajištěni opět do konce roku a nevíme, co s tou organizací bude po konci roku. Já pevně doufám, že ta organizace přežije, máme ten jeden projekt nebo jednu aktivitu, která má šanci na finanční pokrytí a má určitě perspektivu. Na druhou stranu v mezích toho, jak já vidím poslání organizace, podle mě nenaplnuje úplně to poslání. Je to příliš konkrétní aktivita. Nebo to ideální poslání nebo ideální aktivity naplňující poslání. Ale v současné době je to prakticky jediná aktivita, která nás může držet při životě. Vedle druhé aktivity, což je boj proti extremismu, kterou máme taky částečně finančně

pokrytou. Ale já pevně doufám, že ta organizace přežije. Doufám, že novému řediteli se povede organizaci jasněji vyprofilovat a jasněji finančně zajistit.

MR: Hm. Můžu Vám děkuji za rozhovor a za Váš čas.

Příloha č. 4 – Přepis rozhovoru, zaměstnanec C

Dnešní datum je x.6. 09, rozhovor je veden po dobu 24 minut. Nacházíme se v hlavním úřadě organizace. Já, Monika Radová, povedu rozhovor se zaměstnancem C. Téma, na které bude veden dnešní rozhovor, nese název: „Systém řízení a základní manažerské procesy“.

MR: Děkuji mockrát za Váš čas a svolení s vedením rozhovoru. Tak, já bych přistoupila k první otázce, **jaké poslání má organizace?**

ZAM.C: Tak to základní poslání je vlastně, usilovat o to, aby se respektovala základní lidská práva. To je tak jako obecně...

MR: Hm. **A jaký má organizace cíl?**

ZAM.C: To si nejsem úplně jista. V podstatě, my jsme jako organizace, naším cílem je dohlížet na to, aby nedocházelo k porušování lidských práv a to prostřednictvím monitoringu stavu lidských práv a svobod. Vydáváme každoročně zprávu o stavu lidských práv v ČR, dále vychází, myslím čtvrtletně, i časopis Lidská práva, takže se snažíme i monitorovat, jaká je situace lidských práv v ČR a v případě, že pokud dojde ke zjištění, že byla práva porušena, nemám s tím úplně zkušenost, ale předpokládám, že se začne usilovat o to, aby se situace změnila k lepšímu a pak to probíhá i na základě stížností, případě podnětů od veřejnosti, klientů, kteří k nám docházejí. Asi tak minimalizovat ty situace, kdy dochází k porušování lidských práv, to je ten základní cíl.

MR: Děkuji moc. **Směřování organizace**, je ještě něco, co byste k tomu řekla nebo jste to již popsala v tom poslání a v těch cílech organizace?

ZAM.C: No tak, to směřování organizace si myslím, že je teď hodně omezeno počtem lidí i finančními zdroji, ale jinak si dovedu představit, že ten původní stav, který tady byl, kdy zde bylo poměrně široké právní oddělení a byla možnost se skutečně věnovat podrobněji jednotlivým případům, teď je hodně kauz, které musíme odmítnout z časových důvodů... Asi to směřování je dostat to zase do těch měřítek, v jakých to bylo předtím... Abychom se mohli věnovat těm kauzám...

MR: To znamená, věnovat se většímu počtu kauz...

ZAM.C: No, no, těm, které jsou skutečně důležité a dochází tam k porušování lidských práv, ale jde o to, že prostě není kapacita se tomu věnovat, takže my se to snažíme většinou řešit tak, že těm klientům dáváme nějaké kontakty na jiné organizace a podobně. Ale to my

bychom samozřejmě nechtěly, chtěly bychom to spíš rozšířit, aby to bylo v takovém měřítku, jak to bylo předtím.

MR: Hm. Když se vrátím k těm klientům, jak oni se o vás dozví, jakým způsobem... Najdou si vás na netu nebo...

