

Univerzita Karlova v Praze

Fakulta humanitních studií

Obor: Řízení a supervize v sociálních a zdravotnických organizacích

Zavádění participativních procesů do organizace na
příkladu tvorby poslání a vize organizace

Akční výzkum

Autor práce: Martina Příbylová

Vedoucí magisterské práce: PhDr. Zuzana Havrdová, CSc.

Praha 2008

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci vypracovala samostatně, že jsem použila jen uvedených pramenů a literatury.

V Jihlavě 26.6.2008

.....
vlastnoruční podpis

Poděkování

Děkuji PhDr. Zuzaně Havrdové, CSc., za odborné vedení diplomové práce.

Děkuji všem účastníkům projektu za spolupráci a vedení Oblastní charity Jihlava za umožnění realizace výzkumu.

Děkuji také své rodině za podporu během celého studia.

Obsah

| | |
|---|-----------|
| ANOTACE | 7 |
| ÚVOD..... | 9 |
| 1. VYMEZENÍ POJMŮ | 10 |
| 1.1 POSLÁNÍ | 10 |
| 1.2 VIZE | 15 |
| 1.3 STRATEGICKÉ PLÁNOVÁNÍ | 17 |
| 1.4 STRATEGIE | 20 |
| 1.5 ANALÝZY VNITŘNÍHO A VNĚJŠÍHO PROSTŘEDÍ | 23 |
| 1.6 DIAGNOSTIKA ORGANIZACE | 26 |
| 1.7 STRUKTURA ORGANIZACE..... | 27 |
| 1.8 KULTURA ORGANIZACE..... | 29 |
| 1.9 UČÍCÍ SE ORGANIZACE..... | 32 |
| 1.10 AKČNÍ VÝZKUM | 36 |
| 1.11 OHNISKOVÉ SKUPINY | 38 |
| 2 POPIS REALIZACE AKČNÍHO VÝZKUMU..... | 40 |
| 2.1 POPIS PROSTŘEDÍ | 40 |
| 2.1.1 <i>Základní údaje o organizaci</i> | <i>40</i> |
| 2.1.2 <i>Kontext zahájení strategického plánování v organizaci.....</i> | <i>42</i> |
| 2.1.3 <i>Diagnostika výchozí situace - Předvýzkum</i> | <i>43</i> |
| 2.1.4 <i>Geneze základních myšlenek akčního výzkumu</i> | <i>44</i> |
| 2.2 HIERARCHIE CÍLŮ AKČNÍHO VÝZKUMU | 45 |
| 2.3 ZÁKLADNÍ HYPOTÉZY A NAVRHOVANÝ ZPŮSOB JEJICH OVĚŘENÍ | 46 |
| 2.4 POSTUP V AKČNÍM VÝZKUMU | 47 |
| 2.5 PŘEHLED VÝZKUMNÝCH METOD A ZPŮSOB JEJICH UŽITÍ..... | 48 |

| | | |
|----------|---|-----------|
| 2.6 | POPIS AKTÉRŮ PROJEKTU A JEJICH ROLE V PROJEKTU | 49 |
| 2.7 | ČASOVÝ HARMONOGRAM REALIZACE | 50 |
| 2.8 | OHNISKOVÉ SKUPINY | 51 |
| 2.8.1 | <i>Příprava.....</i> | 51 |
| 2.8.2 | <i>Ověření funkčnosti metody v pilotní ohniskové skupině</i> | 53 |
| 2.8.3 | <i>Realizace ostatních ohniskových skupin</i> | 54 |
| 2.8.4 | <i>Postup zpracování výsledků ohniskových skupin.....</i> | 54 |
| 2.8.5 | <i>Reflexe procesu z pozice výzkumníka</i> | 55 |
| 3 | FORMULACE POSLÁNÍ A VIZE NA ZÁKLADĚ VÝSLEDKŮ FG..... | 56 |
| 3.1 | POSLÁNÍ | 56 |
| 3.1.1 | <i>Téma poslání v ohniskových skupinách</i> | 56 |
| 3.1.2 | <i>Způsob formulace a přijetí nového poslání.....</i> | 62 |
| 3.1.3 | <i>Faktor participace, zapojení pracovníků.....</i> | 63 |
| 3.2 | VIZE | 64 |
| 3.2.1 | <i>Postup vzniku vize organizace, faktor participace.....</i> | 64 |
| 3.2.2 | <i>Další kroky strategického plánování na základě vize organizace ...</i> | 65 |
| 3.3 | DISKUSE K VÝSLEDKŮM TVORBY POSLÁNÍ A VIZE ORGANIZACE | 65 |
| 4 | OVĚŘENÍ HYPOTÉZ | 69 |
| 4.1 | . NÍZKÝ SPOLEČENSKÝ A ODBORNÝ KREDIT PRÁCE | 69 |
| 4.2 | ZVÝŠENÍ LOAJALITY A SPOKOJENOSTI PRACOVNÍKŮ..... | 71 |
| 4.3 | ZMĚNY V ORGANIZACI, OBJEKTIVNÍ UKAZATELE..... | 73 |
| 4.3.1 | <i>Změny v řízení a ve struktuře organizace</i> | 73 |
| 4.3.2 | <i>Změny v oblasti kultury organizace</i> | 74 |
| 5 | NAPLNĚNÍ CÍLE AKČNÍHO VÝZKUMU..... | 75 |
| 5.1 | ZMĚNY V KULTUŘE ORGANIZACE A ZVÝŠENÍ LOAJALITY | 76 |

| | | |
|-----|---|-----------|
| 5.2 | VLIV NOVĚ FORMULOVANÉHO POSLÁNÍ A VIZE ORGANIZACE NA ZLEPŠENÍ PR ORGANIZACE | 76 |
| 5.3 | INKULTURACE HODNOT..... | 77 |
| | ZÁVĚR..... | 78 |
| | SEZNAM PŘÍLOH | 82 |
| | CITOVANÁ LITERATURA..... | 83 |
| | PRÁVNÍ NORMY: | 86 |
| | INTERNETOVÉ ODKAZY: | 86 |
| | VNITŘNÍ DOKUMENTY OCHJ:..... | 87 |

ANOTACE

V první části diplomové práce jsou vymezeny použité pojmy z oblasti managementu a výzkumu. Dále práce popisuje proces tvorby poslání a vize Oblastní charity Jihlava za důsledného užití participace pracovníků organizace. Tento proces je veden formou akčního výzkumu a je zasazen do rámce strategického plánování v organizaci. Akční výzkum se zaměřuje na sledování vlivu participace pracovníků na další změny v organizaci. V závěru práce jsou reflektovány realizované nebo započaté změny v oblasti řízení, struktury a kultury organizace ale také změny v subjektivním prožívání vztahu pracovníků k organizaci.

Klíčová slova:

Poslání organizace, vize organizace, strategické plánování, akční výzkum, participativní procesy, kultura organizace, struktura organizace, řízení organizace.

Anotace v anglickém jazyce:

Annotation

First part of this dissertation defines used key words from the area of management and research. Further this work describes the creation process of mission and vision of District charity Jihlava with rigorous participation of this organization's co-workers. The process is carried out by action research and is set into the frame of strategic planning of the organization. Action research is focused on the influence monitoring of participation of the co-workers on the changes in the organization. The conclusion reflects realized or commenced changes in the operation area, organizational structure and culture as well as changes in the subjective experience of the co-worker relations towards the organization.

Key words:

Mission of the organization, vision of the organization, strategic planning, action research, participation processes, organization culture, organization structure, organization management.

Úvod

U zrodu této práce stojí osobní zkušenost z práce v Oblastní charitě Jihlava. Konfrontuje mne s mnoha otázkami a přivedla mne na myšlenku zkoumat situaci organizace, ve které pracuji, metodou akčního výzkumu. Akční výzkum mne oslovil tím, že zahrnuje přímou akci vedoucí ke změně. Většinu užitečných podnětů a znalostí pro takový postup mi zprostředkovalo studium oboru Řízení a supervize v sociálních a zdravotnických organizacích na Fakultě humanitních studií Univerzity Karlovy.

Cílem práce je popsat akční výzkum realizovaný pod vedením autorky v Oblastní charitě Jihlava a ukázat, nakolik vedl k zamýšlené změně. Změna spočívala především v posunech v kultuře organizace spočívajících v zavedení participativních metod řízení. Tato změna probíhala v rámci procesu **reformulace poslání Oblastní charity Jihlava a vzniku vize rozvoje organizace**, a to na základě participace všech pracovníků charity na procesu vzniku těchto dokumentů.

V předkládané práci jsem použila akční výzkum jako výzkumný koncept, který umožňuje definovat problém v široké diskusi zainteresovaných osob v organizaci. Nedílnou součástí akčního výzkumu je přímá aplikace sebraných a vyhodnocených informací v tzv. akci. Akce znamená iniciaci změn vedoucích k předpokládaným výsledkům. Vznik nově formulovaného poslání a přijetí konkrétní vize rozvoje organizace byl předpokladem dalších kroků strategického plánování. K němu patří vytvoření a přijetí strategického plánu a plánu jeho implementace v jasně definovaném časovém období. Nezbytnou součástí strategie je samozřejmě také způsob evaluace celého procesu. Strategický plán a jeho implementace už není součástí akčního výzkumu popsaného v této diplomové práci, ale je jedním z definovaných výstupů výzkumu, který se vztahuje k hypotéze o vlivu akce na další změny v organizaci.

Celý koncept práce je veden základní myšlenkou, že důsledné užití participace pracovníků charity na celém procesu přinese žádoucí změnu v kultuře organizace a vytvoří předpoklady pro další rozvoj organizace.

Práce je členěna tak, že nejprve jsou vymezeny pojmy z oblasti managementu a výzkumu, které jsou v práci používány. Následuje popis realizovaného akčního výzkumu a předložení jeho výsledků.

1. Vymezení pojmů

V práci je použito několik zásadních pojmů z oblasti managementu i sociologického výzkumu, které vyžadují bližší specifikaci, aby bylo zřejmé, jak jsou v práci autorkou dále chápány a používány. V obecně pojatém výkladu pojmů si neděláme nárok na vyčerpávající přehled přístupů a modelů v jednotlivých oblastech. Pouze zmiňujeme jejich různorodé pojetí u různých autorů a zdůrazňujeme přístupy, které byly zohledněny, nebo použity při formulaci a výstavbě vlastního akčního výzkumu.

1.1 Poslání

Na téma poslání organizace se lze dívat z několika pohledů. Někdy je termín poslání nahrazován pojmem programové prohlášení organizace. (Hannagen, 1996, s. 45) nebo mise organizace. (Keřkovský, Vykypěl, 2003, s.18) Často je poslání spojováno buď se vznikem organizace anebo s procesem strategického plánování. I když jsou užívány různé termíny, jejich obsah se v mnohém překrývá.

Pohled, který nabízí Donnelly a kol. se týká smyslu poslání z hlediska výrobních podniků. Uvádí, že smyslem každé organizace je plnit nějakou úlohu ve svém širším prostředí. Tento účel organizace bývá jasně určen již na počátku jejího fungování. Během času však dochází k rozvoji organizace, ke změnám v prostředí a k manažerským personálním změnám. Může dojít i k takovým změnám, které učiní původní poslání organizace nevhodným. Proto musí podléhat revizi. Obecně by mělo poslání organizace specifikovat, o co bude organizace z dlouhodobého hlediska usilovat. Poslání by mělo určovat nejen směry dlouhodobého rozvoje, ale i specifika, kterými se bude odlišovat od obdobných organizací. (Donnelly, 1997)

Keřkovský a Vykypěl používají místo pojmu poslání, pojem mise. Popisují směry toku informace, které mise firmy zprostředkovává. Mise podle nich vyjadřuje základní strategický záměr vlastníků firmy. Kromě toho má však také nezanedbatelný informační význam pro vnější prostředí, protože definuje poslání firmy směrem k veřejnosti a tím ji vystavuje veřejné kontrole. Zároveň působí směrem dovnitř a představuje základní normu chování jak managementu, tak řadových zaměstnanců. (Keřkovský, Vykypěl, 2003, s.18) Stejně usuzuje i Donnelly, který tvrdí, že poslání má svou důležitou funkci i směrem dovnitř podniku. Jeho smyslem je poskytnout všem zaměstnancům firmy jasnou představu o zaměření a významu podnikatelských činností organizace. „Všichni zaměstnanci, bez ohledu na jejich postavení, by měli mít pocit, že jejich práce je s posláním v souladu a přispívá k jeho naplnění.“ (Donnelly, 1997, s. 231)

Mnozí autoři se shodují v tom, že poslání je nedílnou součástí podnikové strategie. „ Poslání podniku lze definovat jako stanovení vnitřního podnikového kontextu, ve kterém budou prováděna strategická rozhodnutí. Všechna strategická rozhodnutí vyplývají z poslání podniku.“ (Dedouchová, 2000, s. 15)

Podle Dedouchové je dále při vytváření poslání třeba mít na zřeteli tři základní prvky: historii (dosavadní charakteristické rysy organizace), zřetelné schopnosti (to, co dokážeme dělat efektivně) a prostředí (vliv organizace v širším kontextu.) (Dedouchová, 2000)

Při tvorbě podnikových strategií je doporučováno zahrnout do poslání podniku tři komponenty: vizi, cíle a filosofii podniku. Co do obsahu těchto pojmů se pojetí strategie ve výrobním sektoru vzdalují od chápání těchto pojmů v sektoru neziskovém. Vizí je zde dle Dedouchové myšlena základní definice obsahu podnikání, to znamená v čem budeme podnikat a jaké budou charakteristiky podniku. Podnikové cíle obecně směřují k maximalizaci bohatství vlastníků podniku. Filosofie podniku, tzv. podnikové krédo, určuje priority. Může znít například: „ zajistit růst produktivity s přispěním zákazníků a zaměstnanců prostřednictvím nižších cen a vyšších platů,“ (Dedouchová, 2000 , s. 17) Oproti tomuto obsahu podnikových vizí a cílů ostře vystupuje Stead a Stead v knize Management pro malou planetu, kde se píše:

„Dnešní organizace se potřebují soustředit na věci přesahující bohatství a pohodlí. Musí se jasněji zaměřit na své úlohy přispění ke kvalitě života v širší společnosti a potřebují vytvářet struktury, procesy a výstupy navržené tak, aby naplňovaly duchovní i ekonomické potřeby těch lidí, jejichž životů se dotýkají“.
(Stead a Stead, 1998, s.156)

Při definování významu poslání organizace nesmíme opomenout hledisko marketingu. Tim J. Hannagan v Marketingu pro neziskový sektor užívá místo „poslání“ pojem „programové prohlášení“. Zdůrazňuje orientaci poslání na potřeby zákazníka. Mělo by být formulováno takto:

1. Komu má být služba poskytována? Kterým skupinám spotřebitelů?
2. Jakých výsledků má být dosaženo? Které potřeby spotřebitelů mají být uspokojeny?
3. Jak mají být spotřebitelé uspokojeni? Jakých technologií se má použít?

Charakteristické pro programové prohlášení podle Hannagana je, že by mělo vykreslit současné postavení organizace a navrhnout možné budoucí změny. Mělo by být uskutečnitelné, jasné a motivující. Jako příklad uvádí prohlášení National Children's Breku: „ Existujeme pro to, abychom podporovali a chránili blaho, zájmy a práva všech dětí ve Spojeném Království na základě výzkumu a znalostí.“ (Hannagan, 1996, s. 36)

Koncept ze strategického managementu podle Freda R. Davida obsahuje pět složek, které by mělo poslání obsahovat. Jsou to v podstatě odpovědi na otázky: „ Kdo jsou naši klienti / zákazníci? 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 filosofii vyznává? Jaké jsou významné dovednosti organizace, její silné stránky a konkurenční výhody?“ (David in Bárta 97, s.30.)

Definovat poslání v neziskovém sektoru v prostředí České republiky získalo na důležitosti se vznikem odborné diskuse o kvalitě v sociálních službách s nabytím platnosti zákona o sociálních službách č. 108/2006 Sb. Tehdy vznikla poskytovatelům sociálních služeb (což jsou často právě

neziskové organizace) povinnost definovat a zveřejnit své poslání jako veřejný závazek. (Viz příloha č. 2 k vyhlášce č. 505/2006 Sb. , Kriterium 1a.)

V této souvislosti je poslání chápáno jako zdůvodnění poskytování sociálních služeb a zdůvodnění existence zařízení poskytujícího sociální služby a jeho činnosti a má dlouhodobý horizont. Podle příručky Meritum (Sokol, Treflová, 2008) má formulace poslání zahrnovat:

- místo poskytování sociální služby
- typ poskytované sociální služby
- postavení zařízení poskytovatele sociální služby ve společnosti
- zřizovatele a provozovatele sociální služby
- kdo se dále na poskytování sociální služby podílí
- komu je sociální služba poskytována
- o co sociální služba v širším hledisku usiluje
- motivaci zaměstnanců i vedení poskytovatele
- sdělení, zda důvodem poskytování sociálních služeb je sociální začleňování nebo předchází sociálnímu vyloučení osob v nepříznivé sociální situaci

„Základní prohlášení, včetně poslání, musí být zveřejněna v písemné podobě a jejich formulace musí být ve všech dokumentech totožná. S jejich obsahem musí být nejen formálně seznámeni, ale i vnitřně ztotožněni všichni zaměstnanci poskytovatele.“ (Sokol, Treflová, 2008, s. 234)

Z výše uvedeného vyplývá, že pokud je nezisková organizace poskytovatelem sociální služby, je povinna mít pro tuto službu definováno své poslání. Toto poslání by mělo být samozřejmě v souladu s posláním celé organizace. Pokud není jejím posláním právě a jenom poskytování jedné konkrétní sociální služby, musí být poslání organizace definováno šířeji. V žádném případě nesmí být s posláním jednotlivé služby v rozporu. Díky tematizaci poslání služeb došlo v mnoha organizacích také nutně k tematizaci poslání organizace. Poslání organizace, podle našeho názoru nemusí a ani

nemůže, obsahovat všechny výše uvedené podrobnosti. Mělo by však vyjadřovat především základní filosofii organizace.

Peter F. Drucker, jeden z nejvýznamnějších myslitelů v oboru managementu řekl, že „Cílem neziskových organizací je snaha změnit jednotlivce i společnost. Měřítkem poslání však není krása jeho myšlenky, ale jeho správnost prověří činy“ (Drucker, 1994 s.15)

Stejný autor přináší množství praktických doporučení, jak má poslání vypadat, k čemu slouží a jak při jeho tvorbě, či reformulaci postupovat. I podle něj musí mít definice poslání provozně technické zaměření, jinak je „pouhým heslem vyjadřujícím dobré úmysly.“ Je třeba se zaměřit na to, co se organizace skutečně snaží vykonávat, aby každý příslušník měl jasno v tom, jak jeho činnost konkrétně přispívá k dosažení cílů organizace. Pro úspěšné naplnění poslání je třeba podle Druckera splnit tři předpoklady: vyhledat vhodné příležitosti, prokázat příslušnou kompetenci a bezvýhradně se angažovat. Jako podstatnou vidí právě angažovanost a sdílení hodnot. Varuje před tím, aby se organizace vzdalovaly svým hodnotám, protože to má za následek pokles výkonnosti. „Další věc je zamyslet se nad tím, v co opravdu věříte. Poslání není neosobní. Nikdy jsem neviděl fungovat nic, v čem by lidé nebyli osobně zainteresováni.“ (Drucker, 1994 s.19)

V podobném duchu píše také Peter Senge. Zdůrazňuje, že hybnou silou k dosahování cílů jsou osobní vize jednotlivců. Každý člověk má své vyšší poslání, vnitřně pociťovaný důvod, proč vůbec žije. Naplňování tohoto poslání i skrze práci je základním pracovním předpokladem, kdy cíl, který vás táhne dopředu, dává veškeré práci smysl. „Mají-li lidé o něco upřímný zájem, jsou tomu přirozeně oddáni. Dělají to, co chtějí dělat a jsou plni energie. Vytrvávají i tváří v tvář nezdaru.“ (Senge, 2007, s.152-153) Rozlišuje poslání a vizi. O poslání mluví jako o určení směru a o vizi jako o místě určení, jako o obrazu žádoucí budoucnosti. Podle něj poslání bez vize postrádá smysl pro vhodné měřítko.

I u ostatních autorů jsme našli zmínky o tom, že poslání organizace musí být známé všem zaměstnancům a má působit motivačně a konsolidačně. Často

je však zastáván názor, že tvorba strategií, vizí a poslání je výhradně věcí managementu, nebo dokonce jednotlivce, jako charismatického vůdce, který se pro tyto myšlenky snaží posléze nadchnout spolupracovníky. Jiný přístup obhajují zastánci participativního řízení. Mezi ně řadíme Sengeho, Druckera, Plamínka a další. Blíže v kapitole o participativním řízení.

Většině teorií je společný důraz na sdílení společné vize a konsensu nad základními hodnotami, ať už je jejich obsahem tvorba kapitálu, rozšiřování trhů, dosažení nejnižší ceny za přijatelnou kvalitu, nebo spokojený zákazník, či „proměněná lidská bytost“, zachování přírody, čistota ovzduší, nebo duchovní rozvoj. Oba naposledy jmenovaní autoři (Drucker i Senge) se dívají na problematiku poslání a vize organizace skrze perspektivu sebeuskutečňování lidské bytosti. Upozorňují na to, že lidé hledají naplnění svého vlastního poslání, uplatnění vyšších hodnot. Pokud je jim umožněno v práci realizovat své vlastní poslání, sdílet hodnoty, mít společnou vizi, je jejich osobní růst a rozvoj předpokladem růstu a rozvoje organizace, která skrze seberealizaci jednotlivců dosahuje nejvyšší možné míry prosperity.

1.2 Vize

S posláním organizace úzce souvisí vize rozvoje organizace. V mnoha zdrojích je mise (poslání) a vize organizace co do funkce a obsahu plynule zaměňována. Setkáváme se i s názory, že vize je součástí poslání a naopak.

Někteří autoři opět spojují vizi organizace s jednou ústřední charismatickou osobností, například zakladatelem podniku. „Nic se nestane bez snu a velké věci se nestanou bez velkého snu. A tento sen má vždy určitý snílek.“ (Greenleaf, 2002, s. 16) Zakladatel, nebo hlavní manager firmy je tedy nositelem myšlenky a představy o tom, jaký má podnik nebo organizace být, co je vrcholným cílem. Vize tohoto charakteru jsou často koncentrovány do jedné úderné věty. Např.: „Nejlepší způsob, jak být připraven na budoucnost je vytvářet ji.“ (John Sculley, prezident firmy Apple Computer In Bridges, 2006, s.36). Takové heslo předjímá vizi organizace, která bude své úsilí věnovat intuici, předvídání, rozvoji nových technologií a inovacím. Z výše řečeného je tedy zřejmé, že ve vizi se odrážejí základní hodnoty, které organizace sdílí.

Budoucí vize, neboli vize rozvoje, mluví více o tom, jakou se chce organizace v budoucnu stát, o jaké cíle a hodnoty usiluje. Zachycuje často kýženou změnu ve formě určitého žádoucího konečného stavu.

My se budeme zabývat vizí jako jednou z komponent strategického plánování. Mezi tyto komponenty patří kromě definice vize ještě stanovení cílů organizace, formulace strategického plánu, jeho implementace a hodnocení. Můžeme se ztotožnit s popisem obsahu vize, jak je uvedena v metodickém materiálu Kraje Vysočina: „Vize vyjadřuje koncipovanou, jedinečnou a dlouhodobou představu o budoucnosti organizace. Při vytváření vize je nutné klást otázky typu: Čeho chceme dosáhnout?, Kam se chceme dostat?, Čím se chceme stát?. Vize obsahuje souhrn hodnot, které charakterizují to, jak by měla organizace v budoucnu vypadat. Hodnoty jsou následně rozpracovány do strategických cílů pro jednotlivá časová období a ty jsou rozpracované v akčních plánech tj. konkrétní činnosti a úkoly pro úspěšné dosažení cíle a následně i vize organizace.“ (Internetové stránky Kraje Vysočina, 2008)

Chápeme-li vizi, jako určitý obraz žádoucí budoucnosti organizace, dá se považovat za konečný stav, ke kterému organizace směřuje. Na základě vize si organizace stanovuje cíle pro konkrétní časové období a zpracovává strategie k jejich dosažení.

Velmi zřetelně popisuje rozdíl mezi posláním a vizí Jiří Bárta: „ Na rozdíl od posláním, z kterého by mělo být zřejmé, kým organizace je, o co se snaží a jak toho dosahuje, zaměřuje se vize do budoucnosti a odpovídá na otázku, jakou organizací se chceme stát.“ (Bárta, 1997, s. 28)

Vize většinou vzniká na úrovni vedení organizace. Velmi však záleží na otevřenosti vedení, na jeho vnímavosti ke všem podnětům přicházejícím z řad pracovníků a na tom, jak je dokáže zužitkovat ve prospěch celé organizace. Robert Greenleaf, který se zabývá fenoménem vůdcovství v organizacích, trvá na tom, že dobrý vůdce musí dobře umět naslouchat všem aktérům, svým lidem, jen tak bude mít dobré informace a bude moci dobře rozhodovat. Podle něj jen opravdové naslouchání buduje silné stránky v druhých lidech. (Greenleaf, 2002)

Jiří Bárta říká: „ Není tajemstvím, že nejlepších výsledků dosahují organizace, u nichž dochází k překrývání hodnot vyznávaných pro organizaci s osobními hodnotami zaměstnanců.“ (Bárta,1997, s.28) Petr Senge nazývá toto překrývání hodnot sdílenou vizí a upozorňuje na to, že manažeři marně očekávají, že sdílené vize jednoduše vyvstanou z klasického procesu strategického plánování firmy. Podle něj, vytváření skutečné vize postupem shora dolů vede, stejně jako většina takto vedených procesů, k nezdaru. Právě proto, že oficiální vize odráží pouze osobní vize jednoho nebo dvou lidí z vedení. Tento způsob nabízí jen málo komunikačních příležitostí, aby lidé mohli získat pocit, že vizi rozumějí a že ji mohou brát za svou. V důsledku toho nová oficiální vize nepředává energii, ani nevyvolává angažované zaujetí. Oproti tomu „sdílené vize“ prostě „vybublávají“ z interakcí lidí na mnoha úrovních. „Původ vize je méně důležitý než proces, jehož prostřednictvím má být sdílena.“ (Senge 2007, s.212) Názor tohoto autora se výrazně překrývá se základními ideami, které nás vedly k designu realizovaného akčního výzkumu.

1.3 Strategické plánování

Strategické plánování slouží k určení poslání, cílů a strategií organizace a umožňuje sestavování plánů pro jednotlivé funkční oblasti organizace. Kompletní strategický plán usměrňuje činnost dílčích organizačních jednotek. Důležité je, aby manažeři plně respektovali požadavek provázanosti strategického a operačního plánování. Strategické plánování se tak stává důležitým nástrojem sjednocujícím úsilí všech pracovníků a koordinujícím veškeré podnikatelské aktivity. (Donnelly a kol., 1997)

Strategické plánování je proces, nikoli jednorázová aktivita v čase končící sepsáním strategického plánu. Na toto nebezpečí upozorňuje Petr Drucker: „ Sestavíme plán, krásně ho napíšeme a uložíme. Všichni z toho mají dobrý pocit: máme plán. Avšak dokud se plán nepromění ve skutečnou práci, nemáme nic.“ (Drucker, 1994 s.60)

Ostrými kritiky formalizování strategie do rutinních postupů jsou Mintzberg a Quinn, kteří zdůvodňují nutnost využití nejen logického, ale i tvůrčího intuitivního myšlení. (Mintzberg a Quinn in Vondráček, Vondráčková 1994)

Keřkovský – Vykypěl uvádějí, že „ v realitě je strategické řízení kontinuálním procesem současně probíhajících činností. Dobře fungující systém strategického řízení je svým způsobem důležitější než dokumenty, které produkuje, tj. strategie a strategické plány.“ (Keřkovský, Vykypěl, 2003, s.6)

Proto, aby strategický plán neskončil jako další složka popsaného papíru, musí se, podle Jiřího Bárty, organizace dívat na strategické plánování jako na první krok cesty po které se vydala. Podle něj jde spíš o strukturovaný způsob přemýšlení o budoucnosti, o nástroj, který ulehčí rozhodování o vlastním budoucím zaměření. „Strategický plán je jako mapa, která pomáhá organizaci dostat se z jednoho místa na druhé.“ (Bárta, 1997, s. 16) Jde o písemný dokument, který analyzuje současnou situaci a budoucí alternativy rozvoje organizace a zároveň určuje strategická rozhodnutí, která bude potřeba udělat, aby mohla organizace naplňovat své poslání i v budoucnu. (Bárta, 1997)

Specifika a problémy managementu v neziskových organizacích popisuje podrobně Helena Majduchová. Uvádí přirozené překážky pro aplikaci nástroje strategického plánování pocházejícího z komerční ziskové sféry do prostředí NNO. Zároveň však zdůrazňuje nutnost strategického myšlení, plánování a řízení i v těchto organizacích z následujících důvodů: NGO mají limitované zdroje lidí a peněz a musí dosahovat maximální efektivity. Zvyšuje se konkurenční tlak, soutěží se o veřejné zdroje, granty , ale i dobrovolníky, dárce atd. Redukuje se financování neziskového sektoru veřejností a to zvláště v sociální oblasti, která je podle jejího názoru nepřehledná. Vyrůstá tlak na profesionalizaci a kvalitu služeb a tím narůstá jejich finanční náročnost. Vzniká složitá personální situace. Ukazuje se nevyhnutelnost spolupracovat s dobrovolníky. Navíc NNO charakterizuje složitá struktura klientů, kterými jsou nejen přímí uživatelé služeb, ale i nepřímí klienti, myšleno: dárce, členové komunity, zaměstnanci, správní rada, veřejnost. V neposlední řadě je pádným argumentem pro strategické řízení také to, že měřit a řídit svou výkonnost a důvěryhodně prezentovat své výsledky je nezbytnou podmínkou získávání dalších zdrojů. (Majduchová a kol. 2004, s.59)

Poměrně přehledný návod, jak v prostředí neziskových organizací postupovat při vytváření strategického plánu, nabízí Jiří Bárta v publikaci Strategické plánování pro neziskové organizace.

Podle něj by úspěšné strategické plánování mělo obsahovat následující kroky:

1. Zpracování přehledu historie a současné situace organizace.

(V tomto kroku je věnována pozornost současnému poslání, cílům včetně historického vývoje, existujícím plánům organizace, finanční situaci, současné struktuře organizace včetně jejího vývoje, programové nabídce a struktuře klientů)

2. Ověření platnosti stávajícího, případně formulace nového poslání organizace.

3. Situační analýza vnitřního a vnějšího prostředí.

(Jsou analyzovány silné a slabé stránky organizace, příležitosti a hrozby, analýza klientů, konkurence, dárců, spolupracujících organizací...)

4. Stanovení dlouhodobých cílů organizace – reálných a měřitelných

5. Volba strategií k dosažení dlouhodobých cílů včetně stanovení způsobu jejich vyhodnocení.

(Jedná se také o volbu, zda stavět na silných stránkách organizace, hledat zlepšení ve slabých, využívat existující příležitosti, nebo připravit se na hrozby přicházející především z vnějšího prostředí a eliminovat je.)

6. Zpracování implementačního plánu¹

¹ Implementace = uvedení myšlenky do praxe. Implementační strategie je chápána jako administrativní aktivita směřovaná dovnitř organizace. její úspěšnost je podmíněná spoluprací, organizováním, motivováním, změnou kultury a vytvářením souladu mezi strategií a reálným konáním všech složek organizace. (Wikipedia, 2008)

Implementační plán obvykle obsahuje krátkodobé cíle pro jednotlivá oddělení, služby, programy, nebo projekty, plán služeb pro období pokryté strategickým plánem, personální plán zajištění služeb a podpůrných činností organizace, přehled významných implementačních akcí s vyznačenou odpovědností a termínů, odhad výdajů, finanční plán na období implementace, a alternativy pro případ mimořádných událostí. (Bárta, 1997)

1.4 Strategie

„Strategie, jsou tím, co přemění dobré úmysly ve výsledky“ říká Petr Drucker. (Drucker, 1994 s.60) Plánování je podle něj intelektuální proces, zatímco strategie nás vedou k cílevědomé a systematické práci. Přeměňují úmysly v činnost a předmět činnosti v produktivní práci. Dávají rovněž představu o tom, jaké zdroje a kolik lidí budeme potřebovat, abychom dosáhli svého cíle.

Termín strategie pochází z vojenské oblasti, jako věda o plánování a určení směru vojenských operací. Podle Dedouchové lze strategii chápat jako určení dlouhodobých cílů podniku, průběhu jednotlivých akcí a rozmístění zdrojů nezbytných pro splnění daných cílů. Zpracování strategie se odvíjí od poslání podniku a stanovení hlavních podnikových cílů. Vychází z interní a externí analýzy podniku. Na jejich základě jsou zpracovány různé varianty strategie. Dedouchová upozorňuje také na to, že zvolené variantě strategie musí odpovídat vhodná organizační struktura a systém řízení. (Dedouchová, 2000, s. 9-12)

Strategii můžeme tedy chápat jako podrobně rozpracovaný způsob jak dosáhneme svých cílů definovaných ve vizi organizace v souladu s jejím posláním. Zvolená strategie je výsledkem rozhodovacího procesu v rámci strategického plánování. Může se jednat o zásadní směr všech opatření, o určité celkové zaměření budoucího úsilí, ale mohou být také stanoveny rozdílné strategie pro různé oblasti fungování organizace.

Přístupy k vytváření strategií se liší především podle typu analýz, které jim předcházejí, a na které strategie přímo navazují. Například strategie vyplývající ze SWOT analýzy jsou definovány jako strategie WO – Hledání, WT –

Vyhýbání, SO – Využití, ST – Konfrontace.² SWOT analýze se budeme věnovat podrobněji vzhledem k jejímu použití v praktické části práce.

Dalšími zajímavými typy strategií jsou například strategie popsané Bryanem Barrym jako nejčastěji používané strategie v neziskovém sektoru. Jsou to:

„**Strategie růstu** – je zaměřena na růst velikosti a vlivu organizace. Často je provázena snahou rozšířit a zpestřit nabídku služeb organizace stejně jako finančních zdrojů organizace.

Strategie spolupráce – je zaměřena na budování společných služeb a programů a na vytvoření spojení (koalic) neziskových organizací. Soustřeďuje se nevytypování těch služeb, jež mohou být sdíleny několika neziskovými organizacemi, případně na sloučení příbuzných či vzájemně se doplňujících organizací.

Strategie zeštíhlení – je zaměřena na omezení rozsahu služeb organizace, aby bylo vyhověno finančním, případně jiným omezením.

Strategie specializace – směřuje k omezení pestrosti nabídky služeb organizace prostřednictvím vytipování služeb, v nichž je organizace nejsilnější.

Strategie podnikání – je zaměřena na rozvoj podnikatelské činnosti, jejíž výnosy by umožnily organizaci poskytovat i nadále služby, jež naplňují její poslání.

Strategie vládního kontraktu – je zaměřena na poskytnutí služeb, které jsou financovány ze státního rozpočtu.

Strategie profesionalizace – je zaměřena na rozvoj dovedností a schopností pracovníků organizace.

² WO – Weaknesses/ Opportunities (strategie odstranění slabín pro vznik nových příležitostí.)
WT – Weaknesses /Threats (strategie k omezení hrozeb, které útočí na naše slabé stránky)
SO – Strengths/ Opportunities (strategie rozvoje silných stránek využitím příležitostí)
ST – Strengths / Threats (strategie použití silných stránek pro zamezení hrozeb)

Strategie omezování profesionality – zaměřena na snížení nákladů při poskytování profesionálních služeb. Toho je možné dosáhnout rozsáhlejší prací dobrovolníků a svépomocných týmů.

Ukončení činnosti – strategie pro případ, že už organizace není schopna naplňovat svoje poslání, nebo již své poslání naplnila a pomínul důvod její existence. “ (Barry, B., in Bárta, 1997, s. 46.)

Praktická se jeví také tvorba strategie na základě tří plánovacích přístupů dle Bednaříka a kol. : Vytváření scénářů, stanovení kritických bodů a stanovení cílů. (Bednařík, Bútor, Hrubala, 2003)

Metoda tvorby scénářů je plánovací metoda, při které organizace rozvine několik alternativních představ o tom, jak bude vypadat její činnost v plánované budoucnosti. Poté se vybere nejlepší z nich a zpracuje do závěrečné podoby. Tato plánovací metoda je rychlá, udržuje zájem lidí, užívá myšlení z nadhledu a z delšího časového horizontu.

Metoda kritických bodů navazuje na 2. stupeň plánovacího procesu, tedy na výběr kritických bodů. Plánovací tým přiřadí jednotlivým bodům priority a seřadí je do určitého logického pořadí. Poté jsou definována možná řešení jednotlivých bodů a plánovací tým vybere nejlepší řešení.

Metoda stanovením cílů začíná stanovením několika hlavních cílů, kterých chce organizace v příštím období dosáhnout. Poté určí nejlepší strategii pro každý jednotlivý cíl. (Bednařík, Bútor, Hrubala, 2003, s. 60.)

V oblasti NNO jsou pravděpodobně dobře využitelné i strategie používané v komerční sféře zaměřené na trhy a produkty: Pronikání trhu, Rozvoj trhu, Rozvoj produktu, Diverzifikace. Další strategie vyplývající z použití metody obchodního portfolia BCG vycházejí z tempa růstu a podílu na trhu. Jsou to: Budování, Udržování, Sklizení, Zbavování. (Donnelly, Gibson, Ivancevich, 1997, s. 237-248) Problém přenosu těchto metod z komerční sféry do třetího sektoru je, že vyžadují značnou abstrakci pojmů, které mají v jednotlivých sektorech odlišný (nebo nejednotně definovaný) obsah. Narážet můžeme

například na obtíže s přesnými nástroji a měřitelnými kritérii pro analýzu trhů a produktů v neziskovém sektoru.

Přesto, že mnozí autoři považují strategické řízení a plánování za nezbytnou součást managementu jak v ziskové tak neziskové sféře, objevují se i jiné názory. Hlavním kritikem klasického strategického plánování je Henry Mintzberg z McGill Univerzity. Tvrdí, že plánovací přístup nesprávně předpokládá, že strategie podniku je vždy výsledkem racionálních úvah. Podle něj může strategie vznikat i z vnitřních potřeb podniku, aniž by bylo nutné vytvářet jakékoliv formální plány. Strategii definuje jako sled rozhodnutí a činností, kde výsledkem je nejen to, co podnik zamýšlí udělat, ale i to, co musí udělat. (Mintzberg in Dedouchová, 2000)

Na možná omezení významu strategického plánování upozorňuje i Bryan Barry. Za nevýhodu považuje především, že strategické plánování je dlouhodobý proces, stojí čas a peníze a jeho náklady mohou převýšit přínosy. Někdy může být intuice upřednostňovaná před formálním plánováním, zvláště tam, kde působí silný charismatický vůdce. Pak je plánování spíše prostorem pro sdělení a sdílení jeho vize. Pokud se organizace nachází v závažných existenčních problémech, je nutné upřednostňovat operativu a krátkodobé cíle před dlouhodobým plánováním. V neposlední řadě, pokud existují pochybnosti, zda bude plán vůbec realizován, a jeho implementace není reálná, je ztrátou času se do něj vůbec pouštět. (Barry in Bárta, 1997, s. 19)

1.5 Analýzy vnitřního a vnějšího prostředí

Proto, aby při strategickém plánování všichni jeho účastníci vycházeli ze stejného stupně poznání, je třeba provést analýzy vnitřního a vnějšího prostředí. Popis současného stavu, ale i očekávaných vývojových trendů ve společnosti (jako jsou například chystané legislativní změny, demografické prognózy a pod) je nezbytnou součástí a určitým odrazovým můstkem pro vytváření strategického plánu.

Podle Jiřího Barty je možné vnější faktory rozdělit do následujících kategorií:

1. Zákazníci a klienti – bude nás zajímat, kdo jsou naši klienti, jaké jsou jejich potřeby, zda svými programy oslovujeme cílovou skupinu a jaké změny lze očekávat
2. Konkurenti - s kým soupeříme a o co? Kdo další se pohybuje v dané oblasti služeb? V čem si konkurujeme?
3. Dárci, sponzoři, spolupracovníci, jiné zájmové skupiny. Pozornost by měla být věnována zmapování potřeb současných i potencionálních spolupracovníků. Existují ještě skupiny, které by mohly mít zájem na činnosti organizace?
4. Ekonomické, sociální, politické, kulturní, demografické, právní, technologické faktory a faktory životního prostředí. Zpracovat takto široké pole informací se může zdát příliš obtížné. Bylo by ale chybou je zanedbat. O mnohých chystaných změnách víme a bylo by krátkozraké je ve strategickém plánování přehlížet. Mnohé informace jsou statisticky zpracované a dostupné přes specializované informační centra, internet a úřady veřejné správy. (Bárta, 1997)

Analýza vnitřního prostředí se soustředí hlavně na určení silných a slabých stránek organizace. Silné stránky jsou ty vlastnosti, dovednosti, schopnosti a potenciál organizace, které jí umožňují rozvoj a naplňování svého poslání. Slabé stránky oproti tomu ztěžují práci a brání naplnění poslání. Silné stránky a slabiny se často diagnostikují v jednotlivých funkčních oblastech. Například v oblasti struktury, marketingu, lidských zdrojů, finančního řízení, kvality služeb apod.

K analytické práci lze využít mnoha metod sebehodnocení, nebo si dokonce nechat zpracovat analýzu externím subjektem. V současné době je

dostupná řada diagnostických nástrojů. Ne vždy jsou však dobře používané. Jednou ze známých a rozšířených metod je SWOT analýza³.

SWOT analýza se zpracovává do jednoduché matice. Silné a slabé stránky jsou chápány jako vnitřní faktory působící organizace, a příležitosti a ohrožení jako vnější faktory působící na organizaci. Z matice vyplývají jednotlivé druhy strategií., které popisujeme v kapitole 1.4.

Tabulka 1. Základní matice SWOT analýzy⁴

| | Silné stránky (Strengths) | Slabé stránky (Weaknesses) |
|--|--|---|
| Příležitosti (Opportunities) | SO strategie „ Využití “ Vývoj nových metod, které jsou vhodné pro rozvoj silných stránek společnosti využitím příležitostí | WO strategie „ Hledání “ Odstranění slabin pro vznik nových příležitostí. |
| Ohrožení (Threats) | ST strategie „ Konfrontace “ Použití silných stránek pro zamezení hrozeb. | WT strategie „ Vyhýbání “ Vývoj strategií, díky nimž je možné omezit hrozby, ohrožující naše slabé stránky. |

³ Tato analýza byla vyvinuta Albertem Humphreym, který vedl v 60. a 70. letech výzkumný projekt na Stanfordově univerzitě (Wikipedia, 2008).

⁴ Tabulka je převzata ze Sborníku vybraných materiálů specializačního kurzu „Řízení neziskových organizací“, Praha 1999, s. 33 a upravena pro potřeby práce

Analýzou vzájemné interakce jednotlivých faktorů silných a slabých stránek na jedné straně, vůči příležitostem a nebezpečím na straně druhé, lze získat nové kvalitativní informace, které charakterizují a hodnotí úroveň jejich vzájemného střetu. „Z podstaty SWOT analýzy vyplývá základní logika strategického návrhu. Návrh strategie by měl být zaměřen na eliminaci identifikovaných slabin a hrozeb využitím silných stránek a strategických příležitostí. Každá hrozba by měla mít svůj protějšek, strategické opatření, které ji eliminuje. Tento přístup může mít případně i podobu následné kontroly prvního návrhu strategie.“ (Keřkovský, Vykypěl, 2003, s.121)

1.6 Diagnostika organizace

Diagnostika organizace je proces sběru a analýzy relevantních dat a vyvozování závěrů pro plánování změn. Diagnóza může být zaměřena na odhalování příčin specifických problémů nebo na hledání oblastí dalšího rozvoje. Diagnostika organizace poskytuje východisko pro kvalifikované plánování, zavádění a řízení změn. (Kubicová J., 2008)

Diagnostika organizace vychází ze sociologie organizace a organizačního chování. Organizace se zpravidla diagnostikují v pěti hlavních oblastech - v oblasti finančního řízení, personálního managementu, kultury organizace, struktury organizace a v oblasti plánování. Diagnostický model organizačního rozvoje využívá řízených rozhovorů, dotazníkového průzkumu, studia dokumentů a pozorování. Pro zpracování diagnostiky bývá často využíváno externích služeb. Existují však také dostupné nástroje sebehodnocení. Některé firmy působící na poli organizačního poradenství nabízejí přístupy, které vychází z přesvědčení, že lidé uvnitř organizace nejlépe vědí, jak organizace funguje. Proto nabízejí především externí facilitaci procesu sebehodnocení. (Hradcová, 2001)

My se budeme podrobněji zabývat oblastí struktury organizace a oblastí kultury organizace, u nichž předpokládáme největší vliv realizovaného akčního výzkumu a procesu strategického plánování na změny v organizaci. V práci budou použity poznatky autorky ze seminární práce do předmětu diagnostika organizace. (Příbylová, 2005).

1.7 Struktura organizace

Řada odborníků chápe organizační strukturu jako páteř organizace, poskytující základnu pro její fungování. Organizační struktura umožňuje odlišovat pozice manažerů a pracovníků, formulovat pravidla a postupy a delegovat pravomoci. V tomto smyslu organizační struktura umožňuje redukovat neurčitost chování jednotlivých zaměstnanců. „ Smyslem organizování je vytvořit podmínky pro koordinování úsilí pomocí vytváření struktury procesů a struktury vztahů mezi pravomocemi“ (Donnelly, Gibson, Ivancevich, 1997, s. 257)

Hradcová definuje organizační strukturu následujícím způsobem: „Organizační struktura zahrnuje všechny způsoby uspořádání organizace, které umožňují rozdělení činností mezi její členy a jejich koordinaci. Aspekty organizační struktury jsou seskupení útvarů v organizaci, hierarchie nadřízenosti a podřízenosti vztahů, informační systémy, koordinační postupy.“ (Hradcová, 2001)

Mnoho výzkumníků a praktiků managementu usiluje o jednoznačnou identifikaci vlivu organizační struktury na výkonnost, postoje a uspokojení pracovníků. Narážejí však na problém obecně použitelných kritérií pro určité měření a porovnávání rozdílů. Donnelly a kol. nabízejí tři organizační dimenze: Stupeň formalizace, stupeň centralizace, stupeň složitosti. Stupeň formalizace vyjadřuje do jaké míry jsou specifikovány, písemně vypracovány a vynucovány určité postupy a standardy pracovních operací. Stupeň centralizace se týká způsobu delegování pravomocí k rozhodování a přikazování. Stupeň složitosti je výsledkem dělby práce a vytvářením oddělení. Souvisí s diferenciací organizačních jednotek. (Donnelly, Gibson, Ivancevich, 1997)

V tomto smyslu je velmi zajímavý koncept Williama Bridgese, který vytvořil typologii organizací na podkladě Jungovy teorie typů rozpracovaného do indikátorů MBTI.⁵ Dělí organizace na extrovertní a introvertní, smyslově vnímající a intuitivní, myslící, nebo cítící, vnímající nebo usuzující. Toto dělení

⁵ Nástroj k určení osobnostního typu jedince MBTI (Myers-Briggs Type Indicator) amerických autorek Katrine Cook Briggs a Isabel Briggs Myers (Bridges, 2006).

rozpracovává do šestnácti typů organizačních charakterů a popisuje možnosti jejich rozvoje. (Bridges, 2006)

I když zmíněný stupeň formalizace můžeme dobře přirovnat například k charakteristice smyslově vnímající organizace, bude zřejmě velmi těžké v Bridgesově typologii diagnosticky odlišit strukturu od kultury organizace, protože obě oblasti se v jeho pojetí neoddělitelně prolínají.

Hradcová nabízí jiná rozdělení strukturálního uspořádání, a to: funkcionální, procesní, výrobové, zákaznické, geografické, smíšené a maticové, které je kombinací struktury výrobové a funkcionální. Upozorňuje na to, že nedostatky v oblasti struktury organizace se projevují v nízké motivaci a morálce, pozdních a nevhodných rozhodnutích, v častých konfliktech nebo nedostatku komunikace, ve stoupajících nákladech a neadekvátní reakcí na měnící se prostředí. (Hradcová, 2001)

Greenleaf dělí organizační strukturu na formální a neformální. Formální struktura kopíruje organizační schéma, určuje kdo je komu odpovědný a nadřízený. Neformální struktura odpovídá více konceptu vůdcovství: sleduje příležitosti, alokuje zdroje tam kde jsou nejefektivnější, počítá s podněty a iniciativou. Přináší způsoby, jak věci dělat lépe a také udržuje organizaci funkční. Podle něj využitím obou docílíme dobrého výsledku. Organizace vždy potřebuje administrativu i vedení, aby dobře fungovala. Mezi těmito je vždy napětí a musíme toto napětí držet na zdravé úrovni. Mluví dokonce o dvou tradicích organizace. Jedna tradice založená na hierarchii, kde je jasná struktura podřízenosti, založena na donucování k poslušnosti, což má své velké limity a ubírá to iniciativu a motivaci. Druhá tradice- římská, ve smyslu hesla:

„První mezi rovnými“, více dbá na rovnocenný tým, vyžaduje přesvědčené, oddané členy týmu. (Greenleaf, 2002)

Organizační struktura určuje nejen chování organizace, ale i chování jejích členů, tvorbu a používání komunikačních kanálů, charakter kultury a prostředí. Mládková uvádí, že s určitou nadsázkou lze považovat strukturu organizace za jeden ze zásadních nástrojů řízení znalostí, protože přímo ovlivňuje možnost práce se znalostmi. Organizační struktury klasifikuje do tří velkých skupin:

Organizační struktury shora dolů, organizační struktury zdola nahoru a kombinované tj. ze středu nahoru a pak dolů. (Mládková 2005, s.115)

Mezi organizační struktury shora dolů patří klasické hierarchické organizace direktivně řízené vrcholovými manažery, kteří vytvářejí základní koncepty a cíle a rozdělují je ve formě příkazů a úkolů mezi podřízené úrovně. Jsou založené na dělbě práce. Podřízené jednotky spolu minimálně spolupracují na horizontální úrovni. K předávání znalostí zdola nahoru dochází v omezené míře.

Organizační struktury zdola nahoru jsou vzácnější. Mají menší počet organizačních úrovní. Pracovníci nižších úrovní, kteří mají bezprostřední vazbu na zákazníka, nebo důležitou znalost, mají rozhodovací pravomoci. Pravomoci nejsou tedy vázány na hierarchickou úroveň, ale na znalosti, které konkrétní pracovník má. Vrcholový management se věnuje především tvorbě strategických cílů a koordinaci aktivit. Pracovníci středních a nižších úrovní mají značné pravomoci. Model je založen na autonomii a týmové práci. Díky tomu je těžké rozšířit znalosti na celou organizaci. V rámci autonomních organizačních jednotek je však sdílení intenzivní.

Kombinované organizační struktury vycházejí z předpokladu, že všichni pracovníci organizace jsou důležití aktéři, kteří by měli spolupracovat jak vertikálně, tak horizontálně. Tyto organizace využívají velkého množství vztahů mezi jednotlivými složkami. Formální i neformální komunity jsou v tomto případě podle Mládkové přirozeným nástrojem řízení znalostí. (Mládková 2005, s.116)

1.8 Kultura organizace

Z psychologicko sociologického pohledu se lze na tento pojem dívat jako na „vzorec základních a rozhodujících představ, které určitá skupina našla či vytvořila, objevila a rozvinula, v rámci nichž se naučila zvládat problémy vnější adaptace a vnitřní integrace a které se tak osvědčily, že jsou chápány jako všeobecně platné. Noví členové organizace je mají pokud možno zvládat, ztotožnit se s nimi a jednat podle nich.“ (Bedrnová, 1998, s. 467).

Z pragmatictějšího hlediska je organizační kultura „způsob, jakým je vykonávána a organizována práce a jakým se komunikuje s lidmi...“ (Hradcová, 2001)

Dá se říct, že kultura organizace utváří její základní charakter. Je to soubor relativně jednotných a trvalých hodnot, zvyků, tradic, postupů a symbolů, které členové organizace sdílejí a které nově příchozí pracovníci přejímají. Významným způsobem přispěl k diskusi o kultuře organizace Edgar Schein ve své práci *Organizational Culture and Leadership*. Tvrdí, že kultura organizace se skládá ze tří hierarchicky nad sebou uspořádaných rovin. Tyto tři úrovně se vzájemně ovlivňují následujícím způsobem:

1. Úroveň základních životních představ, hodnot, východisek a postojů zaměstnanců. Nachází se v nejhlubší rovině na úrovni nevědomí, z ní dochází k spontánnímu ovlivňování roviny následné tj. pravidel pracovního a sociálního jednání;
2. Úroveň pravidel, pracovního a sociálního jednání – částečně vědomá rovina spontánně vzniklá nebo cílevědomě stanovená managementem podniku, tj. do jisté míry ovlivnitelná a pronikající do následné roviny symbolů;
3. Symboly, tedy ve zkratce vyjádřené podnikové cíle a základní principy podnikové kultury – vědomá úroveň, jejímž prostřednictvím (za pomoci symbolů) lze působit na obě předešlé méně vědomé úrovně; především na základní úroveň nevědomou - úroveň základních životních hodnot, východisek jednání a postojů. (Schein in Bedrnová, Nový, 2004)

Způsoby myšlení a jednání všech zaměstnanců firmy ovlivňuje hodnotové zázemí firmy. Jde o určitou formu psychologické smlouvy. Zaměstnanci si vytvářejí vnitřní představu o psychologické smlouvě a firma naopak od nich očekává určité projevy chování. Tyto vzájemné vztahy a hodnocení vytvářejí klima firmy. Podle Scheina (Schein in Gibson 2000) existuje následujících pět důležitých oblastí pro dosažení shody zaměstnanců a vedení :

- poslání firmy,
- soustava cílů firmy a jejich sladění s cíli zaměstnanců,

- způsoby a prostředky dosahování cílů včetně systému odměňování a motivace,
- způsoby měření a hodnocení výsledků, včetně fungování zpětných komunikačních vazeb,
- strategie a chování firmy při vzniku krizových situací.

Zřetelně se tedy ukazuje, že oblasti řešené v procesu strategického plánování, jako je poslání, hodnoty, tradice, filosofie, sdílená vize organizace ale i cíle a strategie, jsou zároveň obsahem psychologické smlouvy mezi organizací a zaměstnancem a zásadním způsobem ovlivňují kulturu organizace. Především způsob jejich tvorby, možnosti sdílení, nebo ztotožnění se s jejich obsahem způsob jejich vizualizace, ať už v dokumentech nebo symbolech vypovídá o kultuře organizace. Čím otevřenější diskuse a širší platforma umožňující sdílení a participaci pracovníků v procesu tvorby těchto dokumentů, tím více se kultura organizace blíží modelu učící se organizace.

Specifickými otázkami kultury organizace v podmínkách globalizace se zabývá Růžena Krninská. Podle ní podniková kultura, která zajímá jedince na vlastním sebepoznání, vytváří první předpoklad samovolného nástupu procesu učení. Sebeznání (uvědomění si svých hodnot) je základem a předpokladem zájmu o vlastní osobní seberozvoj, který pak samovolně vede k přirozenému procesu celoživotního učení. Proces rozvoje lidského potenciálu spjatý s rozvojem invence a tvůrčích, kreativních schopností vede k zajištění ideální reakce na diskontinuitu globalizačních trendů. (Krninská, 2006)

Podle Scheina většina vrcholových vedoucích pracovníků vytváření podnikové (firemní) kultury vůbec nechápe a přitom ona je tím sjednocujícím tmelem uvnitř firem (místo direktivních forem přístupů) především v budoucích „učících se organizacích“. (Schein in Gibson 2000)

Učící se organizace je příkladem zásadního posunu organizační kultury směrem k týmové spolupráci a společnému učení založeném na výměně informací a podpoře všech k jejich získávání. Souvisí to se zvyšováním inteligence organizace a uvolňování potenciálu jejích pracovníků. (Krninská, 2006)

Moderní přístupy v managementu shodně zdůrazňují význam lidského potenciálu pro prosperitu firem a jejich udržitelný rozvoj. J. Truneček mluví o vzrůstajícím významu lidských zdrojů jako o nejdůležitější formě kapitálu v postindustriální společnosti: „Lidský kapitál se stává nejdůležitější formou kapitálu, ostatní formy, peníze, půda, a technologie se stávají na něm kriticky závislé a budou čím dál, tím více intelektuálnímu kapitálu podřízeny.“ (Truneček, 2003).

Organizační kultura je jen jednou z dílčích oblastí, ve které lze tento trend pozorovat, případně míru jeho naplnění diagnostikovat. Manageři, kteří si uvědomují význam lidského kapitálu se obvykle přiklánějí k formám participativního řízení a zavádějí do organizací takové procesy, které umožňují maximální výměnu a sdílení informací.

1.9 Učící se organizace

Učící se organizace je v moderním managementu pojem, který zdůrazňuje význam synergických efektů při podpoře učení v organizaci. Jedná se o organizační učení, které není limitováno učením jednotlivce.

„Organizační učení je součástí vzorců chování a není nijak spjata s jakýmkoli jednotlivcem; až ve fázi, kdy kolektivní identita převáží nad vkladem nebo úsilím jednotlivce, až tehdy se učení stává opravdu součástí kultury organizace.“ (Tichá, 2005 s. 61)

Zdeněk Palán mluví o učícím se podniku jako o komplexním modelu rozvoje lidských zdrojů, v němž se všichni pracovníci průběžně učí z každodenních zkušeností. “ (Palán , 1994)

O „reflective practice“, tedy praxi myšlení a učení se z praxe, mluví také Petr Senge jako o pravé podstatě disciplíny⁶ mentálních modelů. Je to podle něj jedna z pěti disciplín, které je třeba zvládnout na cestě k učící se organizaci. Tyto disciplíny jsou následující:

⁶ Disciplína – z latinského slova disciplina, učení, vyučování, znalost – je rozvojovou cestou získávání určitých dovedností nebo způsobilostí.

1. - Mistrovství v oboru. Členové organizace jsou mistry ve svém oboru. Nejen že jsou špičkoví odborníci, ale nutně i jejich přístup ke světu je mistrovský - jsou otevření vůči novinkám a zvědaví a současně i pokorní (vědí, že čím víc ví, tím víc otázek vyskakuje). Snažit se být mistrem je nikdy nekončící proces učení se a přemýšlení - ne titul, ale prostě způsob života a postoje ke světu.
2. - Mentální modely. Členové umí ve svých mentálních modelech světa a vlastní úloze, kterou v něm hrají, rozpoznávat své vlastní úzkoprsé předsudky a nefunkční zaběhané rutiny. Navíc, umí se jich zbavovat - tedy své mentální modely měnit.
3. - Sdílení vizí. Organizace vyrůstá ze souboru vizí lidí o účelu a smyslu jejich úsilí. Podstatné vize je přesahují. Tyto vize jsou často jen implicitní - jde o to je formulovat otevřeně, stále prověřovat, přeformulovávat a hlavně sdílet s ostatními. Organizace (a zejména učící se) nejsou možné bez sdílených vizí, protože množství individuálních potřeb vede lidi různými směry. Sdílené vize jsou něco jako řídicí společné principy, se kterými se lidé ztotožňují a v jejichž rámci si každý vytváří svou vlastní, osobně mobilizující vizi.
4. - Týmové učení. Organizace neexistuje bez týmů odborníků, jejichž výkon závisí na brilantnosti ostatních a jejich schopnosti pracovat dohromady. Ta však předpokládá určité vyladění kultury organizace, ve které lidé jednájí jako tým a ne jako skupina jednotlivců s rozbíhajícími se zájmy. Takové vyladění předpokládá důvěru, a otevřenost ke komunikaci (slyšet co druhí říkají) a ochotu sdílet. Základem učících se organizací nejsou špičkoví jednotlivci, ale učící se týmy - ty jsou jednotkami organizace.
5. - Systémové myšlení. Je nejdůležitější disciplínou ze všech. Chování organizace je výslednicí často řady ve skrytu působících faktorů. I ty je nutné chápat v celku jejich působení. Organizace však nekončí na svých hranicích, ale je částí širších řetězců vazeb a spoluvytváří jejich dynamiku. Vyplývá z toho řada závažných závěrů - např. že zdrojem problémů jsme my sami, naše neschopnost vidět souvislosti. Bez systémového myšlení nemá zvládnutí ostatních disciplín valný vliv. Všechny

tyto disciplíny jsou jen cestami dalšího vývoje - ne statickým cílem. Jejich zvládnutím nezískáme jen určité dovednosti a kompetence, ale dosáhneme výrazného posunu ve vidění světa. (Senge 2007, s. 143-261).

Nedostatkem Sengeho konceptu, který byl kritiky modelu učící se organizace později vyčítán je to, že jde víceméně o ideologický pohled, který se nezaměřuje na empirické podložení svých tvrzení. Nicméně tento koncept otevřel širokou diskusi a našel si mnohé zastánce. (Gabrysz, 2008).

Podle Palána je pro vznik učící se organizace podstatný systém participativního řízení – řízení, na kterém se podílejí všichni zaměstnanci, kdy obsah práce je výzvou a pracovník má možnost volby jejího provedení. „ Tento přístup posouvá i vztah pracovníka ke vzdělávání do polohy aktivního přístupu k sebevzdělávání a funkci podniku do polohy vzdělávacího poradenství a řízení vzdělávání tak, aby se stalo kontinuálním procesem orientovaným na podnikové cíle a zahrnujícím všechny zaměstnance. Schopnost učit se se rozšiřuje na schopnost učení se organizace“. (Palán, 1994)

Když mluvíme o učení a vzdělávání, máme na mysli především sebevzdělávání a zkompetentňování zaměstnanců, vzájemnou komunikaci, předávání zkušeností, otevřenou diskusi o rozhodnutích nadřazených, práci v týmech, vytváření komunit, sdílení vize atd., nikoli externě poskytované kurzy, akademické vzdělání, a školení. To je samozřejmě možné jen za předpokladu skutečné proměny struktury organizace. Bill O'Brien , generální ředitel pojišťovny Hannover, o této proměně řekl: „ V tradičních autoritářských organizacích bývalo dogmatem řízení, organizování a kontrolování. Novým dogmatem v učící se organizaci budou vize, hodnoty a mentální modely.“ (in Senge, 2007, s.185) Senge dále popisuje proces definování základních hodnot, které se stanou skutečnými zásadami a pomůžou překonat „základní choroby hierarchie.“ O této změně uvažuje jako o kulturní změně v pojmech.

Finger a Wooisová popisují ekonomicko politický kontext, který zapříčinil rozvoj modelu učící se organizace. Zdůrazňují především tři významné faktory: vzrůstající význam informací a znalostí, které dodávají firmám konkurenční výhodu, redefinici kvality ve vztahu k požadavkům klientů a nutnost zaměření

organizací na kontinuální proměnlivost trhu. V souvislosti s tím se učící organizace stává klíčovým faktorem pro udržení a rozvoj interní soudržnosti. (Finger a Woisová in Gabysz 2008)

Lubomír Kostroň uvažuje o učící se organizaci jako o zatím nejvyšším stupni vývoje organizační kultury, kde tradiční metody řízení již pro dynamičnost změn a složitost prostředí nestačí. Účastnit se řízení musí prostě všichni. Jde především o budování kultury jako sítě vzájemných vztahů a vědomí cílů, protože jen ta uvolňuje skryté znalosti, uložené v myslích jednotlivců a pomáhá je společným sdílením skládat do explicitních a nových informací. (Kostroň, 2000)

Ludmila Mládková v konceptu proměny smýšlení a změny způsobu komunikace v organizacích směřujících k managementu znalostí⁷ jde ještě dál. Popisuje fenomén tacitní⁸ znalosti a způsob, jak se může organizace stát vlastníkem, nebo lépe řečeno správcem, takových znalostí vázaných na individuální rysy jedince či skupin. Klade důraz na práci s příběhy, vytváření komunit, sdílení know-how, budování důvěry, mezilidské vztahy a spolupráci. Podstatou je vedení lidí směrem k budoucnosti: „ Lidé překonávají nepříjemnosti lépe v případě, že znají cíl, ke kterému směřují, než v případě, kdy vědí, čeho se mají vyvarovat.“ (Mládková 2005, s.46)

Z výše uvedeného vyplývá, že pro učící se organizace je velmi důležitý neustálý proces komunikace mezi manažery a pracovníky na všech úrovních k zajištění stálé zpětné vazby. Inovace a myšlenky vztahující se k firemní politice nebo vnitřním procesům se rozvíjí vzájemnou interakcí. Jsme přesvědčeni stejně, jak na to upozorňuje Palán, že nutnou podmínkou pro zajištění takového

⁷ „Knowledge management“ jako disciplína, která zajišťuje rozšíření individuálních znalostí skrze celou organizaci a tím umožní vytvářet znalost vyšší úrovně. Znalost organizace. (In Forum 2002)

⁸ Tacitní znalost je složitý komplex dovedností, zkušenosti, intuice, pravidel, principů, mentálních modelů a osobních představ konkrétního člověka nebo skupiny lidí. Tacitní znalosti mají vysoce osobní charakter a pracovník, který je jejich nositelem, nemusí o jejich existenci vědět. (Internetové stránky Zpravodajského serveru Hospodářských novin, 2008)

druhu interakcí je zavedení participativního řízení, které nemůže nahradit sebepracovanější systém řízení informačních toků. (Palán, 2004)

1.10 Akční výzkum

Pojem akční výzkum zavedl Kurt Lewin, který řekl: „Nejlepší způsob jak něčemu porozumět, je zkusit to změnit.“ (Lewin in Starostová, 2007) Z toho vyplývá, že cílem akčního výzkumu je řešení praktických problémů vycházejících z opravdového života.

David J. Greenwood a Morten Lewin definují akční výzkum jako sociální výzkum, který vypracovává tým zainteresovaných akčních výzkumníků a členů organizace nebo komunity, jež se snaží zlepšit svoji situaci. Akční výzkum podporuje účast v procesu výzkumu a podporuje akci vedoucí k lepší, nebo uspokojivé situaci účastníků. (Greenwood, Lewin, 1998 s. 4).

Metody akčního výzkumu se neliší od metod užívaných ve vědeckém sociologickém výzkumu. „Akční výzkum jinak dodržuje zcela klasické postupy, tzn. výzkumné metody, zprávy, hypotézy. Rozdíl je v publiku a v roli výzkumníka, která není exkluzivní a vyčleněná kamsi za roh. Výzkumník pracuje v týmu jako jeden z realizátorů projektu, neboť svoje poznatky a postřehy, výsledky analýzy průběžně poskytuje realizačnímu týmu, který pak spolupracuje a diskutuje při řešení vzniklých otázek a také dostává aktuální zpětnou vazbu. Žádná objevená překvapení až na konci projektu se nekonají.“ (Starostová, 2003)

Akční výzkumníci v žádném případě neodmítají formální výzkumné metody. Užívají metody jak kvalitativního, tak kvantitativního výzkumu. Průzkumy, statistické analýzy, rozhovory, etnografie, životní historie...jsou všechny akceptovatelné. Odmítán je pouze ten pohled, že být sociálním vědcem znamená nebýt zainteresován do sociální akce. Z hlediska účastníků výzkumu demokratizuje akční výzkum výzkumný proces pomocí zapojení lidí zainteresovaných v dané situaci, organizaci, nebo komunitě, jako členů výzkumného týmu. Ti se přímo podílejí na definici problému, prověřují a shromažďují relevantní vědomosti, účastní se na sběru dat a interpretují výsledky na základě toho, co se naučili. Teorie akčního výzkumu se zakládá na

přesvědčení, že pomocí sociálního výzkumu lze přímo dosahovat sociální změny. Lidé podílející se na výzkumu jsou přímo ovlivňováni probíhajícím výzkumem a průběžně aplikují získané znalosti v praxi. Zároveň definují způsob, jak ověřit změny nastalé v důsledku akčního výzkumu. Základními principy akčního výzkumu jsou účast, akce a reflexe. Bez přítomnosti těchto tří elementů nelze mluvit o akčním výzkumu. Dochází tedy zároveň k sociálnímu učení a v jeho důsledku ke změně situace zúčastněných i celých organizací, či komunit. (Greenwood, Lewin, 1998)

Autorky Elizabeth Hartová a Meg Bondová stanovily sedm charakteristických kritérií pro akční výzkum, která dobře shrnují vše výše popsané:

1. Je naučný.
2. Zabývá se individuem jako členem sociální skupiny.
3. Je zaměřený na problémy a specifický kontext, je orientovaný na budoucnost.
4. Zahrnuje intervenci změny.
5. Je zacílený na zlepšování.
6. Zahrnuje cyklický proces, ve kterém je propojen výzkum, akce a hodnocení.
7. Je postaven na bázi výzkumných vztahů. Jsou v něm zainteresováni účastníci procesu změny (Bond, Hart, 1995, s 38).

Greenwood a Lewin poukazují na to, že sociální změna, která nastává v důsledku akčního výzkumu, není jen jakýmkoli druhem změny, ale produkuje zvýšení schopnosti zainteresované komunity nebo organizace členům ovládat jejich vlastní osudy efektivněji a zlepšovat svůj potenciál toto vykonávat. (Greenwood, Lewin, 1998 s. 4)

Přínosem Akčního výzkumu je možnost kritického posouzení praxe a vytvoření teoretického zázemí pro tvorbu rozhodnutí, které se ihned odráží v praxi. (Greenwood, Levin 1998, s. 2-10)

1.11 Ohniskové skupiny

Stěžejní výzkumnou metodou užitou při realizaci akčního výzkumu byla metoda focus groups⁹, tedy ohniskových skupin. Tato metoda je využívána jak v kvantitativním tak v kvalitativním výzkumu. My jsme k ní přistupovali z kvalitativního hlediska. Morgan uvádí, že v kvantitativním výzkumu je metoda používána především jako předběžný krok, na který navazuje kvantitativní šetření. Její využití je podle autora mnohem širší, jak tomu nasvědčuje i soudobá praxe. (Morgan, 2001)

Morgan dále specifikuje tuto metodu následujícím způsobem: Prostřednictvím metody ohniskových skupin získáváme kvalitativní data díky vzniklé skupinové interakci v probíhající debatě na téma určené badatelem. Ten určuje ohnisko, které se odvíjí od cílů výzkumu a výzkumných otázek. Údaje jsou pak získávány prostřednictvím záznamu skupinové interakce. Ohnisko je zpravidla určeno volněji, jako určitá tematická oblast nebo fenomén. Musí být však ohraničené a srozumitelné všem účastníkům skupiny. (Morgan, 2001)

Miovský problematizuje rozlišení mezi skupinovou diskusí a ohniskovou skupinou a navrhuje tato rozlišovací kritéria: „skupinová diskuse je metoda při níž provádíme strukturované interview s více než třemi osobami najednou, nepracujeme s žádnou skupinovou interakcí a striktně dodržujeme schéma otázka – odpověď. Rozlišovacím znakem je právě cílené potlačování jakékoli skupinové interakce, dynamiky.“

Oproti tomu v objasnění metody ohniskových skupin klade Morgan důraz právě na přínos skupinových interakcí v rozhovorech realizovaných ve skupině. Fenomén skupinové interakce přináší takové obohacení sebraných dat, které nemůže nabídnout žádná jiná výzkumná metoda. „Jako forma kvalitativního výzkumu jsou ohniskové skupiny skupinovým rozhovorem – nikoli ovšem ve smyslu výměny otázek badatele a odpovědí respondenta. Důraz je kladen na spoléhání se na interakci uvnitř skupiny, jež je vyvolána tématy, která jsou předkládána badatelem a moderátorem v jedné osobě.“ (Morgan, 2001, s. 13)

⁹ Do českého jazyka překládáme tento termín jako ohniskové skupiny. V práci používáme i termín fokusní, i když není jazykově správný. Jazykově relevantní varianta „fokální“ se neujala a není běžně používaná.

Oba autoři uvádějí, že role výzkumníka a role moderátora skupiny může být splněna v jedné osobě. Jeho úkolem je podporovat a podněcovat účastníky v zapojení do diskuse, pomáhat jim ve vyjádření jejich názorů a pocitů, nikoli je řídit a hodnotit. Do procesu komunikace zasahuje především pro to, aby dohlížel na dodržování dohodnutých pravidel a vracel skupinu k tématu, tedy zaměření se na ohnisko. Na přímé realizaci skupiny se však může účastnit více osob. „Někdy jsou ohniskové skupiny prováděny pouze jedním výzkumníkem, někdy pracujeme v páru, někdy využíváme také vnitřního nebo vnějšího pozorovatele. Modelů existuje více, důležitý je účel“ (Miovský, 2006, s.177) Dále se autor zabývá také velikostí skupin, jejich vedením a organizací.

Morgan je v názoru na ohraničení metody liberálnější. Také on vidí rozhodující kritérium pro organizaci ohniskové skupiny v jejím účelu. Uvádí, že je daleko užitečnější vnímat stupeň formální struktury jako rozhodnutí, které se ve výzkumu učiní v zájmu specifických požadavků výzkumného projektu. Zjednodušeně řečeno, použití formálního, nebo neformálního přístupu bude záležet na badatelových cílech. (Morgan, 2001) Stejně liberální názor Morgan zastává i v otázkách velikosti skupin, formalizace a standardizace prostředí, použití specializovaných zařízení pro vedení rozhovorů atd.

Miovský rozděluje ohniskové skupiny na nestrukturované, polostrukturované a strukturované. My jsme se při realizaci ohniskových skupin nejvíce ztotožnili s modelem nestrukturované ohniskové skupiny, která se vyznačuje menší mírou řízení. Není dopředu vytvořena závazná struktura, kterou by se průběh skupiny řídil, dáno je základní téma a časový plán s nímž jsou účastníci srozuměni. Charakter vstupů moderátora se omezuje na základní usměrňování a přidržování tématu. Diskuse by měla být co nejvíce přirozená. Snahou výzkumníka je vytvořit podmínky a napomáhat vzniku a průběhu přirozené interakce mezi účastníky. Tento přístup více nutí účastníky k aktivnímu rozvíjení tématu a umožňuje více sledovat jakým způsobem dochází k různým interakcím. Můžeme alespoň z části zprostředkovaně nahlížet proces. Miovský upozorňuje na nevýhody tohoto přístupu a to především v obrovské variabilitě výsledku ovlivněném mnoha faktory. Při různých ohniskových skupinách ke stejnému tématu můžeme v tomto případě

získat diametrálně odlišná data, což nám možná posléze zkomplikuje analýzu a zpracování dat. Přes toto riziko dáváme tomuto přístupu přednost.

2 Popis realizace akčního výzkumu

2.1 Popis prostředí

Základní údaje o organizaci

Oblastní charita Jihlava je organizační jednotkou Diecézní charity Brno, která je s ostatními diecézními charitami sdružena v Charitě Česká republika,¹⁰ a ta je členkou mezinárodního svazku Caritas internationalis. V čele Oblastní charity Jihlava stojí ředitel, který je pověřeným statutárním zástupcem organizace a v jeho rukou je soustředěna rozhodovací pravomoc s jistými omezeními. Ty vyplývají z faktu, že oblastní charity v brněnské diecézi (na rozdíl od praxe v ostatních diecézích v ČR) nemají vlastní právní subjektivitu. Přímým nadřízeným oblastního ředitele je ředitel Diecézní charity Brno.¹¹

Historie Oblastní charity Jihlava začíná 13. srpna 1992, kdy byla založena jako dobrovolná aktivita několika lidí, kteří chtěli naplňovat poslání

¹⁰ Sdružení Česká katolická charita nese od 1. ledna 2007 nový úřední název: **Charita Česká republika** (v anglické verzi **Caritas Czech Republic**)

¹¹Charita Česká republika - Podle stanov je Charita Česká republika církevní právnickou osobou podle Kodexu kanonického práva (kánon 312,313). Je součástí římskokatolické církve, od níž odvozuje svou právní subjektivitu, je evidovaná podle zákona 3/2002 Sb. Ministerstvem kultury a vzniká dnem jejího zřízení Českou biskupskou konferencí. Sídlí v Praze a působí prostřednictvím Diecézních a Arcidiecézních charit v celé České republice.

Diecézní charita (DCH) - je nestátní nezisková organizace zřízená příslušným biskupem a působící na území diecéze. (Diecéze je územní celek katolické církve s biskupem v čele.)

Oblastní charita (OCH) - je organizační složkou DCH, která zabezpečuje ve své oblasti profesionální i dobrovolnou činnost v sociální nebo zdravotní péči tam, kde tato péče chybí, nebo je nedostatečná. Za tímto účelem zakládá jak jednotlivá profesionální zařízení sdružující se podle svých odborných úseků, tak také organizuje jednotlivé FCH, které se zabývají charitní činností na bázi dobrovolné.

Farní charita (FCH) - farní Charita je organizační složkou oblastní Charity, je tvořena dobrovolníky z řad obyvatel příslušné farnosti. FCH dobrovolnou činností pomáhají lidem v tíživé situaci a podílí se na aktivitách oblastní působnosti. (Diecézní charita Brno, 2008)

charity. Poslání charity bylo v té době obecně formulováno takto: „Přinášet službu milosrdné lásky církve bližnímu v nouzi, bez ohledu na jeho příslušnost k rase, národnosti, vyznání a politickou příslušnost.“ (Oblastní charita Jihlava, 2007) Při zkoumání webových stránek jednotlivých oblastních, diecézních a arcidiecézních charit nacházíme nejčastěji i dnes obdobně formulované varianty téhož poslání.

Vznik Oblastní charity Jihlava se odvíjí od porevolučních změn České katolické charity po roce 1989. „Po sametové revoluci v roce 1989 nastal obrat i v České katolické charitě (ČKCH). Doba hledání a tříbení názorů na budoucnost ČKCH byla v roce 1991 završena vznikem diecézních a arcidiecézních charit s vlastními stanovami a s právní subjektivitou podle zákona 308/91 Sb.“ (Diecézní charita Brno, 2008)

První pravidelnou aktivitou Oblastní charity Jihlava byla realizace projektu domácí ošetrovatelské péče v rodinách (od dubna 1992). Záhy se rozvinuly především spontánní humanitární aktivity pod názvem "Pomoc dětem ve válce", reagující na válku v Jugoslávii. Další humanitární aktivitou byla organizace ozdravných pobytů dětí z Ukrajiny a Běloruska postižených černobylskou havárií.

Postupně vznikaly projekty sociálního charakteru zaměřené na romské děti, seniory a drogově závislé. Z počátečních skromných začátků (2 placení pracovníci) vyrostla Oblastní charita Jihlava do dnešní podoby a stala se jednou z největších nestátních organizací, která působí v oblasti sociálně - zdravotních služeb a humanitárních aktivit v regionu Vysočiny. K dnešnímu datu pracuje v OCHJ 71 stálých zaměstnanců, 19 pracovníků na vedlejší pracovní poměr, množství nevidovaných spolupracovníků pracujících na smlouvu o dílo a 66 dobrovolníků. (Statistické údaje personálního oddělení OCHJ k 30.4.2008)

Organizačně je OCHJ členěna na správu, profesionální aktivity a dobrovolnické aktivity. Správa zajišťuje administrativně řídicí funkci celé organizace. Tvoří ji ředitel, personalistka, správce majetku, fundraiser, ekonom, účetní a projektový manager. Profesionální aktivity jsou dále rozděleny na služby sociální péče, kam spadají služby charitní pečovatelské služby

realizované při jednotlivých „domovech pokojného stáří“ v obcích v okolí Jihlavy (celkem 8 zařízení), služby sociální prevence, kam spadají zařízení pro realizaci následujících služeb: nízkoprahová zařízení pro děti a mládež (Klub Vrakbar a Erko), kontaktní centrum pro uživatele drog (Centrum U Větrníku), sociální rehabilitace nezaměstnaných (Malá řemesla) , aktivizace seniorů a preventivní programy pro školní kolektivy (Centrum prevence – Vrakbar). Dále do profesionálních aktivit patří zdravotní služby ve formě domácí ošetrovatelské péče. Dobrovolné aktivity jsou realizovány v jednotlivých farních charitách, které územně spadají pod Oblastní charitu Jihlava a také v rámci Dobrovolnického centra, které organizuje práci dobrovolníků v jednotlivých profesních zařízeních a při sbírkách a humanitárních akcích. (Výroční zpráva OCHJ, 2006, s. 2)

Kontext zahájení strategického plánování v organizaci

V roce 2004 nastaly v OCHJ významné změny. Především odešel ředitel Ing. Petr Švíka, zakladatel Oblastní charity Jihlava a s ním několik dalších lidí. Po krátkém provizoriu přebral funkci ředitele pan Mgr. Michal Novotný a vykonává ji od 1. října 2004 dodnes. V charitě už zůstalo jen velmi málo lidí, kteří stáli u jejího zrodu.

Většina aktivit se soustředila do profesionálně poskytovaných zdravotních a sociálních služeb. Organizace se rozrostla do takových rozměrů, že se lidé v charitě napříč službami většinou osobně neznali a jednotlivé činnosti byly značně diferencované. Jednotlivá střediska se soustředila na plnění vlastních standardů kvality a angažovala se i v odborných profesních organizacích mimo charitu. Jednotliví vedoucí zařízení (středisek) v OCHJ požívali značné autonomie a služby se úspěšně rozvíjely. Nastala také doba možností čerpat prostředky z Evropských fondů a další příležitosti. Stále narůstající administrativa a struktura řízení organizace se soustředěnou rozhodovací pravomocí pouze v rukou ředitele přestala současným nárokům stačit. Paradoxně s výraznými aktuálními možnostmi rozvoje organizace se objevily varovné signály vznikajícího přetížení. V této situaci došlo k rozhodnutí zahájit v OCHJ proces strategického plánování. Přehled jednotlivých kroků tohoto procesu je uveden v příloze č. 1.

Do procesu strategického plánování byli zahrnuti všichni vedoucí středisek a pracovníci správy OCHJ. Jednotlivá setkání byla vedena externím facilitátorem. Na počátku celého procesu byla široce diskutována současná situace organizace. Výsledky této diskuse jsou shrnuty ve SWOT analýze viz příloha č. 2. Zároveň se staly podkladem pro formulaci hlavních myšlenek akčního výzkumu.

Diagnostika výchozí situace - Předvýzkum

První setkání vedoucích pracovníků a pracovníků správy Oblastní charity Jihlava při strategickém plánování (konané dne 12.-13.5.2005) považujeme za předvýzkum v později realizovaném akčním výzkumu. Na základě otevřené diskuse o stavu organizace a potřebách jejího dalšího rozvoje vznikly první hypotézy o potřebě vnitřní konsolidace organizace.

Předkládáme vybrané výroky zachycené ve SWOT analýze jako slabé stránky organizace vnímané zaměstnanci OCHJ, které se vztahují k základnímu tématu, o němž účastníci diskutovali. Tímto tématem byla nespokojenost se stavem organizace a především s jejím pokřiveným obrazem na veřejnosti, což bylo v průběhu jednání označeno za nejpálčivější problém.

Jednu část výroků bychom mohli shrnout pod nadpis: „Jak se lidé uvnitř organizace cítí?“. Zařadili bychom sem následující výroky: *Malý pocit sounáležitosti s organizací, poslání charity vnímané jako slabá stránka organizace, špatná komunikace uvnitř, nespolečenská spolupráce mezi středisky, separace intervenčních služeb od služeb pro seniory, pracovní rituály – stereotyp, nevyužití lidského potenciálu, přetěžování zaměstnanců, nedostatek pozitivní zpětné vazby, nízké platy, roztržitost a nekoordinovanost.*

Další oblast bychom mohli nazvat: „Jak vnímáme, že nás vnímá okolí?“. Do této kategorie vybíráme: *Nejasné poslání, nepřesvědčivost organizace vůči okolí, negativní postoj lidí zvenčí vůči charitě, nepříznivá politická situace, špatná pozice vůči magistrátu, politické přehlížení, nedostatečná informovanost veřejnosti o poskytovaných službách či slabé PR.*

Hlavní slabé stránky organizace týkající se struktury a řízení ilustrují výroky: *Zkostnatělá hierarchie, centralizovaná struktura, o věcech se rozhoduje jinde než se realizují, spontánní řízení organizace, řešení problémů ad hoc, žití z roku na rok, nedostatek managerů s odpovídajícím vzděláním v řízení, nedostatek vlastních zdrojů, nedostatečná absorpční kapacita zdrojů EU, chybí strategie DCHB, roztržitost nekoordinovanost.*

Kompletní SWOT analýza je součástí Strategického plánu OCHJ, k nahlédnutí v příloze č. 2.

Geneze základních myšlenek akčního výzkumu

Organizace Česká katolická charita je od počátku formována křesťanskou duchovní tradicí a také hlubokou tradicí laické a dobrovolnické činnosti, což vyplývá z její dlouholeté historie. (Diecézní charita Brno, 2008)

Poslání charity: navazuje na tradici katolické církve v uplatňování křesťanské lásky skrze službu bližnímu, tj pomoci chudým, sociálně slabým a trpícím. „Jedno z nejkrásnějších podobství v evangeliu, podobství o milosrdném Samaritánovi, jasně ukazuje, že naším bližním je každý člověk. Toto evangelní podobství můžeme vnímat také jako určitou osnovu charitní pomoci, má-li být skutečně účinná.“ Mgr. Petr Zelinka (Diecézní charita Brno, 2008)

Tyto výše uvedené tradice mohou paradoxně způsobovat u veřejnosti zkreslené vnímání činnosti charitních zdravotních a sociálních zařízení. V převážně ateistickém prostředí České republiky není spojení České katolické charity s katolickou církví vnímáno pozitivně. Na veřejnosti panují různé předsudky a ve srovnání s ostatními organizacemi, poskytujícími zdravotnické a sociální služby, jsou charitní služby veřejností považovány za méně profesionální. Tato tvrzení dokládají i zkušenosti pracovníků charity, viz kapitola 3.1.

Při diskusi v rámci procesu strategického plánování se právě oblast PR¹² zdála být nejvýraznějším problémem pro pracovníky organizace a jejímu řešení byly dány nejvyšší preference. Zde vznikla také myšlenka, že pro tvorbu programu pro zlepšení PR organizace je třeba si nejprve uvnitř organizace ujasnit vlastní poslání a vizi dalšího rozvoje. To bylo základním impulsem pro vznik akčního výzkumu. Při jeho výstavbě se naše myšlenky ubíraly následujícím směrem:

- Nutnou podmínkou pro zlepšení vnímání organizace navenek i uvnitř je reformulace poslání a definování vize dalšího rozvoje organizace.
- S posláním a vizí organizace musí být zaměstnanci ztotožnění natolik, aby dobře reprezentovali svou organizaci a přispívali k ovlivňování veřejného mínění.
- K tomuto ztotožnění může dojít pouze tehdy, budou-li zaměstnanci do tvorby poslání a vize organizace přímo zapojeni.

2.2 Hierarchie cílů akčního výzkumu

Na základě výše popsané nespokojenosti pracovníků OCHJ s obrazem organizace na veřejnosti i se stavem uvnitř organizace (viz kap.2.1.3.) došlo k rozhodnutí zahájit proces změny za pomoci akčního výzkumu. Autorka spolu s vedením organizace iniciovala vznik akčního týmu pro realizaci myšlenky „Vytvořit poslání a vizi organizace komunitním způsobem“ při zapojení všech zaměstnanců charity do tohoto procesu a vyjednala následující cíle výzkumu:

- I. Skrze zapojení zaměstnanců do komunikace o poslání a vizi organizace dosáhnout změn v kultuře organizace a podpořit zvýšení loajality a identifikace zaměstnanců s organizací.

¹² Public relations - činnost zaměřená na vytváření a udržování dobré pověsti v očích veřejnosti. (Slovník cizích slov, 2008)

- II. Skrze výsledek procesu, kterým je nově formulované poslání organizace a vytvoření vize dalšího rozvoje, přispět k zlepšení PR organizace a zvýšení jejího společenského kreditu.
- III. Hypotetickým důsledkem započatého komunikačního procesu je v jeho konečném důsledku vyrovnání se s historickým kontextem organizace. Na základě diskuse o základních hodnotách v organizaci a přijetí konsensu v užívaném jazyce o těchto hodnotách chceme dosáhnout jejich „inkulturace.“¹³

2.3 Základní hypotézy a navrhovaný způsob jejich ověření

Hypotéza I

Zaměstnanci OCHJ pociťují nízký společenský a odborný kredit práce v charitě.

K této hypotéze nás vedly výsledky SWOT analýzy v předvýzkumu viz kapitola 2.1.3. Ve výzkumu bude tato hypotéza doložena výstupy z ohniskových skupin.

Hypotéza II

Aktivní podílení se zaměstnanců OCHJ na tvorbě, formulaci poslání a vize organizace napomůže ke zvýšení identifikace zaměstnanců s organizací, vyšší míře jejich loajality a spokojenosti.

Způsob ověření hypotézy: Bude využito výsledků ankety „Hodnocení roku 2007“, kterou zadává ředitel OCHJ vždy na konci každého kalendářního roku. Zaměříme se na sledování spokojenosti zaměstnanců s prací v charitě,

Hypotéza III

Zavedení participativního procesu do stylu práce v OCHJ povede k dalším změnám v kultuře, struktuře a řízení organizace.

¹³ Zkulturování; vnášení kultury, vzdělanosti, civilizačních norem (slovník cizích slov online, 2008), ale také: setkání a následné propojování nebo prorůstání dvou (nebo více) kultur (Katolík, 2008).

Způsob ověření hypotézy: Sledování změn v organizaci na objektivních i subjektivních ukazatelích.

2.4 Postup v akčním výzkumu

Autorka práce v roli výzkumníka iniciovala vznik realizačního týmu akčního výzkumu (akční tým viz kap. 2.6. bod 3.) a spolupracovala s ním na myšlence zapojit všechny zaměstnance OCHJ do komunikace. Cílem této komunikace bylo na základě názorů zaměstnanců, jejich myšlenek a potřeb nově formulovat poslání organizace a vytvořit vizi dalšího rozvoje. Úlohou výzkumníka bylo navrhnout a případně realizovat metody, které vedou k získávání a sběru potřebných dat. Výzkumník spolu s týmem byl zodpovědný za analýzu dat a ověřování zvolených strategií.

Zvolenou metodou sběru dat, která zároveň splňuje požadavky na participaci, byla výzkumná metoda ohniskových skupin. Zpracování výsledků ohniskových skupin bylo opět realizováno nejprve v užším výzkumném týmu (akčního týmu). Následně bylo s již tříděnými a redukovanými daty z ohniskových skupin zpracováno v širší platformě pracovníků, tedy ve skupině vedoucích jednotlivých středisek Oblastní charity Jihlava. Ti se podíleli na interpretaci sebraných dat a společně v diskusi formulovali plánované výstupy projektu (poslání a vize). Participace vedoucích středisek na formulaci výstupů projektu je činí zaangażovanými a také spoluodpovědnými za komunikaci výsledků směrem k členům svých pracovních týmů ve střediscích OCHJ. Pracovníci jednotlivých služeb se účastnili sběru dat jako členové ohniskových skupin. Proto bylo velmi důležité, aby o výsledcích a průběhu procesu byli kontinuálně dobře informováni, vnímali souvislost mezi svou účastí v procesu a následnými výstupy či změnami v organizaci. To jsou základní předpoklady pro to, aby proces byl skutečně participativní a vedl k očekávaným změnám.

Celý proces probíhal v následujících devíti krocích:

1. Zahájení diskuse v rámci započetí procesu strategického plánování, analýza stavu organizace formou SWOT analýzy, definice priorit, geneze hlavních myšlenek a hypotéz akčního výzkumu.

2. Vznik akčního týmu – zpracování projektu, návrh metod výzkumu, časový harmonogram.
3. Ověření zvolené metody sběru dat – realizace pilotní ohniskové skupiny (Dále jen FG – focus groups).
4. Vyhodnocení dat z první FG – zjištění, zda technika FG vede ke genezi očekávaných témat. Úprava podmínek podle zjištění, co při realizaci FG funguje, nebo proč se nedaří.
5. Sběr dat - realizace všech plánovaných FG. Zajištění přepisu audiozáznamů.
6. Zpracování dat - akční tým se zabýval výsledky FG formou práce s textem - kategorizace, redukce, třídění výroků do skupin týkajících se poslání a vize. Připravil materiály pro práci skupiny strategického plánování.
7. Formulování poslání a vize na základě výsledků FG formou skupinové práce v týmu strategického plánování.
8. Uvedení v život - akční tým se dál zabýval plánováním zavedení nového poslání a vize organizace do praxe a zapracování do systému organizace. Pokračování projektu v rámci strategického plánování.
9. Ověření výsledků

2.5 Přehled výzkumných metod a způsob jejich užití

- SWOT analýza – předvýzkum, diagnostika stavu organizace.
- Metoda kvalitativního výzkumu – ohniskové skupiny – sběr informací pro tvorbu poslání a vize organizace, zapojení zaměstnanců.
- Dotazníkové šetření (anketa) zaměřené na spokojenost zaměstnanců – ověření změn po realizaci projektu.
- Průběžná evaluace dílčích výsledků programu – umožní realizovat aktuální změny v projektu akčního výzkumu.

2.6 Popis aktérů projektu a jejich role v projektu

1. Tým strategického plánování (cca 16 osob) – tvoří ho střední management Oblastní charity Jihlava, tj. jednotliví vedoucí středisek, ředitel, ekonom, fundraiser a facilitátor (školitel ve strategickém plánování). Schází se minimálně jednou ročně na dvoudenním výjezdním zasedání a pracují na strategickém plánu OCHJ - viz příloha č. 1.
2. Projektový tým k tvorbě programu PR (cca 4-6 osob) - ve druhé fázi projektu vznikl krátkodobě a účelově vytvořený tým zainteresovaných vedoucích s cílem vypracovat grantovou žádost pro získání finančních prostředků pro realizaci projektu tvorby poslání a vize organizace. Skupinu organizuje a řídí projektový manager OCHJ. Výstupy práce skupiny: projektový záměr, logický rámec projektu, konzultace s lektorem strategického plánování, podání grantové žádosti ve schématu Globálního grantu NROS. Projekt neuspěl, byla zpracována alternativní varianta realizace aktivit za minimálních nákladů čerpaných z vnitřních zdrojů organizace.
3. Akční tým (4 osoby) – vzniká ve fázi přípravy projektu „ Tvorba poslání a vize organizace při zapojení všech zaměstnanců OCHJ“. Tým tvoří výzkumník, ředitel OCHJ a dva nadšení vedoucí, kteří se přihlásili ke spolupráci. Akční tým navrhuje a rozpracovává metodiku a harmonogram pro práci se všemi zaměstnanci OCHJ - Na tvorbě poslání a vize, bude průběžně hodnotit plnění projektu a navrhopvat aktuální řešení či nutné změny. Jeho existence končí předložením zpracovaných výsledků ohniskových skupin týmu strategického plánování na druhém výjezdním zasedání - viz příloha č. 1.
4. Výzkumník - studentka supervize, autorka práce, pracovnice OCHJ, vedoucí střediska, členka týmu strategického plánování, projektového týmu i akčního týmu, jmenovaná členka Rady OCHJ v roli odborného garanta služeb sociální prevence. Navrhuje design výzkumu, získává spolupracovníky, navrhuje výzkumné metody, moderuje ohniskové skupiny, podílí se na zpracování dat a komunikaci výsledků.

5. Zaměstnanci OCHJ (cca 70 osob) - se zaměstnanci OCHJ vede „výzkumník“ diskusní fóra metodou ohniskových skupin. K ověření metody v pilotní ohniskové skupině bude přizván pozorovatel – kolegyně z FHS, studentka supervize. Zaměstnanci budou průběžně informováni o výsledcích procesu a budou zahrnuti do hodnocení a ověření výsledků např. v dotazníkovém šetření – viz a č. 3.
6. Rada OCHJ (6 jmenovaných členů), během procesu strategického plánování byl ustanoven poradní orgán ředitele OCHJ. Kromě ředitele jsou členy rady: odborný garant služeb sociální péče, odborný garant služeb sociální prevence, vedoucí zdravotnické služby, projektový manager a ekonom. Ve vztahu k projektu Rada rozpracovává úkoly plynoucí z procesu strategického plánování a navrhuje implementační plán, dává doporučení v důležitých rozhodnutích. Plánuje další setkání týmu strategického plánování, podílí se na kontrole a hodnocení procesu.
7. Ředitel OCHJ - zaštiťuje celý proces svou autoritou, hodnotí výsledky projektu a zodpovídá za informování zaměstnanců, je vrcholným orgánem OCHJ, schvaluje vnitřní dokumenty vzniklé v rámci strategického plánování, zajišťuje komunikaci vůči DCHB.
8. Externí supervizor- průběh projektu je supervidován v individuální supervizi organizace, kterou podstupuje ředitel OCHJ.
9. Externí lektor strategického plánování – facilituje výjezdní zasedání týmu strategického plánování, poskytuje konzultace při realizaci dílčích kroků procesu.

Ze 70 zaměstnanců OCHJ se v procesu akčního výzkumu přímo angažovalo 36 zaměstnanců v ohniskových skupinách, 12 vedoucích středisek, 5 zaměstnanců správy včetně ředitele organizace v týmu strategického plánování, 41 osob v anketě a blíže neurčený počet zaměstnanců v hlasování o nové verzi poslání.

2.7 Časový harmonogram realizace

Září - listopad 2006: Tvorba projektu AV, zpracování logického rámce projektu.

| | |
|------------------------|---|
| Prosinec – leden 2007: | Vytvoření realizačního týmu. |
| Únor 2007: | Vytvoření nástroje pro ověření výsledků projektu. |
| Březen 2007: | Sběr dat. |
| Duben 2007: | Příprava FG, realizace pilotní FG a ověření výsledků. |
| Květen - červen 2007: | Zapojení všech zaměstnanců do FG, nebo jiného způsobu diskuse. |
| Červenec - srpen 2007: | Přepis audiozáznamů FG. |
| Září 2007: | Práce akčního týmu nad texty z FG – třídění dat. |
| Říjen 2007: | Práce skupiny strategického plánování nad formulací poslání a vize na základě výstupů z FG, zpracování vize v návrhu strategického plánu. |
| Listopad 2007: | Dodatečné práce nad formulací poslání – vznik několika verzí. |
| Prosinec 2007: | Volba poslední verze poslání na setkání zaměstnanců charity – přijetí a zveřejnění nového poslání OCHJ. |
| Leden 2008: | Ověření výsledků projektu. Plánování pokračování projektu. |

2.8 Ohniskové skupiny

Příprava

V realizačním týmu akčního výzkumu (akční tým - 3.7 bod 3.) byla prodiskutována a přijata možnost využít k tvorbě poslání a vize organizace metodu ohniskových skupin. Nejprve jsme se dohodli zorganizovat pilotní ohniskovou skupinu a ověřit její funkčnost pro daný záměr. Pro realizaci ohniskových skupin napříč celou Oblastní charitou bylo třeba udělat několik organizačních opatření. Bylo ujednáno, že pracovníci se budou skupin účastnit v rámci pracovní doby. Účast ve skupinách bude nabídnuta všem pracovníkům a jejich organizace podřízena provozům jednotlivých pracovišť. Pracovníci budou osloveni a požádáni o účast ve skupinách zvacím dopisem, motivace pracovníků pro spolupráci bude záležitostí vedoucích středisek. Tito vedoucí jsou součástí týmu strategického plánování (kap. 3.7. bod 1.), podíleli se na

stanovení priorit v rámci strategického plánování a znají důvody pro rozhodnutí nově formulovat poslání a vizi organizace. Na poradách vedení budou požádáni o zprostředkování těchto informací svým podřízeným a jejich motivování pro zapojení se do procesu tvorby těchto dokumentů formou účasti v ohniskových skupinách.

Zamýšleli jsme se nad tím, jak nejlépe pracovníky motivovat ke spolupráci. Jednou z důležitých podmínek bylo odstranění bariér. To znamená co nejmenší časové zatížení, pokud nespadá doba konání skupiny do pracovní doby daného zaměstnance, možnost vybrat si náhradní volno, dostupnost místa konání, projednání vhodnosti navrhovaných termínů s vedoucími provozů. Neméně důležitým prvkem je zajištění bezpečí – odstranit možné zábrany otevřeně projevit své názory např. za přítomnosti nadřízeného, nebo zabezpečení záznamů, zajištění anonymity při zpracování záznamů atd. Za tímto účelem byla vypracována písemná pravidla pro realizaci skupin a komunikaci uvnitř. Jistým prvkem motivace mělo být také příjemné prostředí, občerstvení, ale i vyjádření důležitosti účasti zaměstnanců v diskusi a váhy každého názoru. Dalším motivačním prvkem dle hesla „kdo hoří, zapaluje“ měla být vlastní motivace vedoucích, kteří budou informace ze strategického plánování předávat.

Do pilotní ohniskové skupiny byli přizváni po jednom zástupci z každého zařízení dle jejich vlastního zájmu. Pro zajištění větší komunikační otevřenosti bylo rozhodnuto, že vedoucí pracovníci utvoří samostatnou ohniskovou skupinu. Považovali jsme za vhodné další skupiny obsadit vždy pracovníky ze zařízení služeb sociální prevence a služeb sociální péče. Předpokládali jsme, že tím vznikne živější diskuse a že pohledy jednotlivých skupin mohou být vzájemně obohacující právě pro svou odlišnost. Sestry z domácí ošetrovatelské služby utvořily samostatnou skupinu, a to z několika důvodů. Tím nejpodstatnějším byl jejich velký počet, dále organizační náročnost získat je do jiných ohniskových skupin. Spojili jsme tedy jejich výjezdní soustředění k realizaci ohniskové skupiny a moderátorka s technikou se vydala za nimi. Celkem bylo plánováno sedm ohniskových skupin. Cílem bylo zapojit co největší část zaměstnanců do komunikace. Poslední ohnisková skupina se

neuskutečnila. Dostavili se pouze tři lidé, protože se termín skupiny překryl s jinou naléhavější pracovní záležitostí. Plánování dalšího termínu bylo časově nereálné. Celkem se do ohniskových skupin zapojilo 36 zaměstnanců z celkem 70 osob zaměstnaných v OCHJ. Ve skupinách se účastnili zástupci všech středisek OCHJ.

Skupiny se odehrávaly na různých místech, v zasedací místnosti ve správní budově, v zařízení v Telči i na výjezdním setkání sester na faře v Mrákotíně. Setkání byla zaznamenávána digitální kamerou, ze které byl nahráván pouze audiozáznam. Z něho byl následně pořizován přepis. Skupiny vedla vždy tatáž osoba v roli výzkumníka (kap. 3.7. bod 3). Při pilotní skupině byl zároveň přítomen pozorovatel.

Ověření funkčnosti metody v pilotní ohniskové skupině

Jak už bylo řečeno, první ohnisková skupina byla určena k ověření funkčnosti metody pro získání potřebných dat. Bylo tedy důležité, zda se daří podnítit plodnou diskusi o poslání organizace a o jejím dalším směřování. Do první skupiny byli přizváni řadoví pracovníci z každého zařízení charity. Průběhu skupiny se účastnila také pozorovatelka, která sledovala proces a poskytovala následně zpětnou vazbu moderátorce. Poprvé byla prodiskutována pravidla skupiny, ověřovala se míra subjektivního bezpečí a otevřenost diskutujících, jejich ochota ke spolupráci a také to, zda byli dobře informováni, motivováni a zda chápou smysl setkání.

Ukázalo se, že v dobré informovanosti jsou stále ještě rezervy. Někdo byl poslán vedoucím na poslední chvíli s tím, že se vše dozví na místě, někomu byl pouze předán zvací dopis. Z výpovědí pozorovatele vyplývalo, že míra bezpečí a otevřenosti je poměrně vysoká, nezaznamenal žádné vyhýbání se odpovědi, dlouhé mlčení nebo užívání nic neříkajících frází. Naopak objevovaly se osobní výpovědi, vlastní zkušenosti a účastníci na sebe vzájemně živě reagovali. Ukázalo se také jako cenné věnovat z počátku poměrně velký prostor objasnění smyslu setkání, jeho průběhu, pravidel, způsobu nakládání se záznamem, ale také vzájemnému představení se a úvodním uvolňujícím otázkám směřovaným po kruhu ke všem účastníkům (Například, co vám prolétlo hlavou, když jste poprvé slyšeli o tomto setkání?). Ty umožnily, aby všichni hned na začátku

promluvili. Jako brzdící moment působil návrh, že si budeme vzájemně předávat mikrofon. Atmosféra se uvolnila v případě, že ležel uprostřed stolu bez povšimnutí.

Pořízení přepisu audiozáznamu bylo poměrně náročné a trvalo delší dobu než jsme předpokládali. Z analýzy textu vyplynulo, že obsahuje mnoho podnětů k poslání organizace a velmi konkrétní návrhy na budoucí směřování i potřebné změny. Metoda byla vyhodnocena jako funkční.

Realizace ostatních ohniskových skupin

Po vyhodnocení pilotní ohniskové skupiny bylo v podobném schématu realizováno dalších pět skupin. Metoda ohniskových skupin se ukázala přínosná nejen pro výsledek, tedy sebrané názory a myšlenky pracovníků týkající se poslání a vize rozvoje organizace, ale také pro obohacující výměnu názorů a osobní setkání pracovníků s lidmi z jiných zařízení, která umožnila konfrontaci vlastního někdy úzce zaměřeného pohledu a jeho rozšíření o perspektivu celé organizace. Často padaly věty: “Vždyť my ani nevíme, co vy tam v tom Erku vlastně děláte...“.

Organizace skupin a hledání vhodných termínů, aby se sešli pracovníci např. tří zařízení, a to jihlavských i mimo jihlavských, bylo poměrně náročné a posunulo časový harmonogram o celý měsíc. Ještě náročnější bylo pořizování přepisů, jejichž časový odhad byl také nereálný.

Ze sedmi plánovaných skupin se jich uskutečnilo šest. Ze sedmdesáti zaměstnanců Oblastní charity Jihlava se přímo ohniskových skupin zúčastnilo 36. Z každého zařízení se diskuse zúčastnil minimálně jeden zaměstnanec.

Postup zpracování výsledků ohniskových skupin

Z audiozáznamu ohniskových skupin byly pořízeny doslovné přepisy do textu. S těmito písemnými materiály pracovali dále členové akčního týmu tím způsobem, že kódovali výpovědi, které se týkaly poslání Oblastní charity Jihlava a ty výroky, které vypovídaly o určité představě žádoucího budoucího směřování organizace, případně negativního vymezení téhož. Tyto výroky byly přeneseny na samostatné lístečky a postoupeny k dalšímu zpracování

(kategorizaci) týmu strategického plánování na III. Setkání strategického plánování v Panenské Rosičce (viz příloha č. 1.). Takto zpracované materiály se staly podkladem pro formulaci nového poslání Oblastní charity Jihlava a vize jejího dalšího rozvoje.

Reflexe procesu z pozice výzkumníka

Od prvních diskusí o tom, s jakými neduhy se organizace potýká, jak slabou stránkou je šíření jejího dobrého jména a vlastní povědomí zaměstnanců o smyslu a směřování organizace jako celku, přes myšlenku pracovat na poslání organizace komunitním způsobem tak, aby do procesu byli zapojeni všichni zaměstnanci organizace, až ke konečné realizaci této myšlenky, byla dlouhá s komplikovanou cestou, která trvala řadu měsíců.

Pozice výzkumníka byla jen jednou z rolí, které autorka práce v procesu reprezentovala. Podstatnější byla role kolegyně a pracovnice Oblastní charity Jihlava. Navíc k některým účastníkům procesu byla v podřízené (ředitel OCHJ) a k některým v nadřízené pozici (pracovníci Centra prevence). Vždy na začátku realizace ohniskových skupin bylo třeba objasnit a zdůraznit, v jaké roli přichází. Těžké bylo ubránit se tlaku očekávání, že v roli moderátora skupiny také projeví svůj názor na danou věc nebo se přikloní k té či oné straně, protože jistě musí nějaké stanovisko zastávat, když není nestranným člověkem zvenčí, ale členem organizace.

Autorka si uvědomuje, že průběh každé jednotlivé skupiny byl zcela odlišný. Přesto, že měla připraveny čtyři okruhy otázek, nedodržovala striktně jejich formulaci a sled. Stejně tak úvodní rozehrávací otázky se lišily dle situace a složení skupiny.

Co se týče procesu - jeho rozložení do tak velkého časového úseku bylo spíše na škodu věci. Velký odstup mezi realizací skupin a zveřejněním výsledků, zvláště pro pracovníky, kteří nebyli zapojeni do jejich zpracování v rámci strategického plánování, ubíral výsledku hodnotu. Jednalo se o časové období od května a června 2007 do prosince 2007. Také požadavek kontinuální informovanosti všech složek organizace nebyl dostatečně naplněn. Příčinu můžeme spatřovat v tom, že aktivity akčního výzkumu byly jen jednou z aktivit

strategického plánování a na jeho organizaci se podílelo několik lidí. Pokud výzkumník nepracuje sám, ale v týmu, je závislý na časových možnostech a aktivitě dalších osob. Také organizace skupin byla podřízena chodu jednotlivých zařízení. Tím vznikla poměrně velká časová náročnost celého procesu, která způsobila, že proces pro mnohé mohl ztratit kontinuitu.

3 Formulace poslání a vize na základě výsledků FG

3.1 Poslání

Téma poslání v ohniskových skupinách

Členové týmu akčního výzkumu (3.7. bod 3) analyzovali přepisy ohniskových skupin, vybrali a označili výroky týkající se buď poslání nebo vize organizace. Takto vybrané výroky byly přeneseny na samostatné lístečky a předloženy týmu strategického plánování (3.7. bod 1) na výjezdním setkání. Ve skupině byly výroky předčítány a tříděny do kategorií. Pro téma poslání organizace vzniklo několik následujících kategorií:

Lidskost a čas na člověka

Velmi významně zastoupená byla kategorie výroků, které se týkaly času. A to času „na člověka“, na to s klientem si popovídat, skutečně lidsky se mu věnovat, být tu pro něj, naslouchat mu, dokázat pomoci třeba i radou nad rámec určité služby. Tyto myšlenky byly často v kontrastu s nově zaváděným výkonovým systémem, zvláště silně negativně pocíťovaným v péči o seniory.

„Jako zdravotní sestry tam třeba nemáme tolik času, jo. Při tom cvičení si povídáme ale ne vždycky to jde, abychom se tam třeba zdrželi, to by třeba bylo dobrý“.

„ My bychom chtěli dělat víc než jen úkony, víc se věnovat člověku a nestát u toho se stopkami a s nataženou rukou.“

„Stáří a nemoc to je zlý a pro ty lidi, když jim vytřu a přinesu nákup, tak to je málo, potřebují také, aby si s nimi někdo popovídal“.

„Posláním by mělo být vytrhávat člověka z jeho osamocení“.

„Dát tomu tu hodnotu a ocenit, že máme na člověka čas a že s ním taky mluvíme a není to ztráta času ani peněz. To se ani zaplatit nedá.“

„Já bych viděla cíl v tom víc se věnovat tomu člověku. Měly by to být profesionální služby s kusem lidskosti.“

Víra a duchovní rozměr

Jako určitou přidanou hodnotu služeb provozovaných charitou vnímali mnozí účastníci diskuse také duchovní rozměr vycházející z křesťanské filosofie.

„Podstatné v poslání charity je ta milosrdná láska.“

„Spojení charity s církví je důležité taky pro klienty, protože to pro ně má význam a očekávají nějakou nadstavbu té služby.“

„Mělo by tam být něco navíc.. Možná právě to duchovno? Víra?“

„Ta Služba je spojená s duchovním doprovázením.“

„Kdo chce a má tu víru, tak mu ji nezatracoovat, třeba mu i v těch věcech umět pomoci, když o to bude stát, ale v žádném případě nevnucovat.“

„Vyloženě jako pomoc bližnímu, bych to tak charakterizovala, jako charita jako taková. Asi je v tom pohledu jako všestranném, jo, nejenom toho pacienta obvézat, ale i jako potěšit, povzbudit a dát mu ňákou nadějí do budoucna. Takže ta opora je tam fyzická i třeba duchovní.“

„Náboženství v charitě je důležitý, protože jsme farní charita a lidi jsou v tom angažovaní skrze víru a církve.“

V tomto ohledu padaly i kontroverzní názory, že je třeba se od nálepky prodloužené ruky církve oprostít. Mnozí vyjadřovali spokojenost s tím, že v charitě vládne náboženská svoboda.

„Myslím, že tam nemusí být nic o víře nebo církvi, ale líbí se mi, že je to součástí služby, něco navíc.“

„Nesmí tam být to náboženské – to ubírá na kreditu.“

„Nemusíme mluvit o duchovnu a o víře, ale člověk by měl být v popředí, ten, kterému se věnujeme.“

„Véra a křesťanství nevdá, ale do poslání bych to nezahrnovala. Stačí, že charita má tu nálepku. To je tradice a je to jasný.“

„Lidi by se neměli dělit na věřící a nevěřící.“

„Pracovníci charity nesmí být všichni považováni za věřící. Přece to tak není. A je to posun k lepšímu, že v charitě není podmínka, aby pracovníci byli věřící.“

Charita působící na širší společnost

Součástí diskusí o poslání charity bylo také téma jejího působení na celou společnost. Zaznívaly důležité myšlenky o propojování služeb, zaplňování bílých míst v systému, o zapojování rodin a širšího okolí, aktivizaci samotných klientů k návratu do společnosti, ale i o upozorňování společnosti na sociální nerovnost. Zazněl také zajímavý názor, že charita pomáhá lidem pomáhat.

„Každý jedinec, ať je to donátor nebo dobrovolník, tak že je součástí tady tohoto celku, kdy jednou může být klientem a jednou pomahačem. Těmi lidmi, kterým se má pomáhat, nemají být pouze potřební a postižení, ale má se pomáhat i těm ostatním, aby mohli být i oni platní v tom pomáhání.“

„Není to jenom o té pomoci, že my to za ně uděláme a oni nám dají peníze, ale pomoc třeba rodině. Jak se s něčím vypořádat. Musíme do toho zatahovat rodinu, příbuzné, společnost.“

„Vychovávat lidi, že k sobě vzájemně máme nějakou zodpovědnost a tou pomocí mobilizovat ty rodiny a okolí.“

„Měla by zaplňovat bílá místa tam, kde chybí služby a kde jsou potřební lidé o které se nikdo nestará.“

„Jde o to motivovat ke změně – jak ty klienty, tak celou společnost, tak ke změně postoje společnosti ke klientům.“

„Cílem charity by měla být sociální soudržnost“.

„Jde o něco jako zkrášlování společnosti.“

Posláním je pomáhat

Živou diskusí při společných úvahách o poslání charity vzbudilo slovo „pomáhat“, které je vžitou součástí stávajícího poslání. Pro mnohé pracovníky je stěžejní, pro některé je však téměř nepřijatelné. Zásadní rozdíl ve vnímání tohoto pojmu se dal vysledovat u lidí ze služeb sociální péče a u těch z projektů sociální prevence. Ti častěji usilovali o to, aby slovo pomoc bylo nahrazeno například slovem podpora.

„Já bych především nahradila slovo pomoc v tom poslání, protože jsem trošku alergická na tohle slovo a je to zavádějící, jak u toho klienta jakéhokoli, tak i u těch pracovníků a nahradila bych ho slovem podpora.“

„To „pomáhat“ je nějaký pod stupeň, poslání by mělo být o něco výš, jako pomáhat, ale proč? S jakým cílem? Čeho chceme dosáhnout tou pomocí?“

„Opravdu charita by měla pomáhat, protože charita byla vždycky pomoc bližnímu.“

„A myslím si, že tohle to všichni děláme, akorát tomu každému říkáme jinak. Někdo tomu říká pomoc, spolupráce, podpora... Ale potom tedy spíš změnit název charity, protože to je pomoc druhým. Pomáhám druhým. To by to mohlo být spojený. Pomoc nemocným a starým a podpora sociálně slabším. „

„Já jako u nás bych tu pomoc tam nechala, protože my opravdu musíme pomáhat. Já ji nepodpořím, že na ni budu koukat ona se nezvedne. Já pak musím jít a fyzicky ji pomoci. Takže pro mě je ta pomoc v domově se starejma lidima, já bych to tam nechala.“

Pomoc určená komu ?

Slovo pomáhat se ukázalo jako velmi podstatné. Další podnětná diskuse se rozpoutala nad tím komu tedy má být pomoc realizovaná charitou určena případně komu ne. A s jakým cílem má být realizovaná. Zdá se, že pro mnoho lidí v OCHJ je vžitá formulace pomoc lidem v nouzi, pomoc potřebným a velmi rychle s ní přispěchají. Nabízejí se ale otázky, kdo jsou ti potřební? Jak rozeznáme ty, komu pomoc poskytovat a komu nikoli. Respektive na jaké služby by se charita měla orientovat? Máme pomáhat všem, kdo se na charitu obrátí? Je to posláním charity? Historicky jistě. Má být i dnes charitní pomoc univerzální? Má být určena jen těm nejpotřebnějším, nejubožejším, těm, na než sociální systém nepamatuje? Má se zabývat těmi, kteří propadávají sociální sítí, ať už z vlastní vůle či nikoli? Taková představa je nasnadě promýšlíme-li do důsledků formulaci pomáhat potřebným. Musíme si přiznat, že dostát takovému poslání by znamenalo zcela přehodnotit současnou formu poskytování charitních sociálních a zdravotních služeb. V diskusi se šíře tohoto problému také projevila. Pro ilustraci několik úryvků:

„Charita by měla být pro ty nejpotřebnější, nejchudší a nejubožejší, tak je to od začátku.“

„No já si myslím, že charita jako taková, když si představím, že by její služby měly být zaměřeny na ty, kteří to opravdu potřebují, né na ty, kteří si myslí, že to potřebují a né na ty, kteří si myslíme my, jako pracovníci, že to potřebují.“

„Charita jako organizace by měla stát na straně těch jakoby sociálně slabších. Ať už jsou to senioři, nebo mladí. Akorát s tím, že by to poslání té organizace mělo být, že se zaměřuje na ty, kteří to potřebují a dokáže to rozeznat.“

„Charita je pro veřejnost, lidi pro které tu jsme nemusí být nutně ti nejchudší, nebudeme přece rozlišovat a hledat kritéria – nejnemocnější, nejpotřebnější ... žádný nej. Nerozlišovat na potřebný lidi.“

„Jihlavská charita je organizace, která se snaží na sociálním poli pomoci úplně všem potřebným, lidem kteří o to stojí a nabízíme ji i těm, kdo o to momentálně nestojí, protože o nás neví.“

„Místo by jsme mít měli u lidí kteří jsou sociálně potřební, kteří tu pomoc opravdu potřebují.“

„Jednou je potřebným, tak mu pomoci a nerozlišovat černý, bílý nebo žlutý, jestli je křesťan, nebo bez vyznání...“

„Posláním charity je poskytovat pomoc nějakým určitým skupinám a ne jenom těm samotným skupinám ale i jejich blízkému okolí. To platí u těch seniorů. Ne jenom ten senior v té dýchací masce ale týká se to i rodiny.“

Charita o penězích

V době, kdy probíhaly ohniskové skupiny, zažívali pracovníci služeb sociální péče náročné období změn, které přinesl nový zákon o sociálních službách. Ten přesunul distribuci finančních prostředků od poskytovatelů služeb do rukou klientů, kteří by si měli z příspěvků péči hradit. Pečovatelky jsou v situaci, kdy za každý provedený úkon mají inkasovat přímo od klientů hotovost.

„To je prostě vytíženost, úkoly, vytíženost, úkoly no a teprve potom, když třeba někdo vypadne, je čas na klienta, kterému se přečtou noviny nebo něco takového. No jo, ale když mu přečtu ty noviny tak on opět za to vlastně platí.“

Jak klienty tak poskytovatele péče to staví do naprosto nové role, která je jejich mentalitě a dosavadní praxi cizí. Tato nová a velmi stresující situace ovlivnila významně i diskusi o poslání charity. Tématem se tedy stalo, zda by služby charity měly být zadarmo, jak očekávají klienti, a co to „zadarmo“ vlastně v důsledku znamená.

„To už je byznys. No už to není charita. Asi bychom se měli od těchto byznys organizací odlišovat. To by měla být ta přidaná hodnota té charity – lidskost. Měli bysme být nejen ta byznys organizace, ale nemůžeme zase být jenom ta dobročinná organizace. My musíme spojit tyto dva pohledy kvůli tomu, abychom mohli dobře sloužit lidem a abychom se udrželi.“

„To jsou jako už ty úkony takhle rozdrobeny finančně, že právě to přímo útočí na to poslání charity, že když je každý jeden úkol ohodnocen finančně, tak to je přímý útok na poslání.“

„Dřív se mluvilo, jak se máte a teď je to kolik zaplatíte.“

„Takže si myslím, že by ta charita měla dál být, aby mohla pomoci pokud možno bez nějaké finanční úhrady těch lidí, kterým musí pomáhat.“

„Já si myslím, že zdarma taky ne, protože ty lidi nás zneužívali, ale jako zlatá střední cesta, neplatit tolik, teď je z toho služba pro ty majetný.“

„Že by ta charita neměla být tak o těch penězích. Spíš že nabízíme ty svoje služby a nejenom jako máš na to – zaplat' to.“

„Charita znamená zadarmo, tak to všichni vnímají a taky to očekávají.“

Profesionalita

Velmi důležitou kategorií, kterou jsme na základě výstupů z diskusí definovali, je kategorie profesionalita. Zahrnuje všechny výpovědi, které se týkaly profesionálně poskytovaných služeb. Tedy služeb na vysoké odborné úrovni splňující standardy kvality. Ještě častěji než v poslání se tato kategorie objevuje ve výročních přirazených k vizi organizace, tedy k budoucímu směřování. Pracovníci charity by si velmi přáli, aby povědomí o Oblastní charitě odpovídalo jejím profesionálně poskytovaným službám. Aby již nebyli konfrontováni s předsudky, že charitní znamená méněcenné, poloprofesionální, laické... Za podstatné považovali, aby bylo na veřejnosti známé, že Oblastní charita je transparentní organizace, která funguje na stejných principech, jako jiné neziskové organizace a aby její napojení na církve nezpůsobovalo nedorozumění v oblasti jejího financování, řízení a cílech působení. Výpovědi o profesionalitě také obsahovaly určitý přesah, to že lidé kteří zde pracují a podávají profesionální výkon, dělají navíc svou práci s láskou a s vlastním vědomím osobního poslání. Téma profesionality bylo mimo jiné poměřováno možnostmi být pouze dobrovolnickou organizací. Tedy profesionalita versus dobrovolnost, dobročinnost.

„Vyvažovat tu profesionalitu s tou láskou.“

„Ani chudoba, ani pomoc, ani láska – to všechno je scestný v dnešní době a v profesionálních službách. Dává to charitě ten punc, se kterým právě zápasíme ve vnímání charity veřejností. Bere jí to kredit.“

„Ale já myslím, že tohle je třeba taky, že jsme u toho poslání charity, že by si charita řekla, že chce být tou organizací, která má pár těch profesionálů, kteří vlastně vypomáhají těm dobrovolníkům. Je to vlastně organizace dobrovolníků.“

„Charita musí být profesionální organizace a to je to, co chceme zdůraznit, co chceme aby bylo jinak vnímáno. V tom je ta změna.“

„Tam byla opravdu i úžasná profesionalita, ale zároveň i taková ta ochota pomoci a ta láska k té práci, teda k tomu pomáhat těm nemocným, postiženým nebo závislým, aby tam ta láska fakt nechyběla.“

„Ukázat, že my jsme stejně dobří jako ti ostatní, ale my vám k tomu ještě přidáme lidskost. Ale to musí být ta kvalita služeb srovnatelná s těmi konkurenty.“

„Ale ten výkon musí být kvalitní a srovnatelný s těma ostatním a možná ještě o něco lepší, aby se zlomil ten patos, že je to nějaká neprofesionální, neodborná služba.“

Způsob formulace a přijetí nového poslání

S kategoriemi navrženými týmem strategického plánování se následně pracovalo v malých skupinách. Ty se samostatně snažili formulovat poslání, které by zahrnovalo maximum ze zmíněných obsahů vyplývajících z ohniskových skupin. Šlo o sedm výše uvedených kategorií: 1. Lidskost a čas na člověka. 2. Víra a duchovní rozměr. 3. Působení na společnost. 4. Poslání pomáhat. 5. Komu je určená pomoc. 6. Finance. 7. Profesionalita. Návrhy jednotlivých pracovních skupin byly posléze prezentovány v plénu, diskutovány a nejpřijatelnější formulace byly spojeny ve výslednou první verzi poslání. S jejím obsahem byli účastníci setkání relativně spokojeni.

Znění první verze poslání:

„Oblastní charita Jihlava je profesionální organizace, která poskytuje pomoc a podporu potřebným lidem a jejich okolí. Uplatňováním osobního přístupu pracovníci i dobrovolníci kladou důraz na lidskou důstojnost a duchovní hodnotu každého člověka. Usilujeme o změnu postojů lidí vedoucí ke zvyšování sociální soudržnosti.“

Kategorii 1. Lidskost a čas na člověka v poslání OCHJ reprezentuje vyjádření: „Uplatňováním osobního přístupu pracovníci i dobrovolníci kladou důraz na lidskou důstojnost“. Kategorii 2. odpovídá formulace: „Důraz na

duchovní hodnotu každého člověka.“ Kategorii 3. Působení na společnost ve výše uvedeném poslání reprezentuje věta: „Usilujeme o změnu postojů lidí vedoucí ke zvyšování sociální soudržnosti.“ Kategorie 4. shrnuje působení všech služeb do jednoho výrazu „poskytovat pomoc“. Kategorie 5. reprezentuje výraz: „potřebným lidem a jejich okolí“. Kategorie 6. se ve formulaci poslání neobjevila. Kategorii 7. ve výše uvedené formulaci zastupuje jediné sousloví a to „profesionální organizace“.

Ze sedmi kategorií týkajících se poslání organizace, které byly obsaženy ve výstupech ohniskových skupin, je v nově formulovaném poslání více či méně explicitně vyjádřeno šest z nich. Vypadla kategorie financí.

Je zřejmé, že tato formulace není po jazykové stránce zcela zdařilá. Protože však celodenní práce velké skupiny lidí, kteří měli dojít ke konsenzu ve formulaci poslání, byla vyčerpávající, rozhodli jsme se, že na jazykové úpravě poslání budou dále pracovat členové akčního týmu při svých pravidelných setkáních. Ani těm se nepodařilo uspokojivě upravit formulaci poslání tak, aby z hlediska českého jazyka byla korektní. Vytvořili tedy 4 verze jazykové úpravy, přičemž v každé z nich vypadlo určité slovo. Za každým slovem nebo slovním spojením se skrývá množství prodiskutovaných myšlenek. Proto se tým rozhodl vrátit volbu jedné z variant zpět k pracovníkům charity. Na předvánočním slavnostním setkání pracovníků OCHJ byly předloženy všechny čtyři varianty a pracovníci rozhodli hlasováním o nejlepší variantě. Ta byla následně vedením přijata a včleněna do strategického plánu a ostatních oficiálních dokumentů organizace. Poslání bylo také vytištěno a vyvěšeno ve všech zařízeních Oblastní charity.

Faktor participace, zapojení pracovníků

Myšlenka reformulovat poslání organizace vzešla z diskuze na setkání vedoucích pracovníků při strategickém plánování Oblastní charity Jihlava a byla označena za prvořadou vzhledem k ostatním požadavkům. Nešlo tedy o aktivitu naplánovanou vrcholovým managementem charity, který by pouze přizval členy organizace k participaci. Bylo stanoveno, že na procesu formulace poslání by se měli podílet všichni pracovníci charity. Ti byli informováni svými vedoucími týmy a pozváni k účasti na diskusích k tématu poslání organizace.

Na základě výstupů z ohniskových skupin bylo nové poslání navrženo týmem strategického plánování. Konečná verze byla vybrána a schválena pracovníky při hlasování, které se uskutečnilo na slavnostním předvánočním setkání pracovníků charity. Před tímto hlasováním byly prezentovány všechny předcházející kroky v procesu. Požadavek, aby se do diskuse o poslání organizace zapojili skutečně všichni pracovníci, naplněn nebyl. Všichni však byli osloveni a průběžně informováni. Pro zapojení pracovníků do procesu formulace poslání a vize organizace byly využity všechny možnosti.

3.2 Vize

Postup vzniku vize organizace, faktor participace

Postup při tvorbě vize organizace byl podobný, jako při vzniku poslání. Stejně jako v předchozím případě byly výroky týkající se budoucího směřování rozvoje organizace vybrány z přepisů ohniskových skupin a přeneseny na jednotlivé lístečky. Jejich přesné znění naleznete v příloze č. 6. Ty byly v týmu předčítány a dle obsahu přiřazeny k sobě. Dále jsme postupovali formou skupinové práce a navrhovali jsme pro každou skupinu výroky vhodné formulaci budoucí vize. Tímto způsobem vznikl následující dokument. Čísla v závorkách udávají, kolikrát se podobný obsah objevil. Četnost těchto výroků má určitou výpovědní hodnotu a dává obraz o tom, jakou váhu jednotlivé oblasti rozvoje pro pracovníky mají.

VIZE OBLASTNÍ CHARITY JIHLAVA

„OCHJ je efektivně řízena (7), naplňuje svoji dlouhodobou strategii zahrnující i koncepci jednotlivých středisek (6), pružně reaguje na změny ve společnosti, má zajištěno dlouhodobé vícezdrojové financování, které pokrývá provoz služeb, odpovídající odměňování pracovníků a hospodaření s majetkem (10).

OCHJ je značkou kvality a spokojenosti (11), je respektovaným partnerem obcí, měst a kraje (1), práce charity a pro charitu má vysoký společenský kredit a je ceněna veřejností (6), OCHJ má kvalitní PR jak směrem k veřejnosti, tak i k dárcům (16).

Služby OCHJ jsou poskytovány na základě jasné společenské objednávky (2) a obsahují i potřebné služby, které před deseti lety chyběly (4), například ve formě venkovských projektů. Služby jsou na partnerském principu provázány s ostatními subjekty ve fungujícím uceleném systému (15), dochází k zapojování rodin příjemců služeb do spolupráce a ovlivňování postojů veřejnosti (2).

Zaměstnanci jsou spokojeni (9), pracují v příjemném kolektivu a mají jistotu dobře placeného zaměstnání (2), naplňuje je radost z uskutečňování jejich osobního poslání (4), pracovníci se podílejí na rozvoji organizace a jsou informováni o dění a činnostech OCHJ (3), dobrovolníci mají chuť s námi spolupracovat (2).“

(Zápis ze strategického plánování OCHJ, Panenská Rosička, 2007)

V kapitole 2.2. uvádíme, že názory na to, jak má vize organizace vypadat, se různí. Existují názory, že by měla být koncentrována v jedné větě. Jiné uvádějí, že mají obsahovat dlouhodobé cíle i způsoby jejich dosahování. V našem pojetí je vize obraz žádoucí budoucnosti, ke které organizace směřuje a je podkladem, ze kterého vycházíme při definici konkrétních cílů a strategií jejich dosažení v implementačním plánu.

Další kroky strategického plánování na základě vize organizace

Vize organizace byla v týmu strategického plánování rozpracována do konkrétních opatření. Viz. Strategický plán OCHJ bod IV. Priority a opatření. Vedení organizace následně vyhlásilo prioritní oblasti pro rok 2008 a rozpracovalo je do konkrétních cílů, viz příloha č. 4. Proces strategického plánování bude pokračovat. V roce 2008 jsou plánována dvě výjezdní zasedání týmu strategického plánování. Měly by se zabývat tématy – koncepce PR a delegování pravomocí a odpovědností mezi úrovněmi řízení v OCHJ.

3.3 Diskuse k výsledkům tvorby poslání a vize organizace

Musíme přiznat, že Poslání OCHJ vytvořené komunitním způsobem na základě diskusí se zaměstnanci je ve výsledku posláním, které by si po změně názvu mohla vypůjčit leckterá nezisková humanitární organizace. Snaha o zahrnutí mnoha myšlenek do nadřazených pojmů vedla ke značné obecnosti formulací. Tvůrci poslání nevyužili příležitost vyzdvihnout své specifické

přednosti, které je odlišují od ostatních a mnohé závažné obsahy zůstaly skryty za zjednodušujícími vyjádřeními. Přesto pro všechny zúčastněné na procesu tvorby poslání mají svou váhu.

Klienti a zákazníci, jak nazývá jednu ze složek poslání F.R.David (viz kapitola 1.1), jsou zahrnuti pouze pod pojmem potřební lidé. Vzpomeňme si na rozsáhlou diskusi v rámci ohniskových skupin o vnímání „potřebnosti“ klientů, kterým jsou služby poskytovány. Sami pracovníci měli s tímto vyjádřením značnou potíže. Potřebnost u klientů služeb poskytovaných Oblastní charitou by se definovala obtížně. V diskusi padaly názory, že není vhodné rozlišovat na potřebné, méně potřebné a nejpotřebnější, že služby by měly být poskytovány bez rozdílu všem, kdo o ně projeví zájem. Zároveň zaznívaly varovné hlasy, že je třeba dávat pozor na zneužívání služeb.

Všichni diskutující patrně vnímali, že pojem potřební lidé je jaksi nedostačující. Přesto nedokázali najít stručné vyjádření pro klienty všech služeb Oblastní charity Jihlava, protože jejich škála je poměrně pestrá a nesourodá. Navíc zaznívaly i myšlenky, že našimi klienty jsou i ti, kteří mají zájem podílet se na „pomáhání“ druhým, ať už formou dárcovství nebo dobrovolnictví a v konečném důsledku i veřejnost a společnost, na jejíž společenskou zakázku jsou služby zaměřeny.

Dostat všechny tyto myšlenky do jedné stručné formulace poslání se zdálo být nadlidským úkolem. Nakonec se účastníci procesu tak trochu bezmocně uchýlili k osvědčené frázi. Důležitý je však nenápadný dodatek „a jejich okolí“, za kterým se opět skrývá rozsáhlé přemýšlení o zapojování rodin a komunit do péče o podněcování vzájemné sociální odpovědnosti apod. I když jde o zdánlivě prostou formulaci, pro zúčastněné se za ní skrývá velmi podstatný obsah.

Programy a služby nejsou v poslání OCHJ zastoupeny. Důvodem je množství různorodých služeb, které charita ve svých projektech realizuje. Jejich vyjmenování a popis v poslání by zabral několik odstavců. Pracovníci charity reflektovali riziko různorodé škály poskytovaných služeb a vyjadřovali se v tom smyslu, že si toho charita „na sebe vzala moc“, že by se možná měly služby

redukovat, nebo osamostatnit. Zároveň zazněly návrhy na rozvoj a rozšiřování jednotlivých služeb s nárokem na jejich komplexnost. Mluvílo se o obecném očekávání od charity, že poskytne pomoc všem, kdo se na ni obrátí v obtížné situaci, protože historicky bezesporu existuje určitý nárok na univerzálnost charitní pomoci. Padl i výrok o „zaplňování bílých míst“. V poslání Diecézní charity Brno se například hovoří o „ poskytování služeb všude tam, kde zcela chybí, nebo jsou nedostatečné.“ (<http://dchbrno.caritas.cz/06/?IdPage=20>)

Také působnost organizace v poslání OCHJ chybí. Pro informativní účel poslání směrem navenek je jistě vhodné působnost organizace uvést. Ani v tomto bodě není situace OCHJ zcela bez komplikací. Protože charita zachovává církevní územní členění jednotlivých diecézí, zasahuje OCHJ svým působením nejen v kraji Vysočina, ale i v Kraji Jihomoravském a Jihočeském. Navíc se organizace angažuje v humanitárních akcích v zahraničí. Proto by bylo znovu poměrně náročné najít stručné vyjádření její působnosti.

Filosofie organizace je oblastí, která se stala stěžejní částí diskusí v ohniskových skupinách. V poslání je zastoupena vyjádřením, že pracovníci i dobrovolníci, tedy všichni lidé v organizaci, kladou důraz na lidskou důstojnost a duchovní hodnotu každého člověka. Toto vyjádření reprezentuje názory, že charitní služby obsahují přece jen něco navíc, že se od ostatních liší určitou přidanou hodnotou. Účastníci ji často vyjadřovali slovem lidskost a tím, že chtějí mít na „člověka čas“, „nejen vykonat potřebný úkon, ale ještě něco navíc“. Mít k lidem respektující úctyplný vztah, umět jim naslouchat a poskytnout podporu a naději, „vytrhávat je z osamocení“, být případně schopni i duchovní služby. V této oblasti sledujeme určitý významový posun, protože zmíněné vyjádření nahradilo původní odkazy na teologické kořeny církevní diakonie.¹⁴ Nositel filosofie už není organizace, ale lidé v ní. Oni kladou důraz na tyto hodnoty. Zaznívalo, že pracovníci, ať věřící či nikoli, naplňují svou práci pro druhé své osobní posláním.

14 Služba lásky a pomoc ve všech oblastech lidské nouze, nedílná součást křesťanského poslání. (Wikipedie, 2008)

V současné době má každá ze služeb v OCHJ v interních dokumentech své konkrétní poslání dostatečně definované spolu s cíli svého působení. Zůstává otázkou, zda může mít charita jako organizace poslání nadřazené všem těmto parciálním posláním poskytovaných služeb, aby bylo srozumitelné, jednoduše vyjádřené a přitom dostatečně konkrétní.

Bylo by velmi zajímavé zamyslet se nad možností vyzdvihnout poslední část poslání týkající se sociální soudržnosti jako zastřešující cíl všech realizovaných služeb oblastní charity a z této perspektivy se znovu podívat na její směřování.

Co se týče vytvořené vize Oblastní charity Jihlava, připomínáme, že vize organizace by měla alespoň implicitně obsahovat zvolené strategie jejího dalšího rozvoje (viz. Kapitola 1.2.). V procesu strategického plánování v OCHJ ke konkrétnímu rozhodování o volbě strategie se zvážením všech důsledků a okolností nedošlo. Přesto, když srovnáme vyjádření obsažená ve vizi se škálou běžně používaných strategií v neziskových organizacích podle Bryana Barryho (in Bárta 1994, s. 56-57), kterou uvádíme v kapitole 2.4., můžeme identifikovat pouze strategie růstu, spolupráce a profesionalizace. Ani jednu strategii směřující k omezování služeb, specializaci nebo omezování placených služeb poskytovaných profesionály s větším využitím práce dobrovolníků, což by odpovídalo strategii omezování profesionality. Přesto i pro tyto strategie by se našla opora ve výstupech z diskusí pracovníků a v popisu slabých stránek organizace.

Obáváme se, že pokud nedojde k důslednému zvážení proveditelnosti cílů, které vize představuje, hrozí, že mohou být podceněny slabé stránky organizace, které mohou nakonec znemožnit dosažení navržené vize. Jednou z cest, jak tomu zabránit, je podstoupit proces volby strategie případně jejich alternativ, nebo při práci na konkrétních cílech a opatřeních pečlivě zvažovat jakou roli při jejich naplňování mohou sehrát slabé stránky organizace, případně jakým způsobem je lze kompenzovat.

4 Ověření hypotéz

V předchozí kapitole jsme shrnuli výstupy ohniskových skupin a představili jsme způsob jakým vznikalo nové poslání a vize Oblastní charity Jihlava. Výsledky tohoto procesu, kterými jsou výše zmíněné dokumenty, jsme podrobili kritice s přihlédnutím k teoretickým poznatkům uvedeným v první části práce. Nově formulované poslání a vize OCHJ jsou konkrétními výsledky realizovaného akčního výzkumu. Nyní se budeme věnovat ověření hypotéz akčního výzkumu a sledování naplnění jeho cílů.

4.1 . Nízký společenský a odborný kredit práce

První hypotéza akčního výzkumu zněla: „Zaměstnanci OCHJ pociťují nízký společenský a odborný kredit práce v charitě.“ Potvrzení této hypotézy dokládáme vybranými výroky z ohniskových skupin.

“Spousta lidí si myslí, že to je zadarmo, půlka lidí si myslí, že jsme řádové sestry.”

“Charita byla dřív, když jsme začínali, tak byla vnímána spíš jako dobročinný spolek. Představovali si řádové sestry a byli negativní ohlasy na to jak se postupem času rozvíjela. Ze začátku to bylo dost těžké. To je pravda, lidé na ten samotný název reagují záporně, je to dráždivé - pro někoho.”

“Myslím si, že se všeobecně o charitě málo ví.” “Možná není také všem lidem jasný, jak funguje charita jako firma. Jako že někdy mají ten pocit, že má nějaké peníze z církve. Nebo že má dostatečněj příjem z darů, se kterým může disponovat. Takže sama může rozhodovat komu co a za co. Já sama jsem s tím dlouho bojovala, protože člověk když pracuje tak za to chce také nějakou mzdu, kterou potřebuje, a pak, když jdete k lidem, kteří si myslí, že pod názvem Charita se schovávají služby, které jsou zadarmo....”

“ Já si myslím, že veřejnost má charitu jako čistě křesťanský zařízení, vidí to tak že tam pracují jenom ty jeptišky a podobně, takže jsou vždycky hrozně překvapení, cože to všechno jako znamená. Pro mě osobně je charita jako taková, zatuchlá, taková ve srovnání s jinejma zařízeníma trošku pozadu.”

„ Stává se mi, že mi klienti říkají nemyslete si, že se s vámi budu modlit, tak mu to vyvracím, že i když jsme charita, tak tohle dělat nemusí, že ho ošetříme i bez toho. „

Vyjadřovali také názor, že se necítí být na svou organizaci hrdí, že se necítí být za svou práci dostatečně oceněni a že jejich společenský kredit je

poměrně nízký ve srovnání s výkonem stejné práce například v nemocnicích nebo státních institucích. Také sdělovali, že se až příliš často dostávají do interakcí s veřejností, kdy se cítí být v pozici těch, kteří musí svou práci a činnost své organizace obhajovat.

„ ...když jsem jednomu známému řekla, když jsme se setkali a ptali se kde pracuješ, že na charitě a on udělal „v charitě? A seš normální?“ No a mně by se líbilo kdyby řek „jo v charitě, ty se máš!“ aby i navenek byla ta charita braná jinak než jenom jako charita s posměškem.“

„ Tady tohle bych taky hrozně rád, já jako to pocítuji téměř denně, že mluvím o partnerství, ale nejsme braní jako partner. Někdy se cejtím tak, že to co padne ze stolu, tak to zbude pro vás. A to bych byl rád kdyby to za těch deset let nebylo, aby nás brali jako partnery kterým se dá věřit, a kteří jsou na svém místě a kdyby tady Oblastní charita Jihlava nebyla tak je tady prostě díra kterou pocítí určitá část lidí. Tak by se mi to líbilo. “

„...Ano, to je pravda, protože se většinou setkávám s negativními názory co se týká vyjádření vůči charitě. Že když se řekne charita, tak je braná spíš negativně. Ale mě se to dotýká, mě to téměř uráží, protože mám svoji práci ráda a cítím se užitečně. “

„Já jsem o tom přemýšlel a nikdy jsem nenašel odpověď, kde je ten počátek tady té negace. ...jako proč to je, my jsme přece organizace, která pomáhá lidem. Ze začátku mě napadlo, že je to třeba tím, že lidé nemají rádi katolickou církev. “

„Ale ten výkon musí být kvalitní a srovnatelný s těma ostatníma a možná ještě o něco lepší, aby se zlomil ten patos že je to nějaká neprofesionální, neodborná služba.“

„A když by měli dostávat větší ohodnocení podle tabulek tak na to nárok nemáme, nejsou finance a voni by měli víc, než někteří vedoucí některých projektů.“

Výsledky ohniskových skupin vedených se zaměstnanci Oblastní charity Jihlava potvrzují to, co už se projevilo při SWOT analýze vypracované s vedoucími středisek v rámci strategického plánování. Názory, které se později objevily v ohniskových skupinách s pracovníky OCHJ, jsou s názory účastníků strategického plánování obsahově identické a potvrzují problém zkresleného vnímání činnosti charity veřejností.

4.2 Zvýšení loajality a spokojenosti pracovníků

Druhou hypotézu, že aktivní podílení se zaměstnanců OCHJ na tvorbě a formulaci poslání a vize organizace napomůže ke zvýšení identifikace zaměstnanců s organizací, vyšší míře jejich loajality a spokojenosti, se podařilo ověřit jen částečně. Zaznamenali jsme sice vysokou míru loajality a spokojenosti zaměstnanců, ale k prokázání přímé souvislosti s realizovaným procesem tvorby poslání a vize organizace jsme nevytvořili dostatečný nástroj měření. Pokud bychom toho chtěli dosáhnout museli bychom realizovat nesrovnatelně náročnější výzkum. Což, jak jsme zjistili, není v našich možnostech.

K ověření Hypotézy II bylo použito výsledků ankety „Hodnocení roku 2007,“ kterou zadává ředitel OCHJ vždy na konci každého kalendářního roku. Součástí této ankety byla otevřená otázka: „Co pro vás znamená být zaměstnancem Oblastní charity Jihlava?“ Původní záměr autorky byl srovnat výpovědi zaměstnanců v roce 2005, kdy bylo zahájeno strategické plánování v organizaci, (ještě před vznikem akčního výzkumu) a na jeho konci v roce 2007. Takové srovnání nebylo možné uskutečnit, protože v roce 2005 nebyla tato otázka v hodnocení roku zaměstnancům položena. Na základě ankety z roku 2007 můžeme tedy pouze zhodnotit jakou míru loajality a spokojenosti zaměstnanci vykazují na konci projektu.

Osloveno bylo 70 zaměstnanců. Odpovědělo 41 z nich. Při analýze odpovědí jsme vytvořili osm níže uvedených kategorií. Četnost jejich zastoupení je uvedena v závorkách. Doslovný přepis všech odpovědí je k dispozici v příloze č. 3.

1. Sounáležitost s organizací (29), odpovědnost (4)
2. Osobní a profesní rozvoj, zajímavá, kreativní práce (26)
3. Smysluplnost práce, pomáhat druhým, být užitečný
realizovat evangelium (24)
4. Sounáležitost s pracovním týmem s lidmi (12)

5. Peníze, obživa (11)
6. Negativa (9)
7. Práce jako každá jiná (6)
8. Spokojenost (5)

Z definovaných kategorií obsahuje šest z nich pozitivní odpovědi, jedna neutrální a jedna shrnuje negativa. Nejvyšší zastoupení má kategorie sounáležitost s organizací, k níž jsme ještě připojili pocit zodpovědnosti. Do této kategorie jsme řadili pouze výpovědi týkající se organizace. Značné množství odpovědí se týkalo také sounáležitosti s lidmi v organizaci: „Znamená to patřit k lidem, kteří dělají něco smysluplného. Dávám tím najevo, že mi nejsou lhostejné problémy druhých“.

Další velkou váhu v odpovědích zaměstnanců měl jejich osobní a profesní rozvoj. Uváděli, že je pro ně práce v charitě zajímavá, ale také to, že díky ní naplňují nějaké osobní poslání (pomáhat druhým), že dává smysl a že je jejich způsobem realizace evangelia.

Doslovné vyjádření spokojenosti v organizaci je uvedeno pětkrát, ale i předchozí kategorie svědčí o spokojenosti zaměstnanců s prací v Oblastní charitě Jihlava. V kategorii, která shrnuje otázky platů se vyskytují dvě negativní odpovědi a devět, které vyjadřují jistotu pravidelného příjmu, zajištění rodiny a obživy. V kategorii negativních výpovědí se otázka finančního nedocení, nebo pocitu ohrožení z nepřidělení dotací objevila třikrát z devíti odpovědí. Jednou se vyskytlo, že pracovník negativně vnímá, že musí práci charity obhajovat a dále se objevil pocit únavy, vypětí, starost a čas investovaný i mimo pracovní dobu.

Zjistili jsme, že 59% oslovených pracovníků vyplnilo anketu. Ani jedna odpověď nebyla zcela negativní, tj. nikdo z pracovníků neodpověděl v tom smyslu, že být zaměstnancem charity mu nic pozitivního nepřináší nebo, že je v zaměstnání nespokojen. Pouze jedna odpověď zněla :„Vůbec nevím“. Přesně 100 výroků z celkových 126 se týká sounáležitosti s organizací, s lidmi

v organizaci a s pracovním týmem, realizací osobního poslání a seberealizaci. Pět výroků doslovně vyjadřuje spokojenost.

Pokud shrneme poznatky z vyhodnocené ankety, můžeme říct, že zaměstnanci Oblastní charity Jihlava vykazují vysokou míru loajality a spokojenosti. Závěrem citujeme ilustrativní odpověď jednoho ze zaměstnanců: „Je to radost i starost a hlavně naplnění mého profesního života. S organizací jsem srostla a mám ji ráda. Dělá mi dobře hájit zájmy našich klientů. Pracovat v OCHJ je pro mě ctí“.

4.3 Změny v organizaci, objektivní ukazatele

Předpokládali jsme, že zavedení participativního procesu do stylu práce v OCHJ povede k dalším změnám v kultuře, struktuře a řízení organizace. Abychom mohli tuto hypotézu ověřit, budeme se věnovat sledování změn v organizaci na objektivních ukazatelích.

Změny v řízení a ve struktuře organizace

Došlo k rozdělení porad na porady služeb sociální péče a sociální prevence, byla zavedena funkce odborného garanta pro oba typy služeb, byla zahájena spolupráce středisek sdružených ve službách péče a prevence na naplňování standardů kvality, vznikl poradní orgán ředitele - Rada OCHJ, strategické plánování se stalo dlouhodobou součástí řízení, byla zavedena supervize řízení organizace

Tyto změny lze doložit vznikem nových dokumentů, jako je : poslání, vize, Strategický plán, Plán implementace strategického plánu na období 2008 - 2018, nový Organizační řád, Jednací řád Rady OCHJ, Pokyn ředitele k výkonu funkce odborného garanta služeb, Pokyn ředitele k zavádění hodnocení zaměstnanců.

Pokračování v započatých změnách v oblasti řízení je zakotveno i ve Strategickém plánu OCHJ následujícím způsobem:

„Prioritou managementu je strategické řízení, sdílení pravomocí a odpovědností, vnitřní informovanost, diferencovaná řídicí struktura a dosažení

právní subjektivity. Management dokáže promítnout společenské změny do své činnosti.

- Op. 1: Realizovat proces strategického plánování se zapojením všech zaměstnanců
- Op. 2: Delegovat pravomoci a odpovědnosti mezi všemi úrovněmi
- Op. 3: Zajišťovat vnitřní informační toky všemi směry
- Op. 4: Průběžně sledovat společenské změny a reagovat na ně
- Op. 5: Zavést principy evaluace na všech úrovních a při všech činnostech.“
(Strategický plán OCHJ, 2007)

Změny v oblasti kultury organizace

Na základních charakteristikách učící se organizace, jak je popisuje Tichá (Tichá, 2005) reflektujeme změny započaté nebo již realizované v Oblastní charitě Jihlava.

1. Učení, jako součást formulace strategie – Kriterium je podle našeho názoru naplněno. Citujeme ze strategického plánu OCHJ kap IV. Priority a opatření: „Zavádíme systém práce s lidmi formou plánů osobního rozvoje, zahrnující průběžné vzdělávání, pravidelného hodnocení a s tím spojené odměňování zaměstnanců. Podporujeme principy týmové práce a zapojení pracovníků do rozvoje organizace. Existuje systém práce s dobrovolníky.
Opatření 1: Zavést systém individuální práce s pracovníky pro optimální využití jejich potenciálu.
Opatření 2: Využívat skupinové dynamiky k tvořivým činnostem a řešení problémů.
Opatření 3: Vytvářet prostředí pro využití podnětů pracovníků k rozvoji organizace.“
2. Participativní přístup – byl uplatněn především při tvorbě poslání a vize organizace, částečně během celého procesu strategického plánování (zahrnuje pouze střední management) projevil se také ve změnách v struktuře a řízení organizace snahami o decentralizaci řízení a vznik

několika pracovních skupin a týmu za účelem řešení konkrétních cílů organizace - viz příloha č. 4 Cíle OCHJ pro rok 2008, cíl č 2.

3. Sdílení informací – splněno při tvorbě poslání a vize organizace komunitním způsobem při práci nejrůznějších pracovních skupin a týmů, viz kapitola. 2.6.
4. Formativní účetnictví – není naplněno.
5. Vnitřní výměna - není naplněno.
6. Pružný systém odměňování – stal se prioritou v strategickém plánu viz příloha č. 2, kapitola IV. bod 2.
7. Podporující struktury - zavádění práce v týmech v rámci porad, diferenciací porad, vznik skupin k tvorbě standardů kvality, vznik Rady OCHJ.
8. Sběr informací o vnějším prostředí - není dostatečně naplněno.
9. Interorganizační učení- nelze doložit.

Nemůžeme tvrdit, že se Oblastní charita Jihlava stala během sledovaného období učící organizací. Identifikovali jsme ale některé změny, které kulturu organizace tímto směrem posouvají. Jde především o změny ve stylu řízení – demokratizace, decentralizace, zapojení zaměstnanců, vznik svépomocných skupin a týmů pro otázky kvality služeb, vznik systému hodnocení pracovníků formou individuálních rozhovorů a podobně.

5 Naplnění cíle akčního výzkumu

Hypotézy, které jsme se v předchozí kapitole pokusili ověřit, nás vedly k formulaci cílů akčního výzkumu na počátku jeho realizace. Nyní budeme reflektovat naplnění těchto cílů na jeho konci.

5.1 Změny v kultuře organizace a zvýšení loajality

Jeden z cílů akčního výzkumu popisovaného v této práci zněl: „Skrze zapojení zaměstnanců do komunikace o poslání a vizi organizace dosáhnout změn v kultuře organizace a podpořit zvýšení loajality a identifikace zaměstnanců s organizací.“

V předchozí kapitole jsme předložili reflexi změn v organizaci v oblasti řízení, které směřují k většímu zapojení pracovníků do formulace cílů organizace a také do jejich naplňování formou práce v malých týmech a pracovních skupinách. Tyto změny se odrazily také ve struktuře organizace vznikem několika nových orgánů, kterými jsou: Rada OCHJ, odborní garanti služeb a dvě pracovní skupiny ke standardům kvality. V podkapitole 4.3.2 jsme změny v organizaci porovnali s charakteristikami učící organizace a konstatovali jsme, že OCHJ nese známky směřování ke kultuře učící se organizace. Výsledky analýzy odpovědí zaměstnanců na otázku, co pro ně znamená být zaměstnancem Oblastní charity Jihlava, prokázaly vysokou míru loajality a spokojenosti lidí v OCHJ.

Všechny tyto předložené argumenty ilustrují započaté změny v organizaci. Nenalzáme ovšem způsob, jak prokázat přímý vliv procesu tvorby poslání a vize komunitním způsobem na tyto změny. Stále pouze předpokládáme, že díky zapojení zaměstnanců do diskuse o poslání organizace a zpracování jejich názorů, představ a potřeb do vize budoucího rozvoje organizace je činí zainteresovanými také do realizace těchto změn. Díky této zainteresovanosti se daří zapojovat další a další zaměstnance do pracovních skupin a týmů na základě dobrovolnosti a jejich vnitřní motivace. Zmíněné pracovní skupiny se podílejí na naplňování cílů vyplývajících z vize organizace.

5.2 Vliv nově formulovaného poslání a vize organizace na zlepšení PR organizace

Předpokládali jsme, že skrze výsledek procesu, kterým je nově formulované poslání organizace a vytvoření vize dalšího rozvoje, přispějeme k zlepšení PR organizace a zvýšení jejího společenského kreditu. Potvrzení tohoto předpokladu bude vyžadovat mnohem delší časový odstup od vzniku

těchto základních dokumentů. Nově formulované poslání a vize byly dosud komunikovány výhradně dovnitř organizace. Proto nemůže být uvažováno o posouzení jejich vlivu na veřejnost.

Ovlivnit veřejné mínění a zvýšit společenský kredit organizace je dlouhodobá záležitost, která vyžaduje kontinuální úsilí. Vytvoření poslání a vize organizace považujeme za první krok v tomto úsilí. Jsme přesvědčeni, že zangažovanost pracovníků OCHJ na vzniku těchto dokumentů má vliv především na tzv. vnitřní PR. To, že zaměstnanci dobře znají poslání organizace, rozumějí mu, ztotožňují se s ním a snaží se ho naplňovat, způsobuje, že ho šíří a objasňují také ve svém nejbližším okolí při různých formálních i neformálních příležitostech. Jeden z zaměstnanců shodou okolností popisuje tento přístup ve své odpovědi v anketě: *„Je to práce jako každá jiná, jen s tím rozdílem, že zde cítím určitou filosofii a poslání, které se zaměstnanci snaží dodržovat. Jako zaměstnanec se snažím o službách informovat své okolí a tím jejich poslání osvětlovat širší veřejnosti.“* Takové chování vysoce loajálních pracovníků má z dlouhodobého hlediska vliv na vnímání organizace v širší komunitě.

Právě proto, že řešení oblasti PR vnímali zaměstnanci - účastníci ohniskových skupin - jako zásadní téma, je také v nově formulované vizi oblast PR silně zastoupena. V následně rozpracovaných prioritách, opatřeních a cílech je stanoveno, jak se dál v této oblasti bude postupovat. Z tohoto hlediska můžeme konstatovat, že nově vytvořené poslání a vize organizace budou mít v budoucnu zásadní vliv na tvorbu strategie organizace na zlepšení svého PR.

5.3 Inkulturace hodnot

Naplnění předchozích dvou cílů realizovaného akčního výzkumu bylo možné prokázat jen částečně, nebo hodnotit v delším časovém horizontu. Poslední cíl byl již od počátku nazván hypotetickým důsledkem započatého komunikačního procesu, jehož konečným důsledkem má být vyrovnání se s historickým kontextem organizace. Tento cíl zněl: *„Na základě diskuse o základních hodnotách v organizaci a přijetí konsensu v užívaném jazyce o těchto hodnotách chceme dosáhnout jejich inkulturace.“*

Z výsledků ohniskových skupin publikovaných v této práci lze vysledovat, že ve vnímání základních hodnot organizace existují mezi zaměstnanci značné rozdíly. Deklarované hodnoty vyplývající z tradice a historického kontextu organizace, které navazují na církevní diakonii, jsou mnohým zaměstnancům nesrozumitelné. Formulace milosrdná láska, nebo bližní v nouzi, nejsou součástí jejich slovníku. Někteří dokonce pociťují, že jsou v rozporu s tím, jak oni vnímají svoji profesi. Stejně tak deklarování těchto hodnot na veřejnost slovníkem církve zřejmě nepomůže obrátit pozornost veřejnosti ke kvalitě a odbornosti činností realizovaných charitou.

Na druhé straně silně zastoupeným tématem v diskusích bylo, že pracovníci skrze svou práci pro druhé (službu bližnímu) realizují své osobní poslání, že v týmech sdílejí podobné hodnoty, které překračují materiální hledisko. Tyto hodnoty v žádném případě nejsou z tradičními křesťanskými hodnotami v rozporu. Je tedy třeba ve vzájemných setkáních o těchto hodnotách hovořit, hledat pro ně srozumitelná vyjádření, tak abychom je mohli sdílet. Jedině tak může dojít jejich inkulturaci ve smyslu vzájemného prorůstání, nikoli potlačení jedné či druhé kultury.

Závěr

V úvodní části práce jsme uvedli několik základních pojmů z oblasti managementu, které později užíváme v popisu předkládaného akčního výzkumu. Naším záměrem bylo vymežit, jakým způsobem budeme dané termíny v práci chápat. Také jsme chtěli vytvořit určité teoretické zakotvení pro procesy a změny v organizaci, které měl předložený akční výzkum za cíl podpořit. Jednalo se o proces strategického plánování a proces tvorby poslání a vize organizace.

Věnovali jsme se vymezení pojmu poslání organizace a předložili jsme několik přístupů, jak lze na poslání organizace nahlížet, jaký účel má splňovat a co všechno by mělo poslání organizace obsahovat. Stejným způsobem jsme postupovali při definici vize organizace a vysvětlení pojmu strategie a strategické plánování. Pro vytváření strategických plánů v organizaci je třeba

podstoupit analýzu vnitřního i vnějšího prostředí, proto jsme pozornost zaměřili i na možné nástroje analýzy. Podrobněji jsme popsali způsob SWOT analýzy, která byla také použita v procesu strategického plánování v Oblastní charitě Jihlava. Dále jsme vysvětlili pojmy diagnostika organizace, struktura a kultura organizace, které ve druhé části práce užíváme ke sledování předpokládaných změn v organizaci.

Značnou pozornost věnujeme modelu učící se organizace: Jedná se o formu organizační kultury, kde tradiční metody řízení jsou nahrazovány participativními. Všichni se musí svým způsobem podílet na řízení. Jde především o budování kultury jako sítě vzájemných vztahů a vědomí cílů. Tento koncept byl podstatný pro formulaci základních myšlenek akčního výzkumu realizovaného v OCHJ. Vycházel z předpokladu, že důsledné užití participace pracovníků charity na celém procesu vzniku poslání a vize organizace přinese žádoucí změnu v kultuře organizace a vytvoří podmínky pro další rozvoj organizace.

Forma akčního výzkumu byla zvolena právě pro možnost přímého zapojení členů organizace na realizaci projektu, rozhodování o výzkumných metodách i podílení se na jejich vyhodnocování. Pro plánování a realizaci akčního výzkumu byl vytvořen „akční tým“. Celý proces akčního výzkumu byl zasazen do širšího rámce strategického plánování v organizaci. Těžištěm výzkumu se stala práce na tvorbě poslání a vize organizace komunitním způsobem, tzn. ve snaze zapojit všechny zaměstnance organizace do tohoto procesu. Pro získání názorů pracovníků OCHJ na poslání organizace a způsob jejího dalšího směřování bylo použito výzkumné metody focus group.

Výsledky diskusí v ohniskových skupinách byly znovu participativním způsobem zpracovány do konečných formulací nového poslání a vize Oblastní charity Jihlava. Základním tématem, které vystupovalo z těchto diskusí byla filosofie organizace a její základní hodnoty. Ukázalo se, že lidé v charitě se domnívají, že charitní služby by měly obsahovat i něco navíc nad kvalitní výkon profese, že se od ostatních liší určitou přidanou hodnotou. Mít k lidem respektující úctyplný vztah, umět jim naslouchat a poskytnout podporu a naději, „vytrhávat je z osamocení“, být případně schopni i duchovní služby. Nositelem

filosofie už není organizace, ale lidé v ní. Oni kladou důraz na tyto hodnoty. Pracovníci, ať věřící či nikoli, naplňují svou práci pro druhé své osobní poslání. V této oblasti sledujeme určitý významový posun, protože v nově formulovaném poslání jsou nahrazeny původní odkazy na teologické kořeny církevní diakonie.

Při kritickém zhodnocení nově formulovaného poslání optikou zakotvenou v teoretické části práce jsme konstatovali, že poslání OCHJ vykazuje značnou míru obecnosti a postrádá některé identifikační složky, jako například působnost organizace. Konkrétně vyjádřené nejsou ani produkty a služby, ani jejich klienti, na které se organizace zaměřuje. Důvodem je rozmanitá nesourodá škála služeb a množství cílových skupin pro něž jsou služby určeny. Jejich konkrétní popis by způsobil, že by poslání ztrácelo svým rozsahem na sdílnosti. Přes všechny tyto nedostatky má nově formulované poslání velkou váhu zvláště pro pracovníky, kteří se na něm podíleli a byli účastní diskusí a hledání zastřešujících formulací.

Stejným způsobem, jako poslání byla vytvářena i vize organizace. Ta se stala materiálem pro další stanovování konkrétních cílů organizace v procesu strategického plánování. V posouzení vize organizace upozorňujeme na absenci prodiskutovaných a vědomě zvolených strategií vedoucích k jejímu naplnění. Díky tomu, že se vize organizace stala materiálem, na který navazují další kroky strategického plánování, můžeme konstatovat, že se stala spouštěcím mechanismem mnoha organizačních změn.

Právě iniciování určitých změn v Oblastní charitě Jihlava bylo cílem akčního výzkumu. Zapojením zaměstnanců do komunikace o poslání a vizi organizace mělo být dosaženo změn v kultuře organizace a zvýšit se loajalita a identifikace zaměstnanců s organizací. Sledováním tohoto cíle jsem shledali konkrétní změny v kultuře organizace a s nimi související změny v řízení a struktuře organizace. Tyto rozpoznané změny jsme nazvali směřováním ke kultuře učící se organizace. Jednalo se především o změny v oblasti decentralizace řízení a sdílení pravomocí. Došlo k zapojení pracovníků do formulace cílů organizace a také do jejich naplňování formou práce v malých týmech a pracovních skupinách. Změny v řízení se odrazily také ve struktuře

organizace vznikem několika nových orgánů, kterými jsou: Rada OCHJ, odborní garanti služeb a dvě pracovní skupiny ke standardům kvality.

K posouzení naplnění té části cíle akčního výzkumu, která se týká loajality zaměstnanců bylo použito ankety „ Hodnocení roku 2007“. Výsledky analýzy odpovědí pracovníků na otázku, co pro ně znamená být zaměstnancem Oblastní charity Jihlava, prokázaly vysokou míru loajality a spokojenosti lidí v OCHJ.

Přesto nemůžeme prokázat lineární kauzální souvislost příčin a důsledků. Výzkum neprokázal přímou souvislost s vysokou loajalitou zaměstnanců a zavedením participativních procesů do stylu řízení OCHJ, protože pro takové měření neměl vytvořeny dostatečné nástroje.

Další dva cíle akčního výzkumu, vliv nově formulovaného poslání a vize na zlepšení PR organizace a inkulturace hodnot, jsou cíle, které bude možné hodnotit až z dlouhodobější perspektivy. Přesto můžeme konstatovat, že k jejich naplnění byly v rámci uskutečněného akčního výzkumu vytvořeny všechny předpoklady.

Seznam příloh

Příloha číslo 1: Úseky procesu strategického plánování v OCHJ 2005 – 2008

Příloha číslo 2: Strategický plán OCHJ

Příloha číslo 3: Hodnocení roku – dotazníkové šetření

Příloha číslo 4: Cíle OCHJ pro rok 2008

Příloha číslo 5: Ukázka přepisu ohniskové skupiny

Příloha číslo 6: Výroky z ohniskových skupin k tématu vize organizace

Příloha číslo 7: Projekt diplomové práce

Citovaná literatura

- BÁRTA, J.**, *Strategické plánování pro neziskové organizace*, Nadace rozvoje občanské společnosti, Praha 1997, ISBN – 80-902302-0-2
- BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I. a kol.**, *Psychologie a sociologie řízení*. 2. rozšířené vydání, Praha: Management Press, 2004. ISBN 80-7261-064-3
- BOND, M., HART, E.**, *Action Resarch For Health and Social Care. A Guide to Practice*, Open University Přes, UK, 1995, ISBN 9780335192625
- BRABCOVÁ, A.**, *Brána muzea otevřená*, Nadace Open Society Fund Praha a nakladatelství Juko Náchod, ISBN 80-86213-28-5
- BRANNEN, T.**, *Jak se dělá účinná reklama*, Management Press, Praha 1996, ISBN 80-85603-99-3 (Z angl. orig. *The Effective Advertiser*, vydaného Butterworth-Heinemann Ltd. Oxford 1993 přeložil Milan Dvořák)
- BRIDGES, W.** *Typologie organizace, Využití osobnostních typů v procesu rozvoje organizace*, Praha: Management Press 2006, ISBN 80-7261-137-2 (Z anglického originálu *The Charakter of Organizations. Using Personality Type in Organization Devvelopment*, Davies- Black Publishing, California 2000, přeložili Kateřina a Dušan Šteinerovi)
- BRUCE, A., LANGDON, K.**, *Strategické myšlení, základy pro manažery*, Nakladatelství Slovart, ISBN 80-7209-403-3
- DEDOUCHOVÁ, M.**, *Kvalitní strategie předpoklad úspěchu*, Edice Tajemství prosperity , Nakladatelství Profes, Praha 2000, ISBN 80-85253-25-0
- DISMAN, M.** *Jak se vyrábí sociologická znalost*. Praha : Karolinum, 2002. ISBN 80-246-0139-7.
- DONNELLY, J.,H., GIBSON, J.,L., IVANCEVICH, J., M.**, *Management*, Grada Publishing 1997, ISBN – 80-7169-422-3 (Z anglického originálu *Fundamentals of management*, vydaného nakladatelstvím Richard d. Irwin INC. 1995 přeložili Václav Dolanský a Josef Koubek.)
- DRUCKER, P. F.**, *Řízení neziskových organizací, Praxe a principy*, Management Press, Praha 1994, ISBN 80-85603-38-1 (Z angl.orig. *Managing the Non-Profit Organization. Practices and Principles*, vyd. HarperCollins, New York 1990, přeložil Ivan Bureš)

- GABRYSZ, A.**, *Manažerská supervize a její uplatnění v Diakonii ČCE*, Diplomová práce, Fakulta humanitních studií Univerzity Karlovy, Praha 2008
- GIBSON, R.**, *Nový obraz budoucnosti (Přední osobnosti světového managementu a sociálního myšlení o budoucnosti podnikání, konkurence, řízení a trhu)*. 2. vydání, Praha: Managenet Press 2000, . ISBN 80-7261-036-8
- GREENLEAF, R. K.**, *Servant Leadership, A Journey into the Nature of Legitimace Power and Greatness*, Palist press, New York 2002, ISBN 0-8091-0554-3
- GREENWOOD, J., LEVIN, M.** *Introduction to Action Research*, Sage 1998, ISBN 0-7619-1676-8
- HANDY, CH.**, *Hlad ducha, pokapitalistická alternativa: Hledání smylu v současném světě*, Hutchinson Londýn 1997, Překlad Ing. Pavel Medek, Management Press, Praha 1999, ISBN 80-7261-004-X
- HENDL, J.** *Kvalitativní výzkum, základní metody a aplikace*, Praha: Portál 2005, ISBN 80-7367-040-2
- HNNAGEN, T. J.**, *Marketing pro neziskový sektor*, Management press, Praha 1996, ISBN 80-85943-07-7 (Z anglického originálu *Marketing for the Non-Profit Sector*, vydaného nakladatelstvím The Macmillan Pries Ltd. 1992 přeložila Jana Novotná)
- HOFFMANNOVÁ, J., MÜLLEROVÁ, O.**, *Jak vedeme dialog s institucemi*, Akademia, Praha 2000, ISBN 80-200-0446-7
- HRADCOVÁ, D.**, *Diagnostika, struktura a kultura organizace*, interní manuskript katedry řízení a supervize, UK FHS, Praha, 2001
- KEES, VAN DER H.**, *Scénáře, umění strategické konverzace*, (z angl.orig. *Scenarios: The Art of Strategic Conversation* přeložila Božena Švehlová) ASPI a.s. Praha 2006, ISBN 80-7357-209-5
- KEŘKOVSKÝ, M., VYKYPĚL, O.**, *Strategické řízení, teorie pro praxi*, C.H.Beck Praha 2003, ISBN 80-7179-58-X
- KOSTROŇ, L.**, *Universita jako učící se a jako informace produkující organizace*, Fakulta sociálních studií MU, Katedra psychologie, Brno 2000
- KRNINSKÁ, R.**, *Globalizace, regionalizace a lidský faktor*, AUSPICA, Recenzovaný časopis pro otázky společenských věd, Vysoká škola evropských a regionálních studií, Filosofický ústav akademie věd české republiky, číslo 2, ročník III. České Budějovice 2006, ISSN – 1214-4967
- MAJDUCHOVÁ, H. a kol.**, *Neziskové organizácie*, SPTRIT, Bratislava 2004, ISBN 80-88848-59-8

- MIOVSKÝ, M.** *Kvalitativní přístup a metody v psychologickém výzkumu*, Praha: Grada Publishing , 2006. ISBN 80-247-1362-4.
- MLÁDKOVÁ, L.**, *Moderní přístupy k managementu, tacitní znalost a jak ji řídit*, C.H.Beck, Praha 2005, ISBN 80-7179-310-8
- MORGAN, D., L.**, *Ohniskové skupiny jako metoda kvalitativního výzkumu*. Sdružení SCAN Tišnov Boskovice : Albert, 2001. ISBN 80-85834-77-4.
- PLAMÍNEK, J.**, *Synergický management, vedení, spolupráce a konflikty lidí ve firmách a týmech*, Argo, Praha 2000, ISBN-80-7203-258-5
- PŘIBYLOVÁ, M.**, *Diagnostika organizace, Analýza současného stavu v oblasti organizační struktury*, , Seminární práce , UK FHS, Praha, 2005
- Sborník vybraných materiálů specializačního kurzu „Řízení neziskových organizací“ AGNES, Praha: 1999. ISBN 80-902633-3-X.
- SENGE, P. M.**, *Pátá disciplína, teorie a praxe učící se organizace*, Management Press, Praha 2007, ISBN 978-80-7261-162-1 (Z angl. originálu *The Fifth Discipline. The Art and Practice of the Learning Organization*, vydaného nakl. Currency/ Doubleday 2006, přeložila Irena Grusová)
- SOKOL, R., TREFILOVÁ, V.**, *Sociální pracovník v rezidenčních zařízeních sociálních služeb*. Praha: ASPI, 2008, ISBN 978-807357-516-4
- STAROSTOVÁ, O.**, 2007, *Akční výzkum*, interní manuskript katedry řízení a supervize, UK FHS, Praha, 2006/2007
- STAROSTOVÁ, O.**, *Výzkumná zpráva projektu „Komunikace jako nástroj zlepšení kvality péče o osoby s demencí“ realizovaného v rámci programu Phare Access 2000 Evropského společenství v letech 2002 – 2003*, Dostupné z http://www.spin-vti.cz/texty/Vyzkumna_zprava_Access.doc
- STEAD, E. W., STEAD, G. J.**, *Management pro malou planetu, Strategické rozhodování a životní prostředí*, GplusG, Praha 1998, ISBN 80-86103-15-3 (Z angl.orig. *Management for a small Planet*, Sage Publications 1996, přeložila Šimona Bouzková)
- TICHÁ, I.**, *Učící se organizace*, Alfa Publishing, 2005, ISBN 80-86851-19-2
- TRUNEČEK, J.**, *Znalostní podnik ve znalostní společnosti..* Professional Publishing, Praha 2003, ISBN 80-86419-35-5.
- VYSUŠIL, J.**, *Plánování není přežitek*, Edice Tajemství prosperity, Nakladatelství Profes, Praha, ISBN 80-85253-18-8

Právní normy:

Sbírka zákonů , vyhláška MPSV č. 505/2006 Sb.

Sbírka zákonů, zákon č. 108/2006 Sb.

Internetové odkazy:

Diecézní charita Brno, <http://dchbrno.caritas.cz/06/?ldPage=20>, [citováno: 2008-06-29]

In Forum 2002, <http://www.inforum.cz/archiv/inforum2002/prednaska16.htm>, [citováno: 2008-06-29]

Katolík, <http://www.katolik.cz/otazky/ot.asp?ot=1995>, [citováno: 2008-06-29]

Kraj Vysočina, <http://extranet.kr-vysocina.cz/faq/index.php?akce=all&stranka=6>, [citováno: 2008-06-29]

Kubicová, J, Sociální analýzy, http://www.kubicova.cz/serv_compcult.htm, [citováno: 2008-06-29]

Oblastní charita Jihlava, <http://www.jihlava.cz/charita/Uvodem.htm>, [citováno: 2008-06-29]

Palán, Z., Učící se organizace, 2004, <http://www.topregion.cz?articleId=2223>, [citováno: 2008-06-29]

Slovník cizích slov online, Inkulturace, <http://www.cizi-slova.cz/cizi-slovo/7616/inkulturace>, [citováno: 2008-06-29]

Slovník cizích slov, http://www.slovník-cizich-slov.cz/public_relations_2.html, [citováno: 2008-06-29]

Wikipedia, <http://cs.wikipedia.org/wiki/SWOT>, [citováno: 2008-06-29]

Zpravodajský server Hospodářských novin, http://ihned.cz/c3-19388910-000000_d-management-znalosti-vymysl-nebo-nezbytnost, [citováno: 2008-06-29]

Vnitřní dokumenty OCHJ:

Jednací řád Rady OCHJ, 2007.

Organizační řád OCHJ, 2007.

Plán implementace strategického plánu na období 2008 – 2018, 2007.

Pokyn ředitele k výkonu funkce odborného garanta služeb, 2007.

Pokyn ředitele k zavádění hodnocení zaměstnanců, 2007.

Statistické údaje personálního oddělení OCHJ k 30.4.2008.

Strategický plán, 2007.

Výroční zpráva OCHJ, 2006.

Úseky procesu strategického plánování v OCHJ 2005 – 2008

| Místo a termín: | Účastníci: | Výstupy a materiály | Aktivity |
|---|--|--|---|
| I. SETKÁNÍ Čeřínek 12. – 13.05.2005 | Ředitel, Asistentka, Personalistka, Fundraiser, IT-technik / Webmaster, 12 vedoucích středisek, Ekonom, Účetní, Správce majetku | Pozvánka Zápis z průběhu setkání SWOT analýza Prioritní osy Strateg.plánu Práce do diagnostiky organizace ←--- | Diagnostika organizace |
| II. SETKÁNÍ Hanesův mlýn 12. – 13.09.2006 | Ředitel, Asistentka, Personalistka, Fundraiser, IT-technik / Webmaster, 12 vedoucích středisek | Zápis z průběhu setkání Log frame k programu priority PR Projekt globálního grantu ←----- Projekt akčního výzkumu ←----- Nahrávky a přepisy Focus group ←----- Lístičky s vybranými výroky k tématu poslání a vize org. ←----- | Vznik projektového týmu Vznik týmu akčního výzkumu Realizace Focus group Třídění dat a kódování |
| III. SETKÁNÍ Panenská Rosička 1. – 2.11.2007 | Ředitel, asistentka, vedoucí středisek | Očekávání a reflexe První verze poslání ←----- První verze vize OCHJ ←----- První verze Strategického Plánu Jednací řád Rady ←----- Zápisy z jednání rady Jmenování členů | Práce s výroky, kategorizace Práce s výroky, kategorizace Vznik rady OCHJ (rozpracování cílů strategického plánu) |
| PLÁN NA ROK 2008 | | Tištěné verze poslání ←----- Vydaný Strategický plán ←----- Cíle pro rok 2008 ←----- Hodnocení změn ←----- | Proces informování zaměstnanců Volba konečné verze poslání Přijetí Strategického plánu Plán implementování Strateg. plánu Dotazníkové šetření |

Příloha č.2.



DIECÉZNÍ CHARITA BRNO
OBLASTNÍ CHARITA JIHLAVA

Jakubské nám. 2, Jihlava, 586 01

č.ú.: 108383744 / 0300 ČSOB Jihlava IČO: 44990260
tel. 567 563 671 e-mail: ochjihlava@caritas.ji.cz www.jihlava.cz/charita

STRATEGICKÝ PLÁN

OBLASTNÍ CHARITY JIHLAVA

Verze 18. 12. 2007

Strategický plán Oblastní charity Jihlava (dále jen OCHJ) navazuje na Strategický plán Diecézní charity Brno ze dne 23. 11. 2007 a slouží k podrobnějšímu vymezení rozvoje činnosti OCHJ.

OBSAH:

I. SWOT analýza organizace

II. Poslání

III. Vize

IV. Priority a opatření

I. SWOT ANALÝZA ORGANIZACE

| S - silné stránky | W - slabé stránky | O - příležitosti | T - hrozby |
|---|---|--|--|
| historie organizace velká organizace různorodost činností lidské zdroje dlouholetá zkušenost v oblasti schopnost reagovat ne SF technické zázemí jasné a zřetelné poslání organizace dobrá spolupráce se samosprávou nadšený personál pro věc zasíťovaná organizace v rámci ČR kvalifikovaný personál spokojenost s vedením práce s dobrovolníky přátelské vztahy | zkomplikovaná hierarchie slabé P-R nepřesvědčivost organizace pro část veřejnosti poslání organizace špatná pozice vůči MMJ nedostatečná politická podpora chybějící nástroje hodnocení, motivace, kontroly informační toky chybějící financování krajem žití z roku na rok - z oblasti finanční nedostatečná informovanost o poskytovaných službách řízení organizace nedostatek manažerů supervize organizace nízké platy | nové schopné vedení vlastní IČO schopnost reagovat ne SF spolupráce s jinými subjekty nedostatečný počet služeb v sociální oblasti možnost dalšího profesionálního vzdělání zdroje EU supervize organizace naplňování standardů spolupráce s krajem práce s dobrovolníky prodej vlastních výrobků zvyšující se počet klientů možnost podnikání návaznost na další služby | nedostatek financí nejasná legislativa syndrom vyhoření úbytek státních dotací konkurence zdroje EU nízké platy unavenost personálu komplexnost služeb nechť společnosti řeší problémy NS separace seniorských a intervenčních projektů přírodní pohromy, jež odlákají dárce špatná spolupráce s obecními úřady postoj lidí zvenčí politická situace |

| | | | |
|--|--|--|--|
| možnost dalšího vzdělávání | komplexnost služeb | nabídka nových služeb | úřední moloch a byrokracie z pohledu státu |
| flexibilita zaměstnanců | vytváření závislosti klientů na služby | vlastní právní subjektivita | odchod schopných lidí |
| dostupnost služeb | nespolupráce mezi projekty OCHJ | získání statutu experta pro určité typy služeb | politické přehlížení NS |
| silná podpora úřadu práce | vliv na okolí | týmová práce | nedostatek vlastních zdrojů |
| kontakty na veřejné činitele | jazyková vybavenost | dostupnost služeb | nezájem, pasivita klientů |
| svoboda víry a vyznání | neoslovování donorů mimo oblast | drobní dárci | cash flow |
| ekonomické zázemí | málo pozitivní vazby | účast na procesu KP | zpožděné platby pojišťoven |
| stabilita personálu | direktivní svázanost využití finančních zdrojů | vliv na okolí | malá podpora sponzorů |
| možnost spolurozhodování | finanční motivace zaměstnanců | možnost dalších služeb v oblasti, kde ještě nejsme | přednost sportovních klubů u firemních dárců |
| podpora DCHB | absence kapitálu | spolupráce se zahraničím | zarytí nepřátelé |
| technické vybavení projektu | nedostatek investičních prostředků | jazyková vybavenost | trvalá udržitelnost? |
| výkonnost zaměstnanců | malé zaměstnanecké výhody | inovativní projekty | málo viditelných výsledků |
| spokojenost klientů | malý pocit sounáležitosti s organizací | prezentace v médiích | nenaplnění cílů projektů |
| spokojenost lékařů s naší službou | spojení citů a profesionality | rozvoj větší spolupráce s obecními úřady | nejasná legislativa s financováním ze SF |
| překonání závažných problémů v minulosti | nákladnost na 1 klienta | rozšíření služeb - 24 hodin denně | pracovní rituály |
| spolupráce s dobrovolníky | spolupráce s dobrovolníky | změna struktury řízení | osobní konflikty |
| spolupráce s praktikanty | spolupráce s rodinnými příslušníky | hodnocení zaměstnanců | konflikty s klienty |
| zájem médií | spolupráce s komunitou | zlepšení technického vybavení | nevyužití lidského potenciálu |
| psaní projektů | management kvality | spolupráce s NNO | přetěžování zaměstnanců |
| nové baráky | nepřijímání nepopulárních opatření | reformulace poslání | ztráta důvěry |
| možnost spolupráce s odbornými kolégil v rámci diecéze | chybějící prostory | tvorba vlastních zdrojů | špatná strategie DCHB |
| kultura organizace | spolupráce s duchovními | příchod nových lidí, nová místa | |
| kvalitní projekty i přes překážky | výtěžnost TKS | změna plateb od klientů | |

možnost profesního růstu
zaměstnanců
velká svoboda manažerů projektů

vstupní náklady humanitární
pomoci
chudý kraj
chybí strategie DCHB
spontánní způsob řízení
špatná komunikace uvnitř
organizace
o věcech se rozhoduje jinde, než
se realizuje
neprůhlednost přerozdělení financí
neprofesionalita managementu
malá možnost vlastního
rozhodování
špatná struktura
nedostatečné finance
roztříštěnost a nekoordinovanost

připravenost na nárůst klientů
spolupráce s praktikanty
spolupráce s dobrovolníky
vznik nových prostor
zánik některých projektů a pracovních
míst
schopní vedoucí projektů
výtežnost TKS
lépe se poznat
strategie DCHB
spontánní způsob řízení
lidské zdroje
spolupráce s obecními úřady

verze ze 14. 12. 2007

II. POSLÁNÍ OBLASTNÍ CHARITY JIHLAVA

Oblastní charita Jihlava je profesionální organizace, která poskytuje pomoc a podporu potřebným lidem a jejich okolí. Pracovníci i dobrovolníci kladou důraz na lidskou důstojnost a duchovní hodnotu každého člověka, usilují o změnu postojů lidí vedoucí ke zvyšování společenské soudržnosti.

III. VIZE OBLASTNÍ CHARITY JIHLAVA

OCHJ je efektivně řízena. naplňuje svoji dlouhodobou strategii, zahrnující i koncepci jednotlivých středisek. pružně reaguje na změny ve společnosti. má zajištěno dlouhodobé vícezdrojové financování, které pokrývá provoz služeb, odpovídající odměňování pracovníků a hospodaření s majetkem.

OCHJ je značkou kvality a spokojenosti, je respektovaným partnerem obcí, měst a kraje. práce charity a pro charitu má vysoký společenský kredit a je ceněna veřejností. OCHJ má kvalitní PR jak směrem k veřejnosti, tak i k dárcům.

Služby OCHJ jsou poskytovány na základě jasné společenské objednávky a obsahují i potřebné služby, které před deseti lety chyběly, například ve formě venkovských projektů. služby jsou na partnerském principu provázány s ostatními subjekty ve fungujícím uceleném systému. dochází k zapojování rodin příjemců služeb do spolupráce a k ovlivňování postojů veřejnosti.

zaměstnanci jsou spokojeni, pracují v příjemném kolektivu a mají jistotu dobře placeného zaměstnání. naplňuje je radost z uskutečňování jejich osobního poslání. pracovníci se podílejí na rozvoji organizace a jsou informováni o dění a činnostech OCHJ. dobrovolníci mají chuť s námi spolupracovat.

IV. PRIORITY A OPATŘENÍ

1) Řízení

Prioritou managementu je strategické řízení, sdílení pravomocí a odpovědností, vnitřní informovanost, diferencovaná řídicí struktura a dosažení právní subjektivity. Management dokáže promítnout společenské změny do své činnosti.

- Op. 1: Realizovat proces strategického plánování se zapojením všech zaměstnanců
- Op. 2: Delegovat pravomoci a odpovědnosti mezi všemi úrovněmi
- Op. 3: Zajišťovat vnitřní informační toky všemi směry
- Op. 4: Průběžně sledovat společenské změny a reagovat na ně
- Op. 5: Zavést principy evaluace na všech úrovních a při všech činnostech
- Op. 6: Zrevidovat a dotvořit provozní a organizační řád
- Op. 7: Zlepšovat systém finančního řízení organizace

2) Rozvoj lidských zdrojů (péče o pracovníky)

Zavádíme systém práce s lidmi formou plánů osobního rozvoje, zahrnující průběžné vzdělávání, pravidelného hodnocení a s tím spojené odměňování zaměstnanců. Podporujeme principy týmové práce a zapojení pracovníků do rozvoje organizace. Existuje systém práce s dobrovolníky.

- Op. 1: Zavést systém individuální práce s pracovníky pro optimální využití jejich potenciálu
- Op. 2: Využívat skupinové dynamiky k tvořivým činnostem a řešení problémů
- Op. 3: Vytvářet prostředí pro využití podnětů pracovníků k rozvoji organizace
- Op. 4: Vytvářet příležitosti a minimalizovat překážky pro práci dobrovolníků

3) Střediska

Jednotlivá střediska mají zpracovány koncepce rozvoje služeb, aktualizují je a pracují s nimi. Kvalitním designem, managementem a administrací projektů zvyšujeme úroveň poskytovaných služeb.

- Op. 1: Vytvářet koncepce rozvoje jednotlivých služeb v souladu se strategií organizace
- Op. 2: Průběžně vzdělávat pracovníky v projektové práci
- Op. 3: Spolupracovat mezi středisky při všech možných činnostech

4) Financování

Usilujeme o dlouhodobě udržitelné vícezdrojové financování se zapojením zdrojů EU. Snažíme se o získávání vlastních prostředků prodejem vlastních výrobků a služeb a fundraisingem.

- Op. 4.1: Vytvářet fundraisingový plán při využití všech dostupných metod a technik
- Op. 4.2: Vyhledávat možnosti pro prodej našich výrobků a služeb, zhodnocování majetku

- Op. 4.3: Využívat prostředí a metody sociální ekonomiky pro spolufinancování činnosti
- Op. 4.4: Udržet stávající finanční zdroje ze státního rozpočtu a vyhledávat další, získávat zdroje z EU prostřednictvím kvalitních projektů
- Op. 4.5: Účelně hospodařit s majetkem

5) Produkty a služby

Využíváme dlouholetou zkušenost v sociální oblasti účastí na komunitním plánování. Budeme své aktivity rozvíjet zejména směrem k informování potenciálních uživatelů a zapojování jejich rodin a okolí. Usilujeme o pokrytí venkova našimi službami. Služby rozšiřujeme, inovujeme a naplňujeme standardy kvality. Usilujeme o vzájemnou provázanost služeb uvnitř organizace i s partnery.

- Op. 5.1: Vytvářet a zavádět systém hodnocení kvality služby
- Op. 5.2: Informovat a aktualizovat informace o nabídce služeb
- Op. 5.3: Zapojovat rodiny a okolí uživatelů do spolupráce
- Op. 5.4: Aktivně se účastnit komunitního plánování sociálních služeb
- Op. 5.5: Budovat partnerství s ostatními organizacemi na bázi vzájemně výhodné spolupráce
- Op. 5.6: Evaluovat komplexnost našich služeb, zvláště na venkově

6) P. R., vnější vztahy

Vytváříme a průběžně zavádíme koncepci PR. Každý zaměstnanec spoluvytváří image organizace a přispívá k tomu, že OCHJ je žádanou značkou. Cíleně pracujeme s veřejností i s dárci. Rozvíjíme partnerství s jinými

subjekty se zvláštním důrazem na místní samosprávy. Zviditelňujeme se v odborných kruzích, zejména publikováním své činnosti.

Op. 6.1: Vytvářet, zavádět a evaluovat koncepci PR

Op. 6.2: Motivovat zaměstnance pro spoluvytváření dobrého obrazu firmy

Op. 6.3: Navazovat oboustranně zajímavá a přínosná partnerství

Op. 6.4: Vytvářet povědomí, že dárcovství jihlavské Charitě je dobrá investice

Op. 6.5: Prezentovat úspěchy a metody naší činnosti na odborné úrovni

Dotazníkové šetření.

Odpovědi na otázku: „Co pro vás znamená být zaměstnancem OCHJ?“

1. Je to pro mě příležitost být užitečný, uplatnit svou tvořivost v práci, kde lidskost a profesionalita nalézají společnou cestu.
2. Když byla ještě na živu moje babička, byla na mě velmi hrdá, že jsem zaměstnancem charity. Byla věřící a věřila tomu, že pomáháme lidem. Bohužel je už pár let mrtvá. Takže pro mne znamená být zaměstnancem OCHJ už jen práci, úžasné spolupracovnice a/ky, sem tam náročnější období a také peníze, které mi každý měsíc pravidelně chodí na účet. Bohužel hrdý už na mě nikdo není.
3. Vůbec nevím
4. Možnost pomáhat druhým a ukázat jim směr, kudy se dát
5. Nic. Žádné výhody, ani překážky pro můj profesní a osobní život. Jsem vlastně spokojená s tím, jak po mě OCHJ chce/nechce, aby na mě bylo vidět, že jsem její zaměstnankyní
6. Nijak výrazně nepociťuji že jsem zaměstnancem OCHJ. Je to práce jako každá jiná, jen s tím rozdílem, že zde cítím určitou filosofii a poslání, které se zaměstnanci snaží dodržovat. Jako zaměstnanec se snažím o službách informovat své okolí a tím jejich poslání osvětlovat širší veřejnosti.
7. Být zaměstnancem OCHJ je pro mě: zodpovědnost za své jednání, čestnost, alespoň trochu žít plně evangelium (je jedno pod kterou charitou)
8. Mít práci, která je životním posláním, mít možnost pomáhat potřebným, být užitečný. Pracovat pod OCHJ znamená za stejnou práci nižší plat, pracovat a mlčet.
9. Smysluplná práce, která mě uspokojuje. Zdroj obživy

10. Že pracujeme s lidma, kteří potřebují pomoc. Když odvedeme dobrou práci, děláme dobrou vizitku naší organizaci.
11. Pomoc starším lidem
12. Pracovní uplatnění, práce s lidmi
13. Pracovní uplatnění, práce s lidmi
14. Pracovní uplatnění,
15. Pracovní uplatnění, pestrost prací
16. Co nejlépe pomáhat potřebným a rozvíjet svoje znalosti a dovednosti, přinášet klientům klid pohodu, práce v dobrém kolektivu, Jistota stálého příjmu. Možnost vzdělávat se a doplňovat si kvalifikaci
17. Jistota a budoucnost
18. Pravidelný příjem a pocit, že je člověk užitečný
19. Získání nových informací
20. Jistotu zaměstnání, výdělek, zabezpečení rodiny, pocit sounáležitosti s dobrými lidmi (slušnými, spolupracujícími, vnímavými. Zástupce kvalitní organizace
21. Být členem profesionálního týmu s dobrým řízením, možnost osobního a profesního rozvoje. Osobně si vážím profesionálního a lidského jednání ředitele organizace
22. Je to radost i starost a hlavně naplnění mého profesního života.
S organizací jsem srostla a mám ji ráda. Dělá mi dobře hájit zájmy našich klientů a pracovat v OCHJ je pro mě ctí.
23. Nepochybně velké pracovní uspokojení. Chodím do práce ráda. Nikdy před tím jsem v zaměstnání nebyla spokojenější, ani v nemocnici.
Pravidelný plat
24. Kreativita práce, seriózní jednání, seberealizace, ochota při komunikaci a pomoc v řešení problémů. Charita =kvalita
25. Být součástí kolektivu, který je ochoten pro dobrou věc leccos obětovat a dát navíc. Charita je pro mě místo, kde se můžu realizovat, učit se od ostatních a dozvědět se víc o sobě. Taky je to práce, co mě živí.
26. Samostatnost, seberealizace, možnost koncepční práce, možnost participace na změnách v organizaci, možnost otevřené diskuse,

- přátelské vztahy, jistota pravidelného příjmu, ohrožení nízkými dotacemi, pocit, že musíme práci charity obhajovat
27. Perspektiva do budoucnosti, možnost realizace v několika sférách soc. práce, vnímání charity ostatními, jako silného partnera, občasně duchovní oblažování, Silné profesní zázemí (co se týče zkušeností kolegů a jejich vysokým počtem)
 28. Spokojenost, hrdost, seberealizace, únava, vypětí, odpovědnost
 29. Pracuji v organizaci, kde se mi líbí, kde jsem spokojená a kde mám dost možností na profesionální rozvoj.
 30. Za OCHJ a její činnosti si stojím a mám dobrý pocit, že jsem zaměstnancem charity. Okolí klienti i lékaři nás berou.
 31. Pracovat v neziskovém sektoru, tj. mít možnost chovat se více lidsky k potřebným (pokud to státní správa, finance a zákony dovolí)
 32. Když jsem nastupovala, byla to pro mě velká čest. Chtěla jsem pomáhat nekonvenční cestou. Teď je mi jasné, že je to práce, jako každá jiná. Pozitivní je, že jsme tu jedna velká rodina. Práce je kreativní a zajímavá. Nedovedu si své místo v práci představit bez lidských pracovníků., jsem ráda, že tu s nimi mohu být. Táhneme za jeden provaz.
 33. Znamená to pro mě, že náležím k organizaci, která je zaběhlá a osvědčená, která má hezké cíle, avšak záleží na konkrétní situaci, jak se je daří naplňovat.
 34. Jsem většinou hrdá, že jsem zaměstnanec charity a můžu touto cestou pomáhat potřebným.
 35. Znamená to pro mě především dobrý pocit ze smysluplné činnosti, kterou v OCHJ vykonávám. Dobrý pocit z atmosféry, která panuje ve skupině lidí, se kterými spolupracuji. V OCHJ jsem se setkal s prací, která se nedělá hlavně pro peníze, ale pro to, abych pomohl jiným. Vážím si toho, že jsem tu mohl pracovat, neboť jsem zde získal cenné životní poznatky a zkušenosti a nový pohled na soc. problematiku. Pokud by se mi naskytla opět příležitost přispět svojí činností v jakýchkoli aktivitách, rád pomůžu.
 36. Možnost být součástí organizace, která se věnuje potřebným a nezavírá před nimi oči. Možnost smysluplně pracovat. Možnost

- pracovat s kolegy, kteří sdílejí podobné hodnoty jako já. Být zaměstnankyní organizace, která má kredit v očích lidí, jichž si vážím.
37. Znamená to patřit k lidem, kteří dělají něco smysluplného. Dávám tím najevo, že mi nejsou lhostejné problémy druhých.
38. Cítím zodpovědnost a to nejen svou, ale i ostatních zaměstnanců charity, za lidsky odvedenou práci pro občany.
39. Další možnost předávat své zkušenosti a odborné dovednosti a tím pomáhat.
40. Za svou práci se nestydím, má svůj význam a takových projektů by mělo být víc. Pomáhající profese budí u lidí respekt a uznání, ale přesto je finančně nedoceněná. Znamená pro mě určitý životní styl, protože nejde po ukončení prac. Doby všechny ty lidské osudy jen tak vymazat. Pokud porovnám pracovní týmy v mých předešlých zaměstnáních, atmosféra mezi pracovníky (i vedením) na charitě je pro mě příjemnou změnou k lepšímu. Pozitivní je neustálé vzdělávání a rozvíjení svých schopností, i když obnáší více investovaného času i mimo prac. dobu.
41. Cítím se víc zaměstnancem daného zařízení než OCHJ, i když v tom mám jasno, že pod ni patří. Přesto být zaměstnancem OCHJ pro mě znamená, že jsem součástí organizace, která svými službami reaguje na potřeby společnosti. Spektrum služeb vnímám jako pestré. Moje práce je pro mě vzácná. Není to samozřejmost a zaměstnání hodnotím jako dobrý start mého profesního života.

CÍLE OCHJ PRO ROK 2008:

1. Proces strategického plánování posunutý prostřednictvím naplnění dílčích cílů:
 - 1.1. vydaný Strategický plán OCHJ s definovanými a doplněnými chybějícími částmi
 - 1.2. všichni zaměstnanci seznámeni se Strategickým plánem OCHJ
 - 1.3. uskutečněna 2 výjezdní setkání strategického plánování
 - 1.4. na výjezdních setkáních rozpracována složitá opatření: 1.2. a 6.1. do programů a projektů
 - 1.5. jednoduchá opatření ze Strategického plánu OCHJ rozpracována Radou OCHJ do projektů, realizovatelných v rámci organizace (formulovány jako cíle, stanoveny dílčí cíle vedoucí k jejich naplnění, příp. i termín jejich splnění)
2. Zpracovaný program (příp. rozpracovaný do projektů) delegování pravomocí a odpovědnosti mezi všemi úrovněmi v organizaci z výjezdního setkání strategického plánování
3. Navržený a zrealizovaný projekt vytvoření Organizačního a provozního řádu
4. Metodika zpracování koncepce rozvoje jednotlivých služeb vytvořená Radou OCHJ, předaná vedoucím služeb. Vedoucími zpracované koncepce rozvoje jednotlivých služeb.
5. Zpracovaný program (příp. rozpracovaný do projektů) vytvoření, zavedení a evaluování koncepce PR organizace z výjezdního setkání strategického plánování

UKÁZKA PŘEPISU OHNISKOVÉ SKUPINY

První moje otázka: Slyšeli jste jaké má charita poslání? Říká vám to něco?

Já jsem někde četla, že služby charitní by měli mít křesťanský ráz tak, jsem to četla.

No a co si o tom myslíte?

Asi by to mělo tak být, ale otázkou je, jestli to tak je. To musí posoudit jiní.

Můžete na to nějak reagovat?

Já si myslím, že by se to nemělo nějak rozlišovat tady ty služby, že by to mělo být tak nějak jako kdo chce a má tu víru tak mu ji nezatrácovat, nebo mu s ní třeba pomoci, ale v žádném případě ji nevynucovat. Nerozlišovat potřebný lidi. Jednou je potřebný tak mu jdu pomoci a nekoukám na to jestli je černej, žlutej, nebo bílý. Jestli je křesťan, nebo jiného vyznání. Vlastně to ani nesmíme rozlišovat. Jsme tam od toho abychom pomáhali. Charita byla dřív, když jsme začínali, tak byla vnímána spíš jako dobročinný spolek. Představovali si řádové sestry a byli negativní ohlasy na to jak se postupem času rozvíjela. A s tím jsem se setkávala.? Ano ze začátku. Bylo to dost těžké. To je pravda lidé na ten samotný název reagují záporně, je to dráždivé. Jen pro někoho.

To co vy jste říkala, že by mněla být charita měla být pomoc potřebnému bez rozdílů tak vlastně to charitní poslání zní a já se ptám, jestli jste to někde četli?

Jo tohles to bylo vlastně i před těma patnácti rokama nebyla to charita, ale bylo vlastně za komunistů a v první řadě byl pečovanéj člověk, kterej budoval socialistickej stát no i a teďka to je vlastně charita a spousta lidí si myslí, že to je zadarmo, půlka lidí si myslí, že jsme řádové sestry. Oni (klienti)by byli rádi, kdyby jsme byli jako charita to znamená měli to všechno zadarmo a my jsme na ně měli víc čas.

My to máme vod úkonu spíš jako mašiny.

Takže vy to vnímáte jako to co je na tom charitní, že to bude zadarmo a budete mít na ně čas?

Jako ani ne zadarmo, ale ne tak drahý, prostě za všechno se platí zvlášť teďka od Nového roku. To je to.

A vnímáte to poslání charity tak, že by to mělo být zadarmo a bez podmínek?

Já si myslím, že teďka na to ty lidi dostávají ty sociální dávky, který jsou určený a je jedno, jestli to dělá charita a nebo kdokoliv jinej. Myslím si, ale že by

tam mnělo být ještě něco víc než jen ty úkony. Tomu člověku se více věnovat. Třeba tady kolegyně má třeba za den deset nákupů a nemá čas si s klienty povídat. Sami pečovatelky se v tom nevyznají, tak jak se v tom mají vyznat ti klienti? Co je vlastně naše poslání, jestli úkol úklid no a ten samotnej člověk začíná být hodně vzadu, že na něj není čas. Moc papírování no. Prostě čas na ně nemáš. Mě třeba přijdou lidi na nohy(pedikúra) a já nemám čas si s nima vykládat, protože čekají další. Ale když by jich třeba přišlo míň, tak já budu zase nevytížená. To je prostě vytíženost, úkony, vytíženost, úkony no a teprve potom, když třeba někdo vypadne je čas na klienta, kterému se přečtou noviny nebo něco takového. No jo, ale když mu přečtu ty noviny tak on opět za to vlastně platí. Jedině, že by byli nějaký dobrovolníci. To si myslím, že je dobrá myšlenka. My by jsme dělali tyhle úkony a dobrovolník by za těma lidma zašel a trochu se jim věnoval. Já teda musím říct, že žádného neznám. Stáří a nemoc to je zlí a pro ty lidi, když jim donesu nákup a vytřu tak je to málo. Potřebují také aby si s nimi někdo povídal. My vlastně máme ve městě pečovák, který zřídilo město, ten není pod charitou a právě mne tak napadlo, protože když tak slyším, že tam je zaměstnaná jenom vedoucí a ta co rozváží obědy tak vlastně v čem je rozdíl charitního domu? Že vlastně ty lidi mají ty peníze a mají je za ty léta nashromážděný, že ty peníze si chtějí nechat, nebo je dát dětem. A co by je mnělo donutit aby ty peníze dali rádi za nějakou službu? To mne tak jako napadlo. Ani vlastně v té sféře nedělám. Jenom prostě ten člověk dostává nějaké ta dávky, které vlastně nemusí dát na nic akorát je tam podmínka, že si musí objednat jednu tu službu. A tak moje otázka zní: Čím se rozlišuje takový pečovák, který má jen vedoucí a jednu pracovníci, která rozváží obědy od charitního domu, který by mohl nabídnout ty služby po kterém by mohl člověk sáhnout?

No a máte vy odpověď? Když máte otázku?

Tím, že bych trochu měla znát staré lidi, protože k nám do domovinky chodí tak vím, že mnoho lidí si chce nechat ty peníze pro sebe a opravdu většina lidí tak uvažují a radši nebudou využívat ty služby. Myslím si také, že by klient neměl cítit od pracovníka, že má jen dvacet minut, ale že má opravdu na něj čas. A tím klienty vytrhávat od nějakého osamocení, takže ten úkon by měl být opravdu profesionální, ale i s kusem lidskosti. Takový ten přístup prostě teď a za minutu už musím být jinde, tak asi ten člověk není naplněn, protože starý člověk má hodně času a nesrovná se s tím, že někdo má na něj limitovaný čas za který je placený. Takže možná s tou samotou, aby to osamocení tam nebylo a celková spokojenost s tou službou.

Jestli tomu rozumím, tak by měla charita jako organizace zajistit, nebo nějakou přidanou hodnotou k tomu co dělá by mělo být nějaké to lidství, nebo nějaké to duševno. Nemusíme mluvit o duchovnu nemusíme mluvit o víře, ale vy jste říkala, že by měl být člověk v popředí, kterému se věnujeme. A je potom otázka, jak se to zorganizuje? Jestli ty lidi, který jsou placený budou muset vykonávat ta úkony v nějakých limitech aby si na sebe vydělali a inkasovat ty peníze. No a potom budou jiný lidi, který bude třeba charita organizovat jako dobrovolníky a ti by zajišťovali tohleto. Nebo si to dá organizace jako prioritu a bude se snažit sehnat peníze na to, aby pracovníci, kteří dělají profesionální služby mněli víc času na lidi ještě okolo.

Jenže máme slušný lidi a neslušný lidi, mezi těma dobrovolníkama. Teďka jak odhadnete, že to je slušnej člověk, že vlastně tomu starýmu, nemocnýmu člověku neublíží? Kdyby se to stalo, tak ba to zase bylo špatný jméno charity.

Máte nějakou představu, jak by se něco takového dalo zajistit?

No to právě že nemám. Protože hyenismus doopravdy je a ani to nemusí bejt cizí člověk, děje se to i v rodinách. Je to strašně složitá otázka, je to takovej zapeklitej kruh. "Jako že já mám pani, která by mohla chodit za moji pečovanou, ale mám strach, že když se něco stane, tak to stejně padne na mně. Člověk se holt taky trochu bojí, protože toho zlého v životě taky potkal dost. Teďka tahle podvodníci, jak choděj s těmahle dekama my před nima chráníme ty lidi a je to těžký.

Jak to vlastně děláte?

Stále je upozorňujem, aby neotevírali povídáme, povídáme, povídáme a stejně nám tady jednu paní vykradli.

Máte to v těch výkonech nějak označený, jako nějaký poradenství?

Více méně ano. Já to tam teda mám v pracovní náplni, ale sama nejsem vyškolená k čemu ty lidi školit. Když jsem to podepisovala(smlouvu) tak jsem proti tomu mněla protesty, protože já sama nevím v čem těm lidem mám radit, když sama nejsem zběhlá v těch soc. dávkách nebo jak si můžu zabezpečit. byt. Dřív jsme je chránili před ohněm, když topili v kamínkách tak aby tam neměli kolem hadry no ale teďka před těmahle podvodníkama.

No ale to je vlastně spousta věcí navíc než jen ta vaše služba. My jsem se teď bavili o tom poslání a mě přijde, že vám je jasný a že se možná neliší tolik od pečovatelských služeb pod jiným zaměstnavatelem, než pod tou charitou. A když se zamyslíte nad Charitou jako nad organizací, přecejen už v ní pracujete nějakou dobu možná že to ani nevnímáte, že pracujete pod charitou, nevnímáte tu organizaci jaká je co vám dává nebo nadává, měla by. Co by to mělo být za organizaci aby se vám v ní dobře pracovalo? Co by měla splňovat, kam by mněla směřovat charita jako organizace?

Myslím si, že se všeobecně o charitě málo ví. Jedině v katolickém týdeníky, tam bývá jednou do měsíce vložka, ale to naši klienti nečtou my to občas vyvěsíme na nástěnku. Všeobecně se málo ví kolik je zahraničních projektů a vůle se neví kam ty peníze jdou. Z těch různých sbírek a tak.

Máte namysli humanitární pomoc?

Hmmm (ano). Tu osvětu by to chtělo trochu zvýraznit. Já vlastně nemám ani materiály, kde bych to mohla načerpat? Vůbec netuším. Ani vlastně nevím co se děje na jihlavských projektech mimo pečovateláků to se k nám nedostane. Takže kdyby byla lepší ta osvěta, tak by se jasně vědělo a to postavení těch lidí by se změnilo. Třeba by nás opravdu nevnímali tak, že by to mělo být všechno zadarmo. Možná není také všem lidem jasný, jak funguje charita jako firma. Jako že někdy mají ten pocit, že má nějaké peníze z církve. Nebo že má dostatečnej příjem z darů, ze kterým může disponovat. Takže

sama může rozhodovat komu co a za co. Já sama jsem s tím dlouho bojovala, protože člověk když pracuje tak za to chce také nějakou mzdu , kterou potřebuje a pak když jdete k lidem kteří si myslí, že pod názvem Charita se schovávají služby, které jsou zadarmo. Tříkrálová sbírka, taky lidi hodně pobouřila, nebo alespoň co já vím, protože lidi si myslí že dávají na charitu, ale když potom zjistí, že nemá charita peníze, tak jsou z toho naštvaný a říkají, že už příště nepřispějí. Tenkrát k tomu nebyl žádný leták lidé říkali na co by sme dávali, když nevíme kam ty peníze půjdou. No a to přerozdělení bylo docela zajímavý ne? Nikomu se to nelíbilo. Já jak jsem viděla tu tříkrálovku tak se mi to nelíbilo taky teda.

A co konkrétně?

Já nejsem pro aby se všechny peníze zůstali tam, kde se to vybralo, protože by charita měla držet pohromadě jako celek, protože tím pádem tam kde jsou chudší kraje tak tam jsou na tom bití. Takže by si měli navzájem pomáhat, tak jak se to dělá v církvi, že jsou bohatší farnosti, které pomáhají těm chudším. Protože se ale s tříkrálovky financovali hodně ty romské projekty tak tady ty lidi neměli ani trochu pochopení a ani nebyli seznámení s tím co se tam dělá jenom věděli že to tam jde. Bylo to rozepsaný v novinách, kam ty peníze jdou a právě to, že nejvíc šlo na romský projekt, tak to je dost pobouřilo. Každý je trochu sobec v tomhle a myslí si, že to půjde na to jeho já jsem senior a tak to dávám pro nás a né na romy.

Ale je pravda, že není jen tříkrálová sbírka, že ty možnosti jak tomu konkrétnímu projektu pomáhat jsou i mimo tříkrálovku.

Pravdou ale je, že ikdyž tady je místo, kde vždy lidi hodně dávali a i letos to bylo nejvíc ono se jim to lidem rozleží v hlavách. Já bych řekla, že spíš ta reklama charita je tady malá, protože moji kamarádi z Olomoucké charity a ti jsou aktivní i na jiných akcích. Tam pořádají různé běhy atd. A já jsem se tomu divila, protože tady se pořád na něčem šetří. Když chceme někam vyjet tak je to problém a oni naopak jezdí a říkají to je naše reklama když my vyrazíme na nějakou děckou akci tak je nás tam víc vidět a potom nám daj více peněz.

Já zatím z toho co slyším co tady povídáte, kam by měla charita směřovat a co by se mělo zlepšovat tak je to hodně o tom dobrým jméně. O tom aby lidi věděli, o té firmě, jak funguje, jak je financovaná. Aby bylo více informací co charita dělá i jinde, na jiných projektech jak fungují a jak působí. Pak jste mluvili o tom, že by na klienty mělo být více času, že by člověk měl stát v popředí, že by ty firma měla zařídit, aby to nebylo jenom-stroje, výkony, deset minut-patnáct minut dvacet korun.

Ono je to hlavně o lidech, kteří to dělali dělají a chtějí to dělat. Protože je spousta lidí, kteří to dělat nechtějí, nemají na to pořád dokola poslouchat jednu větu. Mají doma jednoho seniora a maj z toho hlavu takovouhle. Takže si myslím, že je to opravdu o lidech, kteří to chtějí dělat a mají na to. Aby se to dělalo dobře a lidi byli spokojení, ne aby se to dělalo kvůli penězům. Protože jsem se také setkala s takovým názorem, že naše práce zavání lidskostí, což jsem nepochopila, co to vlastně znamená, jako to co člověk udělá navíc a rád nebo tak ten druhý to vnímá jako že to je zbytečně, protože z toho nejsou

finance, takže se obávám že to začíná bejt zase jenom o těch penězích. Třeba né všude, ale vlastně tím že se udělalo tady tuhleto aby ty peníze byly na tady tohlencto všechno, takže to začíná bejt zase o pěnězích.

Já jsem se ještě chtěla zeptat, tady u vás to vypadá že ten projekt končí, teď jste v takové situaci, tak zpětně, co si myslíte že proto mohla firma udělat, aby k této situaci nedošlo a co by měla do budoucnosti dělat, aby se to nedělo.

Myslím si že to byla špatná komunikace s obcí. Já taky. Jestli se to mu dalo předejít nebo nedalo, to z naší pozice za sebe nemohu posoudit, nedostávám takové informace. Paní starostka je taková svéráznější a já jsem k ní nenašla cestu ten její lidskej rozměr je trochu jinej.

Já někdy přemýšlím o tom, jestli dobrá firma, nebo dobrej manažer dokáže v čas stopnout věci kterýma unikají peníze z firmy, tak aby ta firma zůstala silná a mohla hájit ty svoje pozice a svoje hodnoty, nebo jestli je to jinak. Jestli se má snažit za každou cenu všechno zachraňovat. Ale to je můj pohled. Jenom přemýšlím, jestli to posláním charity, který bylo dřív, že byla z darů a byla pro chudýma byla pořád k dispozici. Jestli to je to posláním, kterým se má nechat vézt a nebo jestli se má chovat jako každá jiná firma komerčně a zbavovat se služeb a klientů, kteří jsou nerentabilní.?

Když na to nejsou finance tak je to těžko vydržet. Každěj říká jenom peníze peníze, ale když pak se dostanete do něčeho takovýho, tak je to jenom o penězích nic víc. Charita je nedostane jen tak a lidi tu práci nebudou dělat zadarmo. Ale byla by to krása zachraňovat něco na co není. Ale bohužel. Já si myslím, že charita si toho na sebe vzala strašně moc, moc projektů že už předem to bylo jasný, že to bude minusoví.

To jste mi přihrála mne napadlo jedno s těch posláním že ve společnosti zaplňovat bílá místa. Tam kde chybí ty služby, tam kde jsou potřební lidé o které se nikdo nestará, nebo jsou jim nějakým způsobem nesympatický, nepřijatelný, nebo se s nimi jen těžko pracuje, tak propadávají nikdo o ně nestará. Nebo se nikomu do práce s nimi nechce ať už jsou to senioři, romové nebo narkomani.

Ono srovnávat starého člověka z romem nebo narkomanem to nejde. Já to vnímám tak, že ty lidi narkomani a tak ty si za to můžou sami. Třeba ze slabý myslí nebo tak. Buď je to, že ta víra jim chyběla nebo tak. Já si myslím, že narkomani si za to namůžou sami, že se to tak nedá říct. Tím řeší svoje životní situaci nějakou. Bezdomovci taky vlastně. Né to je můj vlastní názor já se na to takhle dívám. Já když budu chtít aby mne někdo živil a dával mi podporu tak mi šlehne v hlavě, nebo začnu fetovat a tím pádem je o mne postaráno a mám klid. Když to takhle vezmu. A je spousta lidí, kteří se takhle na to dívá. Proč já bych se staral o něco, když můžu udělat něco a někdo se o mne postará?

Já myslím, že vy pojmenováváte důležitěj problém a nemusíme s tím všichni souhlasit, mužem si myslet každěj něco jiného. Pojmenováváte problém, kterej v charitě je. Když je organizace, která se zaměřuje pouze na jednu skupinu. Je třeba jen pro seniory. Tak tu svoji vizi to posláním může rozvíjet velmi snadno a je líp čitelná a přijatelnější pro ty, kteří s tou jejich prací souhlasí. Ale když je tak velikej rozptyl klientely tak narážíte na problém, že

někomu se nelíbí romové někomu ti a někomu ti. Proto ta firma má také velikou potíž to všechno prodat když to má v tom jednom balíku. Jak jsme se bavili o těch bílejších místech o tom, že se charita snažila možná snaží, možná že to vtom jejím poslání je a možná by být nemělo-nevím zaplňovat ty bílé místa, ale ono jejich tolik, že by musela mít deset rukou. Najednou je rozkročená na několika nohou a ono se to pod ní viklá. A tak se ptám, jestli je to nějaká vize to nějak zredukovat, nebo osamostatnit ty jednotlivé služby, aby se mohli líp rozvíjet.

Možná že řeknu něco co je hloupost, ale mně nešlo nikdy do hlavy. My když jsme přecházeli ze služby města pod charitu, tak já jsem to nechápala, protože my jsme byla fungující služba a charita si nás dá se říct přivlastnila a začala se chlubit našima výsledkama a to si myslím, že bylo úplně zbytečný brát pod sebe něco, co je zajetý.

Já teď vůbec neznám tu historii, ale myslím si, že charita jako neziskovka si nemůže zabrat službu, která je města to ji to město spíš nechťelo.

No dobře ono to spíš bylo tak, že to město spíš tu službu předalo charitě, ale vlastně proč? Tady se nezměnilo vůbec nic.

Mně napadá jedna věc, když má město svoji službu, tak ji celou samo financuje, když si to převezme charita tak město dává příspěvek a charita získává peníze od státu, píše projekty atd...

Ale státní zařízení dostávají peníze taky od stálo já v tom nevidím rozdíl. Rozdíl je akorát v platech mezi státní pečovatelskou a charitní pečovatelskou.

Je pravda že existují státní zařízení, které vlastně spadají pod kraje a ty dostávají rok od roku ve stejný čas pravidelně peníze, ale myslím si, že kdyby to bylo pod městem tak by v téhle pozici nebyly.

Já si myslím, že se toho město chtělo zbavit. Já vím, že se tady zrovna chce stavět hospic(možná jste o tom slyšeli) a starosta řekl klidně, ale určitě ne pod městem. Říkal že dává peníze na náš na domov a že další výdaje nechce. Takže on je rád, že toho zbavil.Já to všechno chápu, ale asi to neřeknu přesně nejsem řečník, ale divím se tomu , že to byla zajetá jako firma která fungovala a funguje zase dál akorát, že se k ní připojili věci, který nevhovují určitejm lidem.Myslím si, že bychom na tom byli líp kdyby jsme patřili pod město my jako zaměstnanci.

To určitě, ale pak jsou státní služby pro seniory a možná že ještě některé nemocnice a tam jsou lidi placený podle tabulek, ale těch je málo, protože stát se to snaží převést na kraje a kraje na obce a obce na neziskovky, protože pro každého je to veliká zátěž, ale to jsme možná odbočili. Já jsem chtěla poprosit máme pracovat do půl čtvrtý, ale já musím strašně na záchod tak uděláme pauzu pět minut.

Já jsem se tedy s paní o přestávce bavila o tom, že není úplně jasný o co nám tady jde co je cílem té naší skupiny. Myslím si, ale že to tady zaznívá ikdyž to není úplně jasný a zřetelný. Já bych vás ještě poprosit v tom závěrečným

kolečku aby každý řekl tu svoji vizi, kdyby se mněla charita někam posunout nějak se změnit tak v čem by byli ty hlavní změny? Kde by ste je viděli. Může to být shrnutí toho co tady padlo, nebo úplně nové věci, které vás napadnou.

Já nevím. Snad aby jsme měli jak v cizině tam sou takový paničky tam to tak funguje , že vlastně jsou sponzorama těch charit různých a jsou tam takový ta sbírky a vlastně dávají ty peníze a funguje to ve velkém.Aby byli prostě ty pracháči, který uvolní ty prachy pro nás. Aby ty svoje peníze nerozfofrovali za nějaký blbosti a dali je na nějakou prospěšnou věc- potřebným.Ta cizina je v tomhle ve předu, ale u nás jsou také bohatí lidé, jenomže to mají všichni pro sebe.Když občas se to stává to vidíme v té televizi to bajlando to je hezký, ale málo. To mě přijde hrozně neetický.Já si myslím, že za tím vším jsou veliký peníze a jenom malá část se dostane těm potřebným. To jo ale ta mládež ti vlastně děti jsou hrozně lehkomyšlný to my jsme měli větší starost o ty ostatní. Nezajímá ho soused zajímá ho on samotný aby on se mněl dobře.Mezi námi já si myslím, že společnost vůbec je taková trochu prohnílá. Ta lidskost by se měla vrátit, nefunguje to ani v rodinách. Staří lidé jsou kolikrát odkázaný na cizí lidi a tam jim nemůžeme my poskytovat službu zdarma.Takový je to všechno postavený na hlavu.

Já tam slyším věci jako :komunikovat s lidmi, kteří jsou bohatý a ty peníze mají a ve společnosti dávat ten standart, že dávat peníze na tyto služby je dobrá věc a pak tu pomoc distribuovat spravedlivě, vychovávat lidi k tomu ,že máme vzájemně za sebe nějakou zodpovědnost to pomoc vlastně vracet zpět do těch rodin, komunit. Tuhle roli by charita mohla dělat.

Třeba se tohle za pár generací stane,ale musí se pro to něco udělat. Já si myslím, že by tohle to mohlo být jako posláním nějaké organizace.Mne teďka napadlo, že bychom se jako charita už mohli udělat nějaké lepší jméno a měli bychom se víc chlubit.Určitě máme i mezi těma mladýma romama šikovní lidi, kteří umí dobře hrát, tancovat tak se spíš soustředit na to, aby byl nějaký kroužek, aby vystoupili ven. Aby jsme i těma malejma úspěchama dokázali pochlubit. Né aby bylo slyšet jen že romové nepracujou, ale aby bylo slyšet i to, že jsou pro ně dílny, že něco vyrábějí a tak. Je to vlastně dobrý, dobrá věc, ale nepíše se o tom- neví se o tom.Každej článku, kterej o tom je tak je takovej zastrčenej. Prostě víc o tom mluvit, aby lidi věděli na co dávají ty peníze. Mne se taky zdá, že se víc čte o tom, kde byla nějaká havárie nebo tragédie, ale míň jsou tam články o takovéhle lidskosti, nebo kde se něco vydaří. Vlastně i lidi na charitě málo ví o tom co se děje na ostatních projektech. Vlastně o NŘ se vlastně nepsalo vůbec, že to tam končí a možná že by se někdo našel, kdo by těm lidem pomohl včas.je fakt, že ty reklamní akce jsou potřeba. Třeba tady v domově byl takovej akční ředitel a dělal různé plesy a desetiboje a pořád se o nich mluvilo v rádiu a ty lidi by více dali na tu charitu, kdyby o ní více slyšeli. A jinak bych viděla charitní cíl v tom věnovat se víc tomu člověku a ne pořád ty úkony mne to třeba pořád svazuje, když vím, že za ten den mám stihnout to to to abych si na sebe vydělala na úkor toho abych se těm lidem věnovala mluvila s nima.Tak s tím já můžu jen souhlasit. Myslím že nejen v té republice, ale i celosvětově ty projekty- prodávat to. Nedělat jen na Cyrila a Metoděje častěji. I ty stránky na tom internetu já se v tom těžko orientuji a lidi na to kouknou a hned jdou pryč, protože je to nezajímá.To si možná troufám hodně, ale přijde mi to jako že nezaujmou. Pravda je, že Olomoucká charita je v tomhle taková

činnější v tomhle. Chtělo by to nějakou osobnost aby dělala charitě reklamu. Tak jako je to na parfémcech. Je to fakt ta reklama ta dělá divy.

Já pořád čekám, že vy ještě něco povíte, jste muž máte jinej názor?

Já nejsem řečník.

To není potřeba. Jen řekněte co by jste chtěl do téhle firmy pod kterou pracujete?

V podstatě to samý o už tady bylo řečeno. Všechno bylo řečeno.

A ještě vás tam vzadu poprosím co z toho co tady bylo řečeno.

Tak snad to aby ta práce začala být o té lidskosti, by to nebyli jen ty úkony. My se snažíme na ty naše klienty se soustředit, ale myšlenkami jsme někde úplně jinde, když si s nimi povídáme. A je to velmi náročný aby to na nás nepoznali ti klienti, že myšlenkou jsem někde jinde a nohama ještě tady. Má třeba nějaký problém ten člověk, kterej chce s vámi probrat, protože jste jednej člověk, kterého za celý ten den vidí, ale vy v duchu sledujete hodinky, protože už jste měli být někde jinde. Říct já na vás nemám čas já přijdu někdy jindy to nejde a odhadnout jak moc je to potřebný to taky ne takže je to fakt těžký. Kolikrát nám chytanou ruku a je na nich vidět, že opravdu potřebujou komunikovat očemkoli prostě potřebujou.

Teď mne úplně napadá a já jsem ráda. Vy jste říkala, že nejste řečník, ale teď se znovu rozpoutala diskuse a zdá se, že to je to hlavní to je to gro celé té věci. Že my musíme dát tu hodnotu a musíme ocenit to, že máme na člověka čas a že s ním mluvíme. Že to není ztráta času ani peněz. To se ani zaplatit nedá. Je to otázka peněz, ale když já budu šéf firmy a budu si dělat nějaký marketingovej plán tak budu hledat to co je ta moje přidaná hodnota. Moje práce třeba bude dražší než v jiných firmách, ale ty lidi ji budou chtít a já budu shánět peníze jak tohle zaplatit. Jak to nazvat jak to zaplatit aby lidi u mě v práci tohleto mohli dělat, protože já v tom vidím smysl a poslání té firmy. A když to bude to co bude nejmíc slyšet to co bude nejmíc zaznívat a bude to mít nejmíc hlasů, tak se tím prostě bude muset někdo zabývat.

To je vlastně to o čem tady celou tu dobu mluvíme. Já když jsem vyřizovala jednomu pánovi opravu telefonu a mluvila jsem s tím operátorem tak jsem cítila jak mne rozmazluje jak na mne má čas jak je ochotnej. Já ale když ten čas nemám tak jsem zjistila, jak jsme oba úplně v rozličných situacích. Hrát si s nima rozmazlovat. On je ale placenej od toho aby byl k těm zákazníkům slušnej. Ale je pravdy, že to může přerůst mít jednoho člověka jen pro sebe? Určitě musí být nějaká ochrana těchto služeb. Musí to mít nějaké hranice. Člověk udělá pro ně to co je v rámci jeho možností, ale v rámci jeho zaměstnání-je to jenom zaměstnání. Možná by bylo dobrý zavést ty povinný alimentace, že by museli ty děti ze svého platit tu službu.

Je po půl čtvrtý a já vám moc děkuju za účast. Krásně jste se rozpovídali nashledanou.

VÝROKY Z OHNISKOVÝCH SKUPIN K TÉMATU VIZE

Aby, když třeba babička, když to tak řeknu, si potřebuje popovídat, rozebrat nějaký problém, tak aby si s ní opravdu někdo sedl a věnoval se jí. ...to je ta přidaná hodnota.

Ty lidi, který jsou za to placený, budou muset vykonávat úkony v nějakých limitech a inkasovat peníze, aby si na sebe vydělali.

Člověk by měl stát v popředí a mělo by na něj být víc času.

Možná by to mohli zajišťovat dobrovolníci, tu nadstavbu (aby měl na ty lidi někdo čas na popovídání, přečtení novin...)

Důležitý je, aby těm lidem někdo pomohl včas.

Myslím, že bysme měli víc vnímat jako to, co po nás chtěou.

...ne že jenom udělám tady tu práci, ale i to povídání, že člověk s tím člověkem tráví určitý čas i když nic nedělá. Prostě umět enom naslouchat. Že by to u toho charitáka mělo bejt.

Asi informace. Je tady málo informací, o všem my nevíme co dělá někdo jinej. Musí se to nějak propojit všechno, protože my informace těm lidem sháníme všude možně. Na charitě chybí spousta lidí co by tam měli bejt, aby ta služba byla perfektní.

Že by se měla Charita vlastně zaměřit na klienty, který by se měli začlenit zpět do společnosti a vlastně každý z těch projektů ví, kterému tu pomoc máš dát a kterému ne. Protože ti zaměstnanci toho konkrétního projektu už rozhodl, jestli on tu pomoc potřebuje nebo ne.

Kvalitní manažer, kterej to bude mít na starosti a umožní do toho nahlídnout jinejm.

Chtělo by to komplexní služby pro pacienty, zlepšit služby o zaměstnance, líp je ohodnotit, protože projekt, který si na sebe vydělá, tak by si zasloužil nové auto, když si na něj vydělá.

Lidi v charitě málo ví, co se děje na ostatních projektech – to je špatně.

Větší reklama – třeba. Někteří lidi si pod charitou představují kde co. Tak by bylo jasný co je domácí péče. V Jihlavě teda si myslím, že charita znamená Romové a drogově závislí a nic víc.

Je důležitý to, aby byla dobrá organizace tak, aby lidi věděli vzájemně čím se vlastně zabývají. My se vůbec neznáme. Já když jdu na charitu a tam potkám spousty cizích lidí a já nevím, co tam vůbec dělají.

Jednak by ta organizace poskytovala dobrý informace o tý vaší službě, aby lidi věděli, co děláte a který taky zřizuje služby návazný, nebo který s tím souvisejí tak, aby vy ste mohli těm pacientům buď dobře poradit nebo je odkázat na služby, který tady v současný době nejsou a vy si myslíte, že je nutně potřebujou, nebo že by byli nutný a tím pádem jim nemůžete pomoci.

Bylo by dobré veřejnost lépe informovat o tom, co charita je a dělá, aby nebyly ty zkreslení informace mezi lidmi.

A ještě k tomu, to mě inspiruje ten dnešek, aby byla otevřená ke komunikaci navzájem.

Mě ještě napadla taková věc, že já bych si ještě docela přála, aby možná ta charita byla víc vidět, že mám takový pocit, že hodně je vidět v období, kdy třeba jsou nějaké sbírky a tak a vlastně jinak těm lidem ukázat víc tu práci.

Charita jsme působili na ty lidi jako – to jsou ti profíci, kterým my můžeme důvěřovat Asi tak, kterých se nemusíme bát je oslovit, oni nám pomůžou. A budou vědět jak.

Více zviditelnit co se udělalo... aby za deset let byla charita zviditelněná.

Pro mě je důležité aby za deset let získala charita důvěru, abychom byli partneři pro ty lidi a byli braní jako opravdu potřební na svém místě.

...že to není jenom o tom výkonu, třeba u pedikúry, ale abychom byli i lidský a měli tu schopnost vyslechnout je, pomoci, poradit...

Ukázat, že my jsme stejně dobří jako ti ostatní, ale my vám k tomu ještě přidáme lidskost. Ale to musí být ta kvalita služeb srovnatelná s těmi konkurenty.

Tak já si myslím, že by měla být větší informovanost veřejnosti. Aby lidi věděli, jaké projekty jsou a co pod to patří, z čeho se charita vůbec skládá. Pak také komplexnost služeb a dostupnost pro pacienty, aby věděli, kam se mají obrátit a co v tý charitě je za služby a jaké je možnost.

No, já si myslím, že tím třeba, že by se ty rodiny zasvěcovaly a prostě pomáhalo se jim, tak se ta služba jako rozšíří.

Nemusíme ty služby jen poskytovat – vykonávat tu konkrétní práci a výkony, ale můžeme učit ostatní, třeba rodinu – jak se starat o svoje seniory. Být takoví sociální manageři. Propojovat.

...z toho hlediska co vím, pečovatelského, nemít dané, že na tento úkol mám takovýhle časový limit. Mít možnost pracovat s každým individuálně...

Ale ten výkon musí být kvalitní a srovnatelný s těma ostatním a možná ještě o něco lepší, aby se zlomil ten patos, že je to nějaká neprofesionální, neodborná služba.

Aby to financování bylo tak zajištěné...

Třeba aby získala víc těch sponzorů, třeba těch zahraničních. Větší spolupráce s ostatníma větší podpora kraje, magistrátu...

Kdyby teda někdo sháněl ty peníze a mohli bysme v klidu sloužit těm, nebo pomáhat.

Chtělo by to kvalitního manažera, který by měl přehled a staral se o to všechno. Abychom i my se mohli informovat, kde ty peníze jsou a nejsou. Chodíme do práce, peníze pořád nejsou, tak kde jsou teda!

Kdyby se charita zaměřila jen na jednu cílovou skupinu, tak by byla líp čitelná a přijatelnější.

Abychom se mohli věnovat své práci a nemuseli si dělat starosti s jinými věcmi.

Měly by se sehnat peníze, aby ty lidi, kteří to dělají, mohli poskytovat profesionální služby a přitom mít víc času na ty lidi a všechno okolo.

Myslím že u charity je dost důležité slovo důvěra. Že by to u nás mělo být stavěné na důvěře, né na přesných záznamech.

Místo aby se Sociální služby rozšířily tak se ztenčují, protože o žádných dalších službách nechce vedení slyšet. Neboť nejsou finance a to slyším neustále.

Pro mě je to sponzorství. Sehnat co nejvíc peněz, aby my jsme se nemuseli zabývat těma našima financema na projekty.

Abychom uvnitř organizace měli čas, prostor na to, abychom svou práci mohli dělat dobře a rádi a nebyli ve stresu a vnějších tlacích a navenek aby byla ta lidskost, to že těm lidem dáme osobní přístup, vztah a nějaké to teplo, že prostě dostanou něco nad ten výkon.

Nemůžu dělat vizi do budoucna, když nevím, co bude za rok. Celé je to nakonec stejně o penězích. U těch se musí začít. U finančního zajištění.

Asi by bylo úplně nejlepší, kdyby Kousala, já nevím, jak on se jmenuje, by prostě sehnal co nejvíce peněz, aby ta lidi nás nemuseli dotovat tolik.

Úplně nejideálnější je mít manažera, kterej sežene prachy a nebudou mít o to žádný starosti.

Mě by to taky bavilo, kdybych se nemusela o ty peníze taky starat, jako aby nás to nikam netlačilo, abychom všema možnýma silama byli ochotní pomáhat těm lidem bez jakéhokoliv zdraví a národnosti.

A charita by měla být jednolitá organizace.

Služby by se měly osamostatnit, aby to bylo srozumitelné. Takhle je to těžké, když charity dělá všechno.

...aby se více starala i o zdraví zaměstnanců

Měla by to být taková organizace, která by nezatěžovala, nebo by zvládla ty věci dělat s menší administrativou, nebo snazším způsobem, rychlejším než ostatní.

Zázemí, sprchy, kolektivní smlouva, vitamíny, očkování, rehabilitace, celková péče o zaměstnance docela vážne.

Mělo by se to nějak zredukovat. (množství projektů a zaměření na tolik cílových skupin bez souvislosti a návaznosti).

Charita si toho na sebe zvala moc. Nemůže zachraňovat něco, na co není, i když to bylo potřeba.

Neměla by ta vize teda charity být taková, že by měla fungovat jako ten vyjednávač nebo ten, kdo srovnává ty podmínky pro ty lidi nebo vyrovnává, tam kde vznikají ty...

A toho času tam moc není. Já si myslím, že je to hodně tlačení jako na čas a peníze. By to tam být nemělo, že bysme měli být víc jako otevření a ne pořád ve spěchu, co.

Tam byla opravdu i úžasná profesionalita, ale zároveň i taková ta ochota pomoci a ta láska k té práci teda k tomu pomáhat těm nemocným, postiženým nebo závislým, aby tam ta láska fakt nechyběla.

To by byla jako hodně velká zodpovědnost, určitě jo. Ale zase na druhou stranu jako tím, že se někdo zabývá klientem, kterej v podstatě nic nepotřebuje tak mu zabírá čas se zaměřit na ty potřebný klienty. Čas a peníze. Kdo to rozhoduje, nebo kdo by měl to fakt nevím, ale myslím si, že takováhle firma, která se přesně zaměří, že pak nedělá zbytečnosti. Nezaměřuje sílu a energii, tam, kde není zapotřebí. Mě zase zasvítilo zpět slovo pomoc, jak je nebezpečný. Nepomáhat tam, kde pomáhat není zapotřebí.

Služby by se měly nějak vyvíjet, tak jako celá společnost, aby nebyly zastaralé a abychom nakonec my nebyli závislí na jejich poskytování a nevyrobili si závislé klienty na službách.

To já budu chtít tak i tak. Ale charita za 10 let by měla být firma, která je širokou veřejností uznávaná a respektovaná bez předsudků.

To je moje poslání charity – snažit se stáhnout do budoucna administrativu.

Tak, mě k tomu ještě napadá, že bych chtěla, aby byla otevřená ke změnám v tom smyslu, že když vidí, jaký jsou fakt trhliny v zákonech a jde to od

těch lidí, co jsou přímo vlastně s těma klientama, tak aby jako charita jako organizace byla schopná lobovat za změny těchto neskutečných hloupostí, který existují, takže aby měla takový ego silný, aby byla schopná vykomunikovat změny, aby byla schopná, prostě sebevědomá a zároveň aby byla schopná se přizpůsobovat těm

Mělo by být víc článků o takové té lidskosti a ne samý tragedie...

Mě by se líbilo kdyby řekl „jo ty děláš v charitě, ty se máš!“ aby i na venek byla ta charita brána jinak než jenom jako „charita s úsměvem“.

No ale to je hrozně super, aby ještě za 10 let tady byli lidi, který to dělají rádi. Kdyby to byla jako super firma, která má vyšvihnuté poslání, výborné PR a každým den jde před hlavníma zprávami úžasně dojemná reklama, že Charita je úžasná, kdyby tam nebyli lidi, který to baví, tak by to už byla jiná Charita.

Já bych chtěl jen doplnit, že si přeju, aby Charita měla za 10 let v celé ČR i zahraničí dobré jméno.

Měla by se zaměřit na ty pracháče, aby dávali tak jak je to běžný v zahraničí – bohatý paničky dělají charitu. Musíme si je vychovávat, aby dávali peníze.

Všechno bylo řečeno, dalo by se říct. Tak jako, aby měla Charita dobré jméno, kdokoli kdo by se obrátil na nás abychom mu uměli pomoci, abychom byli i finančně tak nějak zabezpečeni, abychom to nemuseli pořád... Aby i ti lidi byli od nás zabezpečeni a spokojeni.

Mělo by se o tom víc mluvit, aby lidi věděli na co dávají ty peníze a jak byly využity.

Charita by měla mít lepší jméno, víc se chlubit. Víc o sobě dávat vědět. Ukazovat i malé úspěchy... jak jsou lidi šikovný. A že je to dobrá věc.

Je to o tom „dobrým jméně“ aby lidi věděli, jak charita funguje, jak je financovaná. Mělo by být víc informací, co všechno dělá – i jinde na projektech a taky v zahraničí.

Možná není všem jasný, jak funguje charita, jako firma, že nemá všechny peníze z církve a darů, se kterými může tak disponovat, aby mohla sama rozhodovat co komu za co.

Ty reklamní akce jsou potřeba.

Aby nás brali jako partnery kterým se dá věřit, a kteří jsou na svém místě a kdyby tady oblastní charita Jihlava nebyla, tak je tady prostě díra kterou pocítí určitá část lidí.

Víc rozšiřovat tu spolupráci. Hlavně každej neocení tu práci tý Charity.

Myslím si ale, že vždycky ten kolektiv nebo takovéto sdílení kolektivu je podstatné.

Ne, že je jakoby partnerem všech, jak společnosti, tak i toho klienta.

Vidíme, že přístup v domácí péči je jinej, než v nemocnici a jsme rádi, že tuhle práci můžeme dělat akorát by to chtělo komplexnost.

Takže organizace pod kterou by jsme chtěli pracovat by měla mít dobrý auta, aby jste se nemuseli bát. A aby to financování bylo tak zajištěný abychom nemuseli poslouchat nářky.

Pro mne jsou vizí nová auta, pečovatelská péče, hodnocení finanční, nefinanční, pochvalu, abychom mělo větší chuť do tý práce. V charitě dělaj lidi, který je ta práce baví, protože v domácí péči by každém dělat nemohla a to se mi líbí, že v tý domácí péči mít na klienta čas s ním promluvit, v nemocnici by to tak nebylo.

Já nevím to samí, ale to fungovalo dál, když né líp, tak aspoň tak jak to jde, nebo... aby jak ty klienti, tak zaměstnanci se cejtili dobře a aby si neříkali dělali jsme to zbytečně nebo jsem tady zbytečně. Že si myslím, že všichni to dělají rádi a jsou do toho zapálení, kdyby vás to nebavilo, tak tady nejste, že jo!

Také abychom více spolupracovali za sociálníma projektama v Jihlavě. Líp propojit tyhle služby (např. pečovatelská)

Že budeme pomáhat i v zahraničí.

Měli bychom se vidět, vědět o sobě, co kdo dělá. Cítit vzájemně, že jsme jedna organizace.

Potřebovali bysme chlapa do toho týmu.

Je to hlavně o lidech, kteří to chtějí dělat a mají na to, aby se to dělalo dobře a lidi byli spokojený.

Naše služby by měly být propojené a aby na sebe navazovaly. Začít by se mělo už u malých dětí.

Lidi, který tam pracují by měli dostávat odpovídající mzdu a ne s pořád potýkat s očekáváním o očekáváním, že to dělají z jiných důvodů a ty peníze nepotřebují.

Pro mě charita do budoucnosti měla vypadat asi tak, abych se nestyděla v ní pracovat, abych byl v kolektivu lidí, kteří by měli stejnou myšlenku, asi by měla být ta práce dobře, nebo správně platově ohodnocená.

Rozhodně ta společnost by měla změnit názor, ale Charita sama o sobě by podle mě měla rozšířit i služby. A mám pocit, že v ní chybí, tady u nás služby emigrantům, uprchlíkům, že nás ty lidi vůbec nezajímají. Je jich ale čím dál tím víc. Kteří se k nuám stěhujou a měli by jsme se s nima, ta naše společnost dát nějak dohromady, jinak se tady za chvíli budeme tlouct jak psi. Nemyslím to doslova, ale budeme prostě úplně cizí lidi vedle sebe.

Příloha č.6.

Univerzita Karlova v Praze
Fakulta humanitních studií
U Křížů 8, Praha 5, 158 00

Návrh projektu diplomové práce

„Zavedení participativních procesů do stylu řízení OCHJ na příkladu tvorby poslání a vize organizace“

Akční výzkum

Studijní program: Sociální politika a sociální práce
Studijní obor: Řízení a supervize v sociálních a zdravotnických organizacích
Zaměření studia: Supervize

Podávající: Bc. Martina Přibyllová
Osobní číslo (UČO): 10537
Imatrikulační ročník: 2004

Září 2007

Vedoucí práce: PhDr. Zuzana Havrdová, CSc

Projekt akčního výzkumu

1. Název projektu

Zavedení participativních procesů do stylu řízení OCHJ na příkladu tvorby poslání a vize organizace

Proces tvorby poslání a vize organizace vedený komunitním způsobem při zapojení všech zaměstnanců do tohoto procesu bude pilotním projektem v organizaci. Sama organizace (vedení organizace resp. výzkumný tým) si chce ověřit, zda a jak je takový proces možné zrealizovat, za jakých podmínek a jaké může mít důsledky.

Předpokládáme, že celkově přispěje ke změně kultury organizace. To znamená, že zahájí proces participace zaměstnanců na řízení organizace a odstartuje řadu dalších změn. Například ve způsobu plánování, řízení a vyhodnocování rozvoje organizace.

2. Cíl projektu

Změna ve vnímání nízkého kreditu práce v Charitě u vlastních zaměstnanců OCHJ.

Díličmi cíli je:

- Zapojení zaměstnanců OCHJ do komunikace o poslání a vizi organizace
- reformulace poslání organizace a vytvoření základní vize dalšího rozvoje Oblastní charity Jihlava
- změna kultury organizace díky uplatňování principů komunitní práce při tvorbě vize a poslání organizace
- zvýšení loajality a identifikace zaměstnanců s organizací
- zlepšení public relations organizace navenek i dovnitř
- vyrovnání se s historickým kontextem organizace
- zvýšení společenského kreditu práce v OCHJ

2.A. Ideální stav na mém pracovišti

Ideálním stavem v Oblastní charitě Jihlava by byla taková situace, kdy valná většina zaměstnanců organizace zná poslání organizace, je s ním plně ztotožněna a vědomě ho uplatňuje ve své práci. Znalost tohoto poslání jim pomáhá svoji práci reflektovat a hodnotit. Na formulaci poslání organizace se zaměstnanci aktivně podíleli, získali pocit, že jejich názor byl slyšen a uplatněn a napomohl k formulaci poslání organizace. S jeho zněním jsou spokojeni. Stejně tak dlouhodobá vize rozvoje organizace je zaměstnancům známa. Vědí kam organizace směřuje, tyto dlouhodobé cíle pomáhali vytyčit a také o ně ve své práci usilují. Vědí jakým způsobem bude kontrolováno plnění těchto dlouhodobých cílů v kratším horizontu a jak budou o těchto výsledcích informováni. Tyto informace jsou pro ně důležité a zajímavé. Dílčí úspěchy v rozvoji organizace jim přinášejí radost a uspokojení. Vědí, jak se na těchto úspěších osobně podílejí. Jsou na svou organizaci a práci v ní hrdí. Hovoří o své práci a organizaci rádi, bez zábrán a přesvědčivě, jak v profesních vztazích, tak v soukromí.

3. Hypotézy, které budete v rámci projektu ověřovat

Hypotéza I

Změstnanci OCHJ pociťují nízký společenský a odborný kredit práce v Charitě.

Hypotéza II

Aktivní podílení se zaměstnanců OCHJ na tvorbě a formulaci poslání a vize organizace napomůže ke zvýšení identifikace zaměstnanců s organizací, vyšší míře jejich loajality a spokojenosti.

Způsob ověření hypotézy:

(Předvýzkum)

Při setkání vedoucích jednotlivých středisek Oblastní charity Jihlava, když se diskutovalo o prioritách k řešení, ukázalo se že je nejvíc pálí oblast „PR“. A to v tom smyslu, že necítí uznání za svou práci, že nejsou považováni za odborníky a profesionály, protože takové vládne o charitě povědomí. Vnímají že jsou finančně podhodnoceni a navíc se setkávají s očekáváním, že by měli pracovat zadarmo. Zaznělo, že se trochu i stydí za to, že pracují v charitě, že jsou konfrontováni s předsudky o této organizaci.

Předpokládám, že by rozhovory, dotazníkovým šetřením, nebo fokusními skupinami, bylo možné zjistit míru identifikace pracovníků s organizací a míru jejich loajality před a po společné práci na vizi a poslání organizace a srovnat výsledky těchto šetření. Tím by se dala ověřit platnost této hypotézy.

Riziko spatřuji ve zkoumaném vzorku a v možném vlivu mnoha dalších faktorů na tyto výsledky. Vzhledem k tomu, že proces tvorby poslání a vize bude dlouhodobý a může trvat i více než jeden rok.

Dalším možným způsobem, jak získat relevantní údaje k této hypotéze by mohl být průzkum spokojenosti zaměstnanců s prací v Charitě se zaměřením na oblasti, které jejich spokojenost nejvíce narušují. Zároveň sledovat frekvenci odpovědí týkajících se negativních reakcí okolí na Charitu, jako organizaci. Zopakovat tento výzkum s určitým odstupem po zavedení nového poslání a vize do praxe.

Hypotéza III

Zavedení participativního procesu do stylu řízení OCHJ povede ke zvýšení loajality zaměstnanců k organizaci a k jejich vyšší spokojenosti.

4. Popis realizace projektu

A. Popis prostředí

Oblastní charita Jihlava je organizační jednotkou Diecézní charity Brno a ta je součástí Charity Česká republika a Charity mezinárodní. Navazuje na dlouholetou tradici katolické církve v uplatňování křesťanské lásky skrze službu bližnímu, tj. pomoci chudým, sociálně slabým a trpícím.

Nese s sebou tedy duchovní tradici křesťanskou a také hlubokou tradici laické a dobrovolnické činnosti. Tyto tradice mohou paradoxně způsobovat zkreslené vnímání charitních zdravotních a sociálních zařízení, které jsou, ve srovnání s ostatními organizacemi poskytujícími zdravotnické a sociální služby, veřejností považovány za méně profesionální. Panují předsudky o tom, že zde pracují laici a nadšenci bez nároku na mzdu, že není tyto zařízení třeba dotovat, protože žijí ze zdrojů církve, že se v těchto zařízeních realizuje evangelizace na místo odborných postupů „lege artis“, a že zaměstnanci nejsou přijímáni dle odbornosti, ale dle angažovanosti v církvi.

Charita v České republice nekopíruje územně správní rozdělení státu, ale územně správní rozdělení církevní. I tento fakt přispívá k dojmu, že charita je

zastaralá organizace s přísně hierarchickou strukturou, která neuplatňuje moderní prvky řízení organizací. Členitost této organizace a její organizační uspořádání na nižší a vyšší celky s různou mírou vlastní subjektivity působí nepřehledně a netransparentně, tudíž skýtá prostor pro nedůvěru v oblasti přelévání finančních toků. V převážně ateistickém prostředí České republiky není spojení České katolické charity s katolickou církví vnímáno pozitivně.

Vlastní zaměstnanci Oblastní charity Jihlava na společném setkání popisovali, jak se ve své práci s klienty s těmito předsudky setkávají. Vyjadřovali také názor, že se necítí být na svou organizaci hrdí, že se necítí být za svou práci dostatečně oceněni a že jejich společenský kredit je poměrně nízký ve srovnání s výkonem stejné práce například v nemocnicích nebo státních institucích. Že se často dostávají do interakcí s veřejností, kdy se cítí být v pozici těch, kteří musí svou práci a činnost své organizace obhajovat.

AA. Popis geneze jednotlivých cílů a hypotéz

V rámci strategického plánování na úrovni středního managementu organizace došlo k podrobné SWOT analýze současného stavu organizace a k stanovení prioritních os, ve kterých budou tvořeny konkrétní cíle strategického plánu. Při dalším setkání byla v řízené diskusi konsensuálně vybrána osa Public relations jako ta, pro kterou má být přednostně vytvořen inovativní program.

Nutnou podmínkou pro zlepšení vnímání organizace navenek i uvnitř je reformulace poslání a definování vize dalšího rozvoje organizace.

S posláním a vizí organizace musí být zaměstnanci ztotožněni, tak, aby dobře reprezentovali svou organizaci a přispívali k ovlivňování veřejného mínění.

K tomuto ztotožnění může dojít pouze tehdy, budou li zaměstnanci do tvorby poslání a vize organizace přímo zapojeni.

Cílem celého inovativního programu je, aby Oblastní charita Jihlava byla vnímána vlastními zaměstnanci i veřejností, jako moderní vstřícná a transparentní organizace, která poskytuje kvalitní profesionální sociální a zdravotní služby.

Tato změna ve vnímání organizace bude mít pozitivní vliv na spokojenost pracovníků oblastní charity Jihlava a odrazí se i v kvalitě jejich práce, tedy v kvalitě poskytovaných služeb.

B. Výzkumné metody a způsob jejich využití

Diskusní fóra – ohniskové skupiny.

Dotazníkové šetření - Sběr názorů zaměstnanců.

Průběžná evaluace dílčích výsledků programu.

C. Popis aktérů projektu a jejich role v rámci projektu

V první fázi na projektu pracuje střední management Oblastní charity Jihlava, tj. všichni vedoucí středisek, ředitel, ekonom, fundraiser, správce sítě a IT a facilitátor (školitel ve strategickém plánování)

1. Ve druhé fázi se ujal práce nad rozpracováním programu do konkrétní podoby projektový manager OCHJ, který organizuje a řídí schůzky vedoucích středisek a vytváří společně logický rámec programu
2. Konzultace vytvořeného logického rámce projektového manažera a ředitele OCHJ s lektorem
3. Akční tým - vytvoření realizačního týmu (nadšenci a angažovaní odborníci z řad vedoucích středisek) , který rozpracuje metodiku a časový harmonogram pro práci se všemi zaměstnanci OCHJ
4. Diskusní fóra - se všemi zaměstnanci OCHJ pod vedením pracovnice OCHJ – studentky supervize.
5. Ředitel OCHJ a jeho poradní orgán (rada OCHJ) zpracovávají výsledky projektu a předávají informace zaměstnancům
6. Průběh projektu je supervidován externím supervizorem

D. Návrh postupu realizace akčního výzkumu

Akční výzkum probíhá v rámci projektu strategického plánování viz logický rámec projektu v příloze č. 1.

Výzkumník bude spolupracovat s realizačním týmem na myšlence zapojit všechny zaměstnance OCHJ do komunikace, protože na základě jejich názorů, myšlenek a potřeb chceme nově formulovat poslání organizace a vytvořit vizi dalšího rozvoje. Úlohou výzkumníka bude navrhnout případně realizovat metody, které povedou k získávání a sběru potřebných dat. Výzkumník spolu s týmem bude zodpovědný za analýzu dat a ověřování zvolených strategií.

Některé kroky v předkládaném AV již byly zrealizovány.

Například předvýzkum a geneze hlavních myšlenek a hypotéz.

Dalším krokem je vytvořit nástroje, které ověří hypotézu o tom, jak se zaměstnanci OCHJ ve své práci cítí a jaký je jejich vztah k organizaci a zároveň budou zopakovatelné na konci projektu, aby srovnáním výstupů bylo ověřena předpokládaná změna.

V průzkumu vyšlo, že zaměstnanci nejsou hrdí na to, že pracují v charitě a vnímají nízký společensko profesní kredit této práce.

Pro širší sběr dat k této hypotéze navrhuji vytvořit návrh strukturovaného rozhovoru (případně dotazník) a vzorek respondentů zahrnující všechny typové pozice v OCHJ.

Po té následuje fáze motivování zaměstnanců k podílení se na společné tvorbě vize a poslání organizace. Předpokladem je, že na této motivaci se bude velkou měrou podílet ředitel OCHJ, který se těší velké popularitě u zaměstnanců. (Toto tvrzení o postavení ředitele OCHJ opírám o vlastní pozorování, náhodné rozhovory, sdílenou zkušenost)

Pro zdárný průběh projektu bude třeba ověřit techniku ohniskových skupin – na téma poslání organizace (Jak vnímají zaměstnanci současné poslání organizace, s jakými názory na charitu se ve své praxi setkávají, co jim v tomto ohledu vadí, jak by mohlo znít podle nich nové poslání, aby lépe odráželo realitu, kam by se měla organizace v budoucnu ubírat).

Příprava ověřovací FG zahrnuje prostudování dostupné metodiky k vedení ohniskových skupin. Je třeba nastavit pravidla pro bezpečnou a otevřenou komunikaci ve skupině. Přemýšlet, jak vytvořit příjemné prostředí a minimalizovat ohrožení nebo odpor zaměstnanců. Vymyslet takový systém setkávání v diskusních skupinách, aby se mohlo zapojit, co nejvíce zaměstnanců (vzhledem k provozu služeb). Realizovat pilotní skupinu za přítomnosti pozorovatele, který poskytne moderátorovi zpětnou vazbu k vedení skupiny. Pořídít audiozáznam pro možnost vyhodnocení. Vyhodnotit data z první FG a zjistit zda technika FG vede ke genezi očekávaných témat. Případně upravit podmínky, podle zjištění, co při realizaci FG funguje, nebo proč se případně nedaří.

Schůzka akčního výzkumného týmu nad výsledky FG. Plánování dalších kroků. Seznámení účastníků FG s výsledky a dalším postupem. Předpokládám, že bude učiněna nabídka pro zaujaté a nadšené pracovníky spolupracovat na pokračování projektu formou pracovní skupiny, která se bude zabývat formulováním Vize a poslání na základě výsledků FG a plánováním jeho zavedení do praxe a zapracování do systému organizace.

E. SWOT analýza rozvedená o reflexi nad možnými ohroženími a slabými stránkami

| | |
|--|--|
| Silné stránky: Motivovanost zapojených managerů do strategického plánování Téma AV bylo konsensuálně zvoleno jako prioritní | Slabé stránky: Nedostatek finančních prostředků na placení externích výzkumníků... Malá zkušenost se zpracováváním dat Malá zkušenost s řízením diskusních |
|--|--|

| | |
|--|--|
| <p>Vedení OCHJ má důvěru zaměstnanců</p> <p>Někteří pracovníci realizačního týmu mají povědomí o moderních způsobech řízení</p> <p>Nadšenci</p> | <p>skupin</p> <p>Velký počet zaměstnanců</p> <p>Obtížné zajištění provozů v případě účasti zaměstnanců v diskusních skupinách</p> <p>Neopakovatelnost</p> <p>Časová náročnost</p> <p>Územní rozložení OCHJ</p> |
| <p>Rizika:</p> <p>Finanční a časová náročnost</p> <p>Riziko při nedokončení projektu nebo nedodržení podmínky zapojení zaměstnanců vznikne nedůvěra k podobným projektům</p> <p>Riziko konfliktu s hierarchickými složkami charity</p> <p>Neúnosná časová a lidská investice</p> <p>Vzniklé dokumenty mohou mít formální charakter bez vlivu na další rozvoj organizace</p> | <p>Příležitosti:</p> <p>Publikace AV, Medializace – zájem veřejnosti</p> <p>Vznik dalších programů a aktivit vyplývajících z nově vzniklé vize</p> <p>Otisk výsledků AV do všech propagačních materiálů OCHJ, posílení PR</p> <p>Změna kultury organizace</p> <p>Využití evropských fondů a dalších zdrojů pro realizaci projektu</p> |

F. Reflexe slabých stránek projektu

Nerizikovější oblastí v předkládaném projektu AV je jeho časová náročnost a jeho financování z vlastních zdrojů. Existuje sice nadšení u pracovníků, kteří se podíleli na genezi nosných myšlenek projektu, ale nikdo z nás nemá praktickou zkušenost s výzkumem. Nemáme externí spolupracovníky výzkumníky. Obávám se, zda budeme schopni sebraná data analyzovat. Například prepisy nahrávek z FG budou velmi náročné. Bude možné pro tuto práci získat dobrovolníky? Dokážeme prepisy kódovat? Budou podněty z FG stačit k tvorbě nového poslání a vize?

Je možné v Hierarchické organizaci postavené z velké části na tradici měnit poslání? Známe možné důsledky a síly, které budou působit proti této změně?

Participace:

Studentka předkládající tuto práci je zároveň vedoucí jednoho ze středisek OCHJ. Podílela se na celém procesu geneze myšlenky reformulovat poslání organizace a tvořit vizi organizace za aktivní účasti všech zaměstnanců OCHJ. Zároveň bude členkou realizačního týmu. Měla by být zodpovědná za metody ověřující stanovené hypotézy a za zveřejňování jejich výsledků. Bude přinášet v jednotlivých fázích AV podněty pro další rozvoj projektu.

Na tvorbě poslání a vize se budou podílet všichni zaměstnanci OCHJ a o průběhu projektu a výsledcích jednotlivých fází budou informováni.

G. Časový harmonogram realizace

| | |
|--------------------------------|--|
| Září - listopad 2006 | Tvorba projektu AV, zpracování logického rámce projektu |
| Prosinec- leden 2007 | Vytvoření realizačního týmu |
| Únor 2007 | Vytvoření nástroje pro ověření výsledků projektu, |
| Březen 2007 | Sběr dat |
| Duben 2007 | Příprava FG, realizace ověření výsledků |
| Květen - červen 2007 | Zapojení všech zaměstnanců do FG, nebo jiného způsobu diskuse |
| Červenec - srpen 2007 | Vyhodnocování výsledků FG |
| Září 2007 | Vytvoření pracovní skupiny pro formulaci poslání a vize na základě výsledků FG |
| Listopad 2007 | Srovnávací šetření k ověření výsledků projektu |
| Plánování pokračování projektu | |

Výběr prvního kroku realizace:

Prvním krokem realizace projektu je konsolidovat akční tým, vytvořit metodiku projektu a plán realizace.

Popis způsobu realizace:

Realizační tým byl vytvořen tím způsobem, že byli osloveni všichni aktivně se účastnící členové procesu strategického plánování, kde vznikla základní idea a požadavek na realizaci projektu. S účastí v realizačním týmu souhlasili 4

vedoucí středisek OCHJ a ředitel organizace. Na prvním setkání generovali myšlenky a návrhy na možný způsob realizace. Navrhla jsem možnost využít akčního výzkumu k realizaci projektu a objasnila jsem kolegům metodu ohniskových skupin. Dohodli jsme se na tom, že vytvoříme pokusnou FG, ve které ověříme funkčnost zvolené metody pro účel projektu. Zároveň jsme vytvořili předběžný plán, jak budeme dál postupovat, pokud se metoda FG osvědčí.

Zhodnocení vývoje aktivit (srovnání předpokládaných, realizovaných a plánovaných):

Všechny aktivity, které byly v projektu doposud realizovány lze považovat za přípravnou fázi výzkumu. Nelze je však, dle mého názoru, uspěchat, protože na konsensu lidí v realizačním týmu a dobrém porozumění všem procesům a zvoleným metodám závisí úspěch projektu.

Z časového hlediska je realizace projektu náročnější než jsme očekávali a uskutečnění první ověřovací FG proběhne do konce ledna a první výsledky budou zpracovány na začátku února. V tom okamžiku dojde k přehodnocení zvoleného postupu. Už v tuto chvíli je zřejmé, že k přepisu rozhovorů budeme potřebovat využít externistu, např. z řad dobrovolníků a dále odborné konzultace s výzkumníkem.

Zhodnotit přínos kroku/kroků, zhodnotit využití metody, práci týmu a vlastní roli

Vytvoření realizačního týmu je podmínka nutná k další realizaci projektu. Z kvalitativního hlediska lze ocenit, že tým je složen z nadšenců a je podpořen účastí ředitele organizace. Týmu je dán prostor pracovat v rámci pracovní doby, nejsou jim však poskytnuty úlevy v jejich běžných pracovních povinnostech – riziko přetížení. Moje role v realizačním týmu je role nositele myšlenky akčního výzkumu a informátora o metodě FG. Zároveň jsem v této fázi odpovědná za realizaci ověřovací FG a za předávání informací ostatním účastníkům strategického plánování.

Shrnutí: úspěšnost

Za úspěch považuji, že projekt přes svou zřejmou náročnost a neobvyklost je stále živý a přes všechna ohrožení se dál rozvíjí a má podporu vedení organizace. Očekávám, že metoda FG se ukáže jako nosná pro projekt, a že se mi podaří ji zprostředkovat ostatním vedoucím středisek, kteří budou FG eventuálně organizovat na svých odděleních.

Seznam literatury:

1. BÁRTA JIŘÍ, Strategické plánování pro neziskové organizace, Nadace rozvoje občanské společnosti, Praha 1997, ISBN – 80-902302-0-2
2. BRANNEN TOM, Jak se dělá účinná reklama, Management Press, Praha 1996, ISBN 80-85603-99-3 (Z angl. orig. The Effective Advertiser, vydaného Butterworth-Heinemann Ltd. Oxford 1993 přeložil Milan Dvořák)
3. BRUCE ANDY, LANGDON KEN, Strategické myšlení, základy pro manažery, Nakladatelství Slovart, ISBN 80-7209-403-3
4. DEDOUCHOVÁ MARCELA, Kvalitní strategie předpoklad úspěchu, Edice Tajemství prosperity , Nakladatelství Profes, Praha, ISBN 80-85253-25-0
5. DRUCKER PETER F., Řízení neziskových organizací, Praxe a principy, Management Press, Praha 1994, ISBN 80-85603-38-1 (Z angl.orig. Managing the Non-Profit Organization. Practices and Principles, vyd. HarperCollins, New York 1990, přeložil Ivan Bureš)
6. GREENLEAF ROBERT K., Servant Leadership, A Journey into the Nature of Legitimace Power and Greatness, Palist press New York, ISBN 0-8091-0554-3
7. HANDY CHARLES, Hlad ducha, pokapitalistická alternativa: Hledání smylu v současném světě, Hutchinson Londýn 1997, Překlad Ing. Pavel Medek, Management Press, Praha 1999, ISBN 80-7261-004-X
8. HNNAGEN TIM J., Marketing pro neziskový sektor, Management press, Praha 1996, ISBN 80-85943-07-7 (Z anglického originálu Marketing for the Non-Profit Sector, vydaného nakladatelstvím The Macmillan Přes Ltd. 1992 přeložila Jana Novotná)
9. HOFFMANNOVÁ JANA, MÜLLEROVÁ OLGA, Jak vedeme dialog s institucemi, Akademia, Praha 2000, ISBN 80-200-0446-7
10. KEES VAN DER HEIDEN, Scénáře, umění strategické konverzace, (z angl.orig. Scenarios: The Art of Strategic Conversation přeložila Božena Švehlová) ASPI a.s. Praha 2006, ISBN 80-7357-209-5
11. KEŘKOVSKÝ MIROSLAV, VYKYPĚL OLDŘICH, Strategické řízení, teorie pro praxi, C.H.Beck Praha 2003, ISBN 80-7179-58-X
12. MLÁDKOVÁ LUDMILA, Moderní přístupy k managementu, tacitní znalost a jak ji řídit, C.H.Beck, Praha 2005, ISBN 80-7179-310-8

13. PLAMÍNEK JIŘÍ, Synergický management, vedení, spolupráce a konflikty lidí ve firmách a týmech, Argo, Praha 2000, ISBN-80-7203-258-5
14. SENGE PETER M., Pátá disciplína, teorie a praxe učící se organizace, Management Press, Praha 2007, ISBN 978-80-7261-162-1 (Z angl. originálu The Fifth Discipline. The Art and Practice of the Learning Organization, vydaného nakl. Currency/ Doubleday 2006 , přeložila Irena Grusová)
15. STEAD EDWARD W., STEAD GRANER J., Management pro malou planetu, Strategické rozhodování a životní prostředí, GplusG, Praha 1998, ISBN 80-86103-15-3 (Z angl.orig. Management for a sall Planet, Sage Publications 1996, přeložila Šimona Bouzková)
16. TICHÁ IVANA, Učící se organizace, Alfa Publishing, 2005, ISBN 80-86851-19-2
17. VYSUŠIL JIŘÍ, Plánování není přežitek, Edice Tajemství prosperity, Nakladatelství Profes, Praha, ISBN 80-85253-18-8

Souhlas vedoucího práce:

Datum a vlastnoruční podpis studenta: