

UNIVERZITA KARLOVA

V PRAZE

FAKULTA HUMANITNÍCH STUDIÍ

Katedra řízení a supervize

Bc. Lenka Kutí, DiS.

**Nastavení systému strategického plánování
ve Farní charitě Litoměřice**

Diplomová práce

Vedoucí práce: Mgr. Ingrid Štegmannová

Praha 2012

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem předkládanou práci zpracovala samostatně a použila jsem jen uvedené prameny a literaturu. Současně dávám svolení k tomu, aby tato práce byla zpřístupněna v příslušné knihovně UK a prostřednictvím elektronické databáze vysokoškolských kvalifikačních prací v repozitáři Univerzity Karlovy a používána je studijním účelům v souladu s autorským právem. Zároveň prohlašuji, že práce nebyla využita k získání jiného nebo stejného titulu.

V Praze dne 16.května 2012.

Lenka Kutí

Poděkování

Na tomto místě bych ráda poděkovala Mgr. Ingrid Štegmannové za odborné vedení při tvorbě diplomové práce a její cenné připomínky a doporučení, kterými přispěla k vypracování této práce. Děkuji také managementu a zaměstnancům Farní charity Litoměřice za konzultace a aktivní účast při zpracování aplikační části této práce. V neposlední řadě chci poděkovat také všem ostatním, kteří se na mé práci podíleli a vyčlenili si čas na spolupráci.

OBSAH

ABSTRAKT	7
1 ÚVOD	8
2 TEORETICKÉ UKOTVENÍ PROBLEMATIKY	10
2.1 STRATEGICKÉ ŘÍZENÍ V NEZISKOVÉM A SOUKROMÉM SEKTORU	10
2.2 ZÁKLADNÍ POJMY STRATEGICKÉHO MANAGEMENTU	13
2.2.1 Strategie	13
2.2.2 Strategický plán	15
2.2.3 Strategický management	16
2.2.4 Vize a poslání	17
2.2.5 Strategické cíle	19
2.3 FÁZE STRATEGICKÉHO PLÁNOVÁNÍ	21
2.4 TVORBA STRATEGIE	22
2.5 TYPY STRATEGIÍ	25
2.6 VÝBĚR OPTIMÁLNÍ STRATEGIE	27
2.7 STRATEGICKÁ ANALÝZA	28
2.7.1 Analýza vnějšího prostředí	29
2.7.1.1 PESTLE analýza	30
2.7.1.2 Stakeholder analýza	31
2.7.2 Analýza vnitřního prostředí	34
2.7.2.1 Analýza metodou „7S“	34
2.7.3 SWOT analýza	37
2.8 IMPLEMENTACE STRATEGIE	38
2.9 MONITOROVÁNÍ A HODNOCENÍ REALIZACE STRATEGIE	40
3 APLIKAČNÍ ČÁST	42
3.1 ZÁKLADNÍ ÚDAJE O ORGANIZACI	42
3.1.1 Zaměření a poskytované služby	42
3.1.2 Dům P. Marie Pomocné	43
3.1.3 Charitní domov sv. Zdislava	44
3.1.4 Domy s pečovatelskou službou	45
3.1.5 Charitní ošetřovatelská a pečovatelská služba	45
3.1.6 Domov na Dómském Pahorku	45
3.2 ORGANIZAČNÍ STRUKTURA	46
3.2.1.1 Organizační struktura Charity ČR	46
3.2.1.2 Organizační struktura Farní charity Litoměřice	48

3.3	PORTFOLIO	49
3.3.1	Úspěšné projekty	49
3.3.2	Rozvíjející se činnosti.....	50
4	ANALÝZA VNĚJŠÍHO PROSTŘEDÍ	50
4.1	PESTLE ANALÝZA	50
4.2	STAKEHOLDER ANALÝZA	55
4.2.1	Identifikace stakeholderů.....	56
4.2.2	Zájmy a potřeby stakeholderů	57
4.2.3	Zástupci, komunikace a účast stakeholderů.....	59
5	ANALÝZA VNITŘNÍHO PROSTŘEDÍ.....	62
5.1	FINANČNÍ ZDROJE	62
5.2	ANALÝZA 7S	67
5.3	ANALÝZA DOKUMENTŮ	70
5.3.1	System organizačních norem	70
5.3.2	Řídící organizační normy.....	71
5.3.2.1	Stanovy FCH LTM	71
5.3.2.2	Organizační řád	71
5.3.3	Personální předpisy.....	73
5.3.3.1	Pracovní řád	73
5.3.3.2	Hodnocení.....	73
5.3.4	Standardy kvality.....	74
6	SWOT ANALÝZY	75
6.1	DŮM P. MARIE POMOCNÉ	76
6.2	DOMY S PEČOVATELSKOU SLUŽBOU	77
6.3	CHARITNÍ DOMOV SV. ZDISLAVA	77
6.4	CHOPS	78
6.5	DOMOV NA DÓMSKÉM PAHORKU.....	79
6.6	MANAGEMENT ORGANIZACE	79
6.7	VÝSTUPY SWOT ANALÝZY	80
7	METODIKA STRATEGICKÉHO PLÁNOVÁNÍ	82
7.1	LIDSKÉ ZDROJE A ROZDĚLENÍ KOMPETENCÍ	82
7.2	ČASOVÝ HARMONOGRAM PLÁNOVÁNÍ	83
7.3	STRATEGICKÉ ANALÝZY	84
7.4	STRATEGICKÝ PLÁN, CÍLE A AKČNÍ PLÁNY	85
7.5	VOLBA TYPU STRATEGIE	86
7.6	IMPLEMENTACE PLÁNU	86

7.7	HODNOCENÍ, MONITORING A REVIZE PLÁNU	86
8	STRATEGICKÝ PLÁN FARNÍ CHARITY LITOMĚŘICE NA OBDOBÍ LET 2012 – 2015.....	88
8.1	POSLÁNÍ A VIZE A ORGANIZACE.....	88
8.2	STRATEGICKÉ CÍLE	89
8.3	VOLBA STRATEGIE	91
8.4	OPERAČNÍ CÍLE A KRITÉRIA HODNOCENÍ.....	92
8.5	DOPORUČENÍ PRO ELIMINACI RIZIK A ZVLÁDÁNÍ ZMĚN	98
9	ZÁVĚR.....	101
10	SEZNAM OBRÁZKŮ, TABULEK A GRAFŮ.....	103
11	SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ	104
12	PŘÍLOHY.....	108

ABSTRAKT

Předmětem předkládané diplomové práce nesoucí název „Nastavení systému strategického plánování ve Farní charitě Litoměřice“ je tvorba strategie rozvoje konkrétní neziskové organizace dle metod strategického managementu. Práce je rozdělena na část teoretickou a aplikační. V teoretické části jsou vymezeny důležité pojmy, je zde popsán proces strategického plánování a metody strategické analýzy. V aplikační části je na základě teoretických poznatků provedena analýza vnějšího i vnitřního prostředí a SWOT analýza. V návaznosti na výstupy analýz je vytvořen strategický plán organizace a je stanovena odpovídající strategie. Součástí práce je zpracovaná metodika strategického plánování, která upravuje postupy při tvorbě strategie a popisuje celý průběh procesu strategického plánování v organizaci.

Abstract

The subject of a thesis titled "Setting up a System of Strategic Planning in the Parish Charity Litoměřice" is creation of a development strategy of a specific non-profit organization according to the methods of strategic management. The work is divided into theoretical and practical part. Theoretical part defines important terms, describes processes of strategic planning and depicts strategic analysis methods. SWOT analysis and results of inner and outer environment research are captured in practical part and are based on theoretical knowledge that was described in previous chapters. Results of analysis form strategic plan of whole organization. Methodology that defines procedures and describes whole process of strategic planning is then created upon the plan.

Klíčová slova

Strategie, strategické plánování, strategická analýza, poslání, vize, strategické cíle, strategický plán, neziskový sektor.

Keywords

Strategy, strategic planning, strategic analysis, mission, vision, strategic goals, strategic plan, nonprofit sector.

1 ÚVOD

Ziskové a neziskové organizace se již z podstaty důvodů, které vedly k jejich vzniku, diametrálně odlišují. Mají však jeden zásadní společný zájem – setrvat na trhu co nejdéle. Chceme-li zajistit dlouhodobou udržitelnost firmy, neexistuje pádný důvod k omezení svých rozhodnutí na současnost a nelze argumentovat tím, že naše existence či zánik závisí na neovlivnitelných skutečnostech. Soukromé firmy založené za účelem zisku chtějí nasycovat potřeby trhu, pružně reagovat svojí nabídkou na poptávku zákazníků a s vynaložením co nejmenších nákladů maximalizovat zisk. Prozřetelnější z nich kladou důraz na kvalitu výrobků či služeb a jejich zájmem je získání stabilní pozice na trhu a vybudování specifické firemní image. Sledují dlouhodobé záměry své činnosti a plánují růst. Neziskové organizace zřízené za účelem plnění svého poslání chtějí plnit svůj veřejný závazek, uspokojovat potřeby klientů z cílové skupiny, pružně na ně reagovat prostřednictvím poskytovaných sociálních služeb a efektivním využitím prostředků z veřejných zdrojů maximalizovat svojí společenskou prospěšnost. Prozřetelnější z nich kladou důraz na kvalitu poskytovaných služeb a jejich zájmem je eliminovat rizika spojená s finanční nejistotou, chtějí získat dobré jméno u klientů a zvyšovat loajalitu veřejnosti k jejich činnosti. Jedním z nástrojů, kterým můžeme těchto záměrů dosáhnout, je kvalitní strategie. Podkladem pro její zpracování jsou výstupy strategické analýzy a vodítkem realizace zpracovaný strategický plán.

Problematika strategického plánování je i tématem předkládané diplomové práce, konkrétně jde o nastavení systému strategického plánování ve Farní charitě Litoměřice. Organizace je evidovanou právnickou osobou a její činnost byla zahájena v roce 1991. Každým rokem dochází k rozvoji organizace, jsou zřizovány nové služby a zvyšují se počty uživatelů. V současné době provozuje organizace více registrovaných sociálních služeb, jejichž cílovou skupinou jsou převážně senioři. Řízení je v současné době omezeno na provozní a operativní složku a chybí zde komplexnost s ohledem na organizaci jako celek.

Ve Farní charitě Litoměřice působím od roku 2004 na pozici sociálního pracovníka v Domě P. Marie Pomocné, kde poskytujeme služby osobám bez přístřeší. V rámci komunitního plánování v Litoměřicích jsem od roku 2009 manažerkou pracovní skupiny pro osoby v přechodné krizi, ohrožené drogou a etnické menšiny a od července 2011 jsem polovičním úvazkem zaměstnána na ředitelství farní charity jako PR manažer. Důvěrně

znám organizační procesy, práce bude vycházet nejen z odborné literatury, ale i z bohatých osobních zkušeností.

Výběr tématu podmínila současná situace, kdy jsme se v souvislosti s účinností zákona č. 108/2006 Sb., o sociálních službách a zaváděním standardů kvality primárně zabývali oblastí týkající se přímo uživatelů služeb, následně jsme se zaměřovali na rozvoj lidských zdrojů a teprve nyní se naše pozornost začala soustředit na rozvoj organizace jako celku.

Organizace musí reagovat na ekonomické, společenské i politické změny a zvládat nástrahy dnešní nepředvídatelné doby, ale není na to nijak připravena. Problémy se řeší až v době jejich vzniku, přestože bylo možné předpokládat, že nastanou. V rámci organizace jsou poskytovány služby pro různé cílové skupiny, organizační jednotky fungují samostatně a odděleně a není využit potenciál organizace jako celku, dochází také k oslabení týmové spolupráce. Jednou ze základních nezodpovězených otázek je, zda budeme jen zkvalitňovat stávající služby nebo také podporovat vznik nových.

Pokud nejsou stanoveny cíle, nelze objektivně hodnotit, k jakému došlo pokroku či úpadku a těžko můžeme definovat úspěchy a nezdary. Na základě uvedených skutečností vznikla potřeba zabývat se dlouhodobým rozvojem organizace a nastartovat nepřetržitý proces strategického plánování. Pokud chce organizace získat dlouhodobou udržitelnost, musí mít vyjasněno, odkud a kam chce jít a jakou cestou se tam dostane.

Cílem diplomové práce je vytvoření systému strategického plánování a zpracování strategického plánu Farní charity Litoměřice na období let 2012 – 2015. Dílčími cíli jsou volba typu strategie a řízení, včetně stanovení kompetencí a odpovědnosti jednotlivých organizačních složek i managementu celé organizace, definování priorit pro rozvoj a růst organizace a zpracování doporučení pro eliminaci rizik a zvládání změn.

V první teoretické části práce se zaměřuji na definici pojmů souvisejících se strategickým plánováním, což je podstatné k sjednocení výkladu obsahu práce. Na základě studia odborné literatury a s využitím dostupných zdrojů popisuji celý cyklus strategického plánování a jeho jednotlivé fáze. V druhé aplikační části práce využívám teoretických poznatků ke zpracování konkrétních výstupů. Na základě provedené analýzy vnitřního i vnějšího prostředí organizace jsou definovány strategické cíle, navržena strategie a sestaven konkrétní a realizovatelný strategický plán. Dalším výstupem práce je metodika, ve které jsou popsána základní pravidla a postupy strategického plánování v organizaci.

2 TEORETICKÉ UKOTVENÍ PROBLEMATIKY

2.1 Strategické řízení v neziskovém a soukromém sektoru

Strategie firmy je soubor hlavních cílů, záměrů, základních pravidel a plánu, jak těchto cílů dosáhnout. Pokud neexistuje žádná jasná koncepce strategie, rozhodnutí spočívají na subjektivním či intuitivním hodnocení a bez ohledu na ostatní rozhodnutí. „Organizace bez strategie je jako loď bez kormidla, točí se v bludném kruhu.“ (Jain 2000, s. 8). Strategie se zabývá zachycením potenciálu k dosažení výsledků a rozvojem reakční schopnosti na změny prostředí. Strategické řízení lze charakterizovat jako aktivity, které přispívají k zajištění dlouhodobého rozvoje a udržitelnosti podniku, což je v zájmu všech typů organizací.

„Z prostředí ziskových společností převzaly strategické plánování, stejně jako řadu jiných metod a nástrojů, organizace občanského sektoru. K převzetí strategického plánování občanským sektorem došlo, alespoň ve Spojených státech a v zemích západní Evropy, především v 80. letech minulého století.“ (Spiralis, o.s. 2003, s. 8). Z vlastního pohledu na situaci v ČR mohu konstatovat, že v dnešní době existuje mnoho neziskových organizací, které vidí ve strategickém plánování přínos a strategické řízení se stalo nedílnou součástí jejich práce. Je však ještě celá řada subjektů, jejichž management se s tímto typem plánování neztotožnil a vnímají jej jako ztrátu času.

Strategické řízení se zaměřuje na udržování souladu mezi posláním firmy, jejími dlouhodobými cíli a záměry se zohledněním disponibilních zdrojů a jejího vnějšího i vnitřního prostředí (Keřkovský a Vykypěl 1998, s.6). Jedním ze základních cílů je tedy dosažení určité konkurenční výhody proti ostatním firmám, uspokojení trhu a očekávání zainteresovaných skupin (Smejkal a Rais 2006, s. 35). Poslání neziskové organizace je veřejným závazkem a smyslem strategického plánování je proměnit jej v konkrétní činy, přičemž stanovíme, jakým způsobem toho dosáhneme. Základním principem poskytování sociálních služeb je uspokojení potřeb klientů, což je také hlavním cílem poskytovatelů. Samotné nasycení trhu nebo převis poptávky nad nabídkou neziskové organizaci nezajistí výnosy v takové výši, která by plně pokryla financování jejího provozu. Tím spíše by mělo být snahou uspokojit zájmy dalších stakeholderů (tj. zainteresovaných skupin), kteří mají na rozvoj i existenci organizace vliv.

Účel plánování soukromých firem je ve většině případů maximalizace zisku a výhra v konkurenčním boji. Strategické plánování v neziskových organizacích, jejichž základním

cílem je uspokojit potřeby klientů a finančním zdrojem jsou dotace, nemusí být chápáno jako priorita. Všeobecně se prostředky plynoucí do neziskového sektoru rok od roku snižují, záměrem donátorů je minimalizovat náklady na sociální služby a maximalizovat hospodárné a efektivní využití dotací, čímž dochází ke konkurenčnímu boji srovnatelnému se soukromou sférou.

Jain (2000, s.8) uvádí, že každá společnost potřebuje strategii když:

a) má omezené zdroje, b) vládní nejistota ohledně silných stránek a chování, c) pokud jsou investice do zdrojů nezvratné, d) je nutné činit rozhodnutí v průběhu času ze vzdálených míst, e) existuje nejistota v udržení iniciativy.

Na první pohled je zřejmé, že každá nezisková organizace splňuje nejméně dvě z výše definovaných podmínek.

Vostrovský a Štůsek (2008, s. 12) zdůrazňují také důležitost plánování v neziskové sféře a smysl strategického plánování neziskových organizací spatřují získání silnější strategické pozice než je ta současná v daném časovém horizontu. Uvádějí několik změn, které v posledním desetiletí přispěly ke zvýšení významu tvorby strategií neziskových organizací:

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

Tento výčet lze doplnit ještě o několik dalších významných bodů:

- schválení zákona č. 108/2006 Sb., o sociálních službách a z něj vyplývající povinnost registrace služeb
- další povinnosti poskytovatelů sociálních služeb dané zákonem (např. uzavřít smlouvu o poskytnutí sociální služby, zajistit splnění kvalifikačních předpokladů pro výkon odborných činností při poskytování sociálních služeb, podrobit se inspekci kvality sociálních služeb), včetně dodržování standardů kvality dle kritérií stanovených vyhláškou č. 505/2006 Sb., kterou se provádějí některá ustanovení zákona o sociálních službách.
- konkurence v oboru a vznik nových služeb

- dlouhodobě klesající dotace a rostoucí finanční nejistota, potřeba hledat další finanční zdroje a minimalizovat závislost na dotačním systému
- vstup do EU a otevření dalších možností čerpání finančních prostředků

Odlišnosti strategického plánování v neziskové sféře zmiňují Tichá a Hron (2003, s. 69) a upozorňují na omezení vyplývající z podstaty vzniku neziskových organizací, kdy jejich účelem není generovat zisk, ale mají vysokou společenskou zodpovědnost.

„Řada z těchto organizací může vyvíjet činnost jen do té míry, kterou je schopna financovat, a tak se mohou na první pohled jevit docela komerčně – toto jejich chování musí však být v souladu s tím, co od nich společnost očekává.“

Důležitost přisuzují také schopnostem vůdců NNO, kteří by měli být strategy a sociálními podnikateli s podobnými dovednostmi a kvalifikací, kterou mají na obdobných pozicích lidé v soukromé sféře. Odlišnost předpokládají v hierarchii hodnot, která bude odrážet poslání neziskových organizací a jejich podnikovou kulturu. Předpokládají, že hlavní úlohu při tvorbě strategie bude zastávat její výbor, kde mohou být vlastní zaměstnanci, ale také dobrovolníci. Rozhodování bude vzhledem ke zřetelným politickým aspektům relativně pomalé.

Obecně platí, že mnoho organizací má identifikované stávající strategické perspektivy, nicméně mnohem méně z nich má ujasněnou konkrétní strategii pro budoucí zájmy. Absence této strategie je často důsledkem nedostatku nasazení vrcholového managementu pro rozvoj vlastní perspektivy do budoucna v oblasti stávajících firemních aktivit. Aby bylo strategické plánování efektivní a relevantní, musí hrát centrální roli generální ředitel, nikoliv pouze jako vrchol vícevrstvého plánovacího úsilí, ale jako strategický myslitel a vůdce firemní kultury (Jain 2000, s. 9-20).

2.2 Základní pojmy strategického managementu

V dalších podkapitolách uvádím různé definice pojmů z oblasti strategického managementu a jejich výklad směřuji do podmínek neziskových organizací v ČR.

2.2.1 Strategie

V odborné literatuře nalezneme několik verzí definic strategie, které se v mnoha případech zaměřují na soukromý sektor, avšak vybrané z nich lze aplikovat také v prostředí sektoru neziskového.

Jednu z nejstarších definic strategie formuloval A. Chandler: „Strategie je určení základních dlouhodobých cílů podniku, způsobů jejich dosažení a alokace zdrojů nutných na uskutečnění těchto cílů.“ (Michalko 2007, s 7). Na základě vlastní zkušenosti mohu konstatovat, že většina poskytovatelů sociálních služeb má stanovené cíle, ale často zde chybí propojení a provázanost se zdroji k jejich dosažení.

„James B. Quin definuje strategii jako model nebo plán, který sjednocuje organizaci základních cílů, politiku a postupů jednotlivých aktivit do jednoho celku.“ (Mallya 2005, s. 3). Z mé zkušenosti vyplývá, že zejména u větších organizací v neziskovém sektoru, které bývají členěny na organizační jednotky (střediska) a poskytují více sociálních služeb, je zastřešující prvek ve formě strategie důležitý také k naplánování společných cílů a uskutečňování k jejich naplňování na základě sdílených hodnot.

Charvát (2006, s. 21) objasňuje rozdíl mezi strategií a dlouhodobým plánem, přičemž vychází ze skutečnosti, že většina firem má stanoveny cíle v několika oblastech své činnosti: „Cíle určují, čeho chceme dosáhnout. Strategie říká, jak toho chceme dosáhnout.“ U většiny cílů existuje více cest k jejich dosažení, v rámci strategie bychom měli tyto cesty zmapovat a dohodnout se na postupu při plnění cílů.

„Nejjednodušší a nejkratší vymezení slova strategie, které pomáhá správnému strategickému myšlení, je: Strategie je cesta, která vede k cíli.“ (Michalko 2007, s. 10)

Jak je patrné z několika uvedených definic strategie, jejich různá pojetí obsahují několik společných pojmů: vize, cíle, zdroje a plán.

Základní charakteristiky strategie uvádí Johnson a Scholes (Charvát 2006, s. 17):

- Strategická rozhodnutí ovlivňují dlouhodobý směr organizace.
- Strategická rozhodnutí se pokouší dosáhnout nějakou výhodou.
- Strategická rozhodnutí se zabývají rozsahem dopadu aktivit organizace.
- Strategie může být pojímána jako přizpůsobení aktivit určitému prostředí.
- Strategie může být nahlížena jako vycházení ze zdrojů a kvalifikací organizace nebo jejich natahování za účelem tvorby příležitostí.
- Strategie může po firmě vyžadovat změnu hlavních zdrojů.
- Strategická rozhodnutí ovlivňují operativní rozhodování.

Charvát (2006, s. 17-18) doplňuje, jaké má uvedený výčet praktické využití:

- Každá firma, pokud chce dlouhodobě úspěšně působit na trhu, musí mít stanovený dlouhodobý směr.
- Vzhledem k existenci konkurenčního prostředí hledá firma konkurenční výhodu.
- Firma při definování strategie může dojít k tomu, že její výrobní program je dlouhodobě neudržitelný a tedy je nutné tomu přizpůsobit aktivity.
- Pokud firma bude chtít využít nově poznané příležitosti na trhu, musí se zamyslet nad tím, zda má pro to vhodné dostačující zdroje.

Ačkoliv stěžejním cílem neziskových organizací není dosažení zisku a poskytovatelé sociálních služeb by měli vzájemně spolupracovat a v ideálním případě koordinovat své aktivity tak, aby byl vytvořen komplex služeb a zasíťování v daném regionu, existuje zde konkurence v mnoha ohledech srovnatelná s prostředím v soukromém sektoru. Důvodem je zejména trend klesajících dotací a zjednodušeně řečeno „boj o přežití“.

Nedostatek finančních zdrojů, nejistota dlouhodobého financování a udržitelnosti poskytovatelů sociálních služeb se z jistého pohledu může stát zásadní překážkou strategického plánování v NNO. Pokud však vycházíme ze současné situace dané organizace, tak lze plánováním dosáhnout pozitivního posunu i v oblasti financování, např. vyhledáním dalších dosud nevyužitých zdrojů a příležitostí.

2.2.2 Strategický plán

Šuleř (1995, s. 43) uvádí, že strategický plán organizace je systematický přehled odpovědí na tři základní otázky:

1. Co budeme dělat a pro koho to budeme dělat?
2. Jakých cílů chceme dosáhnout?
3. Jak budeme řídit podnikové činnosti, abychom dosáhli podnikových cílů?

Strategický plán tedy specifikuje posloupnost a načasování kroků, které by měly přispět ke změně konkurenčních vztahů (Jain 2000, s. 9). V neziskovém sektoru by tedy měl strategický plán specifikovat, na jaké činnosti se chce organizace v budoucnu zaměřit, jaké sociální služby bude poskytovat a pro které cílové skupiny, jaký je výsledný žádoucí stav a s jakým záměrem bude organizace realizovat naplánované aktivity a v neposlední řadě jakým způsobem bude rozdělena odpovědnost za plnění dílčích cílů mezi organizační složky a jednotlivé pracovníky.

Otázky, na které by měl odpovědět strategický plán v neziskové organizaci, formulovali Vostrovský a Štůsek (2008, s. 12):

1. „Jaké jsou jeho hlavní funkce (proč existuje)
2. Jaké jsou jeho hlavní cíle?
3. Jaké budou základní pravidla a prostředky k dosažení těchto cílů?
4. Jaké jsou jeho silné a slabé stránky?
5. Jaké příležitosti mu nabízí vnější okolí?
6. Jaká budou základní pravidla pro jeho nejvyšší vedení uplatňovaná na všech úrovních řízení?“

Mintzberg (1994, s. 112-113) vidí plány jako nástroje pro komunikaci a kontrolu a popisuje přínos zpracování strategických plánů. Nejviditelnější důvod je koordinace, neboli zajištění toho, že všichni v organizaci táhnou za jeden provaz. Plány v podobě programů - časové rozvrhy, rozpočty atd., mohou být primární médium pro komunikaci strategických záměrů a řízení jejich výkonu v tom smyslu, že společný efekt je důležitější než efekt jednotlivých strategií. Plány mohou také být použity k získání hmotné, jakož i morální podpory vlivných subjektů mimo společnost. Písemné plány informují finančníky, dodavatele, vládní agentury o záměrech organizace, aby tyto skupiny mohly být nápomocny v dosažení podnikových plánů.

Dobře zpracovaný strategický plán je tedy základním dokumentem organizace a stává se vodítkem strategického plánování na určené období. Pokud je proces plánování úspěšně implementován, není samotný plán jen písemným formálním zpracováním, ale důležitou pomůckou při řízení subjektu bez ohledu na to, zda spadá do neziskové či soukromé sféry. Zásadní rozhodnutí managementu následně vycházejí ze stanovených priorit a směřují k naplňování cílů.

2.2.3 Strategický management

„Strategický management představuje řízení organizace a rozsah organizování v dlouhém období – umožňuje dosáhnout cílů organizace prostřednictvím uspořádání jeho zdrojů uvnitř měnícího se prostředí a to především za účelem uspokojení potřeb zákazníků, klientů či celé společnosti.“ (Siegl aj. 2011, s. 7)

Další definice hlouběji popisuje, jak lze pohlížet na strategický management v čase i jednotlivých fázích: „Strategický management by měl být chápán jako nikdy nekončící proces, posloupnost opakujících se a na sebe navazujících kroků, počínajících vymezením poslání firmy a jejích cílů a strategickou analýzou a končících formulací možných variant řešení (strategií), výběrem a implementací optimálních strategií a kontrolou a korekcemi průběhu jejich realizace.“ (Keřkovský a Vykypěl 1998, s. 8)

Klíčovým slovem opakujícím se v převážné většině definic strategického řízení a managementu je dlouhodobost či dokonce permanentnost. Ze zkušenosti vyplývá, že manažeři neziskových organizací jsou v uvažování o dalším rozvoji organizace omezeni z dlouhodobého hlediska zejména nejistou finanční situací a vázáním zdrojů z dotačních titulů na časově omezené krátké období. Vzhledem k tomu, že rozpočty a vyčerpání dotací je vázáno na jeden kalendářní rok, resp. na dobu realizace projektů, a finanční prostředky nelze převádět do dalšího účetního období, je žádoucí peníze utratit v daném roce. Z toho mnohdy vyplývají koncem účetního období nehospodárná rozhodnutí. Na druhou stranu se většina organizací, která je z velké části závislá na grantech a dotacích, každým rokem před schválením čerpání prostředků potýká s nejistotou své další existence. V takovém prostředí se velmi těžko uvažuje v dlouhodobějším časovém horizontu a rozhodování se mnohdy omezuje pouze na operativní složku. Tyto vnější podmínky nejsou nepřekonatelnou překážkou k zavedení strategického managementu v neziskových organizacích, ale nemohou být při strategickém řízení v těchto organizacích opomenuty.

2.2.4 Vize a poslání

Vize a poslání jsou pro organizaci velmi důležité. Tvoří základní prvek strategického plánu a určují směr, kterým se bude nezisková organizace ubírat. Poslání má pak svůj účel nejen v souvislosti se strategickým plánováním, jeho zveřejnění napomáhá veřejnosti porozumět významu existence neziskové organizace a plnění veřejného závazku.

„Vize rozvíjí poslání organizace a definuje záměr organizace navenek i dovnitř. Vize přímo podporuje princip dlouhodobé udržitelnosti, tzn. dbá na to, aby nezisková organizace budovala svoji kapacitu a stabilitu.“ (Šedivý a Medlíková 2009, s. 33). Dle Šuleře (1995, s. 46) je definování vize prvním krokem k formulování strategického plánu.

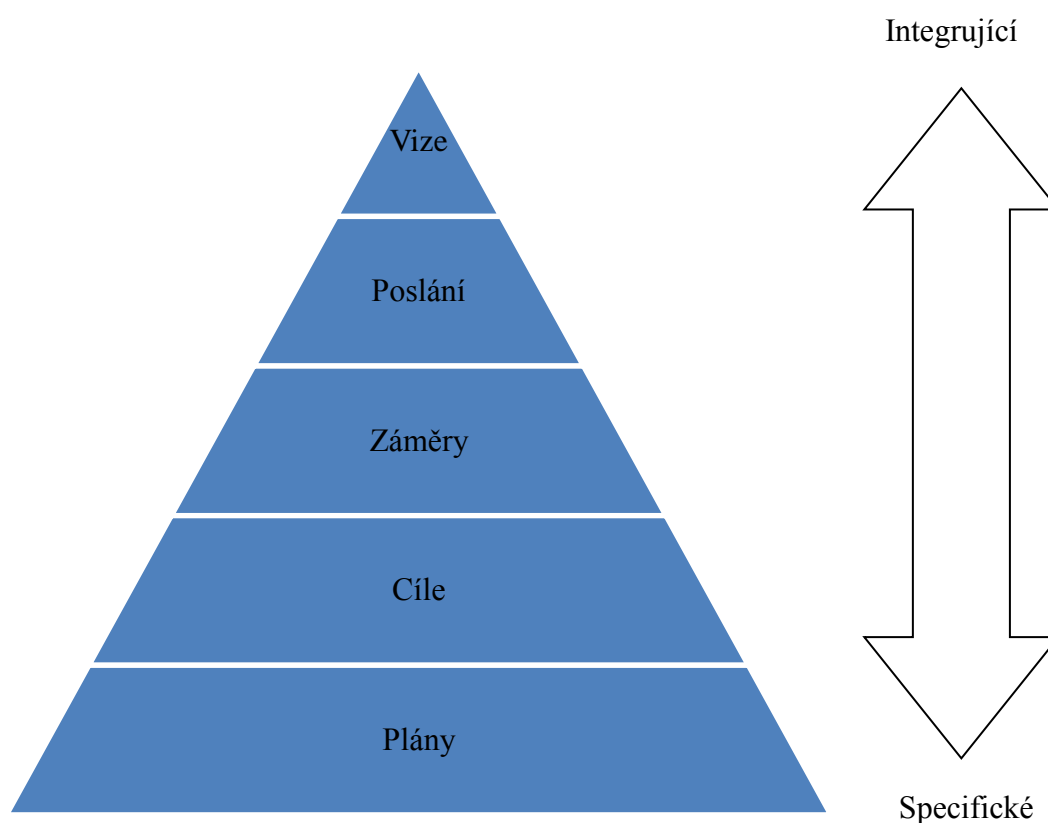
Přínosy kvalitně specifikovaných vizí pro neziskové subjekty uvádějí Parikh a Neubauer:

- "Kvalitní vize inspiruje.
- Vize reprezentuje funkční krok dopředu a sdílení cílů organizace.
- Optimální vize napomáhá vytvořit společnou identitu uvnitř organizace.
- Kvalitní vize musí být dostatečně konkurenční, originální a výjimečná.
- Dobrá vize podporuje zdravé riskování a experimentování.
- Dobrá vize podporuje myšlení v dlouhodobém horizontu.
- Dobrá vize reprezentuje integritu.“ (Vostrovský a Štůsek 2008, s. 44)

„Poslání podniku je integrální součástí tzv. strategického zaměření podniku, které vymezuje účel a smysl, kvůli kterému podnik existuje. V obecné rovině je to vize a poslání podniku, v konkrétnějším vyjádření pak záměr a cíle.“ (Tichá a Hron 2003, s. 20)

Následující schéma znázorňuje hierarchické uspořádání složek strategického zaměření podniku.

Obrázek 1: Strategické zaměření podniku



Zdroj: Tichá a Hron 2003, s. 20

Vostrovský a Štůsek (2008, s. 45) vidí důležitost poslání také v souvislosti se vzbuzením loajality zaměstnanců k organizaci a vědomí účelu její existence. V souvislosti se strategickým plánováním uvádějí, že „poslání organizace a s ní odpovídající cíle umožňují přesně specifikovat to, čeho chce organizace dosáhnout v dlouhodobém horizontu pomocí strategického plánu.“

U organizací poskytujících sociální služby stanovuje povinnost mít definované a zveřejněné poslání také vyhláška č. 505/2006 Sb., kterou se provádějí některá ustanovení zákona o sociálních službách, kde se uvádí:

„Poskytovatel má písemně definováno a zveřejněno poslání, cíle a zásady poskytované sociální služby a okruh osob, kterým je určena, a to v souladu se zákonem stanovenými základními zásadami poskytování sociálních služeb, druhem sociální služby a individuálně určenými potřebami osob, kterým je sociální služba poskytována; podle tohoto poslání, cílů a zásad poskytovatel postupuje.“ (Vyhláška č. 505/2006 Sb., [online])

Zákonné ustanovení vychází ze Standardů kvality v sociálních službách, které podrobněji popisují jeho náležitosti. Dobře formulované poslání motivuje pracovníky a shrnuje, čeho chce poskytovatel dosáhnout a určuje cesty a strategii, která vede k cíli. Současně udržuje či probouzí zájem uživatelů služeb a jejich rodinných příslušníků i dalších subjektů vně poskytovatele (Čámský aj. 2011, s. 75). Poslání sociální služby vyjasňuje uživatelům služeb, partnerům, donátorům, konkurentům i vlastním zaměstnancům zaměření organizace. V zájmu neziskových organizací je poskytovat služby transparentně, zveřejněním poslání vyjadřují svůj veřejný závazek. Požadavky na definici poslání jsou součástí Standardu kvality č. 1, který blíže specifikuje také zásady, cílovou skupinu a cíle sociální služby.

2.2.5 Strategické cíle

Strategické cíle směřují k naplnění cíle a poslání a jsou základním kamenem strategického plánování. „Cíle podniku jsou žádoucí stavy, kterých se podnik snaží dosáhnout prostřednictvím své existence a svých činností. Stupeň dosažení cílů lze označit za nejdůležitější kritérium hodnocení činnosti podniku.“ (Keřkovský a Vykypl 1998, s. 22)

V odborné literatuře nalezneme různé doporučené postupy při stanovování strategických cílů. Většina autorů se shoduje, že je vždy žádoucí respektovat pravidla SMART. Jedná se o zkratku sestavenou z počátečních písmen anglických výrazů:

S	Specific	Specifický
M	Measurable	Měřitelný
A	Acceptable	Akceptovatelný
R	Relevant	Relevantní
T	Time-bound	Termínovaný

Specifický cíl je konkrétní a je z něj hned patrné čeho má být dosaženo. Měřitelný cíl je takový, kde je možné zjistit a změřit zda byl splněn či nikoliv a případně nakolik byl splněn. Akceptovatelný je cíl tehdy, pokud s ním souhlasí osoby podílející se na jeho plnění (realizátor, management apod.). Cíl je relevantní, pokud směřuje k naplnění obecnějšího účelu a termínovanost zodpovídá na otázku, do kdy má být cíle dosaženo.

Existují i další avšak obdobné interpretace jednotlivých písmen, podstatné je, aby byl definovaný cíl v zásadě měřitelný, realizovatelný a jasný (Siegl aj. 2011, s. 11).

Práce s cíli dle pravidel SMART není v prostředí neziskových organizací poskytujících sociální služby neznámým pojem, stala se každodenní činností klíčových pracovníků při sestavování individuálních plánů s klienty služeb. Jejich zkušenosti jsou prospěšné a aplikovatelné i na cíle strategické.

Vostrovský a Štůsek (2008, s. 50-57) doplňují, že strategické cíle musejí mít vazbu na poslání, které je nejdůležitějším cílem v hierarchii strategických cílů organizace. Zastřešujícím cílem neziskové organizace by mělo být dosažení jedinečnosti až excelentnosti a soustava cílů by tedy měla směřovat k rozvoji takových schopností, které ji z pohledu klientů jednoznačně odlišují od podobných organizací a alternativ. Taktéž kladou důraz na akceptovatelnost, kdy za optimální cíle považují takové, které přijal a odsouhlasil management na všech úrovních a dotyční zaměstnanci. Uvádějí několik možných oblastí a specifikací rámcových strategických cílů (viz. tabulka 1).

Tabulka 1: Oblasti a strategické cíle neziskové organizace

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

Zdroj: Vostrovský a Štůsek 2008, s. 50

Keřkovský a Vykypěl (1998, s. 23) vymezili šest základních faktorů, které ovlivňují stanovení cílů podniku:

1. Vliv prostředí, v němž podnik působí
2. Očekávání klíčových stakeholderů
3. Objem dostupných výrobních faktorů (s tím související velikost podniku)
4. Interní vztahy v podniku
5. Vlastnosti a schopnosti stratégů
6. Minulý vývoj podniku (tendence k zachování kontinuity)

Siegl aj. (2011, s. 11) doporučují posloupnost definování cílů v praxi v následujícím pořadí:

1. formulace obecných cílů,
2. formulace specifických cílů,
3. stanovení priorit významnosti cílů,
4. vyloučení konfliktu cílů.

Vostrovský a Štůsek (2008, s. 48) vidí stanovování cílů jako jednu z nejnáročnějších fází strategického plánování. Cíle by měly definovat a určovat, čeho chce organizace dosáhnout v dlouhodobém i krátkodobém horizontu.

2.3 Fáze strategického plánování

V odborné literatuře nalezneme více pojetí fází strategického plánování, které se liší spíše terminologicky než obsahově. Někteří autoři kladou důraz na přípravnou fázi, jak je uvedeno níže.

Siegl aj. (2011, s. 10) pojmenovávají fáze strategického managementu následujícím výčtem:

1. Stanovení strategických cílů
2. Strategická analýza – vnější okolí organizace
3. Strategická analýza – vnitřní prostředí organizace
4. Silné a slabé stránky organizace – určení konkurenčních výhod
5. Formulace organizační strategie
6. Výběr optimální varianty strategie
7. Implementace strategie
8. Vyhodnocení dosažených výsledků

Grasseová aj. (2010, s. 19) vidí strategické řízení jako skupinu po sobě jdoucích procesů, ve kterých si musí manažeři odpovědět na tyto klíčové otázky:

- Příprava plánování → Jak bude plánování probíhat?
- Strategická analýza → Kde se nacházíme a kam můžeme směřovat?
- Stanovení strategického zaměření → Kde chceme být?
- Formulace strategie → Jak se tam dostaneme?
- Implementace strategie → Co pro to uděláme?
- Monitorování a hodnocení → Postupujeme správně?

Příprava je důležitým a neopomenutelným prvním krokem k zavedení strategického plánování. V této fázi by si měli zainteresovaní zaměstnanci organizace ujasnit kompetence a odpovědnost při tvorbě, implementaci i vyhodnocení plánu a domluvit se na předběžném postupu a časovém harmonogramu. Výstupem může být metodika strategického plánování v organizaci, která je součástí i předložené diplomové práce.

Nepodceňování přípravy zdůrazňuje také Charvát (2006, s. 59), který vidí jako zásadní ztotožnění managementu s myšlenkou, že je strategie potřebná a přínosná. V první fázi je nutné odpovědět na základní otázky: „Co je to strategie a k čemu formě pomůže? Kdo bude za tvorbu strategie odpovídat? Kdo a jak ji bude prosazovat? Jakým způsobem budou definovány zdroje, kdo bude odpovídat za jejich zajišťování? Kdo a na základě čeho bude provádět korekce strategie, zdrojů strategie?“

V dalších krocích pak probíhá zpracování řady dílčích analýz (podrobněji viz. kapitola práce 2.7 Strategická analýza), na základě kterých jsou následně stanoveny vize a cíle a cesty k jejich dosažení. Výsledky monitoringu a hodnocení jsou podkladem pro odstranění vzniklých problémů a překážek a zajišťují managementu zpětnou vazbu, do jaké míry se daří plán realizovat a směřovat ke stanoveným cílům.

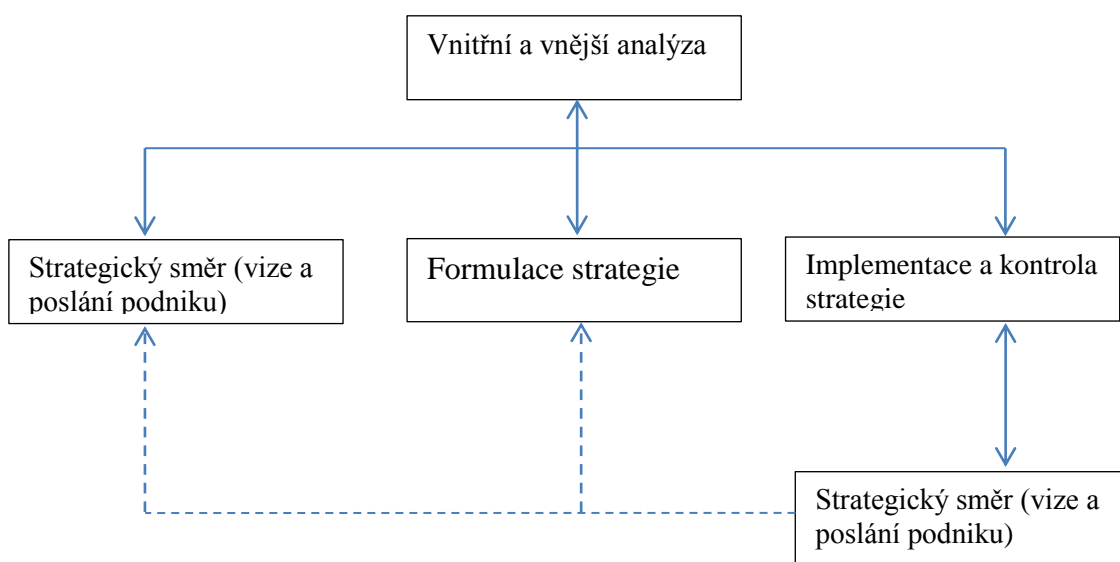
2.4 Tvorba strategie

„Proces tvorby strategie můžeme definovat jako souhrn spolu souvisejících činností, které jsou zaměřené na jeden výstup. Tímto výstupem bude definovaná strategie:“ (Charvát 2006, s. 57)

Harrison a John (2004, s. 4) definují strategický management jako „proces, kterým organizace analyzuje své vnitřní a vnější prostředí, učí se z něj, stanovuje strategické směřování, vytváří strategie za účelem dosažení strategických cílů a provádí tyto strategie, a to vše za účelem uspokojení stakeholderů organizace.“ Tématu stakeholderů a stakeholderské analýzy se podrobněji věnuji v další části práce, jelikož ze zkušeností poskytovatelů sociálních služeb vyplývá, že jejich činnost je z velké části vybranými skupinami stakeholderů zásadně ovlivněna.

Následující schéma znázorňuje posloupnost jednotlivých kroků při tvorbě strategie.

Obrázek 2: Proces strategického řízení dle Harrisona a Johna



Zdroj: Harrison a John 2004, s. 4

Důležitost tvorby strategie pro organizaci poskytující sociální služby lze zdůraznit ze dvou hlavních hledisek:

1. Povinností poskytovatele sociálních služeb, které stanovuje vyhláška č. 505/2006 Sb., kterou se provádějí některá ustanovení zákona o sociálních službách, je kontrolovat a hodnotit, zda je způsob poskytování sociální služby v souladu s definovaným posláním, cíli a zásadami sociální služby.
2. Význam strategie pro organizaci, její stabilizaci, udržitelnost, rozvoj a usnadnění rozhodování.

Získání podpory managementu je stěžejním a zásadním krokem, protože se vedení organizace podílí nejen na zpracování strategického plánu, ale vzhledem ke své moci a kompetencích také na jeho implementaci. Základní podmínkou úspěchu je získání podpory vedení, zapojení těchto osob do tvorby plánu a ztotožnění se stanovenými cíli a kroky k jejich dosažení.

Ve velkých soukromých firmách se strategiím věnují celé týmy zaměstnanců, v menších podnicích je strategie úkolem managementu. Vzhledem k omezeným zdrojům neziskových organizací nelze předpokládat vznik specializovaných útvarů, s největší pravděpodobností budou v procesu plánování zapojeni stávající zaměstnanci na manažerských a vedoucích pozicích.

Mintzberg (1994, s. 113-114) popisuje tři pohledy na role a úlohy „plánovačů“ ve firmách:

1. Plánovači jako vyhledávači strategií

Strategie může v organizaci vzniknout zcela nahodile, bez původního záměru ji tvořit, někdy se dokonce jedná jen o záměry v myšlenkách manažerů, kteří jsou za její implementaci zodpovědní. Plánovači přinášejí nový pohled na situaci v organizaci a s využitím nejrůznějších metod získávají podněty a podklady pro tvorbu nových strategií. Hledají dosud neobjevené cesty vedoucí k dosažení strategických cílů.

2. Plánovači jako analytici

Hlavní úloha plánovačů v organizaci nespočívá jen ve tvorbě strategických plánů, ale především v provádění analýz a zkoumání dat. Výstupy těchto analýz by měl management zohlednit při vytváření strategie. Velká část analýz je provedena v omezeném čase na základě požadavků manažerů, které vznikly z aktuální potřeby získat určité podklady pro další rozhodování (např. analýza konkurence). Aby bylo plánování efektivní, je třeba změnit systém řízení. Plánovač nabízí manažerům jiný způsob pojetí organizačních procesů.

3. Plánovači jako katalyzátory

Úkolem a zájmem plánovačů v této roli je soustavně prosazovat u managementu využití efektivních řešení pro danou situaci. Zejména manažeři s dlouholetou praxí se mnohdy uchylují ke stereotypům při provádění nejrůznějších činností a jejich způsob jednání je neměnný. Plánovači by tedy měli podporovat manažery v kreativním přemýšlení o budoucnosti a ke změně zavedených stereotypů, čehož může dosáhnout např. kladením složitých otázek, které konvenční řešení zpochybňují.

Z vlastní zkušenosti vyplývá, že důsledkem nedostatečného řízení lidských zdrojů jsou iniciativní zaměstnanci zahlceni přemírou úkolů, zatímco řada schopných pracovníků není zdaleka plně vytížena. Management organizace by měl tedy pečlivě zvážit, kdo a jakým způsobem bude v procesu tvorby, implementace i hodnocení strategického plánu zapojen.

2.5 Typy strategií

Po provedení analýz a definování základních cílů nastává čas na výběr vhodné strategie odpovídající situaci, kde se organizace nyní nachází a kam se chce dostat.

Jauch a Glueck rozlišují čtyři základní typy strategických alternativ:

1. Stability
2. Expanze
3. Omezení
4. Kombinace

Tabulka 2: Základní charakteristika strategických alternativ

	EXPANZE		OMEZENÍ		STABILITA		KOMBI-NACE
	Oblast podnikání	Postup	Oblast podnikání	Postup	Oblast podnikání	Postup	Příklady
V Ý R O B N Ý	Rozšíření portfolia výrobků	Rozšíření objemů produkce stávajících výrobků	Stažení starých výrobků	Omezení objemu výroby starých výrobků	Udržování	Zdokonalení kvality	Stažení starých a současně uvedení nových výrobků na trh
T R H Y	Nalezení nových trhů	Pronikání (kvantitativní) na stávající trhy	Omezení distribučních kanálů	Snižování podílu na trhu	Udržování	Udržování podílu na trhu	Omezení starých zákazníků a současně nalézání nových zákazníků
F U N K C E	Vertikální integrování	Zvyšování kapacity	Snížení počtu funkcí	Redukce výzkumu a vývoje	Udržování	Zlepšení efektivity výroby	Snižování kapacit a současně zlepšování efektivity výroby

Zdroj: Šuleř 1995, s. 50

Strategie stability je vhodná v případě, že chce firma pokračovat se stejnými výrobky na stejných trzích a zaměří se na zvyšování efektivity a zlepšování výkonů. Expanzí rozumíme rozšiřování činnosti, zavedení nových výrobků či služeb, rozšíření funkcí či působení na trzích. Strategie omezení znamená nutnost redukovat výrobky, služby, trhy nebo funkce či omezit činnosti v organizačních jednotkách s negativním „cash flow“. Kombinaci volí organizace, které chtějí implementovat souběžně nebo sekvenčně různé strategické alternativy např. v různých organizačních jednotkách. (Šuleř 1995, s. 51)

Další strategické alternativy lze odvodit dle Davida z matice SWOT (Stadler 2000, s. 167):

1. **Strategie SO** (strengths-opportunities)

Strategie je založená na využití silných stránek, které by měly přinést externí šance. Vhodná je pro podniky, které chtějí závažné slabé stránky přebudovat na silné, popř. se pokusit obejít hrozby a soustředit se na využití šancí.

2. **Strategie WO** (weaknesses-opportunities)

Tato strategie směřuje koncentrací na externí šance k odstranění slabých stránek.

3. **Strategie ST** (strengths-threats)

Využívá silné stránky k zabránění hrozbám.

4. **Strategie WT** (weaknesses-threats)

Cílem je odbourat slabé stránky a předejít ohrožení. Podnik nacházející se v této situaci bojuje o své přežití.

Vostrovský a Štůsek (2008, s. 59) vidí dvě základní kategorie strategií, které odrážejí postoj defenzivní nebo ofenzivní a mohou být realizovány přímým nebo nepřímým způsobem. „Ofenzivní strategie se snaží změnit existující stav a jejím účelem je dokázat druhému subjektu svojí převahu přebíráním iniciativy. Cílem defenzivní strategie je odradit protivníka od ofenzivního jednání.“

Z hlediska neziskových organizací stanovují tři strategické postupy, které znamenají perspektivu:

- Přežít
- Zkonsolidovat se a udržovat dále stávající úroveň
- Rozšiřovat se a růst

Strategické alternativy následně specifikují na prostředí a podmínky neziskové

organizace:

1. Zůstávat tam, kde jsme
2. Poskytovat nové služby dosavadním zákazníkům
3. Poskytovat dosavadní služby novým zákazníkům
4. Nové služby novým klientům

Další strategické alternativy vyvozují od Portera, který vymezil dva možné způsoby dosažení efektivnosti: „buď bude organizace natolik diferencovat svoji službu (vůdcovství v odlišnosti), což její klienti ocení zvyšujícím se zájmem o tuto aktivitu nebo bude organizace usilovat o nejnižší náklady (vůdcovství v nákladech). Porter v této souvislosti hovoří o tzv. druhových strategiích:

1. Strategie nízkých nákladů

Organizace, které zvolí strategii vůdcovství v nákladech, mohou lépe uspět a konkurovat nízkou cenou služeb při získávání dotací a grantů a zvyšují šanci přežít nepříznivou ekonomickou situací. Neustálým sledováním efektivity však mohou opomíjet měnící se potřeby klientů. Dalším rizikem je čitelnost a snadná napodobitelnost této strategie.

2. Strategie diferenciací

Strategie diferenciací je zaměřená na potřeby klientů i očekávání společnosti, čímž se může zvýšit loajalita k organizaci. Nároky na financování služeb z grantů či jiných zdrojů jsou taktéž zvýšené, v některých případech značně. Organizace se širokým záběrem služeb však mohou prohrát v konkurenčním boji s úzce specializovanými organizacemi (Vostrovský a Štůsek 2008, s. 60-61).

2.6 Výběr optimální strategie

„Výběr strategie je složitým rozhodovacím procesem, při němž dochází postupnou selekcí možných strategických alternativ a variant k výběru strategie, dávající největší záruku, že bude dosaženo v ní vytyčených strategických cílů. Výběr strategie je zejména určován situací a vývojem podmínek v okolí firmy a v interních faktorech podniku.“ (Keřkovský a Vykypěl 1998, s. 106)

Vostrovský a Štůsek (2008, s. 61) se zabývali strategickým plánováním v neziskovém sektoru a stanovili kritéria výběru konkrétní strategie:

- Přijatelnost (strategie musí být přijatelná pro relevantní zájmové skupiny a splňovat jejich očekávání),

- Přiměřenost (strategie musí být přiměřená podmínkám, v nichž nezisková organizace působí),
- Realizovatelnost (strategie musí být realizovatelná z hlediska dostupných zdrojů, jimiž dotyčná organizace disponuje),
- Poskytnutí konkurenční výhody (zvolená strategie musí napomoci získat či udržet konkurenční výhodu)

Další kritéria výběru strategie popisuje Častorál (2010, s. 52) a zdůrazňuje, že se při volbě musí zohlednit adekvátnost, přínos, propojitelnost a návaznost. Strategie tedy musí objektivně odrážet vnitřní a vnější podmínky v organizaci a tendenci jejich vývoje, má být přijatelná pro zainteresované subjekty a úsporná v krocích a zdrojích a konečně je třeba zohlednit realizovatelnost ve vztahu k ostatním strategiím.

Při volbě strategie je třeba brát na zřetel stav organizace a prostředí, způsob řízení a organizační strukturu a vycházet výsledků provedených analýz. Výběr nejvhodnější strategické alternativy je úkolem managementu organizace, který by měl být aktivně zapojen do procesu přípravy, implementace i hodnocení strategického plánu.

2.7 Strategická analýza

Analýza je nedílnou součástí strategického plánování. Aby byla formulovaná strategie proveditelná, musí zohledňovat vnitřní i vnější podmínky organizace. Pokud nevíme, kde se nyní nacházíme, nemůžeme ani stanovit, kam se chceme dostat. Strategická analýza zaměřená na vnitřní prostředí přináší informace o aktuálním stavu organizace, jeho silných i slabých stránkách, které při tvorbě strategie zohledňujeme. Na základě výstupů vnitřní analýzy mohou být také definovány některé strategické cíle nebo zvolen typ strategie. Každý podnik je součástí vnějšího okolí, které na něj působí různými faktory. Ke zmapování těchto faktorů a zjištění jejich vlivu na realizaci strategického plánu je určena vnější analýza.

Keřkovský a Vykypěl (2006, s. 9) spařují cíl strategické analýzy podniku v nalezení trendů v chování okolí a podniku a vztahu mezi nimi. Nalezení trendu pak často ukazuje podniku budoucí vývoj. Potom je na podniku rozdělení faktorů na negativní a pozitivní a snaha o eliminaci negativních faktorů a naopak vyzdvižení a pokračování v upevňování faktorů pozitivních. Výsledkem strategické analýzy je ohodnocení všech relevantních

faktorů, které mohou mít vliv na výběr strategie a její tvorbu. Zároveň se snaží o nalezení vztahu mezi jednotlivými identifikovanými faktory, čímž dochází k první fázi tvorby strategie.

Existuje celá řada metod, které lze aplikovat, podrobněji se budu věnovat vybraným z nich, jež budou použity v aplikační části této práce. Mezi základní metody vnější analýzy lze zařadit např. PESTLE analýzu, stakeholder analýzu a Porterův model analýzy konkurence odvětví, jehož účelem je analýza strukturální přitažlivost odvětví z hlediska zisku. Pro neziskový sektor je tato metoda analýzy nevyhovující a dále jsem se jí proto nezabývala. Součástí vnitřní analýzy může být hodnocení sebevýkonnosti organizace a lze využít např. metodu 7S, kterou blíže popisuji v kapitole 2.7.2 Analýza vnitřního prostředí. Metodou, která zohledňuje vnitřní i vnější podmínky, je SWOT analýza.

2.7.1 Analýza vnějšího prostředí

Bezpochyby můžeme konstatovat, že v okolí každého podniku dochází neustále ke změnám různého charakteru, které mohou mít pozitivní či negativní dopad na fungování podniku. Situace, v níž se podnik v dané chvíli nachází nebo předpoklad, kde se nacházet bude, může mít na tvorbu i implementaci strategie zásadní vliv.

„Turbulentnost vnějšího prostředí determinuje celý proces strategického plánování v neziskovém sektoru.“ (Vostrovský a Štůsek 2008, s. 23) Pod pojmem vnější prostředí můžeme zjednodušeně řečeno chápat vše, co se nachází vně podniku. Předpokladem je vymezení relevantního prostředí a faktorů ovlivňujících podnik, přičemž se pro potřeby strategického řízení zabýváme pouze těmi faktory, které mají vliv na podnik (Tichá a Hron 2003, s. 71).

Vostrovský a Štůsek (2008, s. 23) doporučují odvíjet strategické plánování neziskových organizací od současných a očekávaných sociálních, ekonomických, politických a právních podmínek, ale také od síly zákazníků, míry konkurenční rivality a možnosti vstupu nových konkurentů do oboru. Nezisková organizace je otevřený systém, jehož činnost je vnějším okolím ovlivňována.

Existuje řada metod k provedení analýzy okolního okolí, jako příklad lze uvést PESTLE analýzu, plánování scénářů, model 4C nebo Porterův model pěti sil. V této práci dále blíže představuji PESTLE analýzu a stakeholder analýzu, které jsem prováděla přímo v naší organizaci.

2.7.1.1 PESTLE analýza

Termínu PESTLE předcházela určitý vývoj, první předchůdce této analýzy vytvořil v šedesátých letech Francis J. Aguilar a nesl zkrácený název ETPS (ekonomický, technologický, politický a sociální faktor). Způsob k organizování výsledků z předcházející monitorování prostředí vzápětí popsal Arnold Brown pod názvem STEP analýza (Strategic Trend Evaluation Proces). Následně byl tento nástroj doplněn o ekologický faktor a jednalo se o STEPE analýzu. Poslední změnou bylo osamostatnění legislativního faktoru, který dříve spadal pod politické prostředí. Autoři (např. Porter, Morrison, Mekka) se zabývali řazením faktorů v různém pořadí, nakonec se jako nejznámější ujal pojem PESTLE (Grasseová aj. 2010, s. 178).

Účelem PESTLE analýzy je zodpovědět na tři základní otázky:

1. Které z vnějších faktorů mají vliv na organizaci nebo její části?
2. Jaké jsou možné účinky těchto faktorů?
3. Které z nich jsou v blízké budoucnosti nejdůležitější?

Metodou PESTLE určíme nejvýznamnější faktory vnějšího prostředí ovlivňující podnik, přičemž vnější prostředí tvoří šest faktorů:

1. Politické faktory

Při analýze politických faktorů zjišťujeme působení existující a potenciální působení politických vlivů. Do této skupiny řadíme např. hodnocení politické stability, politický postoj, hodnocení externích vztahů nebo politický vliv různých skupin.

2. Ekonomické faktory

Ekonomické faktory analyzujeme s ohledem na působení a vliv místní, národní a světové ekonomiky. Mezi ekonomické faktory můžeme řadit např. základní hodnocení makroekonomické situace, přístup k finančním zdrojům a daňové faktory.

3. Sociální faktory

Do skupiny sociálních faktorů řadíme např. demografické charakteristiky, makroekonomické charakteristiky trhu práce, sociálně kulturní aspekty a dostupnost pracovní síly. Tyto faktory analyzujeme ve smyslu působení sociálních a kulturních změn.

4. Technologické faktory

Analýza technologických faktorů je zaměřena na dopady nových a vyspělých technologií, např. podpora vlády v oblasti výzkumu, rychlost realizace nových technologií či obecná technologická úroveň.

5. Legislativní faktory

Za legislativní faktory lze považovat např. existenci a funkčnost zákonných norem v oblasti působení podniku nebo naopak chybějící legislativu a další faktory jako vymahatelnost práva a autorská práva. Tato skupina obsahuje vlivy národní, evropské a mezinárodní legislativy.

6. Ekologické faktory

Do skupiny ekologických faktorů patří místní, národní a světová ekologická problematika a otázky jejího řešení. Mezi ekologické faktory řadíme např. přírodní a klimatické vlivy, globální environmentální hrozby či legislativní omezení spojená s ochranou životního prostředí (Grasseová aj. 2010, s. 179-180).

2.7.1.2 Stakeholder analýza

Stakeholderská analýza je metodou strategické analýzy, která se používá často v kombinaci s dalšími metodami, např. SWOT analýzou.

Existuje celá řada definic a pojetí pojmu stakeholder, který nelze doslovně do češtiny přeložit.

Stakeholders jsou v užším pojetí definováni jako subjekty, které mají na fungování podniku nějaký hmotný zájem, v širším pojetí jsou to subjekty, které ovlivňují daný podnik nebo jsou jednáním podniku samy dotčeny (Business Center.cz, [online]).

Pro naše účely vycházím z širšího pojetí, kdy jsou jako stakeholdeři označováni všichni aktéři, kteří ovlivňují naši organizaci a které ovlivňujeme my (Částek 2010, s. 21).

„Harrison a John uvádí, že stakeholderská analýza zahrnuje:

2. identifikaci klíčových stakeholderů a přiřazení jim priorit,
3. zhodnocení jejich potřeb,
4. zjištění jejich představ,

a integrování jejich znalostí do procesu strategického řízení.“ (Částek 2010, s. 72)

Částek (2010, s. 170) navrhuje pro stakeholderskou analýzu ve strategické analýze následující postup:

2. stanovit cíl analýzy,
3. identifikovat stakeholdery,
4. analyzovat hodnoty a segmentovat stakeholdery,

5. analyzovat atributy,
6. analyzovat možný vývoj hodnot a atributů,
7. sestrojít mapu stakeholderů,
8. přijmout odpovídající opatření
9. analyzovat dopady opatření a případně opatření korigovat

Grasseová aj. (2010, s. 195-200) vymezuje kroky pro provedení stakeholders analýzy za účelem identifikace zainteresovaných stran, které se budou nějakým způsobem účastnit na plánování a stanovení formy této účasti:

1. Identifikace skupin, subjektů a zájmů zainteresovaných stran

První krok obsahuje zpracování seznamu skupin zainteresovaných stran, konkretizaci jednotlivých subjektů z těchto skupin a stanovení předpokládaných zájmů ve vztahu k organizaci, respektive k řešeným strategickým tématům.

2. Stanovení zástupců zainteresovaných stran

V druhé fázi je nutno vyjasnit do jaké míry jsou nebo nejsou zájmy indentifikovaných skupin zastoupeny organizacemi nebo jejich zástupci. Na základě dotčenosti a vlivu se stanoví priority o účast. Zástupci zainteresovaných stran, které jsou strategií dotčeny nepatrně, ale mohou mít velký vliv, musí být přednostně zapojeny. Zapojení a účast vybraných zástupců zainteresovaných stran napomůže zmírnit budoucí konflikty a zaručí snadnější realizaci strategie.

3. Stanovení cíle komunikace se zástupci zainteresovaných stran a formy jejich účasti

V tomto kroku se hledá optimální forma účasti pro danou zainteresovanou stranu, proto je nejdříve nutné stanovit cíle a stupně její účasti, viz. tabulka č. 3.

Tabulka 3: Cíle účasti zainteresovaných stran a jejich stupně

Cíle účasti zástupců zainteresovaných stran				
Zajistit lepší pochopení zainteresovaných stran pro budoucí strategii. Aktivovat zainteresované strany pro další stupně komunikace.	Získávat nové informace a rozvíjet lepší porozumění pro různé perspektivy, nároky a zainteresované strany.	Činit informovaná a celkově vyvážená rozhodnutí.	Vyvíjet nová, inovativní a konsenzuální řešení. Získat a zapojit zainteresované strany do realizace strategie.	Posilovat odpovědnost a tím zlepšovat realizaci strategie.
Stupně účasti				
Informování	Připomínkování	Účast	Kooperace	Delegace
Zainteresovaná strana je informována o plánech a aktivitách.	Jsou vyslechnuty připomínky zainteresované strany a tím se ozřejmí její pohled.	Zainteresovaná strana může poskytnout rady a informace.	Zainteresovaná strana jako „partner“ je součástí vyjednávání, rozhodování se děje ve shodě.	Zainteresovaná strana se (částečně) podílí na rozhodnutích.

Zdroj: Grasseová aj. 2006, s. 199

4. Organizace účasti veřejnosti a zástupců zainteresovaných stran

V posledním kroku se zvolí metody informování, připomínkování nebo účasti zástupců zainteresovaných stran, které přizpůsobíme nejen cílům účasti, ale také časovým, personálním a finančním zdrojům, které jsou k dispozici.

Pokud uvážíme, že je celá řada neziskových organizací existenčně závislá na některých skupinách stakeholderů (zejména v oblasti financování), jeví se tento postup jako nejvíce vyhovující. Stakeholdery s největším vlivem nelze při tvorbě strategie opomenout a jejich aktivní účast je pro úspěšnou implementaci strategického plánu zcela zásadní.

2.7.2 Analýza vnitřního prostředí

Analýza vnitřního prostředí podniku je zaměřena na identifikaci silných a slabých stránek, zdrojů a schopností. Stejně jako při realizaci analýzy vnějšího prostředí je žádoucí držet se účelu jejího zpracování, aby byly výstupy využitelné při strategickém plánování.

Existuje řada metod určených k vnitřní analýze podniku, avšak do prostředí neziskového sektoru jsou aplikovatelné jen některé z nich. V této kapitole blíže popisují metodu „7S“, která odhaluje sedm faktorů úspěchu při realizaci strategie.

2.7.2.1 Analýza metodou „7S“

Metoda byla vytvořena na základě výzkumu T. J. Peterse a R. H. Watermana, z něhož vyplynulo, že je firma ovlivňována sedmi vnitřními faktory, které jsou vzájemně závislé a musejí být rovnoměrně rozvíjeny (Smejkal a Rais 2006, s. 33).

Analýza vychází z komplexního pohledu na organizaci jako celek a základem je pohled na organizaci jako na množinu sedmi základních vzájemně se podmiňujících a ovlivňujících faktorů, které mají rozhodující vliv na úspěšnost implementace strategie.

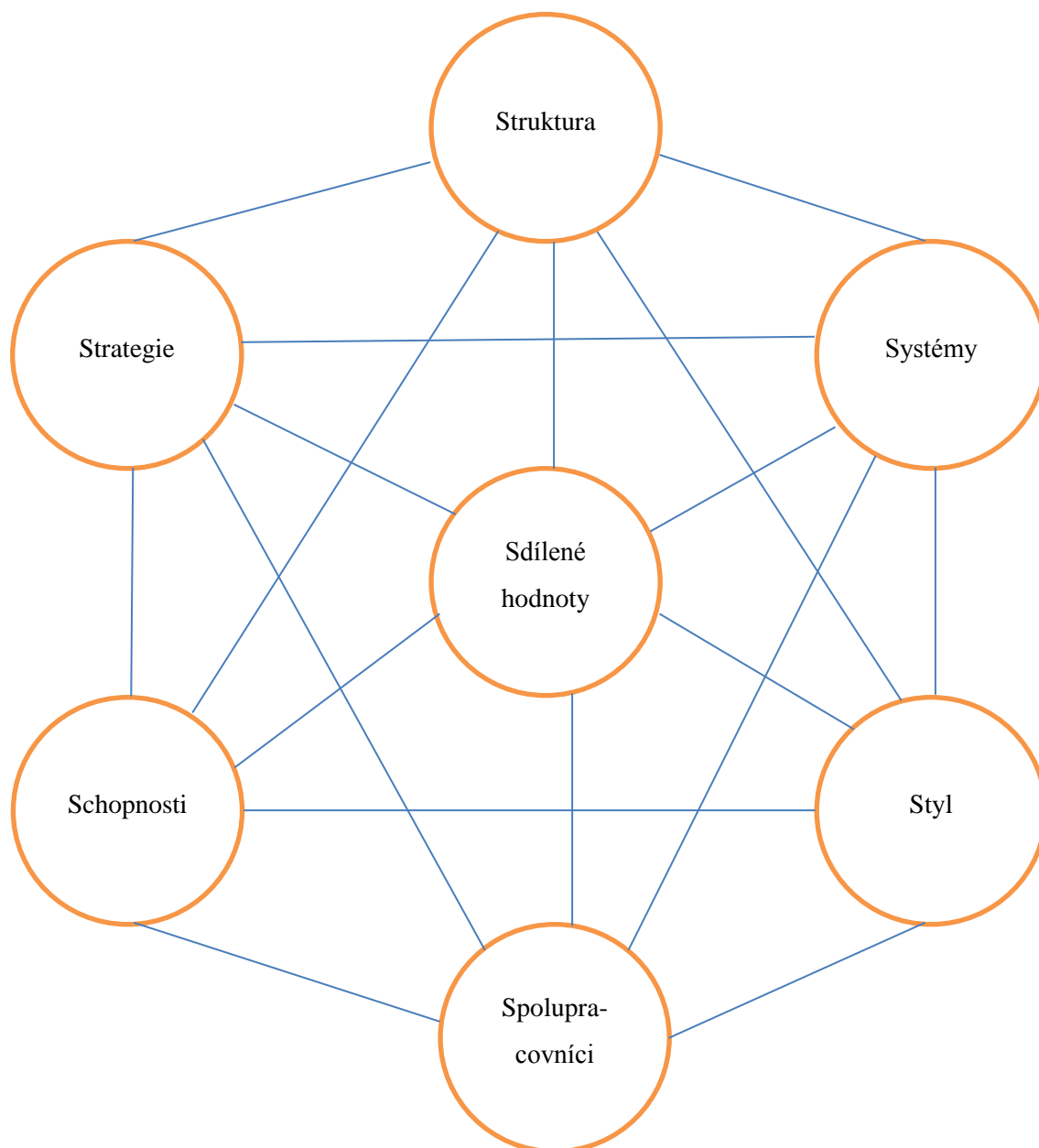
Název je odvozen z anglických výrazů, jejichž názvy začínají písmenem S:

- Strategy (strategie)
- Structure (struktura)
- Systems (systémy řízení)
- Style (styl manžerské práce)
- Staff (spolupracovníci)
- Skills (schopnosti)
- Shared values (sdílené hodnoty) (Keřkovský a Vykypěl 1998, s. 68)

Existují i další koncepce přístupů mimo uvedený rámec 7S faktorů, např. koncepce kritických faktorů úspěchu K. H. Chunga, H. Schnabel analyzuje ve své práci pyramidu deseti faktorů úspěchu podniku v podmínkách globalizované světové ekonomiky bere v úvahu i okolí firmy a v současné době často uplatňované modely excelence EFQM, které berou v úvahu kvantitativní i kvalitativní charakteristiky firmy a jsou využívány k hodnocení úspěšnosti firmy (Smejkal a Rais 2006, s. 33).

Jednotlivé klíčové faktory úspěchu a jejich propojenost znázorňuje Obrázek 3.

Obrázek 3: Model 7S faktorů firmy McKinsey



Zdroj: Smejkal a Rais 2006, s. 34

1. Strategie

Pokud není zpracován písemný dokument ke strategii firmy a strategický plán, lze vycházet z písemných materiálů (např. zakládací listiny, organizační normy) nebo také ze sdělení managementu. Strategie může být také pouze směr, myšlenka či trend, podle něhož se majitel či vedení organizace řídí (Smejkal a Rais 2006, s. 35).

2. Struktura

Strukturou chápeme funkčnost organizační struktury, včetně vztahů nadřízenosti, podřízenosti a spolupráce, ale i kontrolní mechanismy a sdílení informací (Keřkovský a Vykypl 1998, s. 68). Funkční struktura přispívá k optimálnímu rozdělení úkolů, kompetencí, pravomocí a zodpovědnosti mezi pracovníky organizace.

3. Systémy

Keřkovský a Vykypl (1998, s. 69) vidí systémy z hlediska řízení v organizaci jako prostředky (např. komunikační, dopravní, informační a kontrolní) sloužící řízení. Smejkal a Rais (2006, s. 41) se zabývají zejména informačními systémy a do tohoto faktoru zahrnuje formální i neformální procedury, které v organizaci probíhají.

4. Styl řízení

V rámci tohoto faktoru posuzujeme styl řízení a vedení a dle známé typologie jej lze identifikovat jako autoritativní, demokratický nebo liberální (Smejkal a Rais 2006, s. 41). Styl manažerské práce lze také rozebrat z hlediska způsobu řešení vyskytujících se problémů. Je vhodné brát v úvahu také fakt, že existuje rozdíl mezi formálním a neformálním řízením, tedy mezi popisem v dokumentech a předpisech ve srovnání s tím, co management ve skutečnosti dělá (Keřkovský a Vykypl 1998, s. 69).

5. Spolupracovníci

Lidé jsou sice hlavním zdrojem zvyšování výkonnosti firmy, ale také hlavním provozním rizikem (Smejkal a Rais 2006, s. 42). Keřkovský a Vykypl (1998, s. 69) vidí spolupracovníky jako řídicí i řadové pracovníky, kdy analyzujeme jejich vztahy, motivaci, chování vůči organizaci apod. Aspekty je třeba rozlišit na kvantifikovatelné (systém motivace a odměňování, systém zvyšování kvalifikace atd.) a nekvantifikovatelné (loajalita, morální a etická hlediska).

6. Schopnosti

Ve faktoru schopnosti se nezabýváme jen součtem kvalifikace jednotlivých pracovníků, ale bereme v úvahu také kladné i záporné efekty, dané např. úrovní organizace práce a řízením. Posuzuje se profesionální znalost kolektivu firmy jako jednoho celku.

7. Sdílené hodnoty

Tento faktor velmi úzce souvisí s faktorem spolupracovníci a lze je chápat jako soustavu hodnot a názorů vytvářejících normy chování ve firmě (firemní kultura). Sdílené hodnoty jsou principy, ideje a základní skutečnosti, které jsou respektované pracovníky a případně také některými stakeholdery zainteresovanými na úspěchu firmy (Keřkovský a Vykypl 1998, s. 69).

2.7.3 SWOT analýza

Metodu vytvořil v 60. letech Albert Humphrey nejdříve jako týmovou metodu pro plánování pojmenovanou SOFT analýza, kterou později přepracoval na SWOT analýzu (Grasseová aj. 2010, s. 295). „SWOT analýza je otevřeným hodnocením podniku a je velmi užitečným, pohotovým a snadno použitelným nástrojem k deskripci celkové situace podniku.“ (Tichá a Hron 2003, s. 118)

Před definováním strategie je třeba zjistit, v jaké situaci se organizace nachází a určit stránky, které napomohou k dosažení cíle nebo může jejich opomenutí cíl ohrozit. Také je třeba definovat příležitosti, z nichž mohou vzniknout další (mnohdy dílčí) cíle a hrozby, kterým musí organizace čelit a z nichž často vznikají cíle strategické. (Siegl aj. 2011, s. 15) SWOT je zkratka pocházející z angličtiny a vychází z počátečních písmen slov:

S	Strenghts	Silné stránky
W	Weaknesses	Slabé stránky
O	Opportunities	Příležitosti
T	Threats	Hrozby

Analýza není jen výčtem vnitřních silných a slabých stránek a vnějších příležitostí a hrozeb. Některé silné stránky a příležitosti mohou mít zásadní vliv na realizaci strategie, stejně jako některé slabé stránky a hrozby mohou být osudové.

Po sestavení těchto čtyřech seznamů následuje vyvození závěrů, které se vztahují ke konkrétní situaci podniku a ohodnocení jejich dopadu na výběr strategie (Tichá a Hron 2003, s. 118).

Grasseová aj. (2010, s. 297-300) kladou důraz na stanovení účelu využití SWOT analýzy. Získané výsledky standardně slouží jako podklad pro generování alternativ strategií s využitím matice SWOT a dále je lze využít k následujícím účelům:

1. podklad pro definování vize
2. podklad pro formulování strategických cílů
3. pro identifikaci kritických oblastí

Dále doporučuje dodržovat při zpracování SWOT analýzy tyto principy:

- účelnost – neustále brát v potaz účel analýzy
- relevantnost – zaměřit se pouze na podstatná fakta, tedy jevy s dlouhodobým trváním
- kauzalita – soustředit se na příčiny, nikoliv na důsledky

- objektivnost – zajistit participaci více lidí na tvorbě analýzy a využívat nástroje pro hodnocení důležitosti faktorů, např. bodové škály

2.8 Implementace strategie

V odborných zdrojích nalezneme několik verzí pojmenování dokumentu, nejčastěji se setkáváme s názvem akční plán, implementační plán nebo operační plán. Účelem zpracování tohoto dokumentu je podrobnější rozbor a plán realizace stanovených cílů, konkretizace úkolů a rozdělení odpovědnosti, v čemž se autoři s mírnými odchylkami shodují.

Vostrovský a Štůsek (2008, s. 84) definují implementační plán jako prostředníka mezi cíli a strategiemi strategického plánu a každodenními činnostmi pracovníků v organizaci. Plán je konkrétním návodem, jak dosahovat cíle vytyčené ve strategickém plánu a jak naplňovat poslání podniku. Velkou důležitost přikládá vytyčení krátkodobých cílů v rámci jednotlivých programů či aktivit, které jsou na nižší hierarchické úrovni než cíle strategické, ale přispívají k jejich naplnění.

Dle Grasseové aj. (2010, s. 78-80) se proces implementace skládá ze dvou základních činností: zpracování akčních plánů a jejich implementace.

1. Zpracování akčních plánů

Rizikem při realizaci strategických akcí je, že se jich provádí v jeden okamžik mnoho, což klade velké nároky na zdroje. Této situaci lze předejít stanovením priorit se zaměřením na koordinaci a časováním strategických akcí. Priority se obvykle určují dle porovnání nákladů a přínosů a účelem je vybrat strategické akce, které lze realizovat s dostupnými zdroji. Realizační tým následně provede podrobné plánování a zpracuje akční program, kde je určeno kdo, co, do kdy, s jakými zdroji a s jakou odpovědností vykoná a jaký výsledek se očekává.

2. Implementace akčních plánů

Implementaci provádí realizační týmy ve spolupráci s dalšími zapojenými zaměstnanci. Grasseová uvádí nejčastější důvody, které způsobují nedostatečné plnění akčního plánu:

- Pracovníci nevědí, co se od nich očekává
 - specifické cíle, akce a úkoly nejsou stanoveny jednoznačně a konkrétně,
 - nebyla stanovena odpovědnost nebo konkrétní výstupy.
- Pracovníci nemají dostatečné znalosti a dovednosti potřebné ke splnění zadaných úkolů.

- Zaměstnanci neplní úkoly účelově z důvodu malé motivace, nedostatku času nebo pocitu ohrožení.
- Často vznikají mimořádné události a krizové situace a pracovníci nemají čas ani chuť k plnění akčního programu.

Z výše uvedeného je patrné, že před samotnou implementací strategie je třeba přeměnit cíle strategické na operační, zmapovat a případně přerozdělit dostupné zdroje, stanovit priority a sestavit časový harmonogram. Dále definovat očekávané výstupy, rozdělit konkrétní úkoly a odpovědnost za plnění cílů zapojeným zaměstnancům. Košťan (2002, s. 111) doplňuje ještě další implementační kroky, pro naše potřeby uvádím jen vybrané z nich:

- Upravit organizační strukturu s cílem umožnění efektivního výkonu strategických činností.
- Vypracovat nové standard pracovních postupů.
- Implementovat prvky firemní kultury podporující strategii.
- Vytvořit motivační systém.
- Zajistit podpůrný informační systém.
- Přizpůsobit nové strategii systém hodnocení výkonnosti a kontroly.
- Zavést mechanismy benchmarkingu.¹
- Zabezpečit fungování odpůrného vnitrofiremního komunikačního systému.

Keřkovský a Vykypěl (1998, s. 111) spatřují předpoklady úspěšného strategického plánování a realizace strategie ve vytvoření organizačních podmínek pro zpracování přijaté strategie a její realizaci ve formě dlouhodobých plánů, programů, rozpočtů a dalších navazujících dokumentů se stanovením zodpovědností a udělením kompetencí jednotlivým organizačním složkám. Doporučují na počátku vydat směrnici, která organizační prvky řádně vymezuje. Úkolem manažerů je jasně definovat strategické cíle, předpoklady a podmínek vyplývající z přijaté strategie a řádně s nimi seznámit všechny, kteří se na plánování podílejí. Řadoví pracovníci i manažeři by měli být řádně informováni o úkolech, které pro ně z přijaté strategie a navazujících plánů vyplývají a na realizaci úkolů mají být navázány systémy motivace pracovníků. Vzhledem k měnícím se podmínkám doporučují

¹ Benchmarking je nástroj k porovnávání a vyhodnocování zkušeností konkurence, který pomáhá firmě určit, zda je či není konkurenceschopná. Vychází z myšlenky, že nezbytným předpokladem konkurenceschopnosti je být nejméně tak dobrý, jako je nejlepší v oboru. (Drucker 2006, s. 389).

kontrolu průběhu realizace strategie a její případnou revizi s ohledem na výsledky analýzy vnějšího prostředí (nové příležitosti a hrozby) i zhodnocení vývoje silných a slabých stránek.

2.9 Monitorování a hodnocení realizace strategie

Monitorování a průběžné hodnocení plnění strategického plánu probíhá po dobu implementace plánu ve stanovených časových intervalech. Celkové hodnocení je poslední fází procesu strategického plánování a z výsledků vyplyne, do jaké míry byla zvolená strategie vhodná a její implementace úspěšná. Neznamená to však konec strategického řízení.

„Po vyhodnocení realizace plánu může dojít management k závěru, že zvolená alternativa nenaplnuje její poslání nebo vizi. Může tedy zvolit jinou alternativu a zpracovat jí do operačního plánu a dále postupovat dle strategického plánovacího cyklu. Nebo může začít od začátku, vrátit se v novém čase ke svému poslání a po získaných zkušenostech provést v novém úhlu pohledu externí i interní analýzu atd.“ (Beránek aj. 2011, s.28)

Monitoringem získáme kvalitativní i kvantitativní údaje, které poskytnou zpětnou vazbu k realizaci strategie a napomohou při korigování odchylek od stanovených cílů. Monitorovací postupy s rozdělením odpovědností mezi zapojené pracovníky musí být zpracovány již před zahájením implementace akčních plánů. Tyto postupy musejí taktéž vymezovat předmět, způsob i frekvenci monitoringu. V případě zjištění nedostatku nebo výkyvu od plnění cílů je nezbytné provést analýzu problému a zpracovat návrhy na nápravná opatření (Grasseová aj., 2010, s. 81).

Důsledné a systematické hodnocení strategických operací i jejich výsledků je naprosto nezbytné a je třeba jej provádět pravidelně. Zejména v organizacích, kde se systém strategického řízení teprve zavádí, se hodnocení provádí častěji a v menších intervalech (cca 1 měsíc), které lze postupně prodlužovat. Při hodnocení jsou posuzovány úkoly, které měly být dle stanovených termínů již splněné (Souček a Burian 2006, s. 145).

„Cílem hodnocení v oblasti strategického řízení zpravidla je zvyšování kvality stávajících strategií, dále pak to může být posouzení jejich relevance, efektivnosti a účinnosti přičemž doporučení a zjištění slouží jako podklady při navrhování strategií nových.“ (Grasseová aj. 2010, s. 85)

Dle načasování se hodnocení rozděluje na tři typy: předběžné (ex ante), průběžné (interim) a následné (ex post). Předběžné hodnocení, které se provádí před schválením strategického plánu, poskytne strategickému týmu první informace o tom, zda bylo správně

určeno strategické zaměření, jestli je strategie a navržené akce relevantní a jestli jsou očekávané výsledky realistické.

Průběžné hodnocení lze využít po celou dobu implementace strategie a na základě jeho výstupů a závěrů se mohou během implementace provádět úpravy, resp. nápravná opatření.

Následné hodnocení lze využít k posouzení a výsledkům implementace celého strategického plánu. Záběry následného hodnocení jsou využitelné k odvození závěrů, které bude možné zobecnit a využít pro další strategické plánování a implementaci strategie (Grasseová aj. 2010, s. 85-86).

V první části této práce jsem popsala proces strategického plánování, jeho základní fáze a metody strategické analýzy. Vybrané postupy a metody využiji v následující aplikační části práce, cílem je zpracovat metodiku strategického plánování a strategický plán Farní charity Litoměřice na období 2012 – 2015.

Vzhledem k tomu, že v případě Farní charity Litoměřice nevyšla iniciativa k zavedení strategického plánování z potřeby vedení organizace, bylo prvním krokem získání souhlasu managementu a vysvětlení významu a důležitosti plánování. Přípravnou fází jsem zahájila v prosinci 2011, kdy jsem oslovila management s cílem získání podpory k nastartování procesu strategického plánování v organizaci, domluvila jsem předběžný postup a harmonogram.

Na základě teoretických poznatků, vlastní znalosti organizace a s ohledem na použitelnost metod v prostředí neziskového sektoru, jsem následně v období od ledna do března 2012 provedla strategické analýzy, a to kombinací metod vnitřní a vnější analýzy. Do analýz byli zapojeni zástupci všech složek organizační struktury od řadových zaměstnanců přes vedoucí středisek po management.

V průběhu celého procesu a na základě nabytých zkušeností jsem od prosince 2011 do dubna 2012 postupně zpracovávala metodiku strategického plánování uplatnitelnou v podmínkách Farní charity Litoměřice.

K tvorbě samotného strategického plánu byl sestaven pracovní tým, který tvořil management a vedoucí pracovníci. Představila jsem výstupy analýz a na základě těchto poznatků jsme společně stanovili strategické i operační cíle. Vytvořený strategický plán je součástí aplikační části práce.

3 APLIKAČNÍ ČÁST

3.1 Základní údaje o organizaci

3.1.1 Zaměření a poskytované služby

Farní charita Litoměřice je evidovanou právnickou osobou dle Zákona č. 3/2002 Sb., o svobodě náboženského vyznání, postavení církví a náboženských společností, a na základě tohoto zákona je evidována v rejstříku právnických osob vedeném Ministerstvem kultury ČR. Byla zřízena 12.6.1991 biskupem litoměřickým. Jejím statutárním zástupcem je ředitelka jmenovaná diecézním biskupem.

Předmět činnosti je definován v článku 6. Organizačního řádu, který stanovuje následující oblasti:

- Zřizování a provozování charitních domovů, ústavů, zdravotnických zařízení, stacionářů, domovů pokojného stáří, domovů pro matky v tísní, a dalších sociálních zařízení.
- Zřizování chráněných dílen a pracovišť
- Zřizování šatníků pro sociálně slabé občany
- Poskytování služeb ošetrovatelských, rehabilitačních, pečovatelských, osobní asistence a dalších sociálních služeb
- Účast na sbírkách a humanitárních akcích za účelem pomoci potřebným.

V současné době provozuje organizace více registrovaných sociálních služeb, jejichž cílovou skupinou jsou převážně senioři. Jedná se jak o služby pobytové (Domov na Dómském pahorku, Charitní domov sv. Zdislava, Domy s pečovatelskou službou), tak ambulantní (Charitní ošetrovatelská a pečovatelská služba). Jedno zařízení poskytuje služby osobám bez přístřeší (Dům P. Marie Pomocné – Noclehárna, Azylový dům, Nízkoprahové denní centrum).

3.1.2 Dům P. Marie Pomocné

Zařízení vzniklo roku 1999 na základě požadavku města Litoměřice zřídít službu pro osoby bez přístřeší. Objekt je majetkem obce a organizace platí symbolické nájemné.

V současné době jsou zde poskytovány tři registrované sociální služby: Nízkoprahové denní centrum, Noclehárna a Azylový dům.

Posláním Azylového domu je poskytovat ubytování, sociální a aktivizační služby mužům bez domova a podporovat je v integraci do společnosti. Cílovou skupinou jsou muži bez přístřeší ve věku 18-64 let, fyzicky soběstační, v sociální nouzi a v nepříznivé sociální situaci dle zákona č. 108/2006 Sb., o sociálních službách, muži mající průkaz totožnosti a potvrzení lékaře o zdravotním stavu dle zákona č. 108/2006 Sb., o sociálních službách, muži s trvalým pobytem v Litoměřicích a okolí, potažmo v ČR a EU. Služba má stanoveny několik cílů:

- Poskytovat mužům bez domova přechodné ubytování
- Podporovat uživatele při zvyšování orientace ve vlastních právech a povinnostech
- Spolupracovat s uživateli na stabilizaci finančních příjmů
- Navázat spolupráci s uživateli při řešení zadluženosti a hospodaření s penězi
- Zmapovat možnosti řešení bytové situace a hledat bydlení

Posláním Noclehárny je poskytovat mužům bez domova přenocování, možnost osobní hygieny a možnost přípravy vlastního jídla. Cílem je zajistit přenocování a uspokojení základních lidských potřeb (teplo, jídlo, osobní hygiena, spánek).

Cílovou skupinu tvoří muži bez přístřeší ve věku 18 a více let, fyzicky soběstační, v sociální nouzi a v nepříznivé sociální situaci dle zákona č. 108/2006 Sb., o sociálních službách, nebo muži v naléhavé osobní krizi, muži s trvalým pobytem v Litoměřicích a okolí, potažmo v ČR a EU.

Posláním Nízkoprahového denního centra je poskytovat mužům a ženám bez přístřeší poradenství a podporu v zařízení i v terénu a poskytovat podmínky pro možnost osobní hygieny a přípravy vlastní stravy. Služba je poskytována ambulantně v prostorách centra i v terénu na území města Litoměřice.

Cílovou skupinou ambulantní služby jsou muži i ženy bez přístřeší ve věku 18 a více let, fyzicky soběstační, Cílem je poskytovat podmínky pro osobní hygienu a pomoc při zajištění stravy a poskytovat sociální poradenství. Cílovou skupinou terénní služby jsou muži i ženy ve věku 18 a více let, nacházející se na území města Litoměřice. Cílem terénní

služby je kontaktovat osoby žijící v obtížné životní situaci a poskytovat sociální poradenství.

Ve středisku pracuje celkem 9 zaměstnanců – vedoucí, 2 sociální pracovníci, 1 pracovník aktivizačního programu a 4 pracovníci v sociálních službách.

3.1.3 Charitní domov sv. Zdislava

Zařízení bylo otevřeno jako domov pro seniory s kapacitou 30 lůžek, od ledna 2011 bylo z převážné části transformováno na domov se zvláštním režimem. Kapacita domova pro seniory byla snížena na 5 lůžek a domov se zvláštním režimem čítá 25 lůžek.

Vlastníkem objektu je Česká dominikánská provincie. Jedná se o historickou budovu bývalého kláštera, poslední úpravy, které byly provedeny v souvislosti se změnou užívání objektu na domov pro seniory, proběhly v roce 2002.

Posláním charitního domova sv. Zdislava je poskytnout uživatelům, kteří nejsou natolik soběstační, aby mohli žít samostatně ve vlastní domácnosti a jejich rodina nemůže patřičnou péči zabezpečit, a to ani s pomocí terénních pečovatelských služeb, důstojné a bezpečné prostředí ve stáří při současném zajištění jejich potřeb a jejich začlenění do sociálního prostředí v co největší možné míře.

Cílovou skupinou domova pro seniory jsou senioři, ve věku od 65 let se sníženou soběstačností, ze zdravotních nebo sociálních příčin, mobilní či částečně imobilní (chodící za pomoci holí, berlí či chodítek), pro které z nejrůznějších důvodů nepostačují ostatní typy sociálních služeb, zejména služeb terénních, zaměřených na tuto populační skupinu.

Cílovou skupinou domova se zvláštním režimem jsou osoby (muži i ženy), kteří mají sníženou soběstačnost z důvodu stařecké demence, Alzheimerovy demence a ostatních typů demencí, jejichž situace vyžaduje pravidelnou pomoc fyzické osoby. Služba je poskytována osobám od 50 let věku. Osoby musí být alespoň částečně mobilní (chodítka, hole). Služba není poskytována osobám imobilním a osobám s psychiatrickým onemocněním v akutní fázi, vyžadující péči ve zdravotnických zařízeních a osobám závislým na návykových látkách.

Ve středisku pracuje celkem 14 zaměstnanců, z toho 5 zdravotních sester, 4 pracovníci v přímé péči, 1 aktivizační pracovníce, 1 sociální pracovníce, 2 uklízečky a vedoucí střediska.

3.1.4 Domy s pečovatelskou službou

Název služby je dán historicky, kdy byla zpočátku poskytována pečovatelská služba pouze ve čtyřech objektech se samostatnými bytovými jednotkami, jejichž vlastníkem je město Litoměřice. V současné době se služba poskytuje nadále v Domech s pečovatelskou službou a na celém území města Litoměřice v domácnostech uživatelů. Posláním je zajistit péči o seniory a zdravotně postižené občany, kteří nejsou schopni si sami obstarat nutné práce v domácnosti a další životní potřeby nebo kteří pro nepříznivý zdravotní stav potřebují pomoc jiné osoby.

Hlavním cílem Pečovatelské služby je podporovat uživatele v zachování jejich způsobů života ve vlastních domácnostech, pomoci překlenout i přechodné období se zhoršeným zdravotním stavem, který nevyžaduje hospitalizaci, podporovat je v oblastech, v nichž jsou jejich schopnosti sníženy.

Počet zaměstnanců je 11, z toho 8 pracovníků v sociálních službách, 1 aktivizační pracovníce, 1 sociální pracovník a vedoucí střediska.

3.1.5 Charitní ošetrovatelská a pečovatelská služba

Jedná se o terénní službu poskytovanou v okrese Litoměřice. Zázemí a sídlo služby je v objektu Charitního domova sv. Zdislava. Středisko CHOPS tvoří komplex dvou služeb - pečovatelské a ošetrovatelské, uživatelé často potřebují obě služby souběžně a jejich zajištění jedním poskytovatelem je pro ně výhodné. Hlavním úkolem střediska je zajištění spokojenosti uživatelů a zlepšení podmínek života seniorů a nemocných uživatelů v jejich domácím prostředí a naplňování jejich práv.

Ve službě je zaměstnáno 5 pracovníků – vedoucí střediska, 1 pracovníce v sociálních službách a 3 zdravotní sestry. Vedoucí vykonává zároveň funkci zdravotní sestry.

3.1.6 Domov na Dómském Pahorku

Domov na Dómském pahorku byl otevřen v říjnu 2009, poskytuje dvě registrované sociální služby: týdenní stacionář a domov pro seniory. Středisko je v organizaci největší jak z hlediska počtu zaměstnanců, tak klientů. Ve stacionáři je 9 lůžek a v domově 108 lůžek.

Posláním Domova na Dómském pahorku je poskytování pobytových, sociálních, ošetrovatelských a aktivizačních služeb seniorům, kteří zejména z důvodu vyššího věku, úbytku sil, zhoršeného zdravotního stavu a nepříznivé sociální situace nemohou žít

ve svém domově, kde jim nemůže být poskytnuta dostatečná péče rodinou nebo jinými službami sociální péče.

Cílovou skupinou domova pro seniory jsou senioři se sníženou soběstačností zejména z důvodu věku, senioři se zhoršeným zdravotním stavem, vyžadující pravidelnou pomoc jiné fyzické osoby, senioři v nepříznivé sociální situaci, mobilní i imobilní osoby starší 65 let (v odůvodněných případech od 59let s podmínkou potřeby sociální a zdravotnické péče).

Cílem poskytovaných služeb je podpora samostatnosti uživatelů v co nejvyšší možné míře, zlepšení nebo udržení jejich zdravotního i duševního stavu. Domov vytváří podmínky pro důstojný život uživatelů, aby mohli být sami sebou, mohli uplatňovat vlastní vůli a mohli jednat na základě vlastního rozhodnutí.

Cílovou skupinou týdenního stacionáře jsou senioři, kteří mají sníženou soběstačnost zejména z důvodu věku, chronického onemocnění nebo zdravotního postižení, jejichž situace vyžaduje pravidelnou pomoc jiné fyzické osoby. Osoby musí být plně nebo částečně mobilní.

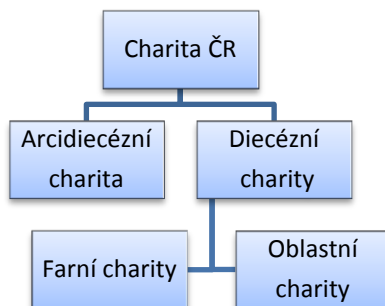
Počet zaměstnanců je 69, z toho 1 vedoucí střediska, 2 sociální pracovníci, 5 aktivizačních pracovníků, 35 pracovníků v sociálních službách (pečovatelky), 8 zdravotnických pracovníků a 17 pracovníků v provozu (kuchyň, údržba, prádelna, úklid).

3.2 Organizační struktura

3.3 Organizační struktura Charity ČR

V Charitě ČR funguje celkem osm arcidiecézních charit. Farní charita Litoměřice (dále jen FCH LTM) je dle místa působnosti a sídla součástí Diecézní charity Litoměřice. Znázorněné vztahy se v praxi příliš neuplatňují a neprojevují. Nadřízená charita formálně vykonává kontrolní činnost nad organizacemi pod ní, ale vzhledem k vlastní právní subjektivitě nemůže do jejich fungování nijak zásadně zasahovat. Existují však rozdíly v jednotlivých charitách v rámci ČR, např. Diecézní charita Brno je zaregistrována jako jeden subjekt, tudíž farní i oblastní charity v její působnosti spadají plně pod její řízení a vedou jedno účetnictví. Proti tomu v litoměřické diecézi má každá z farních a oblastních charit vlastní právní subjektivitu a fungují víceméně odděleně. Formální strukturu znázorňuje obrázek 4.

Obrázek 4: Organizační struktura Charity ČR



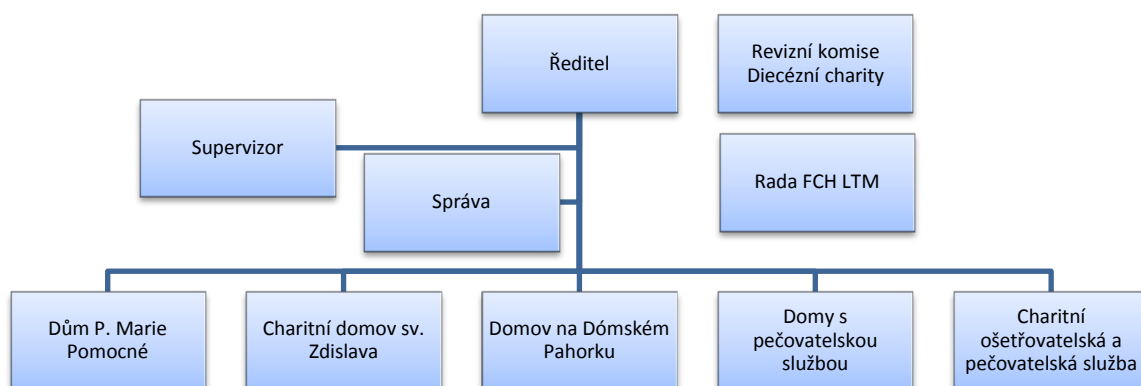
Zdroj: Autorka

Charita ČR tedy vydává celorepubliková doporučení, která jsou charitními organizacemi respektována, z právního hlediska by však při jejich neplnění neměly být vyvozeny žádné následky. Vzhledem k této rozpolcenosti není využit potenciál charity, který v sobě nese svojí velikostí, působností a rozsáhlou činností. Na druhou stranu mohou charity nižšího řádu pružněji reagovat na potřeby v regionu, rozšiřovat své služby a realizovat projekty bez dalšího schvalovacího procesu.

Centrála zaštiťuje akce většího rozsahu, vyhlašuje celorepublikové sbírky a svojí činnost soustřeďuje také na humanitární pomoc do zahraničí a uplatňuje také své politické vlivy. Dobře fungujícím prvkem spolupráce v rámci Charity ČR jsou odborná kolegia, kdy byly vytvořeny pracovní skupiny dle registrovaných sociálních služeb (kolegium Azylových domů, Domovů pro seniory atd.), které svolávají nejméně jednou ročně setkání a mají možnost projednávat průlomová témata, navázat spolupráci, vyměňovat si zkušenosti a vyvozené závěry či podněty předat na centrálu charity. Kolegia jsou svolávána i na místní úrovni ve většině diecézních charit.

3.4 Organizační struktura Farní charity Litoměřice

Pro bližší pochopení struktury organizace a vztahů nadřízenosti a podřízenosti je organizační struktura znázorněna na obrázku 5.



Obrázek 5: Organizační struktura Farní charity Litoměřice

Zdroj: Organizační řád FCH LTM

„Ředitel je statutárním zástupcem organizace a je jmenován i odvoláván diecézním biskupem litoměřické diecéze, jeho poradním orgánem je Rada FCH LTM a kontrolním orgánem Revizní komise Diecézní charity.

Členové rady jsou jmenováni ředitelem Diecézí charity Litoměřice, na návrh ředitele FCH LTM. Rada projednává rozpočet, závažnější otázky organizačního rázu, navrhuje změny stanov a vyjadřuje se k činnosti FCH LTM.

Revizní komise je kontrolním orgánem DCH LTM a její členové jsou jmenováni diecézním biskupem litoměřické diecéze. Komise kontroluje činnost a hospodaření DCH LTM i jednotlivých farních i oblastních charit.“ (Organizační řád Farní charity Litoměřice odst. 1)

3.5 Portfolio

3.5.1 Úspěšné projekty

1. Projekty ESF

Od roku 2006 byly realizovány tři projekty podpořené Evropským sociálním fondem. Prvním z nich byl projekt Podané ruce, který byl zaměřen na rozvoj služeb ve středisku Dům P. Marie Pomocné, cílovou skupinou jsou osob bez přístřeší.

V rámci projektu s názvem Doplnkové vzdělávání pracovníků bylo zajištěno další odborné vzdělávání zaměstnanců, součástí projektu byla také aktualizace a dopracování písemných dokumentů týkajících se manažerského řízení organizace, personální práce a přímé práce s klienty (např. metodiky potřebné pro poskytování služeb dle Standardů kvality).

Od února 2010 do ledna 2012 byl realizován projekt Integrace sociálně vyloučených skupin na trh práce v Litoměřicích, který nabízel odborné poradenství a podporu vedoucí k aktivizaci a motivaci hledat a udržet si pracovní místo. Součástí projektu bylo vzdělávání účastníků v komunikačních dovednostech, získání odborné praxe a vznik 18-ti pracovních míst v organizaci. Od května 2012 bude navázáno dalším projektem s obdobnými aktivitami.

V lednu 2012 nastartoval projekt „Vzděláváním zaměstnanců Farní charity Litoměřice k zajištění dostupnosti a kvality služeb“. Jednak bude zajištěno odborné vzdělávání pracovníků v organizaci a dále projdou jednotlivá střediska auditem se zaměřením na Standardy kvality.

2. Komunitní projekty

Organizace je aktivně zapojena do komunitního plánování v Litoměřicích a Lovosicích. V rámci dotační výzvy města Litoměřice byly v posledních letech podpořeny čtyři komunitní projekty.

Projekty Živli I. a II. (život v Litoměřicích) a ProživLi (Problémy života v Litoměřicích) byly zaměřeny na osvětu a vzdělávání žáků základních škol. Přispěly k naplnění strategického cíle skupiny sociální pomoci Osoby v přechodné krizi, ohrožené drogou a etnické menšiny – Zvýšení povědomí o cílových skupinách poskytovatelů sociálních služeb ve společnosti.

Projekt Los-mapos vycházel ze systémové oblasti komunitního plánu, konkrétně ze strategického cíle Informační systém sociálních služeb. Výstupem je tištěná mapa města Litoměřic s vyznačením všech sociálních služeb a jejich popisem.

3.5.2 Rozvíjející se činnosti

Od roku 1991, kdy Farní charita Litoměřice zahájila svojí činnost, dochází každým rokem k rozvoji organizace, jsou zřizovány nové služby a rozšiřují se cílové skupiny.

Největším rozvojem v posledních letech bylo otevření nového domova pro seniory v říjnu 2009. S tím souvisel nárůst počtu zaměstnanců z 60 na 137, čímž se organizace stala největším zaměstnavatelem v obci. V té souvislosti vznikly ve správě organizace pouze dvě pracovní místa na pozicích účetní a mzdová účetní, ve vedení k žádnému rozšíření z důvodu nedostatku finančních prostředků nedošlo, ačkoliv s klesajícím příjmem z dotací existuje potřeba aktivně vyhledávat další finanční zdroje a rozšířit fundraisingové aktivity.

V čl. odst. Organizačního řádu se uvádí, že některé činnosti mohou být zajišťovány dobrovolnými pracovníky. Do roku 2011 v organizaci žádní dobrovolníci nepůsobili, přestože je zde široká škála možností, kde by byla jejich činnost potřebná a plně využitelná. V posledních měsících se začíná s dobrovolníky aktivněji pracovat alespoň v jednom ze středisek poskytujícím pobytové služby pro seniory, v Domově na Dómském pahorku. Dobrovolnictví patří beze sporu mezi oblasti, kde je prostor k rozvoji ve všech složkách organizace.

4 Analýza vnějšího prostředí

K analýze vnějšího prostředí FCH LTM jsem zvolila dvě metody: PESLE analýzu a Stakeholder analýzu. Na základě teoretických poznatků a vlastního uvážení jsem vyhodnotila uvedené metody jako nejvhodnější z hlediska uplatnitelnosti výstupů při strategickém plánování v neziskové organizaci.

4.1 PESTLE analýza

Při analýze vnějšího prostředí metodou PESTLE jsem jednotlivé faktory posuzovala z hlediska možného dopadu na strategii, vycházela jsem z platných právních norem a či jiných relevantních dokumentů i vlastní zkušenosti a znalosti místního prostředí a sledovala jsem současnou situaci, její historický kontext a předpokládaný vývoj.

Politické faktory

Oblast sociálních služeb je všeobecně považována za okrajovou, pouze v předvolebním období se můžeme setkat v programech politických stran s kapitolami zaměřenými na neziskový sektor, po volbách zájem rychle upadá. V kontextu posledních deseti let lze konstatovat, že poměr zastoupení levicových a pravicových stran v parlamentu a složení vlády nemělo významný dopad na poskytování sociálních služeb v organizaci. Snižování dotací plynoucích do neziskového sektoru je průřezovým tématem a pravděpodobně bude k tomuto poklesu docházet bez ohledu na složení politické reprezentace.

Pokud vycházím z místního prostředí, tak složení politické reprezentace obce Litoměřice přímo ovlivňuje neziskové organizace poskytující sociální služby na území obce zejména v návaznosti na objem finančních prostředků plynoucích do služeb. Také zájem o neziskovou sféru po posledních komunálních volbách v roce 2010 výrazně poklesl. Do roku 2009 byla za politické podpory vytvořena hustá síť sociálních služeb, místostarosta se aktivně zapojoval v procesu komunitního plánování a prosazoval zájmy neziskových organizací v zastupitelstvu i finančním výboru. Po volbách se složení politické reprezentace v zastupitelstvu změnilo a snahy o aktivní zapojení politiků jsou marné. Ze zkušenosti tedy vyplývá, že na místní úrovni závisí vliv politických faktorů na jednotlivci, resp. zastupiteli, který je určen pro sociální věci.

Součástí Strategického plánu rozvoje města Litoměřice na období let 2007 – 2013, který byl naposledy aktualizován v roce 2008, je stanovení strategických cílů v oblasti sociálních věcí a zdravotnictví (Strategický plán rozvoje města Litoměřice, [online]).

V souvislosti s činností farní charity jsou tyto cíle:

1. Zvýšení informovanosti a podpora osvěty obyvatel o sociálních službách a činnosti neziskového sektoru, navrhovaným opatřením je zasíťování subjektů zainteresovaných v systému sociální péče za účelem informovanosti.

2. Podpora činností a rozšiřování nabídky činností neziskových organizací v souladu s cíli Komunitního plánu sociálních služeb a Plánu zdraví. Cíl by měl být realizován prostřednictvím rozvoje projektů zaměřených na řešení nezaměstnanosti, rozvojem dobrovolnictví na úseku sociálních služeb i v dalších oblastech života města, realizací společných mezisektorových projektů na úrovni města, příp. regionu v oblasti sociálních služeb.

3. Aktualizace a naplňování cílů Komunitního plánu sociálních služeb a Plánu zdraví, čehož má být dosaženo pravidelnou aktualizací komunitního plánu, monitoringem naplňování cílů, podporou manažerské skupiny komunitního plánování.

Při plánování strategických cílů a dalšího rozvoje organizace je žádoucí tyto cíle zohlednit.

Ekonomické faktory

Celosvětová ekonomická krize se dotkla všech sektorů v hospodářství a způsobila pokles zdrojů získaných od soukromých subjektů. Finanční krize dopadla i na město Litoměřice a příjmy do rozpočtu v letech 2010 a 2011, což je spojeno jednak s klesající částkou vybranou na daních, ale také s dokončením prodeje obecních bytů. Důsledkem je snižování objemu dotací, které plynou do sociálních služeb.

Finanční prostředky na realizaci projektů mohou neziskové organizace získat z Evropského sociálního fondu, v rámci Operačního programu Lidské zdroje a zaměstnanost. Tento program je zaměřen na zvýšení zaměstnanosti a zaměstnatelnosti obyvatel České republiky a na zkvalitnění a rozvoj lidských zdrojů, prostřednictvím různých forem školení a vzdělávání. (Operační program lidské zdroje a zaměstnanost, [online]). Z programu je možné financovat projekty zaměřené na zdělávání zaměstnanců, posilování politik zaměstnanosti – aktivní politika zaměstnanosti, integrace ohrožených slupin, zkvalitnění práce veřejných institucí, podpora mezinárodní spolupráce.

Rizikem je zastavení realizace individuálních projektů na služby prevence na úrovni krajů. Tyto prostředky čerpala Farní charita Litoměřice na financování provozu Azylového domu v letech 2009 – 2011. Ústecký kraj v letošním roce veřejnou zakázku na individuální projekty nevyhlásil, dotace jsou pozastaveny a služba je financována z dotací ministerstva práce a sociálních věcí. V současné době probíhají jednání o dalším období, dle posledních informací by měly být individuální projekty realizovány opět od roku 2013. Konečné stanovisko kraj zatím nevydal.

V dalších letech lze předpokládat podporu projektů zaměřených na přeshraniční spolupráci a tvorbu partnerství mezi organizacemi s působností v členských státech EU. Dle návrhu nařízení Evropské komise budou muset členské státy v dalším programovacím období (2014 – 2020) vyčlenit mnohem více prostředků na realizaci tzv. měkkých projektů.² Návrh přikládá velkou důležitost zapojení nevládních organizací do provádění priorit a operací ESF (Evropská komise 2012, [online]), což by mohlo být další příležitostí k získání finančních prostředků pro organizace poskytující sociální služby.

² Měkké projekty jsou neinvestiční (neinfrastrukturní) projekty, které mají podporovat např. rozvoj vzdělávání, osoby se zdravotním postižením, etnické menšiny, nezaměstnané osoby nebo zvyšování kvalifikace úředníků veřejné správy apod. (Strukturální fondy EU, [online]).

V roce 2011 a 2012 končily mnohé projekty financované z fondů EU, některým službám v Litoměřicích se nepodařilo navázat novým projektem a služby zanikly.

Sociální faktory

Při dlouhodobém plánování sociálních služeb musíme brát v úvahu také vývojové trendy v demografickém vývoji obyvatelstva. Stárnutí populace je znatelné již dnes, kdy jsou kapacity pobytových služeb pro seniory v Litoměřicích nedostačující, ačkoliv jsme v roce 2009 zřídili nový domov pro seniory s kapacitou 108 lůžek a v roce a další poskytovatel zřídil stejnou službu s kapacitou 78 lůžek.

V současné době je na trhu práce dostatečný počet kvalifikovaných sociálních pracovníků, v případě zdravotnického personálu a vedoucích pracovníků s manažerskými zkušenostmi a dovednostmi je situace o poznání horší.

Technologické faktory

Elektronická komunikace je v dnešní době upřednostňována ve všech sektorech, včetně neziskového. V roce 2007 vznikl na základě zákona č. 108/2006 Sb., o sociálních službách, registr poskytovatelů sociálních služeb. Jedná se o webový portál zřízený MPSV, kde lze vyhledat veškeré registrované sociální služby v rámci celé republiky. Tento nástroj poskytuje přehled o zasíťování služeb v rámci daného regionu a je využitelný také pro mapování poskytovaných služeb jako podklad při plánování vzniku služeb nových.

Organizace disponuje v porovnání s dalšími poskytovateli služeb v Litoměřicích nadstandardním technologickým vybavením. Prostřednictvím nadace Via a Programu Techsoup jsme získali softwarové vybavení za administrativní poplatek, čímž se uspořilo značné množství finančních prostředků.

Samozřejmostí je propagace služeb na vlastních webových stránkách. V roce 2011 vznikla centrální síť webů charity v ČR, každá z charit spravuje vlastní web, ale je zajištěna určitá jednotnost v grafické podobě a struktuře webových stránek. Z jednoho webového rozhraní lze vyhledat informace o kterékoliv charitě v ČR. Pro veřejnost přináší propojení webů možnost snadného získání komplexních informací o práci charity a zvýšený komfort při hledání informací.

Legislativní faktory

Průlomem v oblasti legislativy týkající se sociálních služeb je schválení zákona č. 108/2006 Sb., o sociálních službách, který je první ucelenou a komplexní zákonnou

normou upravující podmínky čerpání i poskytování sociálních služeb. Z tohoto zákona vyplývá povinnost poskytovatelů poskytovat sociální služby pouze na základě uděleného oprávnění – registrace.

Prováděcí vyhláška č. 505/2006 Sb., kterou se provádějí některá ustanovení zákona o sociálních službách, definuje hodnotící kritéria služby, které se posuzují při provádění inspekce kvality sociálních služeb. Tyto kritéria jednoznačně vycházejí ze Standardů kvality, na kterých se v ČR pracovalo od roku 1999 v rámci jednoho ze tří modulů tzv. česko-britského projektu na podporu ministerstva práce a sociálních věcí při realizaci reformy sociálních služeb. V roce 2002 byly představeny na několika konferencích po celé ČR první výstupy, mezi jinými i návrhy standardů kvality sociálních služeb. V té době byly standardy pouze doporučujícím předpisem MPSV a měly také jinou podobu než je tomu dnes. S účinností zákona č. 108/2006 Sb., o sociálních službách, se od 1.1.2007 staly standardy kvality závazným právním předpisem pro poskytovatele sociálních služeb.

Současně s běžnou ekonomikou se v ČR rozvíjí také sociální ekonomika, jejíž koncept zahrnuje záměr poskytovat prostor k seberealizaci lidem, kteří jsou nějakým způsobem znevýhodnění na trhu práce. Ačkoliv je téma sociálního podnikání diskutované řadu let, dodnes nevznikla jeho definice podložená legislativou. Sociální firmy se řídí zákonem č. 435/2004 Sb., o zaměstnanosti, který definuje osoby znevýhodněné na trhu práce, chráněné pracovní místo a chráněnou dílnu a příspěvky na podporu osob se zdravotním postižením.

Rok 2011 byl vyhlášen Evropským rokem dobrovolnictví, který se stal příležitostí k provedení legislativní úpravy v ČR a začalo se pracovat na novelizaci zákona č. 198/2002 Sb., o dobrovolnictví. Gesci nad novelizací převzalo od ministerstva vnitra ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy (2011, [online]). Jednání nejsou ukončena a neproběhlo žádné připomínkování. V současné době se dobrovolnictví v organizaci rozvíjí a platná právní úprava je dostačující.

Důležitou zákonnou normou je také zákon č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů, který upravuje podmínky pro odečtení hodnoty daru ze základu daně fyzických i právnických osob. Dar jako nezdanitelná část příjmu je pro dárce jedním z motivačních faktorů, který přispívá k rozhodnutí podpořit činnost neziskové organizace finančním či věcným darem. (Zákon č. 586/1992 Sb., [online]).

Ekologické faktory

Význam ekologických faktorů všeobecně roste, ale na organizaci mají nejmenší vliv. Samozřejmostí při poskytování sociálních služeb je dodržování platných zákonů řešících problematiku ochrany životního prostředí, způsob nakládání s odpady apod.

Součástí žádostí o dotace z Evropského sociálního fondu je také uvedení vlivu projektu na životní prostředí. Posuzuje se ekologické třídění odpadů, šetrné užívání spotřebních materiálů, úsporné využívání energetických zdrojů a vody a podpora využívání ekologicky šetrné dopravy. V tomto smyslu organizace podmínky pro udělení dotací splňuje.

Město Litoměřice je od roku 2000 členem Národní sítě zdravých měst ČR. Jedním z konceptů této asociace je podpora zdravého životního stylu obyvatel a jejich aktivní zapojení do rozhodovacích procesů (Národní síť zdravých měst ČR, [online]). V rámci projektu Zdravé město Litoměřice probíhají nejrůznější osvětové kampaně, kde mohou svou činnost prezentovat také místní neziskové organizace

4.2 Stakeholder analýza

Metoda stakeholder analýzy byla zvolena v kombinaci se SWOT analýzou za účelem získání informací, které jsou podstatné pro tvorbu strategie organizace. Stakeholder analýza nebyla nikdy v minulosti v organizaci provedena a jejím cílem je zjistit, které skupiny mohou ovlivnit fungování organizace a její strategii a navrhnout účast vybraných zástupců v procesu strategického plánování. V některých ze zařízení jsou v rozdílných časových intervalech realizovány průzkumy spokojenosti uživatelů služeb, dotazníky však nejsou standardizované a výstupy nejsou mnohdy validní. Taktéž se provádí roční hodnocení zaměstnanců, kde je jediný prostor vyjádřit potřeby. Existuje řada dalších skupin ovlivňující organizaci, což také zástupci managementu potvrzují, ale nikdo dosud nezkoumal jejich zájem a moc, spolupráce s nimi probíhá spíše intuitivně.

Tým pro provedení stakeholder analýzy byl tvořen managementem organizace a vedoucími středisek.

4.2.1 Identifikace stakeholderů

Skupiny stakeholderů jsem určila ve spolupráci s managementem organizace (ředitel, finanční manažer) a vedoucími středisek, vycházela jsem také z vnitřních materiálů (zejména smluvní vztahy) a z vlastního uvážení.

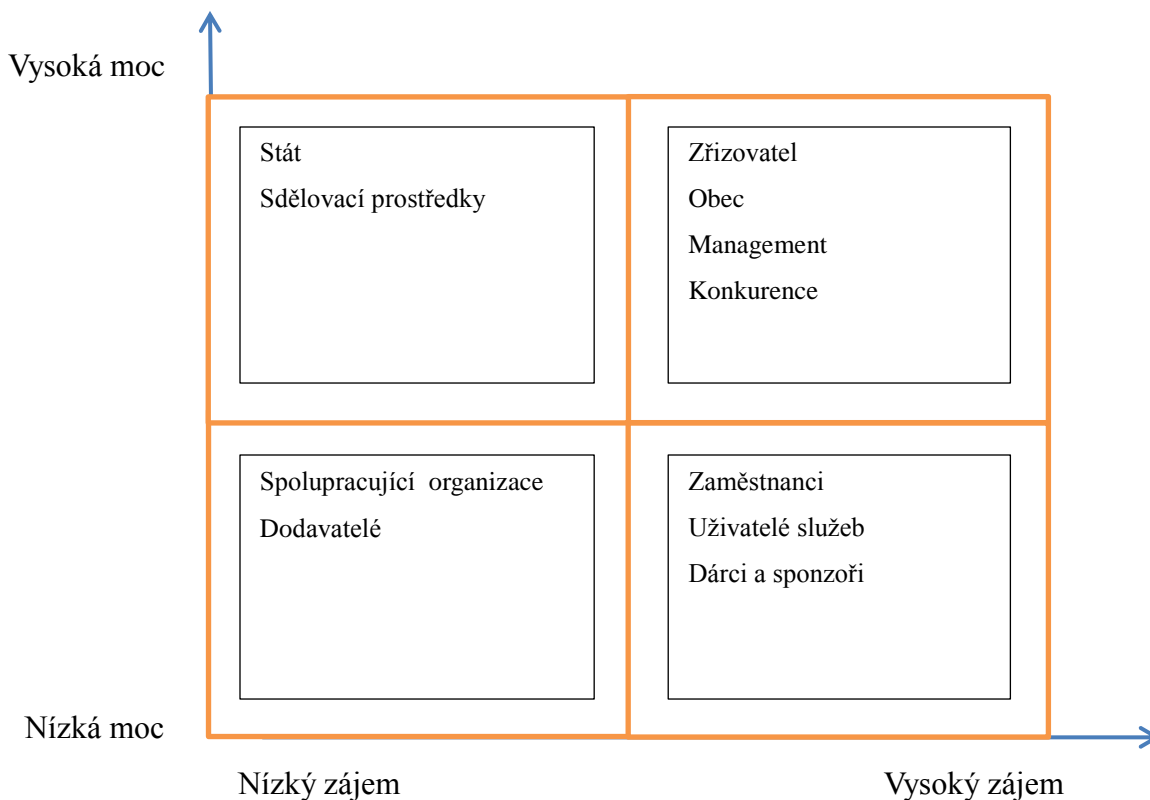
Podle širšího pojetí definice stakeholdera³ jsem identifikovala tyto skupiny stakeholderů:

1. Obec
2. Stát
3. Zřizovatel
4. Management
5. Zaměstnanci (vedoucí středisek, odborní pracovníci)
6. Uživatelé služeb
7. Dárci a sponzoři
8. Spolupracující organizace
9. Konkurence
10. Sdělovací prostředky
11. Dodavatelé
12. Asociace poskytovatelů sociálních služeb

Sílu stakeholdera a jeho postoj vzhledem k organizaci vyjadřuje matice zájmu a moci dle Johnsona, jak ukazuje tabulka 4. Zařazení identifikovaných stakeholderů do kvadrantů v matici je pohledem managementu organizace. V první fázi jsem k identifikaci skupin stakeholderů zvolila metodu brainstormingu. Poté jsem s managementem a vedoucími pracovníky vedla skupinovou diskuzi, jejímž cílem bylo vybrat skupiny relevantních stakeholderů a uvážit míru jejich zájmu a moci. Výstupy této diskuze jsem zanesla do matice zájmu a moci (viz. tabulka 4). Následně jsem identifikovala konkrétní zainteresované subjekty a přistoupili jsme ke stanovení jejich zájmů a potřeb.

³ Stakeholderi jsou subjekty, které ovlivňují daný podnik nebo jsou jednáním podniku samy dotčeny. (Částek 2010, s. 21)

Tabulka 4: Matice zájmu a moci



Zdroj: Částek 2010, s. 74

4.2.2 Zájmy a potřeby stakeholderů

Úkolem druhé fáze stakehoderské analýzy bylo blíže specifikovat zájmy a potřeby stakeholderů. Podklady jsem částečně získala prostřednictvím skupinové diskuze s managementem a vedoucími pracovníky, dále jsem vycházela ze smluvních vztahů a z vlastních poznatků vyplývajících z formálních i neformálních setkání a jednání s těmito subjekty. Výstupy jsem následně zpracovala do tabulky 5.

Tabulka 5: Zájmy a potřeby stakeholderů

Skupina subjektů	Identifikace subjektů	Hlavní zájmy a potřeby
Zastřešující organizace	<ul style="list-style-type: none"> Charita ČR 	Získávat podklady pro připomínkování legislativních změn v oblasti sociálních služeb. Spolupracovat při pořádání celorepublikových akcí.
	<ul style="list-style-type: none"> Diecézní charita Litoměřice 	Dostávat podrobné informace o průběhu poskytování sociálních služeb. Spolupracovat na koordinaci a plánování nových služeb.
Management	<ul style="list-style-type: none"> Ředitel 	Zkvalitňovat poskytované sociální služby. Naplňovat ustanovení zákona č. 108/2006 Sb., o sociálních službách v platném znění. Úspěšně realizovat projekty zaměřené na rozvoj organizace.
	<ul style="list-style-type: none"> Finanční manažer 	Zajistit dostatek zdrojů na financování poskytovaných sociálních služeb. Uplatňovat vícezdrojové financování.
Obec	<ul style="list-style-type: none"> Město Litoměřice 	Snižovat podíl dotací města v celkovém rozpočtu organizace. Zajistit sociální služby přednostně pro občany města Litoměřice.
	<ul style="list-style-type: none"> Obce v regionu Litoměřice 	Využívat sociální služby farní charity pro občany dané obce a zachovat co nejnižší nebo nulovou spoluúčasť na financování služeb.
Konkurence	<ul style="list-style-type: none"> Poskytovatelé sociálních služeb 	Získávat dotace na vlastní služby a projekty.
	<ul style="list-style-type: none"> Soukromé firmy 	Převzít převážnou část klientely.
Zaměstnanci	<ul style="list-style-type: none"> Vedoucí středisek 	Zajistit financování na provoz střediska. Mít dostatečný počet kvalifikovaných pracovníků. Poskytovat sociální služby v souladu se zákonem č. 108/2006 Sb., o sociálních službách a se standardy kvality. Uspěť při inspekci kvality sociálních služeb.
	<ul style="list-style-type: none"> Odborní pracovníci 	Zvyšovat svojí odbornost prostřednictvím dlouhodobých kurzů. Snižovat administrativní zátěž. Pružně reagovat na měnící se potřeby klientů.

Skupina subjektů	Identifikace subjektů	Hlavní zájmy a potřeby
Uživatelé služeb	<ul style="list-style-type: none"> • Zájemci o službu 	Získávat srozumitelné a podrobné informace o nabídce služeb. Minimalizovat čekací doby před zahájením poskytování služby.
	<ul style="list-style-type: none"> • Současní uživatelé 	Snižovat nebo zachovat cenu služeb na stávající úrovni. Prostřednictvím služeb naplňovat své individuální potřeby a cíle.
Dárci sponzoři	<ul style="list-style-type: none"> • Soukromé firmy 	Propagovat své služby a výrobky. Zajistit účelné využití prostředků. Čerpat daňové úlevy.
	<ul style="list-style-type: none"> • Fyzické osoby 	Získat zpětnou vazbu o využití daru. Čerpat daňové úlevy.
Stát	<ul style="list-style-type: none"> • MPSV 	Kontrolovat naplňování zákona č. 108/2006 Sb., o sociálních službách a jeho prováděcích předpisů. Snižovat dotace plynou do sociálních služeb, resp. zvyšovat efektivitu využití prostředků.
Sdělovací prostředky	<ul style="list-style-type: none"> • Místní sdělovací prostředky 	Mít aktuální informace o dění v regionu.
	<ul style="list-style-type: none"> • Celostátní sdělovací prostředky 	Sledovat vývojové trendy.
Spolupracující organizace	<ul style="list-style-type: none"> • Organizace zapojené do komunitního plánování 	Plánovat rozvoj sociálních služeb ve městě Litoměřice a Lovosice. Vytvořit síť sociálních služeb v regionu. Plnit cíle stanovené v aktuálním komunitním plánu.
	<ul style="list-style-type: none"> • Organizace v charitě ČR 	Pravidelně svolávat odborná kolegia. Spolupracovat při řešení problémů s nadregionálním dopadem.
Dodavatelé	<ul style="list-style-type: none"> • Soukromé firmy 	Zajistit dlouhodobý zisk.

Zdroj: Autorka - stakeholder analýza

4.2.3 Zástupci, komunikace a účast stakeholderů

Na základě zájmů a cílů stakeholderů a jejich možností ovlivnění strategie organizace jsem ve spolupráci s ředitelem organizace identifikovala u vybraných subjektů konkrétní zástupce, kteří se nějakým způsobem budou podílet na strategickém plánování.

Poté jsem na základě rozhovoru s ředitelem a z vlastního pohledu stanovila cíle komunikace a navrhla formy jejich účasti.

1. Management

Management je tvořen pouze dvěma pracovníky – ředitelem a finančním manažerem, kteří budou aktivně zapojeni do celého procesu strategického plánování. Ředitel již z hlediska své pozice statutárního zástupce a uspořádání organizační struktury má rozhodovací pravomoc a jeho stanoviska budou zohledněna ve všech fázích plánování. Finanční manažer působí v organizaci již řadu let a jeho zkušenosti a znalost vývoje organizace lze uplatnit nejen při alokaci zdrojů na plnění strategických cílů, ale také v dalších oblastech.

2. Zaměstnanci

Skupina zaměstnanců bude zastoupena vedoucími středisek a odbornými pracovníky. Vedoucí středisek se budou podílet na tvorbě a stanovení strategických cílů, jejich realizaci i hodnocení.

Odborní pracovníci budou zapojeni zejména z důvodu poskytnutí informací o průběhu implementace některých dílčích cílů strategického plánu, jejich účast bude zajištěna také při projednávání strategických cílů týkajících se cílových skupin dané sociální služby. Do skupiny odborných pracovníků řadíme sociální pracovníky, vrchní sestry, vedoucí pečovatelek a případně také externisty.

3. Obec

Vzhledem k uzavřeným smluvním vztahům s městem Litoměřice a vysokým podílem dotací plynoucích do rozpočtu sociálních služeb v organizaci z rozpočtu obce je vhodně zvolená komunikace a zapojení některých zástupců města jedním ze základních předpokladů k úspěšné implementaci plánu. Ze zkušenosti managementu vyplývá, že je žádoucí vybudovat otevřenější prostor ke komunikaci s vybranými zástupci této skupiny a navázat aktivnější spolupráci.

Záměrně byli zvoleni zaměstnanci samosprávy i politici, jejichž účast bude samozřejmě rozdílná. Účast starosty a místostarosty pro sociální věci bude sice pouze okrajová na úrovni informování a případně také připomínkování, ale získáním politické podpory zvýšíme šanci k získání požadovaných dotací. Vedoucí odboru sociálních věcí a zdravotnictví a koordinátor Komunitního plánování mohou být zapojeni za účelem získání dalšího odborného pohledu na konkrétní témata vyplývající ze strategického plánu nebo s cílem zanést části strategie organizace do Komunitního plánu sociálních služeb města Litoměřice.

Aktivnější účast zástupců obcí v regionu se bude zvažovat, pouze pokud budou naplánované aktivity primárně zaměřeny na oblast působnosti určité obce.

4. Zastřešující organizace

Komunikace s Charitou ČR se bude odehrávat prostřednictvím tiskového oddělení centrály s cílem zviditelnění úspěšných projektů a činností. Diecézní charita Litoměřice bude zastoupena ředitelem, který bude informován o naplánovaných cílech se záměrem získat podporu nadřazeného orgánu k realizaci strategie a předejít paradoxní situaci vzniku konkurenčních služeb nebo vzájemně protichůdných aktivit a činností v rámci jedné organizace.

5. Dárci a sponzoři

Dárce a sponzory lze rozdělit na současné a potencionální a komunikace s nimi se bude odehrávat v rámci fundraisingových aktivit ve fázi implementace strategického plánu. V této skupině nebyli stanoveni konkrétní zástupci.

6. Konkurence

Činnost konkurenčních firem a poskytovatelů sociálních služeb, které jsou shodné s předmětem činnosti jednotlivých středisek, bude průběžně mapována a monitorována.

7. Uživatelé služeb

Stávající uživatelé služeb poskytnou zpětnou vazbu k aktivitám, které se jich dotýkají. Komunikace bude uskutečněna formou dotazníkového šetření nebo skupinových diskuzí v souvislosti s plánováním rozvoje sociálních služeb a hodnocení čerpaných služeb. Údaje o této skupině lze čerpat také ze statistik, které zpracovává každé středisko dvakrát ročně.

8. Stát

V návaznosti na strategické plánování organizace se nepředpokládá přímá komunikace s pracovníky MPSV. V případě realizace projektů financovaných ze státního rozpočtu nebo z grantových programů Evropského sociálního fondu budeme vycházet ze strategických plánů týkajících se řešené problematiky (např. Národní plán rozvoje sociálních služeb). Úkolem organizace bude úspěšně realizovat projekt a naplnit stanovené indikátory i formální náležitosti při zpracování monitorovacích a závěrečných zpráv projektu a zajistit požadovanou propagaci.

9. Spolupracující organizace

Organizace spolupracuje s řadou neziskových organizací v rámci Komunitního plánování. Zástupci z této skupiny jsou ředitelé a vedoucí pracovníci příslušných neziskových organizací a budou osloveni a aktivněji zapojeni při plánování cílů komunitního plánu v pracovních skupinách a následně v manažerské skupině komunitního plánování s cílem

zpracovat do nového Komunitního plánu sociálních služeb města Litoměřice naše základní záměry.

10. Sdělovací prostředky

V regionálním měřítku budeme se zástupci této skupiny komunikovat za účelem propagace služeb a záměrů, osvěty a vzbuzení zájmu veřejnosti. Pravidelně budeme informovat o úspěšné realizaci aktivit redaktora místní kabelové televize, tištěného měsíčníku i webového portálu Litoměřicko 24, redaktora Českého rozhlasu Sever a s šéfredaktora Litoměřického deníku. K další propagaci využijeme také vlastní webové stránky. Zpracování podrobnějšího plánu komunikace s veřejností bude úkolem PR manažera.

5 Analýza vnitřního prostředí

Cílem analýzy vnitřního prostředí bylo zjistit, jakými finančními i nefinančními zdroji organizace disponuje a poukázat na její silné i slabé stránky, které mají pozitivní či negativní vliv na implementaci strategie.

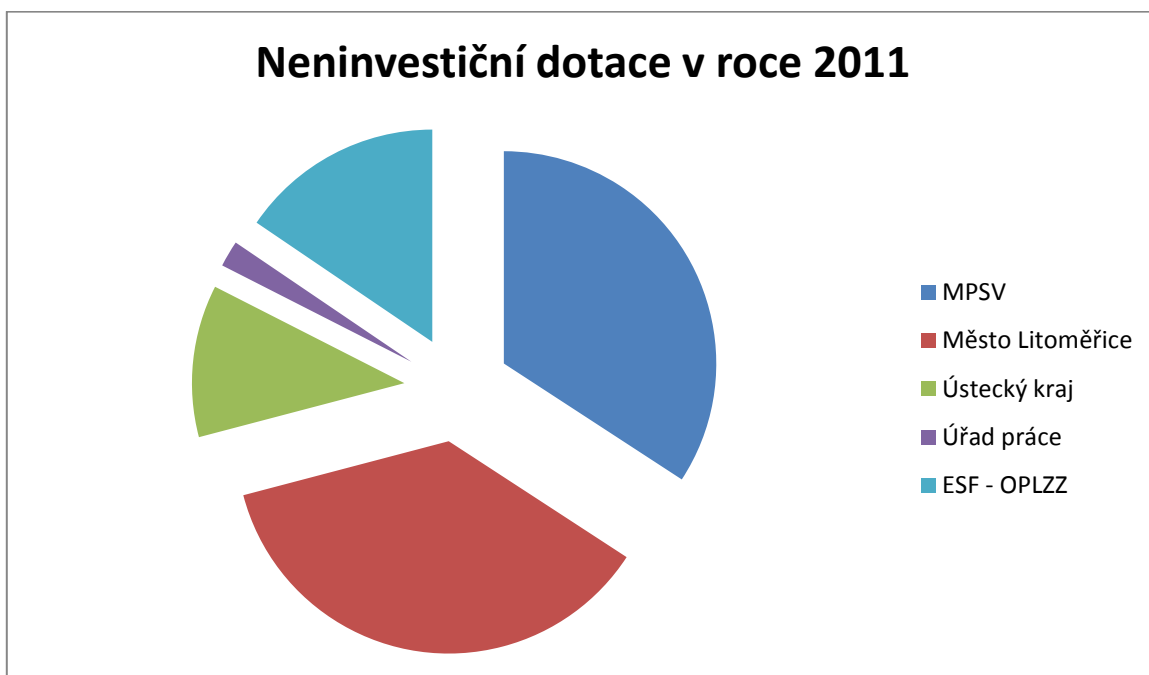
5.1 Finanční zdroje

Organizace uplatňuje vícezdrojové financování, k nejvýznamnějším donátorům patří město Litoměřice, MPSV a Ústecký kraj. Další finanční zdroje tvoří úhrady klientů za služby, platby zdravotních pojišťoven za provedené úkony, tržby z prodeje stravy zaměstnancům a cizím strávníkům, dary a výnosy z Tříkrálové sbírky. Každé středisko má oddělený vlastní rozpočet a úkolem vedoucího pracovníka je získat finanční prostředky na provoz a rozvoj služeb.

K poslednímu účetnímu období měla organizace 140 zaměstnanců, služby využilo celkem 974 osob a celkový výnos činil 58 517 671,- Kč.

Poměr neinvestičních dotací plynoucí do organizace v roce 2011 a jejich rozdělení dle donátorů znázorňuje graf 1, výše dotace v korunách je uvedena v tabulce 6.

Graf 1: Poměr neinvestičních dotací Farní charity Litoměřice v roce 2011



Zdroj: Interní materiály Farní charity Litoměřice

Tabulka 6: Výše neinvestičních dotací Farní charity Litoměřice v roce 2011

Donátor	Výše dotace
MPSV	8 095 000
Město Litoměřice	8 650 050
Ústecký kraj	2 745 000
Úřad práce	471 793
ESF – OPLZZ	3 671 455
Celkem	23 673 198

Zdroj: Interní materiály Farní charity Litoměřice

Mezi nejvýznamnější donátory patří dlouhodobě MPSV a Město Litoměřice, přičemž jsou tyto prostředky vázané na jednotlivé poskytované sociální služby. Od roku 2012 jsou dotace poskytované městem Litoměřice přiznány organizaci na základě žádosti, kde se uvádí pouze předběžný rozpočet čerpání prostředků ve střediscích a organizace má možnost alokovat tyto finanční zdroje dle aktuální potřeby (např. větší sumou dofinancovat služby, kterým MPSV požadovanou dotaci pokrátilo). Značnou výhodou je převedení dotace z města Litoměřice na účet FCH LTM v lednu daného kalendářního roku, protože

dotační prostředky z MPSV jsou sice schválené, ale každoročně je lze fyzicky čerpat až v měsíci únoru nebo březnu.

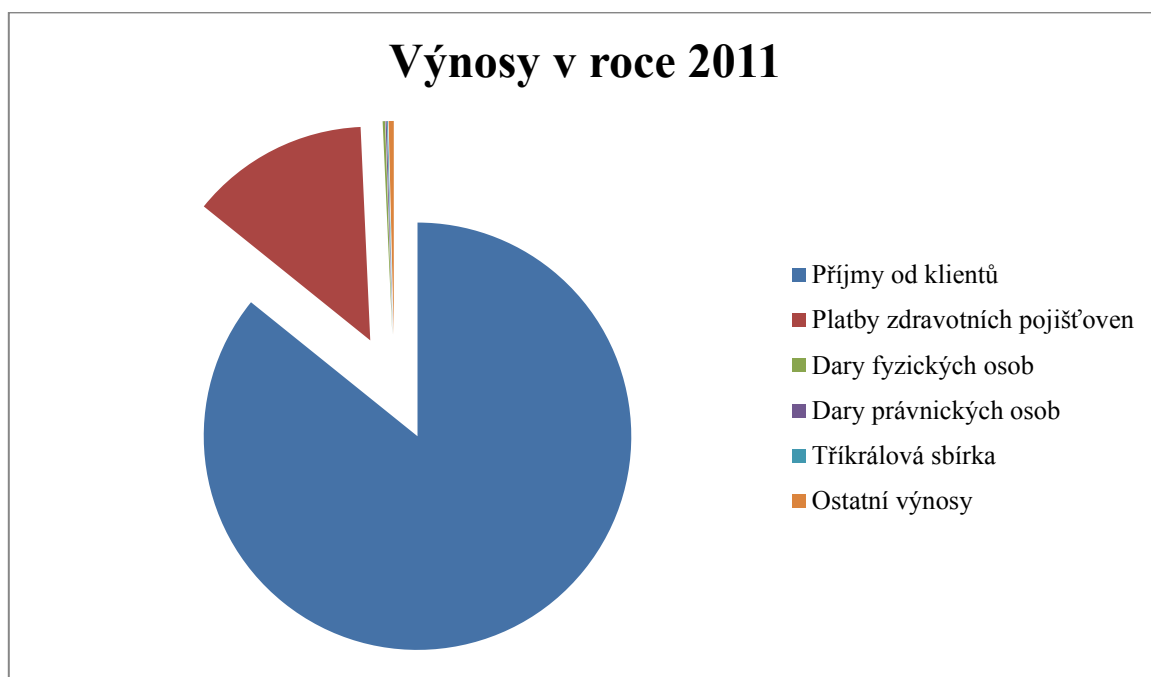
Dotace z Ústeckého kraje byly získány na provoz služby Azylový dům v rámci veřejné zakázky, kdy kraj získal prostředky na pokrytí této zakázky z ESF ČR. Služba Azylový dům byla z dotací kraje plně financována od 1.2.2009 do 31.12.2011. V roce 2012 pokryje financování přiznaná dotace MPSV a dle posledních informací by v příštím roce měla být vyhlášena další veřejná zakázka krajem.

Dotace z Úřadu práce se skládá ze dvou složek, jednak se jedná o přímou podporu zaměstnanosti a dále podporu v systému de minimis v rámci projektu Úřadu práce a společnosti Persona Grata v.o.s., který byl zaměřen na zajištění akreditovaných kurzů pro pracovníky.

V období od 1.2.2010 do 31.1.2012 organizace čerpala prostředky z Evropského sociálního fondu prostřednictvím Operačního programu Lidské zdroje a zaměstnanost, úspěšně byl realizován projekt Integrace sociálně vyloučených skupin na trh práce v Litoměřicích a v organizaci bylo vytvořeno 24 nových pracovních míst (většina ve středisku Domov na Dómském pahorku). Podpora z tohoto programu bude pokračovat i v dalším období, od května 2012 je realizován projekt Integrace a práce II, v plánu je vznik nových pracovních míst v Charitním domově sv. Zdislava.

Další část této kapitoly je věnovaná výnosům, graf 2 znázorňuje poměr výnosů a v tabulce 7 je uvedena výše výnosů v Kč.

Graf 2: Poměr výnosů Výnosy Farní charity Litoměřice v roce 2011



Zdroj: Interní materiály Farní charity Litoměřice

Tabulka 7: Výnosy Farní charity Litoměřice v roce 2011

Zdroj	Výnos v Kč
Příjmy od klientů	29 892 505
Platby zdravotních pojišťoven	4 700 175
Dary fyzických osob	62 740
Dary právnických osob	32 056
Tříkrálová sbírka	22 129
Ostatní výnosy	134 868
Celkem	34 844 473

Zdroj: Interní materiály Farní charity Litoměřice

Převážnou část výnosů tvoří příjmy od klientů, tato částka se skládá z plateb za poskytované sociální služby, stravu a z přijatých příspěvků na péči. Vzhledem k rostoucím nákladům jsou některé služby zdraženy od 1.1.2012 na nejvyšší možnou zákonnou hranici. Platby zdravotních pojišťoven jsou poukazovány za provedené zdravotnické úkony v Domově na Dómském pahorku, v Charitním domově sv. Zdislava a v Charitní ošetrovatelské a pečovatelské službě.

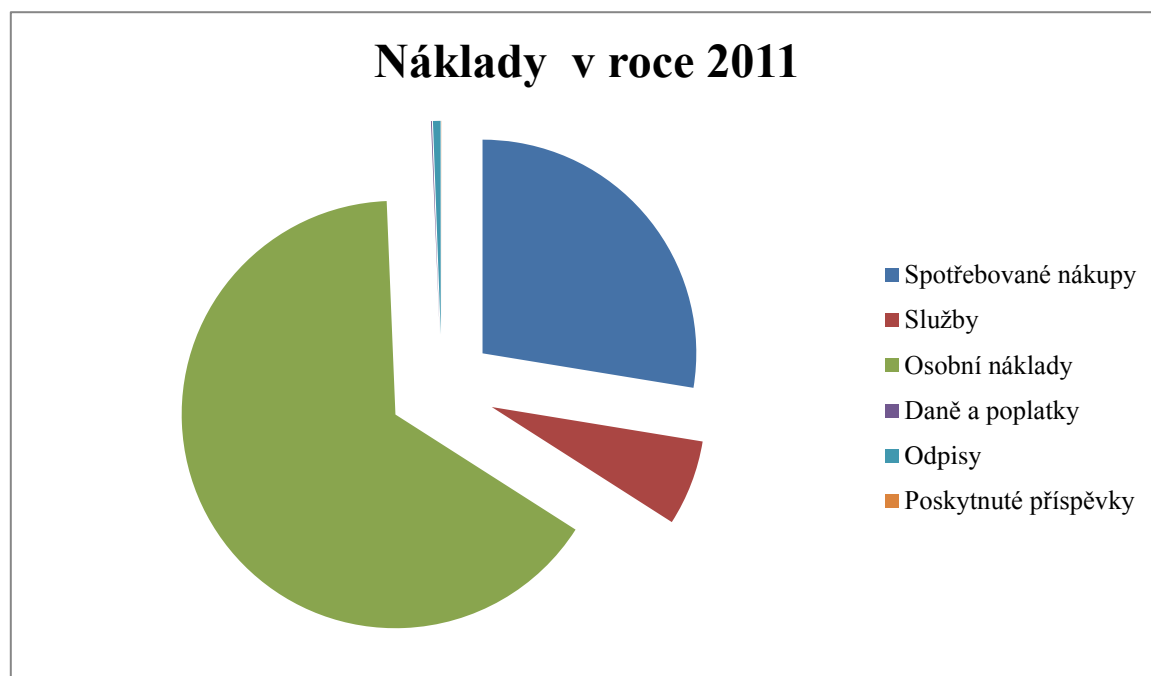
V položce dary fyzických a právnických osob jsou započítány pouze finanční příspěvky, dalším významným věcným darem byl nákup softwarového vybavení za administrativní poplatek v rámci programu Techsoup ČR, tržní hodnota daru činila 25 400,-USD.

Každoročně je příjmem rozpočtu také výtěžek z Tříkrálové sbírky, které se organizace účastní od roku 2001 a od roku 2005 se sledovat každoroční nárůst získaných prostředků průměrně o 12 %.

Do ostatních výnosů jsou započítány proplacené náhrady škody soukromými pojišťovnami a platby za přípravu rautů na akce neziskových organizací (např. slavnostní prezentace litoměřických neziskových organizací v rámci akce „30 dní pro neziskový sektor“).

V poslední části této kapitoly jsou vyčísleny náklady v roce 2011 (viz. tabulka 7) a jejich poměr (viz. graf 3).

Graf 3: Poměr nákladů Farní charity Litoměřice v roce 2011



Zdroj: Interní materiály Farní charity Litoměřice

Tabulka 7: Výše nákladů Farní charity Litoměřice v roce 2011

Náklad	Náklad v Kč
Spotřebované nákupy	16 691 000
Služby	3 717 000
Osobní náklady	37 891 000
Daně a poplatky	39 000
Ostatní náklady	428 000
Odpisy	329 000
Poskytnuté příspěvky	8 000
Celkem	59 103 000

Zdroj: Interní materiály Farní charity Litoměřice

Výše nákladů se odvíjí od výše získaných prostředků z dotací. Nejvyšší položkou jsou osobní náklady, které tvoří nadpoloviční část nákladů celkových. Spotřebované nákupy a platby za služby souvisí s provozními náklady středisek, resp. jednotlivých sociálních služeb.

V roce 2012 byly pokračeny dotace MPSV zejména na služby pro seniory, což lze kompenzovat alokací prostředků získaných od města Litoměřice, přestože dotace města taktéž poklesla. Od ledna 2012 realizujeme projekt podpořený Evropským sociálním fondem prostřednictvím Operačního programu Lidské zdroje a zaměstnanost, kterým budou pokryty náklady na vzdělávání pracovníků v sociálních službách, sociálních i vedoucích pracovníků, čímž bude uspořena značná část nákladů v položce služby.

5.2 Analýza 7S

Cílem provedení analýzy metodou 7S bylo definovat předpoklady organizace pro úspěšnou realizaci strategie a kriticky pohlédnout také na rizika a nedostatky v organizačních procesech, které by mohly mít na strategii negativní dopad. Tým pro zpracování analýzy byl tvořen managementem organizace (ředitel, finanční manažer) a vedoucími pracovníky středisek, u každého z faktorů jsem vedla skupinovou diskusi. Výstupy jsem zpracovala na základě jejich sdělení a vlastního náhledu na fungování organizace.

Strategie

Strategie je stěžejním tématem této práce a je rozebrána v teoretické i aplikační části. V organizaci není zpracován samostatný dokument věnující se strategickému plánování a v písemné podobě neexistuje ani strategický plán. Stanovené poslání a cíle jsou součástí řídicích organizačních norem, ale plní spíše formální funkci a nikde není uvedeno, jak chce organizace těchto cílů dosáhnout. Návrh na přeformulování poslání a vytýčení strategických cílů, rovněž jako metodologie strategického plánování a plán na období let 2012 – 2015 je součástí dalších kapitol.

Struktura

Struktura organizace je hierarchická a odpovídá vnitřnímu členění na střediska dle zaměření na cílové skupiny. Kontrolní mechanismy plnění úkolů fungují v rámci jednotlivých středisek pouze na nižší úrovni vedení a probíhají roční hodnocení pracovníků. Kontrola na vyšším stupni (tzn. ve vztahu ředitel – vedoucí střediska) je nefunkční, vedoucí středisek provádějí svoji práci v různé kvalitě a při stejných kompetencích, pravomocích a zodpovědnosti dochází k rozdílům v kvalitě poskytovaných služeb.

V oblasti sdílení informací jsou značné rezervy, tok informací opět funguje uvnitř středisek v pracovních týmech, mezi středisky a v rámci celé organizace pak komunikace a tok informací vázne.

Systémy řízení

Systémy řízení v organizaci nejsou sjednoceny, zejména řízení lidských zdrojů probíhá odděleně v každém středisku a není mezi nimi centrální propojení. Rozhodování se děje ve smyslu řešení vznikajících problémů, chybí zde dlouhodobější plánování a převažuje operativní složka řízení.⁴ V delším a předem určeném časovém horizontu se uplatňuje projektové řízení při realizaci projektů podpořených z Evropského sociálního fondu.

Styl manažerské práce

Ačkoliv je organizace značně formalizovaná a veškerá rozhodnutí podléhají schvalování statutárním zástupcem, je zde uplatňován demokratický styl řízení. Pozitivní vliv na změnu

⁴ Operativní řízení je zaměřeno na dílčí oblasti interní činnosti organizace v kratších časových intervalech. (Vodáček a Vodáčková 2009, s. 142)

způsobu řízení měl proces zavádění Standardů kvality, v němž jsou aktivně zapojeni odborní pracovníci a jejich předkládané návrhy byly do metodik a vnitřních předpisů zapracovány. Tím vrostla možnost zasahovat do postupů při poskytování sociálních služeb a byla zahájena oboustranná komunikace mezi vedením a řadovými pracovníky.

Spolupracovníci

V organizaci je nízká fluktuace pracovních sil a týmy ve střediscích jsou stabilní. Vztahy mezi zaměstnanci v menších týmech jsou pozitivní a mnohdy jsou navázány také neformální vztahy. Ve středisku Domov na Dómském pahorku, kde je zaměstnán nejvyšší počet pracovníků (k 31.12.2011 celkem 69), vznikají občasné konflikty mezi jednotlivými neformálně vytvořenými skupinkami zaměstnanců.

Je zpracována metodika profesního rozvoje zaměstnanců, ale dosud plnila převážně formální funkci. Plány vzdělávání se zpracovávaly zpětně a vzdělávací potřeby nebyly podrobněji mapovány. Pracovníci mají možnost sami navrhnout konkrétní kurzy, kterých se chtějí zúčastnit. Organizace zajišťuje dle ustanovení zákona č. 108/2006 Sb., o sociálních službách, akreditované vzdělávání v rozsahu 24 hodin ročně, pracovníkům jsou proplaceny také cestovní náklady a doba se započítává do fondu pracovní doby. Od ledna 2012 je realizován projekt podpořený ESF, který je přímo zaměřen na vzdělávání vlastních pracovníků, jehož cílem je zvyšovat kompetence pracovníků při poskytování sociálních služeb a vytvořit systém dalšího profesního vzdělávání v organizaci.

Ze sdělení vedoucích pracovníků vyplývá, že někteří zaměstnanci mají nedostatek informací o organizaci a jsou seznámeni pouze se střediskem, kde pracují. Další činnost a poskytované služby v jiných střediscích jim není známa. Rizikem jsou propuštění zaměstnanci, kteří se v minulosti opakovaně snažili poškodit jméno organizace.

Schopnosti

Dle vlastní zkušenosti, kterou potvrzuje i názor managementu, jsou sociální služby ve všech střediscích poskytovány na profesionální úrovni a je zde evidentní zájem o naplňování standardů kvality. Přestože nejsou dopracovány některé písemné materiály upravující standardy služeb, v praxi jsou tyto postupy uplatňovány.

Pracovníci splňují kvalifikační požadavky a někteří se dále vzdělávají i nad rámec povinnosti stanovené zákonem č. 108/2006 Sb., o sociálních službách, vytváří podmínky pro studium na vysokých školách, sociální pracovníci mají pružnou pracovní dobu a mohou čerpat na dobu studia náhradní volno.

Schopnosti nejsou jen výsledkem dosaženého vzdělání a kvalifikace, především u pracovníků zaměstnaných v organizaci od počátku jejího vzniku můžeme využít také jejich bohaté zkušenosti.

Sdílené hodnoty

Dodržování morálních a etických zásad je jedním ze základních principů organizace.

Hlavní sdílenou hodnotou je respektování křesťanských hodnot a pomoc bližním bez ohledu na jejich příslušnost k rase, národnosti a náboženství, což vyplývá z vnitřních dokumentů, které více rozebírám v následující kapitole.

5.3 Analýza dokumentů

Základem pro strategické plánování je stanovení vize a poslání. Cílem analýzy dokumentů bylo ověřit, zda jsou tyto formulace aktuální a splňují základní požadavky na způsob jejich formulace. V následujícím textu jsou vymezeny a analyzovány také další organizační normy Farní charity Litoměřice, které se dotýkají oblasti strategického plánování. V organizaci není zpracován žádný písemný dokument, který by definoval rozvoj a strategii, tudíž jsem vycházela pouze z vybraných částí řídicích a organizačních norem.

5.3.1 Systém organizačních norem

„Organizační normy obecně upravují postavení a poslání daného podniku ve společnosti a jeho vnitřní poměry. Jsou zaměřeny na základní a relativně trvalé organizační vazby, vyplývající z rozdělení kompetencí v podniku jako celku.“ (Hyršlová a Klečka 2008, s. 321)

Organizace nemá definován jednotný způsob zpracování vnitřních předpisů. Systém norem ve střediscích je odlišný zejména v oblasti standardů kvality. V analýze jsem se zaměřila především na dokumenty týkající se organizace jako celku nebo dokumenty některých středisek související se strategickým plánováním.

Vnitřní předpisy navrhuje pověřením vedoucí pracovníci, což vyplývá z jejich pracovní náplně, následně musí být schváleny ředitelem organizace z pozice statutárního zástupce. Normy obecnějšího charakteru, které jsou závazné pro všechny zaměstnance, vydává přímo ředitel.

5.3.2 Řídící organizační normy

Mezi řídicí organizační normy řadíme předpisy, které jsou platné pro všechna střediska v organizaci. Řadíme sem Stanovy, Organizační řád, Personální předpisy a nařízení ředitele. Vybrané řídicí normy, které souvisí se strategickým plánováním, přibližují v dalších podkapitolách.

5.3.2.1 Stanovy FCH LTM

Stanovy jsou základní normou organizace, kterou navrhuje rada a schvaluje diecézní biskup. Definiují právní postavení, hospodaření a způsob zrušení. V souvislosti se strategickým plánováním je výčet předmětu činnosti dle čl. 4:

- „Zřizování a provozování charitních domovů, ústavů, zdravotnických zařízení, stacionářů, domovů pokojného stáří, domovů pro matky v tísní, a dalších sociálních zařízení
- Zřizování chráněných dílen a pracovišť
- Zřizování šatníků pro sociálně slabé občany
- Poskytování služeb ošetrovatelských, rehabilitačních, pečovatelských, osobní asistence a dalších sociálních služeb.
- Účast na sbírkách a humanitárních akcích za účelem pomoci potřebným.“

Z výše uvedeného je patrné, že předmět činnosti je velmi rozsáhlý a organizace má prostor k rozšiřování svojí činnosti a může pružně reagovat na poptávku po službách. Bližší specifikace rozvoje v oblasti poskytování sociálních služeb bude součástí strategického plánu.

5.3.2.2 Organizační řád

Organizační řád je interní normou vydanou ředitelem, vychází ze stanov a je závazný pro všechny zaměstnance. Upravuje strukturu organizace, organizační mandát, poslání a působnost FCH LTM i jejích středisek.

Poslání a cíle

1. Poslání

„1. Charitní činnost vychází ze stanov FCH LTM, tj. zejména poskytování sociálních služeb, účast na sbírkách a humanitárních akcích.

2. Posláním Farní charity Litoměřice je v souladu s křesťanskými hodnotami Římskokatolické církve pomáhat bližním.

2. Cíle

- pomoc člověku v nouzi
- zprostředkování setkání člověka s Bohem
- prevence sociálně patologických jevů ve společnosti
- začlenění sociálně vyloučených lidí zpět do života ve společnosti

Cíle a poslání jednotlivých sociálních služeb jsou odvozeny z povahy jednotlivých služeb a projektů, a zejména pak na základě potřeb cílových skupin.“ (Organizační řád Farní charity Litoměřice, čl. 5)

Poslání i cíle vyplývají z poslání Charity ČR a jsou velmi obecné. Cíle nespĺňují pravidlo SMART a nelze je hodnotit a sledovat v jaké míře jsou naplňovány, což se také žádným způsobem neděje.

Vyhláška č. 505/2006 Sb., kterou se provádějí některá ustanovení zákona o sociálních službách, stanovuje povinnost poskytovatele mít písemně definované a zveřejněné poslání, které má být definováno v souladu se zákonem stanovenými základními zásadami poskytování sociálních služeb, druhem sociální služby a individuálně určenými potřebami osob, kterým je sociální služba poskytována (Vyhláška č. 505/2006, [online]).

Ačkoliv se jedná o poslání celé organizace a nikoliv jedné sociální služby, jak je míněno ve vyhlášce, poslání nevypovídá nic o zaměření organizace a není z něj zřejmé, komu konkrétněji organizace poskytuje služby.

Diskutabilní je také cíl „zprostředkování setkání člověka s Bohem“, kdy není zřejmé co si pod tímto bodem představit, přičemž může vyvolávat dojem, že organizace vyžaduje od uživatelů či zaměstnanců, aby se stali členy náboženské obce a účastnili se náboženských aktivit. V organizaci je přitom respektována svobodná vůle vyznání a víra nehraje roli při poskytování sociálních služeb klientům ani při přijímání zaměstnanců.

Princip rovnosti je obsažen v článku 7, odst. 1 Organizačního řádu: „Charita nabízí, pomáhá a zprostředkovává pomoc lidem, bez ohledu na jejich původ, rasu, etnickou příslušnost, barvu pleti, národnost, jazyk, věk, zdravotní stav, vyznání, politickou příslušnost, pohlaví či sexuální orientaci.“

Zprostředkování duchovní služby je ze strany organizace pouze nabídkou pro klienty a záleží na jejich volbě, zda ji využijí. Od zaměstnanců se ve vztahu k víře požaduje pouze respektování křesťanských hodnot.

Jen jedno ze středisek - Dům P. Marie Pomocné – soustřeďuje svou činnost na prevenci sociálně patologických jevů ve společnosti a začlenění vyloučených lidí zpět do života ve společnosti. Služby dalších středisek jsou určeny zejména pro seniory, potažmo také zdravotně postižené občany, což není v žádném z cílů obsaženo.

Každé středisko má definováno vlastní poslání a stanoveny specifické cíle, které by měly vycházet z cílů organizace, ale vzhledem k jejich obecnosti nelze tuto návaznost objektivně posoudit.

Článek 8 Organizačního řádu: Metody a formy práce, odst. 1, písm. a) stanovuje: „FCH LTM zpracovává finanční plány pro daná časová období. Plánuje činnost jednotlivých oblastí a útvarů, a rovněž plánuje další rozvoj a činnosti organizace.“

V oblasti finančního řízení se zpracovává rozpočet na daný kalendářní rok a pro jednotlivé aktuálně realizované projekty.

Plán rozvoje organizace a činnosti středisek není dále v žádném dokumentu obsažen.

5.3.3 Personální předpisy

5.3.3.1 Pracovní řád

Pracovní řád je interní normou vydanou ředitelem a je závazný pro zaměstnavatele i všechny zaměstnance FCH LM. Obsah kopíruje zákon č. 262/2006, zákoník práce, některé body jsou rozšířeny dle pracovních podmínek v organizaci.

V oddílu 6. Péče o zaměstnance, odst. 1 je uvedeno: „Péče o zaměstnance je nedílnou součástí personální strategie organizace“. Žádný další dokument týkající se personální strategie nebyl vytvořen a v písemné podobě není personální strategie zpracována.

5.3.3.2 Hodnocení

Směrnice popisuje nejen hodnocení pracovníků, ale také hodnocení poskytovaných sociálních služeb v organizaci. Způsob získávání podnětů pro rozvoj služeb a dat pro jejich hodnocení je uveden velmi obecně a nejsou zde definovány uplatňované metody. V každém středisku probíhá hodnocení jinou formou a výstupy nejsou porovnatelné.

Směrnice neobsahuje postup, jak se z výsledky hodnocení dále pracuje a jaké důsledky má pro středisko dlouhodobé neplnění stanovených cílů služeb.

V posledním bodě je uvedeno, že je plánování rozvoje organizace a hodnocení naplňování cílů a poslání se projednává na poradách ředitelů farních a oblastních charit Litoměřické diecéze. Po pročetí několika zápisů z těchto porad mohu konstatovat, že se nejedná o plánování a hodnocení služeb, ale pouze o podávání zpráv o činnosti charit.

5.3.4 Standardy kvality

Tato práce se primárně nezabývá standardy kvality a pro naše účely jsem analyzovala standardy v jednotlivých zařízeních Farní charity jako jeden celek z hlediska úplnosti jejich zpracování a případnou vazbou na strategické plánování.

Ve všech zařízeních je definováno poslání, cíle, zásady a cílová skupina odpovídající registrovaným sociálním službám a jsou vytvořeny další vnitřní předpisy a metodiky. Dům P. Marie Pomocné je jediným zařízením, v němž byl proces zpracování standardů kvality dokončen a dochází k průběžné aktualizaci těchto dokumentů. V lednu roku 2010 proběhla v tomto středisku inspekce kvality sociálních služeb ve službě Azylový dům. Dle inspekční zprávy získala služba 128 bodů (ze 144 možných), ale nebyla naplněna dvě zásadní kritéria a byla stanovena půlroční lhůta k nápravě. Předpisy byly doplněny dle doporučení v inspekční zprávě doplněny a z mého pohledu byly nové postupy také implementovány do praxe.

V charitním domově sv. Zdislava neodpovídají standardy skutečnému stavu, od ledna 2011 je zde poskytována nová služba – domov se zvláštním režimem, pro kterou nejsou všechny standardy dopracovány. V Domech s pečovatelskou službou a ve středisku charitní ošetrovatelská a pečovatelská služba nebyly vnitřní předpisy aktualizovány déle než jeden rok a nejsou zpracovány metodiky pro všechny pracovní pozice. V Domově na Dómském pahorku finalizuje standardizace pro službu domov pro seniory, avšak v týdenním stacionáři je tento proces v začátku. Z uvedeného je patrné, že zařízení se nacházejí v různých fázích zavádění standardů kvality a zpracování odpovídající dokumentace, což bude mít s největší pravděpodobností vliv také na volbu strategie a stanovení cílů pro vnitřní rozvoj organizace.

6 SWOT analýzy

SWOT analýzy byly provedeny nejdříve v každém z pěti středisek organizace, vždy byl sestaven tým z řadových zaměstnanců. Vzhledem k tomu, že znám prostředí organizace, záměrně jsem nepřizvala k jednání vedoucí středisek, abych zamezila obavám zaměstnanců sdělovat negativní informace, což by značně zkreslilo výsledky analýzy. Cílem bylo získat informace o aktuálním stavu jednotlivých středisek z pohledu pracovníků v sociálních službách a sociálních pracovníků, kteří jsou v přímém kontaktu s klienty. Výstupy jsou také podkladem pro členy týmu strategického plánování k definování některých strategických cílů.

Poslední SWOT analýza byla provedena s managementem organizace a vedoucími středisek. Předpokládala jsem, že některé jejich postoje budou diametrálně rozdílné od názorů managementu a takto provedené analýzy mojí hypotézu částečně potvrdily. V některých bodech se pohled managementu shoduje s analýzami ze středisek, v jiných se liší. Styčné body jsou uvedeny v kapitole 4.7 Výstupy SWOT analýzy.

V každém analyzačním týmu byly nejdříve identifikovány silné a slabé stránky, které jednotliví členové následně ohodnotili. Pro stanovení důležitosti jsem zvolila metodu alokace 100 bodů (Grasseová aj. 2010, s. 305). Každý člen týmu individuálně rozdělil 100 bodů mezi silné a 100 bodů mezi slabé stránky, přičemž čím větší důležitost dané oblasti přikládal, tím více bodů měl přidělit. Mezi členy týmů v jednotlivých střediscích se nevyskytly zásadní rozdílnosti v hodnocení, pro zjištění důležitosti jsem tedy vypočítala aritmetický průměr.

Hrozby a příležitosti byly identifikovány v týmech metodou řízené diskuze, nejdříve by vytvořen seznam a dále hodnotili členové týmu závažnost dopadu hrozby 1-5 bodů, u příležitostí se po jejich identifikaci hodnotila předpokládaná úroveň přínosu rovněž na škále 1-5. Čím vyšší počet bodů hodnocená příležitost nebo hrozba získala, tím větší by měla pro organizaci dopad nebo přínos (Grasseová aj. 2010, s. 308-309).

Výsledné pořadí dle bodového hodnocení je uvedeno v maticích SWOT v přílohách 1-6, v následujících kapitolách je souhrn výstupů analýz.

6.1 Dům P. Marie Pomocné

Na SWOT analýze se podílel sociální pracovník a čtyři pracovníci v sociálních službách. Z bodového hodnocení vyplývá, že jako nejzásadnější silnou stránku vnímají zaměstnanci poskytování sociálních služeb v souladu se Standardy kvality, kladně hodnotí písemné zpracování vnitřních předpisů i implementaci standardů v praxi. Na druhou stranu je byrokratizace spojená se službou hodnocena jako největší slabá stránka. Nedostatečné vedení spisové dokumentace patří mezi slabé stránky. V oblasti příležitostí bylo stanoveno několik bodů týkajících se přímo zaměstnanců, jako nejzásadnější příležitost však pracovníci vnímají možnost rozšířit nabídku pracovní-aktivizačního programu pro klienty služeb. Ohrožení s největším dopadem je krácení dotací plynoucích do služeb, což souvisí také s ohrožením klesající obsazenosti a počtu klientů, jehož následkem může dojít k poklesu mezd zaměstnanců i zániku celé služby. Odpovídající výše mzdy byla označena jako druhá nejdůležitější silná stránka.

Další definované silné a slabé stránky i příležitosti a hrozby lze shrnout také do několika tematických okruhů. Ve vztahu ke klientům je silnou stránkou komunikace, realizace doplňkových programů pro klienty a dodržování vnitřních pravidel střediska klienty. Naopak stránkou slabou je neúspěch při motivaci klientů k řešení své situace a hospodaření s penězi a poskytování služeb klientům se specifickými potřebami. Příležitostí je vznik nových volnočasových a vzdělávacích aktivit pro klienty.

Ve vztahu k organizaci je silnou stránkou její stabilita a úspěšné čerpání dotací a grantů, jako slabá stránka byla označena výměna informací v rámci organizace a mizivá spolupráce s Diecézní charitou Litoměřice. Příležitostí je výměna příkladů dobré praxe, rozvoj dobrovolnictví a propagace služeb. Hrozbou je neúspěch při inspekcích a pokles kvality služeb v důsledku propouštění zaměstnanců.

V personálních otázkách patří mezi silné stránky stabilita pracovního týmu, komunikace a psychohygienu zaměstnanců. Stránkou slabou je nedostatečné vedení dokumentace a nesamostatnost některých řadových pracovníků při plnění úkolů, příležitosti se týkají benefitů pro zaměstnance a jejich osobního růstu, s tím souvisí nevyužití vnitřních lidských zdrojů, které bylo označeno jako stránka slabá.

6.2 Domy s pečovatelskou službou

SWOT analýza byla provedena se sociálním pracovníkem se šesti pracovníky v sociálních službách, v tomto případě se jedná o pečovatelky a aktivizační pracovnice.

Jako nejdůležitější silnou stránku označili členové týmu dlouhodobé udržení soběstačnosti klientů, což je také součástí poslání služby. Druhou silnou stránkou s největší vahou je poskytování péče dle deklarované nabídky úkonů. Naopak nejzávažnější stránka slabá je nefungující komunikace s vedením organizace a vysoké ceny služeb. S tím souvisí i ohrožení s největším dopadem, což je konkurence a klesající počet klientů. Největší příležitostí je hledání nových finančních zdrojů v soukromém sektoru, z nadací a skrze doplňkové projekty.

Další definované silné a slabé stránky i příležitosti a hrozby lze shrnout také do několika tematických okruhů. Silnou stránkou ve vztahu ke klientům je komunikace a spokojenost klientů při čerpání služeb, stránkou slabou je nedostatek času na individuální plánování a pohovory s klienty. Aktivizační program se daří úspěšně realizovat jen v jednom ze dvou objektů, kde je služba poskytována.

Ve vztahu k pracovnímu týmu je silnou stránkou stabilita týmu, výměna informací a zastupitelnost. Nejistota zaměstnanců jako stránka slabá souvisí s malou psychologickou podporou a s nedostatečnou komunikací s vedením.

Ve vztahu k organizaci a službám je silnou stránkou spolupráce se školami a realizace praxí studentů, příležitostí je rozvoj dobrovolnictví a spolupráce s lékaři, hrozbou jsou klesající dotace.

6.3 Charitní domov sv. Zdislava

Na SWOT analýze ve středisku Charitní domov sv. Zdislava se podílel sociální pracovník, vrchní sestra, zdravotní sestra a pět pracovníků v sociálních službách – pečovatelek.

Jako nejdůležitější silná stránka je dle bodového hodnocení dobrá spolupráce v týmu, dále pak naplnění kapacity a velká poptávka po službě. Nejzásadnější slabou stránkou je podstav zaměstnanců, s čímž souvisí nízká zastupitelnost při dlouhodobé nepřítomnosti zaměstnance a málo času na pohovory s klienty. Další slabou stránkou s vysokým počtem bodů jsou standardy kvality, zejména ve smyslu jejich písemného zpracování na službu domova se zvláštním režimem. Největší příležitostí k rozvoji je rozšíření kapacity služby

domova se zvláštním režimem. Byla stanovena pouze jedna hrozba – klesající dotace, která je také vnímána jako zásadní.

Další definované silné a slabé stránky i příležitosti a hrozby lze shrnout také do několika tematických okruhů. Ve vztahu ke klientům je silnou stránkou komunikace a empatie, ale stránkou slabou je řešení konfliktů mezi klienty a komunikace neverbální nebo při poruchách řeči. Příležitosti se týkají zvýšení individualizace služeb a navázání spolupráce s dalšími osobami či subjekty.

Ve vztahu k organizaci je silnou stránkou tok informací a spolupráce, stránkou slabou je nedostupné auto a nábor zaměstnanců. Příležitostí je rozvoj dobrovolnictví.

6.4 CHOPS

Ve středisku pracovali v době provedení analýzy jen tři zaměstnanci a není zde zaměstnán sociální pracovník, tudíž byla SWOT analýza provedena jen s pečovatelkou a zdravotní sestrou.

Nejdůležitější silnou stránkou dle bodového hodnocení je naplnění kapacity služby, ohrožením s největším dopadem je konkurence v obci a obava z úbytku počtu klientů. Jako nejzávažnější slabou stránku pracovníci vidí standardy kvality z hlediska jejich písemného zpracování, neboť nejsou aktualizovány některé vnitřní předpisy a metodiky práce. Příležitostí je rozšíření oblasti poskytování služby na další obce v litoměřickém regionu, čemuž však brání jedna ze slabých stránek – zastupitelnost při dlouhodobé nepřítomnosti pracovníka, což vyplývá také z nízkého počtu zaměstnanců ve středisku. S nepřítomností zaměstnance souvisí také jedna z hrozeb - nakažení pracovníka v terénu infekčním onemocněním, což je dle bodového hodnocení závažnějším ohrožením než pokles dotací.

Mezi další silné stránky patří komunikace v týmu a týmová práce, komunikace s klienty a kvalita péče, příležitostí je rozšíření spolupráce s rodinami klientů a výměna zkušeností dobré praxe uvnitř i vně organizaci. Ve vztahu k organizaci byl stejně jako v Charitním domově sv. Zdislava označen nábor zaměstnanců.

6.5 Domov na Dómském Pahorku

Na zpracování SWOT analýzy se podíleli dva sociální pracovníci, vrchní sestra a další pracovníci v sociálních službách (vedoucí pečovatelka, šest řadových pečovatelek, dvě aktivizační pracovnice).

Z bodového hodnocení vyplývá jako nejvýznamnější silná stránka pružnost při poskytování sociálních služeb ve smyslu individuálního uspokojování aktuálních potřeb klientů. Několik slabých stránek souvisí s předáváním informací jak v týmu, tak v rámci organizace mezi středisky stejně jako malá spolupráce a předávání zkušeností a příkladů dobré praxe. Nejzávažnější je nefunkčnost komunikace mezi vedením a zaměstnanci. Příležitostí s největším dopadem je rozvoj dobrovolnictví a vytvoření systému spolupráce a komunikace s dobrovolníky. Největším ohrožením je nedostatek financí na zajištění provozu domova z důvodu poklesu dotací. S tím může souviset i rostoucí cena služeb, nenaplnění kapacity střediska a konkurence a ztráta dobré pověsti. Příležitostí je pak větší osvěta a propagace služeb.

Mezi další silné stránky tým zařadil moderní prostředí a vybavenost střediska, širokou nabídku služeb, bohatý aktivizační program a stabilní tým aktivizačních pracovníků. Také jedna z příležitostí je hledání nových finančních zdrojů na aktivizační činnosti. Opakovaly se slabé stránky v oblasti spolupráce a komunikace s klienty nespolupracujícími, agresivními nebo s poruchami řeči. Příležitostí je vysílání zaměstnanců na stáže do dalších organizací.

Silnou stránkou je systém zaškolování nových pracovníků, avšak hodnocení zaměstnanců je označeno jako stránka slabá stejně jako supervize, která je nevyhovující.

6.6 Management organizace

Sedmičlenný tým k provedení poslední SWOT analýzy byl složen z managementu (ředitel, finanční manažer) a vedoucích jednotlivých středisek.

Největší silnou stránkou je stabilita organizace a úspěšnost při čerpání dotací. Přesto byl fundraising označen druhá nejzávažnější slabá stránka po komunikaci a přenosu informací. Všechna ohrožení souvisí s financováním služeb, přičemž nejzávažnější je dotační systém a neprůhlednost při čerpání prostředků z veřejných zdrojů společně s klesajícími dotacemi so služeb. Příležitostí vně organizaci s největším dopadem je lobbying (zejména na místní úrovni) a propagační činnost a prezentace organizace navenek.

Vzhledem k převaze slabých stránek týkajících se řízení lidských zdrojů a toku informací, byla definována také příležitost uvnitř organizace - zkvalitnění práce s lidskými zdroji. Další významné body uvedené v této SWOT analýze jsou popsány v následující kapitole.

6.7 Výstupy SWOT analýzy

Cílem provedené SWOT analýzy bylo získat informace o stavu organizace a jejích středisek v daném čase. Pomocí SWOT analýzy byly definovány silné a slabé stránky i příležitosti a hrozby ve všech pěti střediscích a s managementem organizace.

Podkladem pro volbu strategie a tvorbu strategického plánu organizace budou nejen výstupy z bodového hodnocení popsané v předchozích kapitolách, ale také průřezová témata, která se v provedených analýzách opakovala a jsou platná pro celou organizaci nebo její převážnou část. Obrázek 6 znázorňuje vybrané body, včetně počtu jejich výskytů ve SWOT analýzách.

Obrázek 6: Výstupy SWOT analýzy, průřezová témata v organizaci

<p>Silné stránky (počet výskytů)</p> <ul style="list-style-type: none"> - komunikace s klienty (4x) - stabilní tým (3x) - komunikace v týmu (4x) 	<p>Slabé stránky</p> <ul style="list-style-type: none"> - komunikace a přenos informací v rámci organizace (4x) - nedostupné auto (3x) - nízká zastupitelnost při dlouhodobé nepřítomnosti (3x, z toho 1x uvedena hrozba dlouhodobá nepřítomnost)
<p>Příležitosti</p> <ul style="list-style-type: none"> - rozvoj dobrovolnictví (5x) - výměna zkušeností a dobré praxe (3x) - větší osvěta a propagace služeb (3x) 	<p>Hrozby</p> <ul style="list-style-type: none"> - klesající dotace, nedostatek financí (6x) - nenaplněná kapacita, klesající počet klientů (4x) - konkurence (4x)

Zdroj: Autorka (výstupy SWOT analýzy)

1. Oblast komunikace

Komunikace v poli silných stránek se opakuje ve vztahu ke klientům služeb nebo v pracovním týmu. Avšak komunikace v rámci organizace je jednoznačně označena jako slabá stránka ve střediscích, což může souviset s definovanou příležitostí – výměna zkušeností dobré praxe, i z pohledu managementu. Management uvádí jako slabou stránku také vznik fám a dezinformací v organizaci.

2. Pracovní týmy

Sami pracovníci vnímají stabilitu týmů, což potvrzuje i management, který vidí silnou stránku v sebranosti týmů a profesionálním přístupu. Do slabých stránek byla zařazena nízká zastupitelnost v týmu při dlouhodobé nepřítomnosti zaměstnance. V jednom ze středisek byla uvedena příležitost kariérního růstu v rámci organizace, přičemž nevyužití vnitřních zdrojů zaměstnanců je slabou stránkou. Management uvádí jako slabou stránku nerovnoměrné rozložení lidských zdrojů v organizaci a příležitost práce s lidskými zdroji.

3. Financování

Hrozba klesajících dotací a nedostatku financí má největší počet výskytů a byla uvedena ve všech SWOT analýzách. Úspěšnost při čerpání dotací byla jako silná stránka uvedena v jednom ze středisek a při analýze s managementem. Management sice vnímá jako hrozbu klesající dotace, na druhou stranu vidí neziskovost ve vazbě na poslání jako stránku silnou. Hledání nových finančních zdrojů bylo uvedeno dvakrát jako příležitost. Management vidí fundraising jako slabou stránku.

4. Konkurence

Ve většině služeb je vnímán vznik konkurenčních služeb jako hrozba. Následkem duplicity služeb v obci může být klesající počet klientů, který byl taktéž opakovaně uveden. Konkurence souvisí taktéž s bojem o finanční prostředky a tlakem na snižování ceny. Vysoká cena byla jedenkrát uvedena jako slabá stránka.

5. Propagace

Příležitost ke zvýšení osvěty a propagace služeb se vyskytla ve třech případech. Management uvádí jako slabou stránku také neznalost organizace zaměstnanci a následnou zkreslenou prezentaci navenek, jako příležitost označuje více propagačních činností a prezentace organizace navenek a lobbying.

7 Metodika strategického plánování

Metodika strategického plánování upravuje postupy při tvorbě strategie a určuje základní pravidla strategického plánování Farní charity Litoměřice. Vytvoření této metodiky je jedním z cílů předkládané diplomové práce. Metodika byla zpracována na základě zkušenosti s procesem strategického plánování v organizaci a na základě jeho vyhodnocení. Vycházela jsem také z vlastní znalosti organizace a zohlednila jsem organizační procesy i strukturu. Metodika popisuje celý průběh procesu strategického plánování v organizaci, včetně časového harmonogramu a je platná pro všechny zaměstnance zapojené do strategického plánování. První částí metodiky je popis pracovního týmu, rozdělení kompetencí a zodpovědnosti.

7.1 Lidské zdroje a rozdělení kompetencí

V organizaci není pro strategické plánování vyčleněn pracovník, tudíž je vytvořen pracovní tým ze stávajících zaměstnanců, který je složen z managementu organizace, vedoucích pracovníků jednotlivých středisek a PR manažera. Rozdělení kompetencí vychází ze stávající organizační struktury.

Na základě výstupů stakeholder analýzy mohou být v kterékoliv fázi strategického plánování zapojeni také zástupci dalších zainteresovaných skupin.

Kompetence a úkoly členů týmu

- Ředitel Farní charity Litoměřice
 - rozhoduje o konečné podobě strategického plánu a volbě strategie,
 - schvaluje rozpočet strategického plánu,
 - kontroluje plnění harmonogramu akčních plánů,
 - svolává a vede schůzky pracovního týmu.
- Finanční manažer
 - zpracovává finanční rozpočet strategického plánu,
 - kontroluje průběh financování po celou dobu realizace strategického plánu,
 - zpracovává návrh alokace zdrojů na zajištění realizace strategických cílů.
- Vedoucí střediska
 - zodpovídá za plnění akčního plánu,
 - navrhuje nápravná opatření při vzniku překážek k plnění plánu,
 - deleguje dílčí úkoly na odborné pracovníky ve středisku a kontroluje jejich plnění,

- podílí se na monitoringu, průběžném i závěrečném hodnocení,
- zpracovává podklady a podílí se na sběru dat potřebných k provedení vnitřních a vnějších analýz.

- PR manažer

- předává informace o strategii organizace řadovým zaměstnancům,
- komunikuje se stakeholdery a zajišťuje jejich účast v procesu strategického plánování,

- zodpovídá za propagaci uskutečněných aktivit,

- metodicky vede pracovní tým,

- zpracovává vstupní data a výstupy analýz,

- podílí se na monitoringu, průběžném i závěrečném hodnocení a na základě odkladů od vedoucích středisek zpracovává zprávy hodnocení a monitoringu.

7.2 Časový harmonogram plánování

Strategický plán se zpracovává na období tří až pěti let, doba se stanoví s ohledem na předpokládanou změnu vnějších podmínek organizace (např. volby, dotační programy apod.). Rámcová časová posloupnost v procesu strategického plánování Farní charity Litoměřice je uvedena v tabulce 8. Podrobnější časový harmonogram je součástí akčních plánů.

Tabulka 8: Časový harmonogram strategického plánování

Aktivita	Časová dotace nebo interval	Lidské zdroje
Přípravná fáze plánování	14 dní	Ředitel, PR manažer
Analýzy – sběr dat	1 měsíc	Vedoucí středisek, PR manažer
Analýzy – zpracování výstupů	14 dní	PR manažer
Formulace a výběr strategie	14 dní	Pracovní tým
Zpracování strategického plánu	14 dní	Pracovní tým
Zpracování akčních plánů	14 dní	Pracovní tým
Implementace plánu	3 až 5 let	Pracovní tým
Monitoring	1x/měsíc	PR manažer, vedoucí středisek, finanční manažer
Hodnocení	Dle termínů v akčních plánech	PR manažer, vedoucí středisek, finanční manažer
Schůzky pracovního týmu	1x/měsíc	Pracovní tým

Zdroj: Autorka

Přípravná fáze druhého a dalších strategických plánů začíná nejméně jeden měsíc před ukončením plánu předcházejícího, aby byla zajištěna návaznost. První plán bude ukončen a hodnocen v době, kdy dochází k výběru nové strategie, tudíž lze jeho výsledky a výstupy do nového plánu zpracovat.

Monitoring plnění akčních plánů probíhá jednou měsíčně, na poradách managementu budou vedoucí středisek podávat zprávy o plnění operačních cílů, za které zodpovídají. Schůzky pracovního týmu svolává ředitel a z praktických důvodů se budou konat po poradě managementu, která probíhá taktéž v měsíčním intervalu.

7.3 Strategické analýzy

Za provedení a zpracování výstupů strategické analýzy zodpovídá PR manažer, který také rozhoduje o volbě metod. Podklady a data potřebná k analýzám získává od vedoucích středisek a vlastním šetřením. S ohledem na výběr analytických metod je oprávněn zapojit do strategické analýzy další zaměstnance Farní charity Litoměřice a delegovat dílčí úkoly na odborné pracovníky, zejména za účelem sběru dat. Výstupy analýz předkládá řediteli

organizace a prezentuje je ostatním členům pracovního týmu na první pracovní schůzce následující po zpracování výstupů.

Analýzy jsou pokladem pro strategický plán a rozhodnutí o typu strategie a jsou nedílnou součástí procesu strategického plánování. Jsou jednou ze základních činností při tvorbě nového plánu. Standardně se uplatňovanou metodou je SWOT analýza, Stakeholder analýza a PESTLE analýza.

7.4 Strategický plán, cíle a akční plány

Součástí strategického plánu organizace jsou strategické i operativní cíle a akční plány, ukazatele monitoringu a hodnocení a předpokládaná rizika a zdroje.

V první fázi jsou na pracovních schůzkách projednávány a navrhovány strategické cíle, které jsou zaměřeny zejména na rozvoj celé organizace a po schválení ředitelem rozpracovány do akčních plánů a operačních cílů. Současně se stanovují priority významnosti cílů a měřitelné ukazatele hodnocení cílů. Akční plány jsou v písemné podobě zaneseny do předepsaných formulářů (viz. příloha 7: Formulář akčního plánu), kde jsou popsány operační cíle i dílčí kroky k jejich dosažení včetně konkrétních termínů splnění a zodpovědnosti pracovníků. Pokud je to v daném případě relevantní, jsou zde rozpracovány i konkrétnější pracovní úkoly.

Soustavu cílů v organizaci tvoří také cíle poskytovaných sociálních služeb, které nesmí být v žádném případě v rozporu se strategickými cíli organizace. Tyto cíle stanovují pracovní týmy v jednotlivých střediscích a za jejich dosažení plně zodpovídá vedoucí daného střediska, který provádí pololetní a roční hodnocení a závěrečné výsledky zpracovává do zprávy o činnosti, kterou předkládá řediteli organizace a vedoucímu odboru SVaZ Městského úřadu Litoměřice. Cíle sociálních služeb korespondují se strategickými cíli, ale nemusejí být součástí strategického plánu organizace.

7.5 Volba typu strategie

Po zohlednění výstupů strategické analýzy a stanovení strategických cílů přistoupí pracovní tým k volbě strategie. Předmětem pracovní schůzky je diskuze o možných strategických variantách a alternativách s cílem zvolit takovou strategii, která se zohledněním aktuální situace uvnitř organizace i vnějšího prostředí maximalizuje šanci na dosažení stanovených strategických cílů.

7.6 Implementace plánu

Každý člen pracovního týmu zodpovídá za určenou část realizace strategických cílů a implementaci akčních plánů. Do implementace strategického plánu se zapojují i další zaměstnanci organizace, zejména plněním dílčích úkolů směřujících k dosažení stanovených operačních cílů, které jsou součástí akčních plánů. Koordinaci, kontrolu i podporu při plnění těchto úkolů zajišťují jednotliví členové pracovního týmu.

7.7 Hodnocení, monitoring a revize plánu

Do hodnocení strategického plánu jsou zapojeny kromě pověřených zaměstnanců také další zainteresované subjekty, zejména prostřednictvím svých zástupců. Způsob komunikace s těmito subjekty a forma jejich účasti v procesu celého strategického plánování je výstupem stakeholder analýzy.

Monitoring se provádí v předem dohodnutých časových intervalech po celou dobu implementace strategie, konkrétní termíny se stanovují v akčních plánech u jednotlivých cílů. Monitoring je zaměřen na kontrolu plnění operačních cílů a včasné odhalení překážek k jejich dosažení. Součástí je zpracování zprávy do formuláře monitoringu, která obsahuje popis zjištěného stavu a případná navržená opatření k nápravě nedostatků. Zprávu předává zpracovatel řediteli organizace nejpozději 10 pracovních dní od provedení monitoringu. Formulář monitoringu je přílohou 8 této práce.

V návaznosti na strategický plán organizace se provádí průběžné a závěrečné hodnocení.

Průběžné hodnocení

- provádí se do 14-ti dnů po uplynutí termínu realizace jednotlivých akčních plánů nebo po dosažení některého ze strategických cílů dle stanovených hodnotících kritérií,
- hodnotitel nebo pověřený člen hodnotícího týmu zpracuje písemnou zprávu o výsledcích hodnocení a předává ji řediteli organizace nejpozději 10 pracovních dní od realizace hodnocení. Formulář hodnocení je přílohou 9 této práce.

Závěrečné hodnocení

- je provedeno do jednoho měsíce po uplynutí termínu realizace strategického plánu,
- podkladem pro závěrečné hodnocení jsou zprávy z monitoringu a průběžného hodnocení, případně také další data definovaná v akčních plánech, jejichž sběr zajistí pověření pracovníci,
- závěrečné hodnocení pohlíží na strategický plán jako jeden celek, hodnotí se do jaké míry se stanovené strategické cíle podařilo zvolenou strategií naplnit,
- následně zpracuje pověřený člen hodnotícího týmu závěrečnou zprávu, jejíž součástí je taktéž odůvodnění při nesplnění některého z cílů. Zprávu předkládá řediteli organizace do 10-ti pracovních dní od ukončení procesu hodnocení, který následně svolává schůzku pracovního týmu strategického plánování.

Pakliže je v době ukončení hodnocení již nastartován nový strategický plán, projedná se na základě výsledků závěrečného hodnocení jeho případná revize, doplnění nebo aktualizace. Mimořádná revize plánu se provádí při zásadní změně vnitřního nebo vnějšího prostředí organizace.

8 Strategický plán Farní charity Litoměřice na období let 2012 – 2015

Na základě výstupů provedené vnitřní i vnější analýzy a dle zpracované metodiky strategického plánování v organizaci jsem přistoupila k tvorbě strategického plánu. Zpracovala jsem návrh na úpravu poslání a formulování vize, což jsem následně konzultovala na schůzce s ředitelem, kdy jsme společně stanovili strategické priority. Následovalo jednání celého pracovního týmu (tj. ředitel, finanční manažer, vedoucí středisek, PR manažer), k jednotlivým prioritám jsem vedla skupinovou diskuzi, z níž vplynuly strategické cíle, které jsem již samostatně rozpracovala do cílů operačních. Návrhy operačních cílů jsem konzultovala s ředitelem a finančním manažerem.

Plán bude implementován od 1.7.2012 do 31.12.2015. Období let 2012 – 2015 bylo zvoleno s přihlédnutím k možnosti čerpání finančních zdrojů plynoucích z Evropského sociálního fondu do ČR. Organizace čerpá prostředky především v rámci operačního programu Lidské zdroje a zaměstnanost. Dle tiskové zprávy MPSV ze dne 6.1.2012 bylo dosud přiděleno 75 % prostředků a zbývající prostředky budou rozděleny do konce roku 2015 (Ministerstvo práce a sociálních věcí 2011, [online]).

Druhým důvodem k plánování tohoto období jsou komunální volby v roce 2014, kdy může dojít ke změně politické reprezentace v Litoměřicích, což by mohlo implementaci plánu zásadně ovlivnit. V době voleb bude již s největší pravděpodobností schválen rozpočet města na rok 2015, tudíž reálný dopad změny okolního prostředí na organizaci lze předpokládat až v roce 2016. Ze zkušenosti vyplývá, že první jednání s NNO jsou zahájeny přibližně půl roku po volbách, takže bude dostatek času na komunikaci s novými zástupci stakeholderů ještě před nastartováním definování nových strategických záměrů druhého plánu.

8.1 Poslání a vize a organizace

Organizace má definováno poslání, avšak ve stávající podobě nebylo zcela vyhovující a navrhuji rozšířit jej do následující podoby:

Posláním Farní charity Litoměřice je v souladu s křesťanskými hodnotami Římskokatolické církve pomáhat bližním prostřednictvím kvalitní péče a pomoci v jejich domovech i v pobytových zařízeních, kde poskytujeme seniorům, zdravotně postiženým i lidem v nouzi profesionální sociální služby s lidským přístupem.

Takto definované poslání vyjadřuje základní sdílenou hodnotu organizace k respektování křesťanských hodnot a pomoc bližnímu a konkretizuje, jakým způsobem chce tuto pomoc směrem ke klientům realizovat.

Jasná vize organizace nebyla nikdy formalizována. Management organizace má představu o žádoucím budoucím vývoji a stavu organizace, ale svůj záměr neprezentuje zaměstnancům ani veřejnosti. Vizi lze na základě současné situace a budoucích záměrů formulovat tímto způsobem:

Vizí Farní charity Litoměřice je stát se transparentní a otevřenou organizací, která efektivně využívá veřejné zdroje a je rovnocenným a uznávaným partnerem pro státní správu i další subjekty. Chceme poskytovat individualizované sociální služby, flexibilně přizpůsobovat nabídku požadavkům klientů a soustavně pracovat na zkvalitňování a inovaci služeb, čehož dosáhneme podporou profesního rozvoje zaměstnanců a otevřenou komunikací s partnery, veřejností a klienty služeb.

8.2 Strategické cíle

Strategické cíle vycházejí z vize organizace a byly formulovány na základě výstupů provedené vnitřní a vnější analýzy a SWOT analýzy. Organizace zaměřuje své cíle na zkvalitňování vnitřních procesů, ale také na rozvoj služeb, budování vlastní image a posílení stability organizace.

Organizace se bude v období let 2012 – 2015 zaměřovat na tyto strategické priority:

1. Financování
2. Kvalita sociálních služeb
3. Komunikace
4. Lidské zdroje

Na období let 2012 – 2015 byly stanoveny následující strategické cíle:

1. Snižovat finanční závislost organizace na dotacích ze státního rozpočtu.

Jak vyplývá ze všech provedených analýz, zajištění chodu organizace je existenčně závislé na státních dotacích, přičemž nejsou plně využity další možné zdroje financování. Ačkoliv se vzhledem k povaze poskytovaných sociálních služeb a statusu neziskové organizace nepředpokládá dosažení samofinancování a finanční nezávislosti na veřejných zdrojích, je záměrem závislost co nejvíce snižovat a rozměňovat mezi více donátorů, čehož

dosáhneme vyhledáním dalších zdrojů financování a jejich využitím v maximální možné míře.

2. Zvyšovat kvalitu poskytovaných sociálních služeb a pružně reagovat nabídkou na požadavky klientů

Uživatelům chceme nabízet kvalitní služby, které budou specifické a výjimečné, jimiž se bude organizace a charitní pojetí práce odlišovat od ostatních. Abychom mohli zvyšovat kvalitu a poskytovat nadstandardní doplňkové aktivity, činnosti a programy, musíme nejdříve dokončit proces standardizace, být připraveni na inspekci kvality sociálních služeb. Chceme dosáhnout vysoké bonity u klientů i dalších zainteresovaných skupin.

3. Zajistit plynulý tok informací uvnitř organizace a zintenzivnit propagaci služeb a prezentaci aktivit navenek.

Dostupnost informací je základnou pro bezproblémový chod organizace. Pokud nefunguje výměna informací mezi zaměstnanci, vznikají také bariéry při komunikaci s klienty i potencionálními zájemci o službu a v neposlední řadě se vzniklé informační šumy odrážejí v pohledu na organizaci zvenku. Záměrem je vytvořit fungující komunikační systém uvnitř i vně organizace.

4. Nastavit systém práce s lidskými zdroji.

Kvalita sociálních služeb, spokojenost klientů i uspokojení zájmu některých zainteresovaných skupin vysokou měrou závisí na kvalitě lidských zdrojů v organizaci. Chceme, aby se vlastní zaměstnanci stali profesionály ve svém oboru, k čemuž je třeba více propracovat systém práce s lidskými zdroji, podporovat zaměstnance v dalším vzdělávání a využít potenciál velikosti organizace k propojení činností a nastavení spolupráce týmů napříč organizací.

5. Rozvíjet dobrovolnictví a spolupracovat s optimálním počtem dobrovolníků v každém středisku.

Dobrovolnictví z širšího úhlu pohledu souvisí se všemi předchozími strategickými cíli. V oblasti financování lze zapojením dobrovolníků snížit náklady na proplácené přesčasy zaměstnanců, kdy se věnují činnostem, které mohou zastat dobrovolníci. V oblasti zvyšování kvality poskytují dobrovolníci nový pohled na služby a zpětnou vazbu bez ovlivnění „profesionální slepotou“.

Z hlediska propagace služeb navenek lze také na dobrovolníky pohlížet jako na určitou část veřejnosti a získané informace o organizaci mohou šířit dál nebo se při prezentaci služeb mohou přímo angažovat. Dobrovolníci budou zapojeni také v procesu vytváření spolupráce mezi středisky. Evidentní zájem o dobrovolnickou činnost je ve všech

střediscích, předem se musí definovat požadavky, pravidla a vytvořit nabídku poptávaných činností.

8.3 Volba strategie

Po revizi poslání, formulaci vize organizace a stanovení strategických priorit a definici cílů lze přistoupit k výběru typu strategie, která nejvíce přispěje k naplnění strategických cílů a určuje strategický směr. Při volbě strategie jsem vycházela ze strategických alternativ, které jsou blíže popsány v kapitole 2.5 Typy strategií. Své návrhy jsem následně konzultovala s ředitelem a finančním manažerem.

1. Strategie nízkých nákladů versus strategie diferenciac

Ačkoliv je v organizaci zřetelná snaha o efektivní využití prostředků z veřejných zdrojů, nebyla strategie nízkých nákladů vyhodnocena jako vhodná varianta. Důvodem je záměr organizace nabízet mimo základní nabídku registrovaných sociálních služeb také doplňkové programy a aktivity, přičemž je kladen důraz především na vysokou kvalitu služeb, nikoliv na jejich nejnižší cenu. Rovněž v oblasti lidských zdrojů je žádoucí vynaložit vyšší náklady a neseťvát na minimální hranici potřebné k zajištění provozu. Organizace chce také finančně motivovat kvalifikované a zkušené pracovníky, aby v organizaci setrvali, podporovat je v dalším vzdělávání a profesním růstu, což přináší nemalé finanční náklady, ale bezesporu i velký přínos pro zvyšování kvality služeb. Zjednodušeně lze říci, že bez kvalitních zaměstnanců nelze poskytovat kvalitní služby.

Volbou je tedy strategie diferenciac. Silnou stránkou organizace je stabilita a úspěšnost při získávání dotací, přestože i v minulosti měla zvýšené požadavky na financování služeb. Organizace chce zjišťovat potřeby klientů, pružně na ně reagovat a splňovat nejen veřejný závazek, ale také očekávání některých stakeholderů a nezaměřovat se jen na snižování nákladů. V rozpočtových položkách se můžeme snažit spíše o efektivnější alokaci finančních toků. Cílem je dosáhnout odlišení vlastní charitní činnosti od služeb poskytovaných jinými organizacemi a pracovat na zvyšování bonity.

2. Volba mezi strategií expanze, omezení, stability a kombinace

Organizace není připravena na vznik nových služeb a rozšiřování své činnosti pro další cílové skupiny, a to z hlediska vnitřního prostředí i z finančních důvodů, tudíž byla vyloučena strategie expanze. Taktéž strategie omezení není vhodná. V současné době není třeba zvažovat rušení některých služeb nebo zužování cílových skupin, což by mohlo být následkem dlouhodobého nenaplnění kapacity služeb nebo nezískání finančních prostředků

na provoz některého ze středisek. Jednoznačně byla zvolena strategie stability. Definované strategické cíle jsou zaměřeny na zlepšování výkonů, zvyšování efektivity a zkvalitňování služeb pro stávající klienty.

3. Strategie odvozená z matice SWOT

Výstupy ze SWOT a analýz provedených ve všech střediscích i s managementem organizace byly jedním z podkladů pro tvorbu strategických cílů. Jako nejvhodnější byla označena strategie WO (weaknesses-opportunities), která je založená na využití příležitostí k odstranění slabých stránek.

8.4 Operační cíle a kritéria hodnocení

Níže popisují definované operační cíle, které blíže specifikují cíle strategické a převádějí záměry do konkrétnější podoby. Operační cíle budou v první fázi implementace plánu rozpracovány do akčních plánů, vytvořený formulář je přílohou 6 této diplomové práce.

Strategický cíl č. 1: **Snižovat finanční závislost organizace na dotacích ze státního rozpočtu**

Operační cíle:

1a. Rozvíjet fundraisingové aktivity

Zodpovědnost: Finanční manažer

Kritérium naplnění: zvýšení výnosů z darů o 5 %, zpracování a podání 3 projektových žádostí

Finanční náklady: Aktivity ke splnění cíle budou zajišťovat stávající zaměstnanci v rámci své pracovní činnosti, předpokládaným nákladem jsou kancelářské potřeby a poplatky za služby (poštovné, telefon) ve výši 4200,-Kč / rok.

Jak vyplývá z provedených analýz, organizace nevyužívá všechny možnosti k čerpání získávání finančních prostředků. Rozvoj fundraisingových aktivit znamená vytvořit systém oslovování dárců a sponzorů, a to jak soukromých firem, tak fyzických osob. Důležité je také komunikovat, spolupracovat a poskytovat zpětnou vazbu stávajícím dárcům a sponzorům, budovat užší vazby a dospět k dlouhodobější a opakované podpoře. Soukromé firmy, které se rozhodnou finančně podpořit činnost neziskové organizace a jejich záměr je hlubší než získání daňových úlev, chce mít poměrně podrobné informace o využití a prospěšnosti jejich darů, čímž mohou sami prezentovat jako společensky zodpovědná firma. Proto je třeba mít předem připraveny projektové záměry, které

plánujeme realizovat za jejich podpory realizovat a po vytipování dárců a sponzorů žádat peníze na konkrétní aktivity, pro konkrétní cílové skupiny, s konkrétním pozitivním dopadem. Dalším nevyužitým zdrojem jsou dotační programy nadací a větších soukromých firem, které většinou vyhláší výzvy v pravidelných cyklech. Skrze podporu podaných projektů je možné čerpat nemalé finanční prostředky.

1b. Realizovat projekty financované ESF

Zodpovědnost: Finanční manažer, vedoucí Domu P. Marie Pomocné

Kritérium naplnění: zpracování dvou projektových záměrů, schválení a realizace jednoho projektu

Finanční náklady: Aktivity ke splnění cíle budou zajišťovat stávající zaměstnanci v rámci své pracovní činnosti, předpokládaným nákladem jsou kancelářské potřeby a poplatky za služby ve výši 7000,-Kč/rok, náklady na cestovné ve výši 1500,-Kč/rok (služební cesty na bezplatné konzultace k projektům)

Organizace v minulosti i v současné době úspěšně realizovala několik projektů podpořených ESF a ušetřila tak nemalé náklady. V souvislosti se strategickými cíli je žádoucí sledovat aktuální výzvy operačního programu Rozvoj lidských zdrojů a zaměstnanosti, připravit projektové záměry a podávat projektové žádosti.

1c. Zvýšit výnos z Tříkrálové sbírky

Zodpovědnost: Koordinátor Tříkrálové sbírky

Kritérium naplnění: zvýšení výtěžku sbírky o 15 % ve srovnání s předchozím rokem

Finanční náklady: Aktivity ke splnění cíle budou zajišťovat stávající zaměstnanci v rámci své pracovní činnosti, další případné náklady (např. pronájem prostor k uspořádání doprovodné akce) budou hrazeny z režijních nákladů sbírky.

V letošním roce se organizace do této celorepublikové akce pořádané Charitou ČR zapojila již po jedenácté. Výše výnosu se rok od roku zvyšuje, ale dle zkušeností a výsledků některých farních charit obdobné velikosti lze tento výnos i zněkolikanásobit prostřednictvím pořádání doprovodných kulturních akcí. Důležité je zajištění dostatečného počtu dobrovolníků z řad žáků základních a středních škol i studentů a rozšíření koledování také na odpolední hodiny.

Strategický cíl č. 2: **Zvyšovat kvalitu poskytovaných sociálních služeb a pružně reagovat nabídkou na požadavky klientů**

Operační cíle:

2a. **Dokončit proces zavádění standardů kvality**

Zodpovědnost: vedoucí jednotlivých středisek

Kritérium naplnění: Kompletně zpracované vnitřní předpisy a metodiky, připravenost na Inspekci kvality v sociálních službách

Finanční náklady: Aktivity ke splnění cíle budou zajišťovat stávající zaměstnanci v rámci své pracovní činnosti, nákladem jsou kancelářské potřeby ve výši 2000,-Kč/jedno středisko.

Vnitřní analýzou bylo zjištěno, že dosud nejsou ve všech střediscích dopracovány metodiky a vnitřní předpisy a některá střediska nenaplnují vybraná ustanovení vyhlášky 505/2006 Sb. Každé středisko se musí připravit na inspekci kvality sociálních služeb.

2b. **Získat podněty na rozvoj služeb a jejich hodnocení od klientů**

Zodpovědnost: Pracovní skupina sociálních pracovníků

Kritérium naplnění: sestavený dotazník, provedené dotazníkové šetření 1x ročně, kulatý stůl v každém středisku 1x ročně

Finanční náklady: Aktivity ke splnění cíle budou zajišťovat stávající zaměstnanci v rámci své pracovní činnosti, nákladem jsou kancelářské potřeby ve výši 1000,-Kč/rok a náklady na občerstvení při pořádání kulatého stolu ve výši 1000,-Kč/středisko/rok

Abychom mohli poskytovat služby na základě poptávky a požadavků klientů služeb, musíme s nimi komunikovat, zjišťovat jejich potřeby a reagovat na náměty a připomínky. Jednou z metod k zjištění takových informací je dotazníkové šetření. Přestože jsou v jednotlivých střediscích poskytovány služby různým cílovým skupinám, lze zpracovat a v pravidelných intervalech distribuovat standardizovaný dotazník a sjednotit tak vybrané výstupy pro celou organizaci. Dalším novým komunikačním prostředkem s klienty bude pořádání kulatých stolů, kam budou přizváni i někteří zástupci stakeholderů.

2c. **Obnovovat nabídku doplňkových programů a aktivit**

Zodpovědnost: Vedoucí Domů s pečovatelskou službou

Kritérium naplnění: změna nebo rozšíření nabídky doplňkových programů a aktivit

Finanční náklady: Aktivity ke splnění cíle budou zajišťovat stávající zaměstnanci v rámci své pracovní činnosti, náklady na materiál a vybavení budou vyčísleny po zpracování výstupů dotazníkového šetření.

Organizace vychází se strategie diferenciacie a stability, tudíž není v plánu zavádět nové služby, avšak zkvalitňovat stávající nabídku a rozšiřovat doplňkové činnosti. Z výstupů dotazníkového šetření zjistíme aktuální požadavky klientů, následně analyzujeme, které z nich je možné v podmínkách organizace realizovat. S plánováním změny aktivit a jejich realizací bezpodmínečně souvisí hledání nových finančních zdrojů k zajištění souvisejících nákladů.

Strategický cíl č. 3: **Zajistit plynulý tok informací uvnitř organizace a zintenzivnit propagaci služeb a prezentaci aktivit navenek.**

Operační cíle:

3a. Vytvořit systém výměny informací mezi středisky

Zodpovědnost: ředitel, PR manažer

Kritérium naplnění: Intranet, celoorganizační porady 1x ročně

Finanční náklady: Aktivity ke splnění cíle budou zajišťovat stávající zaměstnanci v rámci své pracovní činnosti, nákladem je vybudování a provoz intranetu ve výši 50 000,-Kč jednorázově. Celopodnikové meetingy se budou konat ve vlastních prostorách organizace a vznikají zde pouze náklady na občerstvení ve výši 1500,-Kč/rok.

K zajištění průběžného toku aktuálních informací lze využít moderních technologických možností, jako nejpřijatelnější se jeví vybudování a využití sítě Intranet, čímž vznikne prostor ke sdílení všech typů informací. Každé středisko zpracovává pololetní zprávy o činnosti, které budou taktéž k dispozici na intranetu. Z praxe soukromých firem lze aplikovat tzv. celofiremní meetingy, kterých se účastní zaměstnanci všech součástí podniku a průřezově jsou zastoupeni řadoví pracovníci i vedení. Managementu se tak nabídne jedinečná možnost sdělit zásadní informace o výsledcích a plánech organizace na další období a v rámci diskuze zahájit otevřenou komunikaci s pracovníky všech středisek.

3b. Vytvořit mediální plán a postupovat dle nastaveného harmonogramu

Zodpovědnost: PR manažer

Kritérium naplnění: jednotná forma propagačních materiálů, 6 článků v tisku/ rok, 3 reportáže v místní kabelové televizi/rok, 2 články v odborných časopisech/rok

Finanční náklady: Aktivity ke splnění cíle budou zajišťovat stávající zaměstnanci v rámci své pracovní činnosti, nákladem je tisk a distribuce propagačních materiálů ve výši 8000,-Kč/2 roky

Prezentace a propagace služeb navenek byla vyhodnocena jako nedostatečná. Prvním z kroků vedoucích k odstranění tohoto nedostatku je sjednocení propagačních materiálů a jejich zpracování do přehledné a srozumitelné podoby. Další aktivity budou součástí mediálního plánu organizace, zejména pak způsob a intenzita prezentace v místních sdělovacích prostředcích, odborných tiskovinách apod.

3c. Poskytovat aktuální a přehledné informace na webových stránkách

Zodpovědnost: PR manažer

Kritérium naplnění: přehledné a aktualizované webové stránky, zaregistrovaných 50 odběratelů novinek

Finanční náklady: Aktivity ke splnění cíle budou zajišťovat stávající zaměstnanci v rámci své pracovní činnosti, nákladem je pouze pronájem domény ve výši 1200,-Kč/rok

Webové stránky jsou v dnešní době hlavním zdrojem využívaným k vyhledání informací. S jistou nadsázkou lze konstatovat, že organizace bez vlastních webových stránek jako by neexistovala. V loňském roce došlo k centralizaci webů charit v ČR, ale stránky jsou v současné podobě nepřehledné. Úkolem je změnit strukturu webu, zveřejňovat tiskové zprávy i články o činnosti, aktualizovat obsah webu a vytvořit síť odběratelů novinek.

Strategický cíl č. 4: Nastavit systém práce s lidskými zdroji.

Operační cíle:

4a. Podporovat profesní rozvoj zaměstnanců

Zodpovědnost: Vedoucí středisek, personalista

Kritérium naplnění: aktualizované vzdělávací plány, nový systém hodnocení zaměstnanců, splnění kvalifikačních předpokladů dle zákona č.108/2006 Sb., o sociálních službách

Finanční náklady: Aktivity ke splnění cíle budou zajišťovat stávající zaměstnanci v rámci své pracovní činnosti. Nákladem jsou poplatky za vzdělávací kurzy, které budou v letech 2012-2014 plně hrazené z projektu financovaného z ESF v rámci Operačního programu Lidské zdroje a zaměstnanost (dle rozpočtu projektu 550 000,-Kč).

Profesní rozvoj bude naplánován individuálně, přičemž lze vycházet z výsledků hodnocení zaměstnanců i jejich požadavků na vzdělávání a zjištěných vzdělávacích potřeb. Součástí plnění cíle bude nastavení nového systému hodnocení, aktualizace vzdělávacích plánů a zajištění dalšího odborného vzdělávání pracovníků.

4b. Vyměňovat si zkušenosti a získávat příklady dobré praxe

Zodpovědnost: Vedoucí Charitního domova sv. Zdislava, Vedoucí Charitní ošetrovatelské a pečovatelské služby

Kritérium naplnění: účast na kolegiích, 4 setkání pracovní skupiny sociálních pracovníků za rok, 2 stáže mimo organizaci ročně za každé středisko, zastoupení organizace ve skupině senioři, osoby v přechodné krizi a v manažerské skupině Komunitního plánování v Litoměřicích a v Lovosicích

Finanční náklady: Aktivita ke splnění cíle budou zajišťovat stávající zaměstnanci v rámci své pracovní činnosti, nákladem je cestovné na kolegia ve výši 7500,-Kč/rok a cestovné na stáže pracovníků 5000,-Kč/rok.

Existuje více možností k dalšímu odbornému růstu zaměstnanců. Jedním z nástrojů jsou odborná kolegia pod záštitou Charity ČR, která fungují na celostátní i diecézní úrovni. Na kolegia budou vysíláni vybraní zástupci, kteří budou získané poznatky předávat dalším pracovníkům v organizaci. Užší spolupráce mezi pracovníky bude navázána také uvnitř organizace, vznikne pracovní skupina tvořená sociálními pracovníky ze všech středisek, kde bude prostor k výměně zkušeností a k diskusi o dalších odborných tématech. Nové poznatky lze čerpat také mimo organizaci, a to realizací stáží zaměstnanců a aktivní účastí v komunitním plánování.

Strategický cíl č. 5: **Rozvíjet dobrovolnictví a spolupracovat s optimálním počtem dobrovolníků v každém středisku.**

Operační cíle:

5a. Vytvořit systém práce s dobrovolníky

Zodpovědnost: Vedoucí Domova na Dómském pahorku

Kritérium naplnění: zpracovaná metodika práce s dobrovolníky, seznam činností a poptávaný počet dobrovolníků v každém středisku

Finanční náklady: Aktivita ke splnění cíle budou zajišťovat stávající zaměstnanci v rámci své pracovní činnosti, nákladem jsou kancelářské potřeby ve výši 300,-Kč jednorázově.

K zajištění komfortu dobrovolníků a příjemného prostředí pro dobrovolnickou činnost je třeba vypracovat metodiku práce s dobrovolníky v organizaci, koordinovat jejich činnost a průběžně mapovat potřeby na počet dobrovolníků ve všech střediscích.

5b. Zvýšit počet dobrovolníků v organizaci

Zodpovědnost: Vedoucí domova na Dómském pahorku, PR manažer

Kritérium naplnění: nejméně jeden dobrovolník v každém středisku, zvýšení celkového počtu nejméně o 5 dobrovolníků

Finanční náklady: Aktivity ke splnění cíle budou zajišťovat stávající zaměstnanci v rámci své pracovní činnosti, náklady na školení a vzdělávání dobrovolníků budou uhrazeny vysílajícím dobrovolnickým centrem.

Prospěšnost a přínos dobrovolnictví je nesporný a taktéž ze SWOT analýz vyplývá jako příležitost k dalšímu rozvoji. V současné době působí dobrovolníci pouze v Domově na Dómském pahorku, kde jsou plně vytiženi a nelze je vysílat do dalších středisek. Se stávajícím počtem dobrovolníků nejsou zdaleka pokryty všechny možnosti jejich zapojení do činností, které nemohou zajistit zaměstnanci. Navážeme spolupráci s nově vzniklým dobrovolnickým centrem Diecézní charity Litoměřice, které zajistí také proškolení dobrovolníků a úhradu nákladů na povinné pojištění. Vlastními silami budeme dobrovolníky hledat poptávkou po dobrovolnické práci na webových stránkách a oslovovat studenty vysokých a středních škol. V nejrůznějších oborech práce je možné získat dobrovolníky v rámci vyhledávaných dobrovolnických dnů větších soukromých firem, které budeme mapovat a podávat návrhy k uplatnění dobrovolníků v organizaci při této jednodenní jednorázové akci.

8.5 Doporučení pro eliminaci rizik a zvládání změn

Eliminace rizik a zvládání změn, které sebou přináší strategie je důležitým a neopomenutelným krokem k naplnění operačních a návazně také strategických cílů. Byly identifikovány tři rizikové oblasti: lidské zdroje a ztráta finanční stability a odchýlení od původního záměru.

- **Lidské zdroje**

Strategie klade vyšší nároky na lidské zdroje a její úspěšná implementace závisí na zvýšení pracovního nasazení stávajících zaměstnanců. Rizikem je zahlcení některých pracovníků úkoly na úkor jejich běžné pracovní náplně, čemuž lze předejít důkladným rozpracováním akčních plánů, kde budou některé dílčí úkoly delegovány na další zaměstnance. Delegování je jednou ze základních pravomocí všech členů realizačního týmu.

Dalším rizikem je nízká informovanost pracovníků a nesdílení sledovaných záměrů a společné vize. V tomto směru lze doporučit svolat v každém středisku informační poradu

s cílem vysvětlit, jakým směrem se chce organizace v nejbližší i vzdálenější budoucnosti ubírat, jak tyto změny ovlivní jejich pracovní činnost, jaké kroky a úsilí je třeba vynaložit a jak mohou zaměstnanci přispět vlastní prací, angažovaností a sdílením společných hodnot.

V neposlední řadě je rizikem odchod zkušených pracovníků zodpovědných za plnění strategických cílů z organizace. V případě ukončení pracovního poměru si pracovník odnáší také know-how. Zpočátku implementace je třeba zajistit zastupitelnost a plné zasvěcení určených zástupců do problematiky. Lze také doporučit vytvoření motivačního systému pro pracovníky podílející se na plnění cílů.

- **Ztráta finanční stability**

Přestože byla v rámci SWOT analýz otázka nejistého financování služeb a hrozba poklesu financí definována ve všech střediscích a dopad této hrozby by mohl mít likvidační následky, pravděpodobnost vzniku této hrozby v tak rozsáhlé podobě je poměrně nízká. Pokud se organizace dostane do situace, kdy bude muset řešit otázku omezení či zániku některých služeb, je nutné strategii revidovat a přirozeně se také změni priority. Preventivním opatřením je hledání dalších finančních zdrojů, což je také záměrem prvního strategického cíle.

Jistým rizikem je vypovězení smluvních vztahů s městem Litoměřice, zejména nájemních smluv. Organizace provozuje služby v pěti objektech, které jsou majetkem města a platí zde pouze symbolické nájemné ve výši 1,-Kč ročně. Smlouvy jsou uzavřeny na dobu neurčitou a z dosavadních jednání nevyplývá, že by město zvažovalo jejich změnu či vypověď. Přesto je vhodné mít toto riziko na paměti, budovat dobré vztahy se zainteresovanými zástupci samosprávy i politické reprezentace a naplňovat jejich očekávání.

Velkým přínosem by bylo zřídit novou pracovní pozici fundraisera, což sebou alespoň zpočátku nese nemalé finanční náklady, které nebyly zahrnuty do předpokládaných nákladů realizace operačních cílů.

- **Odchýlení od původního záměru**

Jak vyplývá z formulované vize, organizace chce poskytovat kvalitní služby a jejich prostřednictvím uspokojovat potřeby klientů v maximální možné míře. Důležité je sledovat všechny aspekty, které se zvyšováním kvality souvisejí. Jak již bylo popsáno výše, je třeba systematicky pracovat s lidskými zdroji a neopomíjet nezastupitelnou roli pracovníků, kteří jsou v přímém kontaktu s klienty. Rizikem je také soustředění pozornosti na formální stránku standardů kvality a zpracování písemných podkladů pouze za účelem úspěšnosti

při provedení inspekce kvality sociálních služeb. Pokud se organizace bude držet původního záměru, musí své služby orientovat především na klienta a klást důraz na průběh poskytování služeb v praxi. Písemné zpracování metodik či předpisů by mělo být pouze jedním z prostředků k dosažení původního hlavního záměru. V průběhu celého procesu implementace strategického plánu je tedy žádoucí sledovat dopady realizace operačních cílů na cílové skupiny či konkrétní klienty.

9 ZÁVĚR

Strategické plánování i přes svůj nepochybný přínos je stále v mnoha neziskových organizacích velkou neznámou a manažeři jej mohou vnímat jako ztrátu času. Vzhledem k měnícímu se prostředí a profesionalizaci sociálních služeb nelze setrvávat ve stavu, kdy tvrdíme, že konáme dobro a jednáme v zájmu klientů služeb, aniž bychom se věnovali systematickému plánování a hodnocení. Manažeři stojí stále častěji před zásadními rozhodnutími, které mohou ovlivnit chod neziskové organizace na několik let. Je tedy žádoucí vědět, kam chceme směřovat a jakým způsobem ke svému cíli dojdeme. Odpověď na tyto otázky by nám měla poskytnout strategie a strategický plán.

V první teoretické části práce byly vymezeny základní pojmy dané problematiky a dále byl popsán proces strategického plánování včetně jeho fází, podrobněji byly popsány základní metody strategické analýzy. Průběžně bylo téma v rámci jednotlivých kapitol propojováno s podmínkami a prostředím v neziskovém sektoru. Teoretická část stanovuje a popisuje východiska a postupy pro část aplikační, kde byly teoretické poznatky využity k nastartování strategického plánování ve vybrané neziskové organizaci.

Cílem práce bylo vytvoření systému strategického plánování a zpracování strategického plánu Farní charity Litoměřice na období let 2012 – 2015. Tento stěžejní cíl byl stanoven z hlediska praktické využitelnosti výstupů práce a přínosu pro organizaci.

V úvodu aplikační části bylo popsáno zaměření organizace, poskytované sociální služby i další činnosti a aktivity a organizační struktura. Následovala analýza vnějšího prostředí, k níž byla využita metoda Stakeholder analýzy a PESTLE analýzy. Vnitřní analýza byla provedena metodou Analýzy 7S (sedm faktorů úspěšnosti) a analýzou dokumentů souvisejících se strategickým plánováním. Shrnutí vnějších a vnitřních podmínek poskytla provedená SWOT analýza, která byla dalším podkladem pro volbu strategie a strategických cílů.

Vzhledem k tomu, že v organizaci nebyl dosud písemně formalizován strategický plán, byla současně vytvořena metodika strategického plánování, která upravuje postupy při tvorbě strategie a určuje základní pravidla strategického plánování Farní charity Litoměřice. Metodika popisuje celý průběh procesu strategického plánování v organizaci, včetně časového harmonogramu. Součástí metodiky je také sestavení pracovního týmu, včetně stanovení kompetencí a odpovědnosti. Současně s metodikou byly vytvořeny formuláře, které budou využity ve fázi implementace, monitoringu a hodnocení plánu.

Samotná tvorba strategického plánu na určené období začala revizí poslání organizace, které bylo nevhodně definováno a stanovením vize, která nebyla nikdy formulována. Dále byly určeny strategické priority a cíle, které byly rozpracovány na cíle operační. U každého operačního cíle byla stanovena kritéria naplnění a zodpovědnost členů pracovního týmu. V poslední fázi byly vyčísleny předběžné finanční náklady na realizaci strategie a zpracovány doporučení pro eliminaci rizik a zvládání změn. Cíle práce, které jsem si vytýčila na počátku, tak byly dle mého názoru naplněny.

V rámci diplomové práce byl zpracován strategický plán, který je v podmínkách organizace i vnějšího prostředí realizovatelný a domnívám se, že může přispět k celkovému rozvoji Farní charity Litoměřice. Součástí diplomové práce bylo rovněž zpracování strategických analýz, které nebyly nikdy v minulosti organizací provedeny a poskytly cenné informace využitelné k dalšímu rozhodování. Práce také nabízí managementu a vedoucím středisek, kteří tvořili pracovní tým a byli do procesu tvorby strategie zapojeni, nový, dosud neznámý, pohled na organizaci a možný způsob jejího řízení. Lze se proto domnívat, že výstupy předložené diplomové práce budou v praxi naší organizace využity a stanou se impulsem pro nastartování dlouhodobého strategického plánování v organizaci.

10 Seznam obrázků, tabulek a grafů

Seznam obrázků

Obrázek 1: Strategické zaměření podniku

Obrázek 2: Proces strategického řízení dle Harrisona a Johna

Obrázek 3: Model 7S faktorů firmy McKinsey

Obrázek 4: Organizační struktura Charity ČR

Obrázek 5: Organizační struktura Farní charity Litoměřice

Obrázek 6: Výstupy SWOT analýzy, průřezová témata v organizaci

Seznam tabulek

Tabulka 1: Oblasti a strategické cíle neziskové organizace

Tabulka 2: Základní charakteristika strategických alternativ

Tabulka 3: Cíle účasti zainteresovaných stran a jejich stupně

Tabulka 4: Matice zájmu a moci

Tabulka 5: Zájmy a potřeby stakeholderů

Tabulka 6: Výše neinvestičních dotací Farní charity Litoměřice v roce 2011

Tabulka 7: Výše nákladů Farní charity Litoměřice v roce 2011

Tabulka 8: Časový harmonogram strategického plánování

Seznam grafů

Graf 1: Neinvestiční dotace Farní charity Litoměřice v roce 2011

Graf 2: Poměr výnosů Výnosy Farní charity Litoměřice v roce 2011

Graf 3: Poměr nákladů Farní charity Litoměřice v roce 2011

11 Seznam použitých zdrojů

Seznam literatury

BERÁNEK, Antonín a FORAL, Jiří, VALOUŠEK, Jan. *Management veřejné sféry*. Brno: muni PRESS, 2011. ISBN 978-80-210-5516-2.

BERGEROVÁ, Marcela, VRZÁČEK, Petr, PRUDKÝ, Libor a JUPA, Ivo. *Komunikace s veřejností a ještě něco navíc*. Praha: Spiralis©2003. ISBN 80-903015-3-3.

ČÁSTEK, Ondřej. *Využití stakeholderského přístupu při strategické analýze*. Brno: Masarykova univerzita, 2010. ISBN 978-80-210-5411-0.

ČÁMSKÝ, Pavel, SEMBDNER, Jan a KRUTILOVÁ, Dagmar. *Sociální služby v ČR v teorii a praxi*. Praha: Portál, 2011. ISBN 978-80-262-0227-7.

ČASTORÁL, Zdeněk. *Strategický management změn a znalostí*. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2010. ISBN 978-80-86723-94-5.

DRUCKER, Peter, F. a MACIARIELLO, Joseph. *Drucker na každý den*. Praha: Management Press, 2006. s. 389. ISBN 80-7261-140-2.

GRASSEOVÁ, Monika, DUBEC, Radek a ŘEHÁK, David. *Analýza podniku v rukou manažer : 33 nejpoužívanějších metod strategického řízení*. Brno: Coputer Press, 2010. ISBN 978-80-251-2621-9.

HARISSON, J. S. a JOHN, C. H. *Foundations in Strategic Management*. New York, NY: Thomson South-Western, 2004, 3. vyd. ISBN 0-324-25917-4.

HYRŠLOVÁ, Jaroslava a KLEČKA, Jiří. *Ekonomika podniku*. Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu©2008. ISBN 978-80-86730-36-3.

CHARVÁT, Jaroslav. *Firemní strategie pro praxi*. Praha: Grada Publishing, 2006. ISBN 80-247-1389-6.

JAIN, Subhash C. *Marketing Planning and Strategy*. Cincinnati, Ohio: South-western Pub Co, 2000. ISBN 0324014805.

KEŘKOVSKÝ, Miloslav a VYKYPĚL, Oldřich. *Strategické řízení*. Brno: PC-DIR Real, 1998. ISBN 80-214-1538-X.

KEŘKOVSKÝ, Miloslav a VYKYPĚL, Oldřich. *Strategické řízení: teorie pro praxi*. 2. vyd. Praha: C. H. Beck, 2006. ISBN 80-7179-453-8.

KOŠŤAN, Pavel a ŠULEŘ, Oldřich. *Firemní strategie: plánování a realizace*. Praha: Computer Press, 2002. ISBN 80-7226-657-8.

MALLYA, Thadeaus. *Strategické řízení*. Brno: CERM, 2005. ISBN 80-214-2895-3.

MICHALKO, Milan. *Strategický management*. Ostrava: Vysoká škola podnikání, 2007. ISBN 80-86764-60-5.

MINTZBERG, Henry. *The Rise and Fall of Strategic Planning*. Englewood Cliffs: Prentice Hall, 1994. ISBN 0137818246.

SIEGL, Milan, STEJSKAL Jan a STRÁNSKÁ KOŤÁKOVÁ, Pavla. *Management veřejného sektoru*. 2. díl. Pardubice: Siegl, Stejskal, Koťátková©, 2011. ISBN 978-80-7395-416-1

SMEJKAL, Vladimír a RAIS, Karel. *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 2006. ISBN 80-247-1667-4.

SOUČEK, Zdeněk a BURIAN, Jan. *Strategické řízení zdravotnických zařízení*. Olomouc: Professional Publishing, 2006. ISBN 80-86946-18-5.

STADLER, Susanne. *Strategisches management*. Brno: Susanne Stadler©2000. ISBN 80-210-2304-X.

ŠEDIVÝ, Marek a MEDLÍKOVÁ, Olga. *Úspěšná nezisková organizace*. Praha: Grada Publishing, 2009. ISBN 978-80-247-2707-3.

ŠULEŘ, Oldřich. *Manažerské techniky*. Olomouc: Rubico, 1995. ISBN 80-85839-06-7.

TICHÁ, Ivana a HRON, Jan. *Strategické řízení*. [Praha]: Tichá, Hron© 2003. ISBN 80-213-0922-9.

VODÁČEK, Leo a VODÁČKOVÁ, Olga. *Moderní management v teorii a praxi*. Praha: Management Press, 2009. ISBN 978-80-7261-197-3.

VOSTROVKÝ, Václav a ŠTŮSEK, Jaromír. *Strategické plánování neziskových organizací v podmínkách znalostní společnosti*. Agnes©2008. ISBN 978-80-903696-5-8.

Elektronické zdroje

Business center.cz, 2012. *Slovník pojmů. Stakeholders*. [online]. [cit. 20.2.2012]. Dostupné z: <http://business.center.cz/business/pojmy/p1984-stakeholders.aspx>

Europa.eu, 2012. *Návrh nařízení Evropského parlamentu a Rady o Evropském sociálním fondu , 2012*, [online]. Brusel: Evropská komise, 14.3.2012 [cit. 15.4.2012]. Dostupné z: http://ec.europa.eu/regional_policy/sources/docoffic/official/regulation/pdf/2014/proposals/regulation/esf/esf_proposal_cs.pdf

Městský úřad Litoměřice, 2008. *Strategický plán rozvoje města Litoměřice*. [online]. Litoměřice: Regionální rozvojová agentura Ústeckého kraje, 6.5.2008. [cit. 10.4.2012]. Dostupné z: <http://radnice.litomerice.cz/dokument-277600.html>

Ministerstvo práce a sociálních věcí, 2012. *Ministerstvo práce úspěšně a smysluplně čerpá evropské peníze*. [online]. Praha: Ministerstvo práce a sociálních věcí, 6.1.2012. [cit. 25.4.2012]. Dostupné z: http://www.mpsv.cz/files/clanky/11919/tz_090112a.pdf

Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy, 2011. *Novelizace zákona o dobrovolnické službě*. [online]. Praha: Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy. [cit. 30.4.2012]. Dostupné z: <http://www.msmt.cz/mladez/novelizace-zakona-o-dobrovolnicke-sluzbe?highlightWords=novelizace+z%C3%A1kona+dobrovol>

Ministerstvo vnitra České republiky, 2010. *Strukturální fondy EU*. [online]. Praha: Odbor územní veřejné správy, 8.2.2010. [cit. 20.4.2012]. Dostupné z: <http://www.mvcr.cz/clanek/strukturalni-fondy-eu-805143.aspx>

Národní síť zdravých měst ČR, 2012. *NSZM ČR: Základní informace*. [online]. [cit. 20.4.2012]. Dostupné z: <http://www.nszm.cz/index.shtml?apc=r2082129t>

Strukturální fondy EU, 2007. *Operační program Lidské zdroje a zaměstnanost*. [online]. [cit. 15.3.2012]. Dostupné z: <http://www.strukturalni-fondy.cz/getdoc/d26c8d6a-821b-45df-9c9c-29a8a55f7e1e/OP-Lidske-zdroje-a-zamestnanost>

Vyhláška 505/2006 Sb., kterou se provádějí některá ustanovení zákona o sociálních službách. In: *Sbírka zákonů*. 15.11.2006. [online]. Dostupné z: <http://portal.gov.cz/app/zakony/>

Zákon č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů. In: *Sbírka zákonů*. 20.11.1992. [online]. Dostupné z: <http://portal.gov.cz/app/zakony/>

Zákon č. 108/2006 Sb., o sociálních službách. In: *Sbírka zákonů*. 14.3.2006. [online]. Dostupné z: <http://portal.gov.cz/app/zakony/>

Interní materiály

Organizační řád. Litoměřice: Farní charita Litoměřice, 2009. 18 s.. Počet stran.

Pracovní řád. Litoměřice: Farní charita Litoměřice, 2009. 17 s.

Směrnice hodnocení pracovníků. Litoměřice: Farní charita Litoměřice, 2008. 6 s.

Stanovy. Litoměřice: Farní charita Litoměřice, 2000. 5 s.

12 Přílohy

Seznam příloh

Příloha 1: SWOT analýza - Dům. P. Marie Pomocné

Příloha 2: SWOT analýza - Charitní domov sv. Zdislava

Příloha 3: SWOT analýza - Domy s pečovatelskou službou

Příloha 4: SWOT analýza - Charitní ošetrovatelská a pečovatelská služba

Příloha 5: SWOT analýza - Domov na Dómském pahorku

Příloha 6: SWOT analýza – management organizace

Příloha 7: Formulář akčního plánu

Příloha 8: Formulář monitoringu

Příloha 9: Formulář hodnocení

Příloha 10: Projekt diplomové práce

Příloha 1: SWOT analýza - Dům. P. Marie Pomocné

Silné stránky

- 6. komunikace s klienty
- 1. písemné zpracování i implementace standardů kvality**
- 7. psychohygienu zaměstnanců
- 3. stabilní pracovní tým**
- 8. výměna informací o provozu a chodu střediska, komunikace v týmu
- 2. odpovídající mzda**
- 9. doplňkové programy pro klienty
- 5. dodržování pravidel klienty
- 4. úspěšnost projektů a čerpání dotací
- 10. stabilní organizace jako celek

Slabé stránky

- 1. dokumentace** (pozdí aktualizace, přemíra administrativy)
- 3. nízká samostatnost při práci pracovníka v sociálních službách** (často potřebuje metodické vedení a podporu sociálního pracovníka)
- 4. malá motivace klientů k řešení situace
- 13. hospodaření klientů s penězi
- 9. práce s klienty s různými typy závislostí
- 2. nárůst počtu klientů s psychiatrickou diagnózou a zdravotně postižených**
- 10. základní sociální poradenství – nedostatečné zápisy, malá frekvence
- 11. kombinace více problémů klientů (není řešení)
- 6. předávání informací v týmu o klientech
- 5. více kritiky než pochvaly od nadřízeného
- 12. spolupráce s Diecézní charitou Litoměřice
- 8. výměna informací v rámci Farní charity Litoměřice
- 7. nevyužití vnitřních zdrojů zaměstnanců

Příležitosti

- 4. využití dobrovolníků
- 7. rozvoj volnočasových aktivit pro klienty
- 1. rozšíření pracovního programu pro klienty**
- 8. zapojení klientů při krizových situacích (povodně)
- 6. výměna příkladů dobré praxe v rámci organizace
- 9. skupinová práce s klienty
- 11. nabídka vzdělávání klientů
- 3. přírůstek zaměstnanců v organizaci (DPP, DPČ)**
- 2. kariérní růst v organizaci**
- 5. osvěta služeb na veřejnosti
- 10. rozšíření benefitů pro zaměstnance

Ohrožení

- 1. finance – krácení dotací a nízký rozpočet**
- 2. málo klientů a klesající obsazenost**
- 4. kontroly a neúspěch při inspekcích
- 5. ztráta zaměstnání
- 6. málo zaměstnanců – nepokrytí směn a z toho plynoucí snížení kvality služeb
- 3. snížení rozpočtu Domu P. Marie Pomocné na úkor ostatních zařízení v organizaci**

Příloha 2: SWOT analýza - Charitní domov sv. Zdislava

Silné stránky

6. schopnost naslouchat klientům, trpělivost, empatie

3. komunikace s klienty

2. naplnění kapacity, velká poptávka po službě

8. spolupráce v rámci organizace

7. tok informací v rámci organizace

9. komunikace s vedoucí služby

1. dobrá spolupráce týmu

5. aktivizační program

Slabé stránky

5. komunikace s klienty po mozkové příhodě

6. neverbální komunikace s klienty

8. konflikty mezi klienty (2 služby)

9. spolupráce s odbornými lékaři (gynekologie, stomatologie)

10. nedostupné auto

3. zastupitelnost při dlouhodobé nepřítomnosti zdravotnického personálu

7. nábor zaměstnanců

2. málo času na pohovory s klienty

1. podstav zaměstnanců

4. standardy kvality

Příležitosti

1. rozšíření kapacity služby Domov se zvláštním režimem

5. více spolupracovat s rodinou klienta

6. rozšíření spolupráce s obvodními lékaři

3. dobrovolnictví

7. organizace praxe studentů (náplň dlouhodobé praxe)

2. výměna dobré praxe (stáže zaměstnanců)

4. individualizace aktivizačního programu

Ohrožení

1. klesající dotace

Příloha 3: SWOT analýza - Domy s pečovatelskou službou

Silné stránky

- 1. dlouhodobé udržení soběstačnosti klientů**
5. komunikace s klientem
- 2. poskytování péče klientům dle deklarované nabídky úkonů**
4. zastupitelnost v týmu
7. výměna informací v týmu
8. aktivizační program pro klienty (Švermova)
9. praxe studentů
- 3. stabilní tým**
6. spokojenost klientů
10. organizace volnočasových akcí pro klienty

Příležitosti

- 2. rozšíření spolupráce s lékaři**
- 3. spolupráce s dobrovolníky**
- 1. nové finanční zdroje (nadace, sponzoři, projekty)**

Slabé stránky

- 2. drahé služby**
- 3. nedostatek času na pohovory s klienty a individuální plánování**
6. nezájem o aktivizační program (Kosmonautů)
7. nízká orientace pečovatelek v právních předpisech
8. nedostupné auto
- 1. komunikace s vedením organizace**
5. nejistota zaměstnanců
4. malá psychologická podpora

Ohrožení

- 3. klesající dotace**
- 2. klesající počet klientů**
4. dlouhodobá nepřítomnost zaměstnanců
- 1. konkurence (soukromé firmy – dovážka obědů, úklid, CHOPS)**

Příloha 4: SWOT analýza - Charitní ošetrovatelská a pečovatelská služba

Silné stránky

- 1. naplnění kapacity 90 %**
- 3. kvalita péče**
- 2. týmová práce a komunikace v týmu**
4. komunikace s klienty

Slabé stránky

- zastupitelnost při dlouhodobé nepřítomnosti zaměstnance
- standardy kvality
- nábor zaměstnanců

Příležitosti

- 3. více spolupracovat s rodinou klienta**
- 2. výměna zkušeností a příkladů dobré praxe**
- 1. rozšířit službu do dalších obcí**

Ohrožení

- 3. snížení dotací**
- 1. konkurence v obci**
- 2. infekční onemocnění klientů přenositelné na zaměstnance**

Příloha 5: SWOT analýza - Domov na Dómském pahorku

Silné stránky

- 6. komunikace s klienty, empatie
- 5. fungující, stabilní tým aktivizačních pracovníků
- 7. propracovaný systém zaškolování nových pracovníků
- 1. pružná služba reagující na potřeby klientů**
- 8. základní denní činnosti
- 2. moderní prostředí domova (zázemí pro klienty i zaměstnance)**
- 3. široká nabídka služeb**
- 4. bohatý aktivizační program pro klienty
- 9. řešení krizových situací
- 10. odborné praxe studentů (výpomoc)

Příležitosti

- 2. hledání dalších finančních zdrojů na aktivizační činnosti pro klienty**
- 1. rozvoj dobrovolnictví a vytvoření systému spolupráce a komunikace s dobrovolníky**
- 3. pracovní stáže zaměstnanců v jiných organizacích**
- 4. více prezentace služeb na veřejnosti

Slabé stránky

- 5. komunikace s agresivními klienty
- 7. komunikace s klienty s poruchami verbální komunikace (např. po mozkové příhodě)
- 4. motivace nespolupracujícího klienta
- 6. předávání informací v týmu pečovatelek
- 1. tok informací mezi vedením a zaměstnanci**
- 8. hodnocení zaměstnanců
- 2. tok informací mezi jednotlivými středisky Farní charity**
- 3. spolupráce v organizaci a výměna zkušeností**
- 9. příklady dobré praxe
- 10. nedostupné auto
- 12. odborné praxe studentů (ztráta času)
- 11. supervize

Ohrožení

- 1. nedostatek financí**
- 4. propouštění zaměstnanců
- 6. nenaplněná kapacita domova
- 5. ztráta dobré pověsti
- 2. rostoucí cena služeb**
- 3. konkurence**
- 7. nenadálé krizové situace většího rozsahu (požár budovy)

Příloha 6: SWOT analýza - management organizace

Silné stránky

- 2. široký rozsah služeb dle oblasti působnosti**
- 4. profesionální přístup
- 1. úspěšnost při čerpání dotací**
- 3. sehrané pracovní týmy**
- 6. velikost organizace – součást Charity ČR
- 10. charitní služba vnímaná jako tradice
- 7. neziskovost ve vazbě na poslání, etický a duchovní rozměr
- 8. dobrá pověst u klientů
- 9. zajištění vzdělávání zaměstnanců a další benefity
- 5. stabilita organizace

Slabé stránky

- 1. komunikace a přenos informací** (směrem od zaměstnanců k vedení i naopak, mezi kolegy ve větších týmech)
- 3. malá kontrola a důslednost při řízení pracovního výkonu zaměstnanců**
- 4. nerovnoměrné rozložení lidských zdrojů
- 9. neznalost organizace zaměstnanci a následná zkrslená prezentace navenek
- 5. nezájem zaměstnanců o vzdělávání a pasivní přístup
- 2. fundraising**
- 8. fámy a dezinformace v organizaci
- 6. nízká loajalita zaměstnanců s organizací
- 7. nadmíra byrokracie ve službách

Příležitosti

- 2. více propagačních činností a prezentace organizace navenek**
- 4. zpětná vazba a pohled na služby zvenku – práce s praktikanty a brigádníky
- 1. lobbying**
- 3. rozvoj dobrovolnictví**
- 4. práce s lidskými zdroji (systém osobního rozvoje zaměstnanců, navázání osobních kontaktů a užší spolupráce mezi zaměstnanci různých středisek)

Ohrožení

- 3. konkurence, vznik nových konkurujících služeb**
- 2. klesající dotace**
- 1. dotační systém a neprůhlednost při čerpání prostředků z veřejných zdrojů**
- 4. pohledávky státu vůči organizaci (pozdní platby schválených dotací)
- 6. hospodářská krize, politická situace, volby
- 5. klesající počet klientů

Příloha 7: Formulář akčního plánu

Priorita:	Strategický cíl č.				
Operační cíl č.					
Zodpovídá:					
Akce	Zodpovědnost	Finanční náklady	Naplánovaný termín splnění	Termín monitoringu	Skutečný termín splnění
Operační cíl č.					
Zodpovídá:					
Akce	Zodpovědnost	Finanční náklady	Naplánovaný termín splnění	Termín monitoringu	Skutečný termín splnění

Příloha 8: Formulář monitoringu

Priorita:	Strategický cíl č.	
Operační cíl č.		
Zodpovědnost:		
Kritérium hodnocení	Průběh naplňování cíle, splněné akce	Zjištěné nedostatky
Opatření k odstranění nedostatků:		
Jméno hodnotitele (popř. jména členů hodnotícího týmu):		
Monitoring proveden dne:		
Naplánovaný termín příštího monitoringu:		

Příloha 9: Formulář hodnocení

Priorita:	Strategický cíl č.	
Operační cíl č.		
Zodpovědnost:		
Naplánovaný termín splnění cíle:		
Skutečný termín splnění cíle:		
Splněné akce	Využité zdroje	Zapojení zaměstnanci
Nesplněné akce	Zodpovědnost	Překážky
Jméno hodnotitele (popř. jména členů hodnotícího týmu):		
Hodnocení provedeno dne:		

Příloha 10: Projekt diplomové práce

Jméno a příjmení: Lenka Kuti

Ročník: III.

Imatrikulační ročník: 2008/2009

Fakulta humanitních studií, UK Praha

magisterský program

Řízení a supervize

v sociálních a zdravotnických zařízeních

1. Název: Nastavení systému strategického plánování ve Farní charitě Litoměřice

2. Formulace problému

Pro soukromý sektor je plánování rozvoje, vytyčení cílů a způsobu jejich dosažení samozřejmou záležitostí. Když chce výrobce prodávat své produkty, nestačí vědět komu a v jaké kvalitě je prodá dnes a zítra, musí přemýšlet také o delším časovém horizontu pokud se chce udržet na trhu a být úspěšný. Stejným směrem by se měl vydat také neziskový sektor, ačkoliv může mít naprosto rozdílné priority, lze pro tvorbu strategií implementovat podobné postupy. V dnešní době se již mnoho poskytovatelů základními principy strategického plánování řídí, ve stanovených časových intervalech aktualizují své cíle a vize, mají dán jasný směr strategických rozhodnutí a mohou hodnotit míru realizace plánů předchozích. Tyto organizace mají v neziskovém sektoru nemalou konkurenční výhodu nejen v oblasti získávání dotací a grantů, ale také přímo při poskytování služeb uživatelům, překonávání krize i při volbě zásadních rozhodnutí.

Cílem diplomové práce je vytvoření systému strategického plánování a zpracování strategického plánu Farní charity Litoměřice na období let 2012 – 2015. Dílčími cíli jsou volba typu strategie a řízení, včetně stanovení kompetencí a odpovědnosti jednotlivých organizačních složek i managementu celé organizace, definování priorit pro rozvoj a růst organizace a zpracování doporučení pro eliminaci rizik a zvládání změn. V diplomové práci popíší proces vzniku plánu a výstupem bude zpracovaná metodika strategického plánování v naší organizaci a strategický plán na výše uvedené období.

Farní charita Litoměřice je evidovanou právnickou osobou a její činnost byla zahájena v roce 1991. Každým rokem dochází k rozvoji organizace, jsou zřizovány nové služby a zvyšují se počty uživatelů. V současné době provozuje organizace více registrovaných sociálních služeb, jejichž cílovou skupinou jsou převážně senioři. Jedná se

jak o služby pobytové (Domov na Dómském pahorku, Charitní domov sv. Zdislava, Domy s pečovatelskou službou), tak ambulantní (Charitní ošetřovatelská a pečovatelská služba). Jedno zařízení poskytuje služby osobám bez přístřeší (Dům P. Marie Pomocné – Noclehárna, Azylový dům, Nízkoprahové denní centrum). Největším rozšířením v posledních letech bylo otevření nového domova pro seniory v říjnu 2009. S tím souvisel nárůst počtu zaměstnanců z 60 na 137, čímž jsme se stali největším zaměstnavatelem v obci. Organizace je aktivně zapojena do komunitního plánování v Litoměřicích a Lovosicích. Financování je vícezdrojové, k nejvýznamnějším donátorům patří město Litoměřice, MPSV a Ústecký kraj, v rámci vyhlašovaných dotačních řízení realizujeme také projekty financované ESF.

V posledních letech došlo k rozvoji organizace, ale v současnosti stagnuje a nejsou stanoveny nové vize, což byla také výtka inspekce kvality. Management obhajoval neexistenci plánování závislostí na vyhlášených dotačních titulech, grantech a nemožnosti realizace cílů bez jejich finančního zajištění z veřejných zdrojů. Důsledkem tohoto přístupu je vymýšlení projektových záměrů, podávání žádostí a následná realizace cílů a aktivit bez ohledu na dlouhodobější dopad na organizaci, její cíle a poslání. Řízení je v současné době omezeno na provozní a operativní složku a chybí zde komplexnost s ohledem na organizaci jako celek.

Hlavním důvodem pro výběr tématu diplomové práce je tedy současná situace v organizaci, kdy jsme se v souvislosti se zaváděním standardů kvality a vznikem zákona o sociálních službách primárně zabývali oblastí týkající se přímo uživatelů služeb, následně jsme se zaměřovali na rozvoj lidských zdrojů a teprve nyní se pozornost začala soustředit na rozvoj organizace jako celku.

Organizace musí reagovat ekonomické, společenské i politické změny a zvládat nástrahy dnešní nepředvídatelné doby, ale není na to nijak připravena. Problémy se řeší až v době jejich vzniku, přestože bylo možné předpokládat, že nastanou. V rámci organizace jsou poskytovány služby pro různé cílové skupiny, organizační jednotky fungují samostatně a odděleně a není využit potenciál organizace jako celku, dochází také k oslabení týmové spolupráce. Jednou ze základních nezodpovězených otázek je, zda budeme jen zkvalitňovat stávající služby nebo také podporovat vznik nových.

Pokud nejsou stanoveny cíle, nelze objektivně hodnotit k jakému došlo pokroku a těžko můžeme definovat úspěchy a nezdary. Na základě uvedených skutečností vznikla potřeba zabývat se dlouhodobým rozvojem organizace a nastartovat nepřetržitý proces strategického plánování. Pokud chce organizace získat dlouhodobou udržitelnost, musí mít

vyjasněno odkud a kam chce jít a jakou cestou se tam dostane. Do tvorby plánu se zapojí vedoucí jednotlivých organizačních jednotek, vybraní řadoví zaměstnanci i vrcholový management. Výstupem diplomové práce bude kromě systému (metodiky) plánování v organizaci zpracovaný realizovatelný strategický plán, jehož definované cíle by měly být podle nastaveného systému ve stanovených intervalech aktualizovány a vyhodnocovány. Při následné implementaci plánu dojde mimo jiné k posílení vědomí managementu i řadových zaměstnanců o vizích do budoucnosti a směru, kam se chce organizace ubírat.

Ve Farní charitě Litoměřice působím od roku 2004 na pozici sociálního pracovníka v Domě P. Marie Pomocné, kde poskytujeme služby osobám bez přístřeší. V rámci komunitního plánování v Litoměřicích jsem od roku 2009 manažerkou pracovní skupiny pro osoby v přechodné krizi, ohrožené drogou a etnické menšiny a od července 2011 jsem polovičním úvazkem zaměstnána na ředitelství farní charity jako odborný pracovník, jehož pracovní náplní je PR management a fundraising. Důvěrně znám organizační procesy, práce bude vycházet nejen z odborné literatury i z bohatých osobních zkušeností.

3. Výzkumné metody

3.1 SWOT analýza

Organizace se skládá z pěti organizačních jednotek a analýza bude nejdříve provedena v každé z nich (Dům P. Marie Pomocné, Charitní domov sv. Zdislava, Domy s pečovatelskou službou, Domov na Dómském pahorku a Charitní ošetřovatelská a pečovatelská služba). Tým pro vytvoření analýzy bude složen z řadových zaměstnanců a vedoucích uvedených zařízení. Následně bude analýza zpracována z pohledu managementu Farní charity Litoměřice. Na základě výstupů budou vyvozeny závěry vycházející ze situace, kde se organizace nyní nachází.

3.2 Analýza dokumentů

Základem pro strategické plánování je stanovení vize a poslání, které je již v organizaci definováno. Cílem analýzy dokumentů bude ověřit zda jsou tyto formulace aktuální a splňují základní požadavky na způsob jejich formulace.

3.3 Stakeholder analýza

Pro volbu strategie je důležité znát zainteresované strany a uvědomit si, co od nás očekávají, což je cílem provedení stakeholder analýzy v organizaci. Organizace si musí zodpovědět otázku které stakeholdery, jakým způsobem a do jaké míry zapojit do organizačních procesů a jak nastavit jejich spoluúčast dle očekávání a vlivu.

4. Bibliografie

1. Bárta, J.: *Strategické plánování*, Praha , NROS, 1997
2. Dedouchová, M.: *Strategie podniku*, Praha , Vysoká škola ekonomická v Praze, 1997
3. Drucker, P. F.: *Řízení neziskových organizací*, Praha , MANAGEMENT PRESS, 1994
4. Charvát, J.: *Firemní strategie pro praxi*, Praha , GRADA, 2006
5. Grasserová, M.: *Analýza podniku v rukou manažera*, Praha, GRADA Publishing, a.s., 2010
6. Guin, A., Kratochvíl, O., Matušková, I.: *Strategický management*, Kunovice , Evropský polytechnický institut, 2007
7. Kažierski, T., Pelcl, P.: *Projektové a strategické plánování pro neziskové organizace*, Praha, Regionální enviromentální centrum Česká republika, 2003
8. Malik, F.: *Systemisches Management, Evolution, Selbstorganisation, Grundprobleme, Funktionsmechanismen und Lösungsansätze für komplexe Systeme*, Bern, Haupt Verlag AG, 2009
9. Malik, F.: *Strategie des Managements komplexer Systeme*, Bern, Haupt Verlag AG, 2008
10. Mintzberg, H.: *The Rise and Fall of Strategic Planning*, Hemel Hempstead, Prentice-Hall, 1974
11. Ohmae, K.: *The Mind of the Strategist*, Harmondsworth, Penguin, 1982
12. Ostrovský, V., Štůsek, J.: *Strategické plánování neziskových organizací v podmínkách znalostní společnosti*, Praha, Agens, o.s., 2008
13. Šuleř, O., Skura, P.: *Manažerské techniky III.*, Rubico, Olomouc 2003
14. Tichá, I., Hron, J.: *Strategické řízení*, Praha, Česká zemědělská univerzita v Praze, 2003
15. Törökóvá, M.: *Strategické plánování*, Baltimore, The Johns Hopkána University Institut for Policy Studies, 1997