ZAM.C: No tak, je pravda, že to nijak nesledujeme, jakým způsobem se o nás dozívají, ale ty informace o službách jsou na internetu, jednak vychází občas tiskové zprávy, dále zasíláme informace o službách i na příslušné úřady, kam ty lidi dochází nebo tam, kde se ty cílové skupiny nějakým způsobem „srocují“... Také záleží na tom, že ta organizace existuje již 20 let, tak už nějaké povědomí v té veřejnosti...

MR: Já jen poprosím, vzhledem k tomu, že zde jezdí tramvaje, tak kdybyste mohla trochu více nahlas... Děkuji moc.

ZAM.C: Hm.

MR: Jaká je Vaše role v organizaci, čím jste pro organizaci důležitá, jak byste popsala svoji roli?

ZAM.C: Oficiálně nebo neoficiálně?

MR: Nechám to na Vás.

ZAM.C: Tak oficiálně jsem konzultantka, to znamená, že jako konzultantka jsem se tady objevila již v několika projektech, to znamená, že se nespecializuji na jednu konkrétní oblast, respektive pomáhám v projektech a v minulosti a teď to vypadá i do budoucnosti, že to bude pokud jde o věci, které se týkají trestních činů z nenávisťi a neonacismu, rasismu. Takže i v tomto ohledu a vlastně v loňském roce jsem koordinovala ještě jeden projekt jakoby navíc, který se týkal problematiky dětí v rodičovských sporech, který byl tedy ukončen také z finančních důvodů. Takže teďka aktuálně tedy především tohle.

MR: A co to znamená konkrétně konzultantka?

ZAM.C: No takže v podstatě se věnuji případové agendě, to znamená, nevím, jak moc zacházet do detailů, ale jednotlivé rodiny, které jsou zapojeny do projektu, tak je potřeba s nimi nějakým způsobem jednat, komunikovat, řešit problémy apod.... Takže v tomto smyslu.

MR: Hm. Chcete k tomu ještě něco dodat?

ZAM.C: Myslím, že ne.

MR: Jak dlouho již pracujete v organizaci?

ZAM.C: 2 roky.

MR: A po celou dobu více méně jako konzultantka?

ZAM.C: Více méně se to dá takto říci. Ještě původně jsem nastoupila jako koordinátorka projektu, který se zabýval rozvojem lidských zdrojů a sociálně právním poradenstvím, takže tam jsem zároveň byla jako korekce a zároveň jsem ten projekt vedla, ten byl ale po půl roce, co jsem nastoupila byl ukončen. No a poté jsem navázala na ty projekty, které zde byly...

MR: Děkuji mockrát. Nyní možná navazuje ta otázka, **jakým směrem se organizace vyvíjela, popřípadě vyvíjí během doby Vašeho působení v organizaci?**

ZAM.C: No, tak já mám takový pocit, že od mého nástupu začalo postupně to období, kdy lidé odcházeli jednak proto, že byly ukončovány ty projekty, takže pro ně nebyly automaticky pracovní příležitosti, kdy jsme se teda snažili nacházet další finanční zdroje a podobně a kulminuje to loni, od června se to snažíme udržet a je to chvíli horší a chvíli lepší, budu doufat, že se bude vyvíjet tak, aby se udržela a zase rozšířila. Kdyby se nám podařilo to zase vyzvednout zpátky.

MR: Teď trochu osobnější otázka, **jak se v organizaci cítíte?**

ZAM.C: No tak, já se cítím v podstatě dobře, jako platný člen, ale s tím, že samozřejmě je tady možná více situací v tom ohledu, že jsme nevěděli, s tím, že ta situace se lepší, jakým způsobem budeme odměňování, jestli vůbec a tak. Takže tohle je trochu...Ale myslím, že jinde jsou jiné stresové situace, které jsou možná horší, možná... Takže nevím, no...Myslím, že se zde cítím dobře...

MR: Hm. **A navrhla byste organizaci nějaké inovace?**

ZAM.C: Tak to určitě je tady spousta možností, co dělat... Tak jednak, jednak bych asi uvítala častější komunikaci, uvítala bych asi, abych se mohla spolehnout, což není úplně vždycky, na to, že kolega si udělá všechny úkoly, které má a odvede ji dobře... Já teď tedy přesně nevím...

MR: Když se vrátím k té častější komunikaci, tak v jakém smyslu, v komunikaci s kolegy, v komunikaci s klienty...

ZAM.C: Spíš s kolegy. Pokud jde o komunikaci v rámci projektu, tak tam myslím, že to funguje dobře, máme pravidelné schůzky, ale pokud jde o komunikaci, kdy bychom se sešli všichni pohromadě a měli možnost si dělat interní supervize, tak to se bohužel moc nedaří. Vždycky se sejdeme v menším počtu, už takhle je nás tady málo... Málodky se podaří, abychom se sešli všichni a pokud ano, tak se řeší provozní věci nebo organizační, ale už chybí čas na to řešit to, co tady jednotlivé lidi trápí, s čím jsou nespokojeni, s čím naopak jsou, což si myslím, že je také důležité, abychom si to sdělovali. A takže toto, abychom měli možnost si říkat věci, které nejsou úplně příjemné...

MR: To znamená, že ty porady, které máte nejsou plánovány úplně na konkrétní den ale domluvíte se od porady k poradě, kdy bude další..

ZAM.C: Dříve to tak bylo, že jsme byli domluveni v podstatě na pravidelných, nebo takhle... Každý den jedna hodina a postupně se to redukovalo a teď už jsme zase v té fázi, že se domlouváme od porady k poradě.

MR: A průměrně je porada 1x týdně, 2x týdně.

ZAM.C: Průměrně tak 1x týdně se to podaří.

MR: Ještě nějaké inovace Vás napadají...

ZAM.C: No tak tady jich je spousta. V podstatě je to hodně o kapacitě lidí. Jako já bych byla třeba hrozně ráda, i když je to v podstatě jako nedůležitá věc, tak jako to prostředí tady trochu zkultivovat, kanceláře prostě přestěhovat, předělat tak, aby byly útulné a příjemné, udělat i z jedné místnosti dobrovolnické centrum, aby ti dobrovolníci, kteří přijdou mohli společně pohromadě komunikovat, spolupracovat a podobně. Třeba aby se dodržoval pravidelný úklid, což bohužel taky nefunguje, tak jak bych si představovala, sice to zajišťujeme my a je to náročné ještě po práci tady uklízet, ale myslím si, že je to nezbytné proto, aby se tu člověk cítil dobře. Tak to jsou možná na jednu stranu nepodstatné věci ale mě by to prospělo mít možnost si to tady uspořádat, na čemž se taky nejsme schopni shodnout...

MR: Jak dlouho to již máte v nájmu tyto prostory?

ZAM.C: To jsou taky dva roky. Od srpna 2007.

MR: A předtím jste sídlili?

ZAM.C: V prostorech u Ženských domovů.

MR: Teď přejdeme již k tomu bloku řízení. **Co v současné době obnáší funkce pana ředitele? Co vše současný ředitel organizace vykonává?**

ZAM.C: To nevím úplně přesně, co obnáší jeho práce. Ale v podstatě mám pocit, že jí vykonává pouze formálně. Nebo respektive tak jako že no, pokud jde o zajišťování smluv, podpisů na různé projekty a podobně, tak samozřejmě v tomhle ohledu ano a potom funguje jako PR, protože ji zastupuje, takže v podstatě nějakým způsobem jakoby dává do povědomí veřejnosti o tom, že existujeme, ale na druhou stranu nefunguje jako manažer.

MR: **Co vše by měl podle Vás ředitel vykonávat,** kdybyste to měla vrátit i do souvislosti s tím, že nefunguje jako manažer, tak co vše by měl podle Vás ředitel vykonávat?

ZAM.C: No tak, no jednak asi z jeho iniciativy by měly vycházet pravidelné schůzky, případně tedy i v rámci dohody určování úkolů, co kdo udělá a i kontrola, zda ty úkoly byly

splněny a pokud ne, tak z toho samozřejmě vyvodit nějaké důsledky. Asi bych, toto mi přijde nejzásadnější, že tady chybí jaksi dohled, nemyslím v tom smyslu, aby tady někdo kontroloval, jak dělám nebo nedělám úkoly... Já to беру tak, že je to i pro mě jako pro zaměstnance dobré, že vlastně řeknu všem, na čem dělám a s jakým úspěchem a co mě třeba vede k tomu, aby to bylo lepší a očekávám, že i ředitel přijde s návrhem, jak tu situaci třeba zlepšit nebo jak to udělat jinak apod. Spíše z tohoto důvodu, aby se rozvíjela spolupráce ku prospěchu organizace. Nemyslím to, že by měl stát jako dráp a kontrolovat jestli děláme to, co děláme, jako určitě nějaká míry kontroly tam být musí...

MR: To znamená, Vy byste ocenila, jestli tomu dobře rozumím to, aby fungovaly v organizaci nějaké přesně definované věci, které by probíhaly v konkrétní čas... Pevně stanovené porady, hodnocení, plánování, všechno by to mělo v tom vašem třeba týdním rozvrhu pevný řád...

ZAM.C: Já si nejsem úplně jistá, ale na druhou stranu cítím, že takto volně to taky není vyhovující, takže asi spíš ano, asi by to bylo prospěšné, kdybychom se teď domluvili a bylo to jasně dané, s tím, že by tam musela být nějaká rezerva... Asi ano, asi myslím, že by to bylo prospěšné...

MR: Takže dá se říci, že považujete určitý „stereotyp“ za přínosný spíše než za svazující...

ZAM.C: Určitě ano. A ta věc, která mi tady chybí je, že jaksi neexistují ani, jako že určité osoby nedodrží základní věci, které vychází ze zákoníku práce a pak je to demotivující pro ty ostatní, protože proč já se mám snažit a proč já to mám dělat tak, jak se má, když to prostě jinde nefunguje a jaksi z toho nevyplývají žádné postihy.. Nebo prostě potom je to pro ně, nebo já budu mluvit za sebe, pro mě je to demotivující se o něco snažit, když vím, že se to dá dělat lajdáctěji a za stejné ohodnocení, tak v tomhle ohledu si myslím, že ten ředitel má ty pravomoce k tomu, aby to mohl zlepšit a ovlivnit a aby to mohl kontrolovat. A osobně si myslím, že i pro ty zaměstnance je to jakoby lepší, protože jako mít ten režim si nastavit s nějakými pravidly, která se musí dodržovat, tak si myslím, že by to i ty lidi uvítali... Někaké nastavení...

MR: Mluvíte o tomhle třeba na poradách?

ZAM.C: No tak, já o tom mluvím docela často, akorát ty výsledky tu nejsou. Tam jde o konkrétní věci, které já mohu řešit, co se mi nelíbí, ale pokud ředitel nedohlédne na to, aby se změnilo, tak s tím nic neudělám..

MR: Děkuji Vám mockrát. A jak vidíte svoji budoucnost v organizaci?

ZAM.C: Já ji vidím do konce roku, kalendářního, zatím počítám s tím, že do konce roku je na čem pracovat. Tak já doufám, že bude i nadále, ale zatím počítám tak, že do konce roku a pak se uvidí, jak to tady bude. Ale ráda bych pokračovala...

MR: Na čem to závisí, jestli tady budete...

ZAM.C: Záleží to na financích. Záleží to na financích především, protože takové ty věci kolem, které mě štvou si myslím, že se dají řešit a že to časem dospěje k nějakému řešení, takže to pro mě není zásadní, že by to byl důvod k odchodu. Takže to závisí na tom, jestli budeme mít peníze a poté budu pokračovat.

MR: A teď se zeptám na budoucnost v souvislosti s organizací, kam by měla směřovat podle Vás budoucnost organizace?

ZAM.C: No, v podstatě tak, jak jsem řekla, v podstatě rozšířit... V podstatě možná bych zůstala jen u těch dvou základních programů a to je ten boj proti rasismu a nesnášenlivosti a v podstatě trestné činy z nenávisti a druhý program to je to vězeňství, tam teda spadá vězeňská klientela a děti vězňových rodičů a plus kdyby se podařilo rozšířit tu poradnu... Tak to by bylo fajn a bylo by fajn, kdyby se podařilo udělat tu knihovnu... A myslím si, že to jsou i ty základní směry, které se tady objevovaly od počátku a průběžně v těch 20 ti letech.

MR: Děkuji mockrát, chcete k tomu ještě něco dodat, napadá Vás něco...

ZAM.C: Nevím, asi ne.

MR: Děkuji mnohokrát za rozhovor.

Příloha č. 5 – Zadání diplomové práce

UNIVERZITA KARLOVA V PRAZE

Filozofická fakulta

Katedra / ústav: Sociální práce

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Jméno a příjmení studenta: Monika Radová

Datum narození: 16. 5. 1984

Kontaktní adresa: Lamačova 839, Praha 5, 152 00

Obor studia / kombinace: Sociální práce

Diplomní obor:

Název práce v češtině Řízení neziskové organizace v České republice

Název práce v angličtině: Management of non-profit organization in the Czech republic

Vedoucí práce: PhDr. Jaroslava Sýkorová

Konzultant: PhDr. Pavla Kodymová, Ph.D

Pokyny k vypracování:

Cílem magisterské práce je popsat jednotlivé složky řízení neziskových organizací V ČR. Důraz bude kladen na finanční řízení a možnosti fundraisingu, zmíněny však budou i ostatní složky, především strategické řízení, personální, řízení změny, projektové řízení a řízení kvality. Diplomová práce bude formulována jako metodika pro neziskové organizace, které by chtěly získat ucelený přehled o tomto tématu. Zájem o téma by však mohl projevit i čtenář z odborné i neodborné veřejnosti. Primárně však bude práce určena konkrétní neziskové organizaci, jíž poslouží jako podklad pro úvahu o možném způsobu jejího managementu do budoucna.

Magisterská práce bude rozdělena do dvou částí. Teoretická část se bude věnovat teoretickému základu řízení v jeho jednotlivých složkách (především finanční řízení, strategické, personální, řízení změny, projektové řízení a řízení kvality). Při psaní této části práce budu vycházet z odborné literatury

a z internetových zdrojů. Praktická část se bude věnovat rozboru jednotlivých složek řízení konkrétní organizace. Pro sběr informací o stavu organizace budou použity metody pozorování, rozhovorů, focus group a obsahové analýzy interních zdrojů. Výstupem diplomové práce bude definování vhodného způsobu řízení organizace v budoucnosti a doporučení postupu, pomocí kterého by bylo možné tohoto stavu dosáhnout.

Časový harmonogram činností:

Červenec – srpen – studium literatury a dostupných zdrojů

Září – zpracování teoretické části magisterské práce

Říjen – zpracování praktické části magisterské práce

Listopad – dokončení magisterské práce, závěrečné úpravy, grafický vzhled práce

Předběžná bibliografie:

1. Armstrong, M.: *Řízení lidských zdrojů*. Praha, Grada Publishing, 2007
2. Bárta, J.: *Strategické plánování pro neziskové organizace*. Praha, NROS, 1997
3. Hannagan, T.: *Marketing pro neziskový sektor*. Praha, Management Press, 1996
4. Kolář, R.: *Fundraising: Pořádání benefičních akcí*. Praha, ICN, 2000
5. Kopčaj, A.: *Řízení proudu změn*. Praha, Grada
6. Kostolanyi, I.: *Jak napsat žádost o grant*. Baltimore, The Johns Hopkins University, 1997
7. Kotter, J.: *Vedení procesu změny*. Praha, Management Press, 2004
8. Ledvinková, J.: *Základy fundraisingu – Aneb jak získat finance na prospěšnou činnost*. ICN, 1996
9. *Průvodce fondy EU pro neziskové organizace – cesta labyrintem financování EU*. NROS, Praha, 2003
10. Petřík, T.: *Ekonomické a finanční řízení firmy*. Praha, Grada
11. Synek, M. a kol.: *Manažerská ekonomika*. Praha, Grada

Vedoucí práce (podpis):

Datum zadání práce:

L.S.

.....
Vedoucí základní součásti:

.....
Děkan:

Datum: