

Univerzita Karlova v Praze

Fakulta humanitních studií

Katedra řízení a supervize v sociálních a zdravotnických
organizacích



Bc. Veronika Pokorná

Proces tvorby strategického plánu v neziskové organizaci

Diplomová práce

Vedoucí práce: PhDr. et Mgr. Lada Furmaníková, PhD.

Praha 2013

Prohlášení

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

V Praze dne 28. června 2013

Veronika Pokorná

Poděkování

Na tomto místě bych ráda poděkovala vedoucí své diplomové práce PhDr. et Mgr. Ladě Furmaníkové, PhD. za její odborný i lidský přístup a za trpělivou podporu. Mé poděkování patří také vedení i všem pracovníkům zkoumané organizace za jejich ochotnou spolupráci a důvěru. A v neposlední řadě nemalý dík patří celé mé rodině, která mi vytvořila zázemí pro úspěšné zvládnutí studia a některým jejím členům za odborné a praktické připomínky.

Abstrakt

Tato diplomová práce se zabývá popisem a reflexí procesu strategického plánování v neziskové organizaci.

Na základě teoretických východisek, představených v první části práce, vytváří autorka model postupu při zavádění strategického přístupu do praxe řízení ve vybrané neziskové organizaci. V praktické části práce popisuje a reflektuje proces participativní tvorby strategického plánu pro jednu ze služeb této organizace. V závěru práce z nabytých praktických poznatků vyvozuje doporučení.

Klíčová slova: management, strategické řízení, strategické plánování, strategický plán, participace, nezisková organizace, akční výzkum

Abstract

This diploma thesis deals with the description and reflection of the strategic planning process in a non-profit organization.

From the theoretical foundation, presented in the first part of this thesis, the author creates a model of the methods by introducing the strategic approach into the praxis of management in the chosen non-profit organization. In the practical part of this thesis she describes and reflects the process of participative establishment of the strategic plan for one of the services of this organization. In the conclusion of the thesis she deduces from the practical findings some recommendations.

Key words: management, strategic management, strategic planning, strategic plan, participation, non-profit organization, action research

Úvod	7
I. Teoretická část	9
1. Change management.....	9
1.1 Dimenze změn	10
1.2 Proces vedení změny	11
2. Strategické řízení (management)	13
2.1 Strategické řízení a základní pojmy	13
2.2 Strategické řízení, jeho přínos a možné nevýhody	15
2.3 Strategický přístup v hierarchii řízení organizace	17
2.4 Organizace neziskového sektoru a jejich specifika ve vztahu k řízení.....	18
2.4.1 Zisk v neziskové organizaci.....	19
2.4.2 (Strategické) řízení v neziskové oblasti	19
2.4.3 Vztahy v neziskových organizacích	20
2.5 Způsob pojetí strategického řízení	21
2.5.1 Správné načasování.....	21
2.5.2 Strategická odbornost	22
2.5.3 Úroveň participace	24
2.5.4 Delegování odpovědnosti	25
2.6 Strategické řízení jako proces	26
3. Výchozí model strategického plánování.....	31
3.1 První fáze: Příprava na plánování	32
3.2 Druhá fáze: Strategická analýza	33
3.3 Třetí fáze: Stanovení strategického zaměření.....	36
3.4 Čtvrtá fáze: Tvorba strategického plánu	37
II. Praktická část.....	40
4. Představení organizace	40
4.1 Vstup do CSS.....	40
4.2 Poslání, vize a cíle	41
4.3 Poskytované služby.....	43
4.4 Základní pravidla řízení organizace a organizační struktura	43
4.5 Identifikace oblasti vhodné k hlubší analýze	44
5. Metodický přístup	45
5.1 Akční výzkumný přístup.....	45
5.1.1 Použité metody	47
6. Proces strategického plánování v CSS	49
6.1 První fáze: Příprava na plánování	50
6.1.1 Dohoda o provedení analýzy vnitřního prostředí.	51
6.1.2 Analýza vnitřního prostředí	53
6.1.3 Dohoda o zahájení procesu strategického plánování, jeho pravidlech a cílech...58	
6.1.4 Ustavení strategického týmu a nastavení pravidel jeho spolupráce	60
6.2 Druhá fáze: Strategická analýza	64

6.2.1 Analýza vnějšího prostředí	64
6.2.2 SWOT analýza	70
6.3 Třetí fáze: Stanovení strategického zaměření	71
6.3.1 Revize stávající vize, poslání a cílů	72
6.3.2 Definování nové vize	73
6.4 Čtvrtá fáze: Tvorba strategického plánu	85
Závěr	91
Shrnutí postupu	91
Shrnutí reflexe.....	93
Doporučení.....	95
Závěrečné shrnutí.....	96
Použité zdroje	97
Seznam obrázků, tabulek a schémat	100
Seznam použitých zkratk.....	102
Seznam příloh.....	103

Úvod

„Není to ten nejsilnější, kdo přežije, ani ten nejinteligentnější, ale ten, kdo se dokáže nejlépe přizpůsobit.“

Charles Darwin

Turbulentní vývoj okolního prostředí, jímž jsou organizace v současné době zmítány, staví jejich manažery před nelehký úkol spočívající ve zvládnání vnějších změn. Je třeba, aby byli na tyto změny neustále připraveni a pokud možno jich byli schopni efektivně využívat ve prospěch vlastní organizace. Okolní změny jsou četné, nepravidelné a nevypočitatelné, tudíž se jedná o úkol velmi nesnadný. Zvládnání změn se v oblasti řízení organizací stalo nezbytností, a to již dávno nejen organizací komerčních, ale právě tak neziskových.

Za poslední více než dvě desítky porevolučních let v naší zemi vzniklo mnoho neziskových organizací s cílem řešit aktuální problémy společnosti. K jejich vzniku významně přispělo nadšení zakládajících osob, často však hlubšími manažerskými schopnostmi a dovednostmi nedisponujících. Postupem času, v neustále se vyvíjejícím okolí a rozrůstající se konkurenci, přestalo být nadšení pro zajištění udržitelnosti organizací dostačujícím prvkem. Na profesionalitu vedení neziskových organizací byly kladeny čím dál větší nároky, dnes zcela srovnatelné s vedením podniků.

Tato práce se zabývá právě tématem organizačních změn a jejich manažerským zvládnutím. Zaměřuje se na jeden z účinných nástrojů, jenž vedení organizací v tomto napomáhá – na strategické řízení. Strategické řízení vychází z komplexní analýzy stávající situace, v níž se organizace nachází, a to jak v jejím vnitřním, tak vnějším prostředí. Na základě těchto zjištění jsou definovány žádoucí cíle při dosahování zlepšení a strategie, jež vedou k naplnění těchto cílů. Po pečlivém uvážení možností a sestavení strategického plánu dochází k implementaci a následnému hodnocení jak celkového efektu, tak dílčích kroků procesu. Cyklický charakter strategického procesu umožňuje neustálé revidování plánu a činností a jejich nápravu.

Cílem této práce je **popsat proces tvorby strategického plánu pro jednu ze sociálních služeb poskytovanou neziskovou organizací, reflektovat jednotlivé kroky tohoto procesu a z nabytých praktických poznatků vyvodit doporučení jak**

pro zkoumanou organizaci, tak pro další organizace podobného typu, struktury a velikosti, které se odhodlají využít ve svém řízení strategického přístupu.

Práce je rozdělena na část teoretickou a praktickou. V teoretické části představuji obecný rámec change managementu se zaměřením na strategické řízení. Předkládám názory a doporučení odborníků, z nichž budu vycházet při stanovení výchozího modelu strategického plánování, jenž bude následně aplikován do praxe řízení vybrané neziskové organizace. V části praktické nejprve vybranou organizaci představím. Dále pak popíši plánovaný postup v akčním výzkumném šetření, které jsem k popisu procesu a jeho reflexi využila. Následně se budu věnovat aplikaci poznatků načerpaných v teorii do praxe řízení organizace, popisu procesu strategického plánování v reálném prostředí a jeho kritickému zhodnocení. V závěru práce shrnu získanou zkušenost a na jejím základě uvedu doporučení.

I. Teoretická část

V první části své práce se zabývám nejprve řízením organizačních změn obecně, s tím, že se následně zaměřuji na jeden z nástrojů k řízení změn vhodný – strategické řízení (management). Představuji základní pojmy a teoretická východiska, na nichž jsem vystavěla model postupu při tvorbě strategického plánu pro jednu ze sociálních služeb ve vybrané neziskové organizaci v praxi. Tento model, spolu s podrobným popisem jeho jednotlivých fází, je obsažen v závěru první části.

1. Change management

V první kapitole představím obecný rámec problematiky managementu organizačních změn – *change managementu*. Do tohoto rámce bude v kapitole druhé zasazeno ústřední téma práce, jímž je strategické řízení.

Jak bylo řečeno v úvodu této práce, zvládnutí změn je v posledních desetiletích jednou z nezbytných schopností vedení organizací. Vzhledem k častým změnám v okolním prostředí organizací je třeba, aby klasické metody jejich řízení, založené na „osvědčených“ postupech, byly přizpůsobeny aktuálním potřebám vyplývajícím z tohoto vývoje a na druhé straně z uvážení vnitřního potenciálu, jenž by měl být co nejefektivněji využit.

Zvládnutím problémů, které mění se podmínky přinášejí, a zároveň rozvíjením schopností využít příležitosti, jež skýtají, se zabývá tzv. *change management* (management změn)¹.

Management změn definuje Veber jako „směr managementu spočívající jednak v připravenosti reakcí na vnější či vnitřní podněty (pasivní aspekt) a jednak zaměřený na iniciaci změny, její pružnou přípravu, realizaci a využívání (aktivní aspekt).“ (Veber, 2009: 464)

¹ Termín *change management* je užíván v české manažerské terminologii bez českého ekvivalentu. V odborné literatuře se objevují rovněž pojmy *Management of Change* (management změny) a *Management of Changes* (management změn). (Vodáček, Vodáčková, 2007)

Change management tak integruje následující složky managementu:

- proaktivní myšlení a jednání manažerů, tzn. schopnost iniciovat a uskutečňovat tzv. změny záměrné (zamýšlené), vytvářet příležitosti zlepšení a rozvoje,
- redukci dopadů tzv. nezáměrných změn, které vznikají neplánovaně a mají pro organizaci negativní důsledky,
- identifikaci a proaktivní využití příležitostí, které v sobě mohou nezáměrné (nezamýšlené) změny skrývat. (Vodáček, Vodáčková, 2007: 28-9)

1.1 Dimenze změn

V této kapitole popisují základní charakteristiky změn a způsobů reakcí na ně, neboť je pro jejich úspěšné zvládnutí třeba je znát a uvědomovat si je.

Základní rozlišení, které již bylo zmíněno, hovoří o:

- **změnách vnitřních**, které se dějí ve vnitřním prostředí organizace – např. změny v technologických procesech, změna v chování spolupracovníků, změna systému řízení kvality atd.
- **změnách vnějších**, které se odehrávají vně organizace – např. změny vycházející z technologického vývoje, celospolečenské změny, změny v požadavcích klientů atd. (např. Vodáček, Vodáčková, 2007: 27)

Změny mohou mít charakter **kvantitativní** či **kvalitativní** a týkat se *produktů* (výrobků a služeb), *techniky a technologií* nebo vlastního *způsobu řízení* (managementu). (Častorál, 2010: 14)

Podle rozsahu rozlišuje Jarrett (2011: 13-15) čtyři základní typy změn:

- **dočasná změna**, která nastává zpravidla ve chvíli, kdy na ni organizace není dostatečně připravená; původní iniciativa rozpohybuje dění, avšak zanedlouho se vytratí a vše se vrátí do starých kolejí,

- **dílčí (inkrementální)** neboli **procesní změna** zaměřená na malá zlepšení (dolaďování něčeho, co již funguje); její zavedení je jednoduché; riziko selhání nízké, ale nízký je i její přínos,
- **organizační restrukturalizace** spočívající ve změně organizačních systémů, struktury a vztahů ve společnosti; riziko selhání se zvyšuje, ale s ním i přínos,
- **transformační programy** a **programy změny firemní kultury**, při nichž dochází k nové definici strategického zaměření, východisek organizační kultury a identity organizace.

Podle impulsu ke změně dělí odborníci změny na:

- **záměrné** (někdy označované jako „zamýšlené“), které manažeři sami podněcují – např. inovace, investiční výstavba, změny cenové politiky, konkurenční taktiky či partnerských vztahů atd.,
- **nezáměrné** (někdy označované jako „nezamýšlené“), kterým musí manažeři zpravidla neplánovaně čelit – např. provozní havárie, bankrot dodavatele či odběratele, vstup nového konkurenta na trh atd. (Vodáček a Vodáčková, 2007: 28; srov. Veber, 2009: 474)

1.2 Proces vedení změny

Proces vedení změny obecně zobrazuje Veber (2009: 477) na Obrázku č. 1. Jak je z něj patrné, změna počíná samovolnou či vědomou aktivitou vyvolanou problémem, který může mít charakter negativní (porucha, ohrožení) či pozitivní (příležitost). Následuje samotná změna, jejímž důsledkem je efekt, a to buď ekonomického, či mimoekonomického druhu.

Obrázek č. 1: Obecný princip managementu změn.



Zdroj: Veber, 2009: 477.

K procesu změny a jeho vedení zaujímají různí autoři odlišný přístup. Za všechny zde uvádím popis transformačního procesu v osmi krocích jednoho z předních představitelů *change managementu* J. P. Kottera:

1. **vyvolání vědomí naléhavosti** – identifikace kritických míst nebo příležitostí a diskuse o nich, vyvolání vědomí krizové situace u většiny pracovníků,
2. **sestavení koalice prosazující změny** – vytvoření důvěryhodné skupiny dostatečně kompetentní pro úspěšné řízení změny a její navedení na týmovou spolupráci,
3. **vytvoření vize a strategie** – vytvoření účinné vize (podrobněji viz kapitola 3.3) a vyvinutí strategií pro její dosažení,
4. **komunikace transformační vize** – využití všech dostupných prostředků ke komunikaci nové vize a strategií,
5. **posílení pravomocí zaměstnanců (delegováním) v širokém měřítku,**
6. **vytváření krátkodobých vítězství** – dokazují, že vynaložené úsilí má smysl, posilují motivaci a pomáhají doladit vizi a strategie,
7. **využití výsledků a podpora dalších změn** – využití zvyšující se důvěry k prosazení dalších změn, nových námětů a projektů,
8. **zakotvení nových přístupů do podnikové kultury** – poukazování na souvislost mezi novými vzory chování a dosahovanými úspěchy. (Kotter, 1996)

Z výše uvedeného je patrné, že Kotter se zaměřuje na změny interního prostředí organizace. Jarrett (2011: 38) tento pohled hodnotí jako pouze částečné řešení problému, a to nedostatečné vzhledem k tomu, že vnější dynamika typická pro dnešní dobu je v tomto pojetí opomenuta.

Jarrett (2011: 42) navíc zamítá možnost plánování změny jako sledu jednotlivých kroků. Podle jeho názoru je „programovaná, plánovaná a shora vedená změna velice úspěšný model (...) Tento pohled na změnu je založen na (...) stabilitě, jistotě, stejnorodosti a centralizovaných zdrojích moci a autority.“ (tamtéž: 43) Pro dnešní rychle se měnící svět, který je typický složitostí, nejistotou a rozdílností, je model „krok za krokem“ zcela nevhodný, jelikož není schopen vzít v potaz změnu v celé její komplikovanosti.

Osobně se domnívám, že určitý model jako vodítko je nezbytný. Měl by sloužit jako návod, který je užíván s nadhledem a v průběhu procesu je podrobován kritické reflexi. V případě potřeby by měl být přizpůsobován požadavkům aktuální situace. Tímto způsobem jsem ve své práci přistoupila k naplánování procesu strategického řízení (plánování), jemuž se věnuji jako tématu stěžejnímu, a jeho následné praktické realizaci.

2. Strategické řízení (management)

V této kapitole definuji základní pojmy související s oblastí strategického řízení (managementu) a uvádím, v čem spočívá jeho základní přínos pro organizaci i možné nevýhody. Zaměřuji se na specifika řízení organizací neziskové sféry, k nimž vybraná organizace patří. Věnuji se různým způsobům pojetí strategického řízení i jeho vymezení jako procesu. V závěru kapitoly představuji model procesu strategického plánování vystavěný na popsání teorii a detailně se zabývám jeho jednotlivými fázemi. Tento model bude následně (ve druhé části této práce) aplikován do praxe ve vybrané organizaci.

2.1 Strategické řízení a základní pojmy

Vzhledem k tomu, že terminologie vztahující se k tématu strategického řízení není zcela jednoznačná, bude tato kapitola věnována jejich definici a vyjasnění jejich užití v mé práci.

• *Strategie*

Strategie v kontextu moderního řízení organizace je chápána jako soubor cílů a způsobů jejich realizace neboli cest k jejich dosažení. Jinak řečeno „strategie je způsob, jakým organizace (nebo její část) zamýšlí dosáhnout své vize a strategických cílů.“ (Grasseová a kol., 2010: 60)

• *Management*

Anglický pojem *management* (do češtiny zjednodušeně překládaný jako „řízení“) zahrnuje „nejen funkci, ale také lidi, kteří ji vykonávají. ...je funkcí, je disciplínou, návodem, který je třeba zvládnout, a manažeři jsou profesionálové, kteří tuto disciplínu realizují, vykonávají funkce a z nich vyplývající povinnost.“ (Drucker in Vodáček, Vodáčková, 2007: 11)

K základním manažerským (sekvenčním, tj. na sebe navazujícím) funkcím patří:

- plánování,
- organizování,
- výběr a rozmístění spolupracovníků, resp. personální zajištění,
- vedení lidí,
- kontrola,

Zároveň platí, že v rámci každé z nich probíhají funkce paralelní:

- analyzování,
- rozhodování,
- implementace. (Vodáček, Vodáčková, 2007: 68-9)

• *Strategické řízení a strategické plánování*

Strategické řízení (management) je jedním z účinných nástrojů řízení organizační změny, jenž nabízí komplexní přístup propojující vnější a vnitřní prostředí organizace. Je nástrojem systematickým, který může být vedení organizací účinně nápomocen při zvládání a zavádění změn. Navíc – díky svému cyklickému charakteru – umožňuje neustálé revidování provedených kroků a jejich nápravu v podobě změn dalších.

Napomáhá organizaci v dobré orientaci „v konkurenčním prostředí a v podmínkách značné neurčitosti a proměnlivosti určit hlavní strategické směry, které budou směrodatné pro všechny pracovníky organizace“. (Veber, 2009: 509)

Z uvedeného vyplývá, že pojmem *strategické řízení* je tedy v této práci označován komplex aktivit vedení, který zahrnuje všechny základní funkce managementu jako takového (popsané výše).

Toto upřesnění explicitně uvádím proto, že strategický přístup k řízení organizací prošel od 60. let minulého století zásadním vývojem (stručně popsáném v kapitole 2.5.3), na jehož základě v dnešní době stále někteří autoři hovoří o strategickém plánování (*strategic planning*), jiní o strategickém řízení (*strategic management*), přestože význam pojmů míní totožný.

Např. Bryson (2004: 6) strategický přístup k řízení (přičemž užívá pojmu *strategic planning*) definuje „jako ukázněné úsilí činit zásadní rozhodnutí a kroky, které utvářejí a řídí to, čím organizace (nebo jiný subjekt) je, co dělá a proč to dělá.“ Allison a Kaye *strategic planning* definují jako systematický proces, při němž se organizace shoduje na prioritách, jež jsou zásadní pro její poslání s ohledem na okolní prostředí, a řídí akvizici a alokaci zdrojů, aby bylo těchto priorit dosaženo. (Allison, Kaye, 2005) Z definic těchto autorů vyplývá, že se však jedná o širší pojetí než jen plánování (*planning*) jako takové, ale i o další funkce managementu.

Na rozdíl od těchto autorů budu pojem *strategické plánování* používat k označení pouze určité (ovšem klíčové) části procesu strategického řízení zahrnující strategickou analýzu, stanovení strategického zaměření a konkrétních cílů; tato část bude zakončena vytvořením strategického plánu (viz kapitola 3).

2.2 Strategické řízení, jeho přínos a možné nevýhody

Při aplikaci strategického řízení do praxe je třeba si uvědomovat, že není všelékem. Je souborem konceptů, procedur a nástrojů vytvořeným proto, aby pomáhal lídrům, manažerům a plánujícím v jejich uvažování a jednání. Pokud je využit správným způsobem, může skrze podporu strategického myšlení, jednání a učení pomoci k efektivním rozhodnutím a činnostem ke spokojenosti všech zúčastněných. Pokud je však

užíván bezohledně nebo příliš formálně, může být jeho pozitivní efekt zcela potlačen. (Bryson, 2004: 15)

Je tedy třeba při zavádění tohoto nástroje do řízení organizace postupovat uvážlivě a od počátku si vedle výhod být vědomi i jeho možných nevýhod. Výhody strategického řízení pro organizaci dle Fotra a kol. (2012: 26) spočívají hlavně v:

- aktivním podílení se organizace na vývoji vlastní budoucnosti,
- dosažení pochopení všech zainteresovaných osob (stakeholders) na činnostech organizace,
- zvýšení konkurenceschopnosti,
- řízení své finanční i nefinanční výkonnosti,
- schopnosti předvídat kroky konkurence,
- efektivní alokaci zdrojů a času,
- schopnosti zabránit „destrukčnímu vlivu rizik“,
- „podpoře disciplíny při řízení firmy“,

a dle Hálek (2010: 22) dále:

- systémovém přístupu,
- eliminaci neefektivních činností,
 - prosazení přístupu kontinuálního zlepšování skrze vhodně nastavené dlouhodobé cíle a z nich se odvíjející cíle taktické a operativní,
 - cílové orientaci a vzájemné závislosti a slučitelnosti cílů.

Na druhé straně však Hálek (tamtéž) zmiňuje i možné nevýhody, které je třeba si uvědomovat a které je třeba pokusit se eliminovat:

- možný statický a formální přístup,
- přílišná byrokratičnost procesu,
- složitost a časová náročnost procesu,
- možná nerealistická a příliš subjektivní formulace dlouhodobých cílů,
- nedostatečná flexibilita a neefektivní formální kontrola.

Pokud si manažeři jsou od počátku těchto případných nevýhod vědomi, věřím, že je možné je alespoň do jisté míry eliminovat.

2.3 Strategický přístup v hierarchii řízení organizace

Strategické řízení je v hierarchii řízení organizace na úrovni nejvyšší (viz Obrázek č. 2). Od strategických rozhodnutí – plánů, vytvořených na vrcholové úrovni – se odvozují operativní plány určené pro jednotlivé funkční jednotky a tyto jsou rozpracovány do plánů taktických, v nichž jsou rozvrženy vykonávané činnosti.

Obrázek č. 2: Hierarchie řízení organizace.



Zdroje: Keřkovský, Vykypěl, 2006: 4; Vodáček, Vodáčková, 2007: 82.

Zastřešujícím koncepčním dokumentem, který je východiskem pro další typy plánů nižších úrovní, je **strategický plán**. Hierarchie plánů vytvářených na různých řídicích úrovních organizace je – spolu s jejich stručným popisem – znázorněna v Tabulce č. 1.

Tabulka č. 1: Rozdíly mezi jednotlivými úrovněmi plánů.

	Strategické plány →	Taktické plány →	Operativní plány
<i>Úroveň řízení</i>	vrcholová	střední	nejnižší
<i>Rozsah významu a platnosti</i>	komplexní plány zahrnující celou činnost organizační jednotky	plány zahrnující jednotlivé dílčí funkcionální oblasti	prováděcí dílčí plány vykonávaných činností
<i>Časový horizont</i>	dlouhodobý (obvykle 2, 3, 5 i 10 let)	zlomek časového horizontu strategických plánů (obvykle 1 až 3 roky)	zlomek časového horizontu taktických plánů (obvykle 3 měsíce až 1 rok)
<i>Možnost využití minulé zkušenosti</i>	problémy jsou většinou špatně strukturované, většinou unikátní; řídicí pracovníci musí být při jejich řešení kreativní a vynaládat neustále nová úsilí	problémy jsou dobře strukturované, z minulosti známé; zkušení pracovníci mohou uplatňovat rutinní a standardní přístupy	
<i>Hodnocení naplňování cílů</i>	možnost až s delším časovým odstupem	následuje bezprostředně	

Zdroje: Keřkovský, Vykpěl, 2006: 5-6; Vodáček, Vodáčková, 2007: 82.

2.4 Organizace neziskového sektoru a jejich specifika ve vztahu k řízení

Odborníci se shodují, že moderní manažerské přístupy jsou aplikovatelné stejně tak dobře do sféry komerční jako do sféry neziskové. Avšak určitá specifika neziskové oblasti, která se pokusím popsat v této kapitole, si vyžadují citlivé přizpůsobení moderních manažerských nástrojů zdejšími podmínkám. Manažer by si měl být vědom těchto odlišností a pracovat s nimi.

Management jako takový byl v minulosti doménou hlavně hospodářského světa zisku a s humanitárními, sociálními a jinými neziskovými organizacemi nebyl vůbec spojován. Do neziskové sféry začal pronikat až v 70. letech 20. století, kdy známí představitelé managementu Peter F. Drucker a Philip Kotler poukázali na to, že jejich způsob myšlení je možno aplikovat i na jiné než ziskově orientované organizace. (Schneider a kol., 2007: 11)

Nástroje moderního managementu v současnosti pronikají do neziskového sektoru čím dál více. Do způsobu aplikace těchto nástrojů však vstupují různá specifika, která je třeba při jejich využití brát v potaz. Jelikož vybraná organizace, jíž se budu věnovat

v praktické části práce, je součástí neziskového sektoru, zaměřím se nyní na charakteristiku této oblasti a vymezení zmíněných specifik.

2.4.1 Zisk v neziskové organizaci

Označení „nezisková“ by mohlo evokovat, že takové organizace zisk netvoří, tvořit nesmějí a nechtějí. Tato interpretace ale není správná - nezisková organizace nepopírá ekonomickou úspěšnost, výkonnost a efektivitu, byť středem jejího zájmu jsou jiné než ekonomické cíle spočívající zejména ve zlepšení stavu klienta. A vytvořený zisk reinvestuje do naplnění těchto cílů. (Schneider a kol., 2007: 17)

Přestože primárním cílem neziskových organizací tedy není zisk, neznamená to, že by se neměly zabývat efektivitou využití disponibilních zdrojů. „Neziskové organizace nejlépe plní své cíle ve prospěch společnosti tehdy, pakliže rozdíl mezi přínosy a náklady je maximální, přičemž tento rozdíl neznamená maximalizaci zisku, ale maximalizaci zájmů veřejnosti, tzn. cílem je dosáhnout maximální možné kombinace poskytovaných služeb s minimálními zdroji.“ (Molek, 2011)

2.4.2 (Strategické) řízení v neziskové oblasti

Neziskové organizace původně vznikaly jako sdružení osob se společným zájmem prosadit nějakou „dobrou věc“, bez důrazu na profesionální řízení a dlouhodobé plánování. Postupem času však požadavek na schopnosti jejich řízení zásadně vzrostl. Dnešní doba si vyžaduje vysoce kompetentní řízení a kvalitní vedení, v čemž „(...) mají české organizace značné mezery. Zcela zásadní je nedostatek strategického citění a myšlení.“ (Mallya, 2007: 16)

Strategickému řízení se mnoho neziskových organizací vyhýbá. Případá jim naprosto samozřejmé, že by se o jejich činnost a služby měl zajímat každý. Řada manažerů v neziskovém sektoru zaměřuje strategii s agresivním prodejem. (Drucker, 1994: 91) U neziskových organizací je však potřeba dobře rozvinuté strategie či poslání dokonce výraznější než u firem, jelikož účel jejich existence je obtížněji formulovatelný. Firmy primárně (nikoliv pouze) cílí na zisk, kdežto dobrý management neziskových organizací

kombinuje politické zkušenosti a zájmy (často protichůdné) všech zainteresovaných osob s určitou skupinou hodnot či představou. (Bowman, 1995: 18-19)

I v neziskové oblasti je potřeba schopnosti obstát mezi konkurencí čím dál znatelnější a musí jí disponovat i ta nejprospěšnější služba, ačkoliv marketing aplikovaný v neziskovém sektoru se od toho komerčního podstatně liší. „Je to více otázka znalosti trhu - říkejme tomu průzkum služeb z hlediska zákazníka.“ (Drucker, 1994: 55) Je třeba, aby dobré úmysly neziskové organizace nezůstaly jen dobrými úmysly, ale byly přeměněny ve výsledky. Nástrojem této přeměny jsou strategie. Strategie „přeměňují úmysly v činnost a předmět činnosti v produktivní práci“. (Drucker, 1994: 60)

Strategické myšlení a schopnost strategicky, dlouhodobě plánovat je poměrně náročná činnost, v neziskových organizacích navíc komplikovaná způsobem financování z veřejných zdrojů, které umožňuje přesnější výhled vždy pouze na dobu jednoho roku. Ovšem i s tímto faktem se dá pracovat. Strategický plán není závazný a neměnný a dá se přizpůsobovat aktuálním podmínkám a možnostem.

2.4.3 Vztahy v neziskových organizacích

Další důležité specifikum neziskových organizací, které je třeba si při jejich řízení uvědomovat, spočívá v udržování důležitých vztahů – tedy nejen k zaměstnancům, klientům a vlastníkům (jako je tomu u podniků), ale k dalším mnoha cílovým skupinám, k nimž je nezbytné vytvořit si individuální vztah. (Drucker, 1994: 136)

Otevřená komunikace je velmi důležitá jak navenek, tak samozřejmě i uvnitř neziskové organizace. Efektivní vedoucí by měl budovat vzájemné vztahy mezi pracovníky, představenstvem, dárci, dobrovolníky i studenty. (Drucker, 1994: 138) Každý by měl dostat možnost vyjádřit se k problému, čímž je tento redukován (tím, že se na jejich řešení dostanou příležitost podílet všichni, přestanou být problémy) a nebrání v soustředění se na důležitější záležitosti.

Od počátku vzniku neziskových organizací v nich převládají spíše neformální vztahy mezi jednotlivými pracovníky i jejich nadřízenými. Tento fakt jistě napomáhá vytvoření dobré a přátelské atmosféry, leč může komplikovat prosazení určitých rozhodnutí vedení z pozice autority.

2.5 Způsob pojetí strategického řízení

Nejvhodnější a nejefektivnější způsob pojetí strategického přístupu záleží na uvážení vedení každé organizace. V této kapitole předkládám několik základních kritérií, která by mělo vedení organizace zvážit, než poprvé využije strategického přístupu k řízení. Mělo by být přesvědčeno o nejvhodnějším načasování a zajistit odborné vedení. Dále pak by mělo rozhodnout o tom, na koho bude delegována odpovědnost a do jaké míry budou participovat pracovníci napříč organizací. To vše jsou záležitosti důležité pro dosažení budoucího úspěchu.

2.5.1 Správné načasování

Mnohé organizace, resp. jejich vedení se obecně jakýmkoliv změnám brání, mají sklony k tomu, nechávat věci tak, jak jsou, jak po dlouhá léta fungovaly. Jejich rozhodnutí o zahájení strategického procesu proto často bohužel přichází až ve chvíli, kdy je stav věcí téměř krizový. Bývá tomu tak hlavně proto, že:

- informační systémy jsou špatně nastavené a neposkytují vedení organizace pravý obraz okolní situace,
- vrcholové vedení zaujímá stereotypní pohled na okolní prostředí (konkurenci, zákazníky, pracovní sílu) a informaci nepatřičnou pro jeho nazírání na svět ignoruje,
- vrcholové vedení má nezvratný zájem na udržení statu quo a jakémukoliv odklonu od něj se snaží zabránit,
- vrcholové vedení nemá dostatek času na zvažování dlouhodobé perspektivy,
- dosažený minulý úspěch dokáže zaslepit lidi vůči současné situaci a navíc utvrdí vedení v setrvání u starých, osvědčených strategií,
- vedení vnímá případnou změnu jako přiznání dosavadní dysfunkce, tudíž se jí snaží bránit. (Bowman, 1995: 15-17)

Jarrett k tomuto výčtu interních faktorů ztěžujících změnu dodává faktory vnější, jimiž jsou:

- neschopnost udržet krok se změnami v disruptivních technologiích,
- vázanost na jiné organizace v oblasti rozhodujících zdrojů a aktiv,
- politické a legislativní požadavky,
- podcenění nárůstu konkurence na nečekaných místech,
- nestabilita prostředí. (Jarrett, 2009: 36-7)

Rozpoznat pravý okamžik pro zahájení strategického procesu není úplně snadné a existují situace, v nichž je vhodnější jej pozdržet. Barry (in Vrzáček, 2003) doporučuje se zahájením tvorby strategického plánu počkat, pokud:

- jsou náklady na jejich tvorbu vyšší než přínos,
- je pravděpodobné, že vytvořené strategické plány budou špatné,
- organizaci řídí manažeři intuitivně dobře i bez plánů,
- organizace řeší jiné kritické problémy,
- není pravděpodobné, že stanovená strategie bude implementována.

Vrzáček (2003) za klíčový moment k zahájení strategického procesu považuje rozhodnutí managementu organizace. Vychází z předpokladu, že management zná aktuální stav organizace a měl by být nejlépe schopen rozhodnout o tom, zda tvorba strategického plánu je v danou chvíli efektivní či bude vhodnější ji pozdržet.

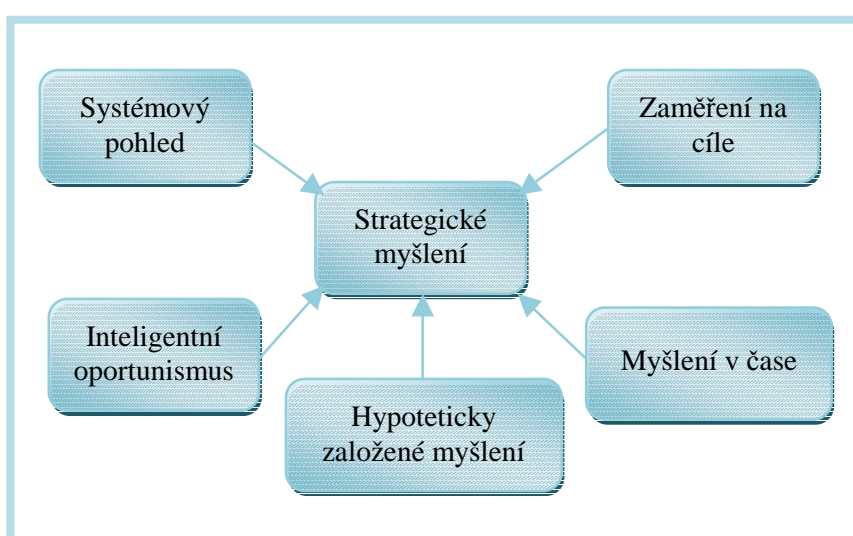
2.5.2 Strategická odbornost

Když jsem v kapitole 2.2 hovořila o možných nevýhodách strategického přístupu, byla mj. zmíněna složitost využití tohoto nástroje. Je pravdou, že klade na odbornost vedoucího pracovníka vysoké nároky. Proto není výjimkou, že si vedení organizace, jež nemá se strategickým řízením doposud žádnou zkušenost, při jeho zavádění přizve

odborného konzultanta nebo jsou členové budoucího strategického týmu v této odbornosti proškoleni.

Při tvorbě postupů strategického řízení je zejména důležité zapojení **strategického myšlení**. Schopnost strategického myšlení není vrozená, ale je třeba si ji osvojit. (Mallya, 2007: 18) Liedtka ji definuje jako schopnost myšlení, které má specifické a jasně identifikovatelné charakteristiky. (in Fotr a kol., 2012: 26) Jeho model elementů strategického myšlení je znázorněn na Schématu č. 1.

Schéma č. 1: Elementy strategického myšlení.



Zdroj: Liedtka in Mallya, 2007.

Na základě tohoto modelu by měl dobrý stratég být:

- schopen systémového pohledu (perspektivy), tj. rozumět jednotlivým částem posuzovaného systému a jejich souvislostem,
- zaměřen na cíle, tj. soustředit se a odolávat rozptýlení dokud není cíle dosaženo,
- inteligentním oportunistou, tj. flexibilně přijímat alternativní řešení (strategie),
- schopen myslet v čase, tj. spojovat minulost, současnost a budoucí dopady rozhodnutí,
- schopen myslet hypoteticky, tj. tvořit a testovat optimální varianty (hypotézy).

(Fotr a kol. 2012: 26, Mallya, 2007: 20)

Další tři vlastnosti, jimiž by měl disponovat úspěšný stratég, dodává Mallya (2007: 21):

- otevřenost – být přístupný všemu, být schopen komunikovat a mít široký rozhled,
- spontánnost – myslet nekonvenčně, zanedbávat zjevné zákonitosti,
- smysl pro realitu – vidět věci v jejich skutečné podobě, stát pevně oběma nohama na zemi.

2.5.3 Úroveň participace

Při plánování strategického procesu je důležité uvážit také míru zapojení pracovníků z různých oddělení organizace a různých úrovní organizační struktury.

Původní, klasický model strategického přístupu z 60. let minulého století – tehdy označovaný jako *strategické plánování* – vycházel ze strategie vojenské, tj. v čele stál jeden manažer, který rozhodoval. Následující procesní přístup v 70. letech si vyžádal propojení odborníků, z nichž každý přináší jiný pohled na problém a jeho nepřetržité projednávání z různých hledisek. Strategie neznamena již jen plány činností vykonávaných v určitém sledu, ale i cestu jak věci uspořádat. V 80. letech (evoluční přístup) se vzorem stal japonský způsob řízení podniků spočívající ve zploštění hierarchie a využívání týmové práce. Rozvoj technologií umožnil přenos informací od řadových pracovníků k vedení a řízení větších a komplexnějších organizací efektivnějším způsobem. Pohled na *strategické řízení* se v 90. letech rozšiřuje o hledisko sociální, tj. je zohledněna skutečnost, že ekonomické chování je ovlivňováno lidmi a jejich charakteristikami. (Mallya, 2007: 22-25)

Novodobé strategické řízení ve svém komplexním pojetí (Ginsberg, 1997) zahrnuje interakci lidí v rámci organizace, a to včetně řadových zaměstnanců, zástupců různých oborů a funkcí, i mimo ni, tj. klíčové klienty, dodavatele, konkurenci a další zainteresované osoby.

Moderní přístupy řízení, oproti tradičním, tedy prosazují zahrnutí zaměstnanců více úrovní (tzv. *multi-level (strategy) process*). (Tegarden a kol., 2005) Zdůrazňována je důležitost otevřené komunikace, přičemž tok informací by měl směřovat jak od řadových pracovníků k vedení, tak naopak. (Drucker, 1994: 152) Nutno dodat, že

pracovníci neziskové organizace ještě více než zaměstnanci podniku potřebují znát výsledky své práce pro uspokojení z jejich výsledků a pocit seberealizace. (Drucker, 1994: 151)

Monge a kol. (1992) provedli výzkum zabývající se inovacemi v organizacích a proměnnými, které na ně mají vliv. Zjistili, že otevřený přístup všech zaměstnanců k informacím o výkonu organizace má vliv na jejich intenzivnější zapojení se do systému inovací a tím i zvýšení jejich počtu.

Když Kotter (2008: 167- 175) popisuje úspěšně fungující organizaci budoucnosti, hovoří taktéž o důležitosti informovanosti pracovníků různých úrovní, týmové práci ve vrcholovém řízení organizace a plošší hierarchické struktuře.

Participace pracovníků různých úrovní na strategickém procesu dle odborníků přináší výhody spočívající v:

- zajištění lepšího porozumění pracovníků strategii organizace a vytvoření si silnějšího závazku k naplňování cílů při její implementaci, (Tegarden a kol., 2005; srov. Fotr a kol., 2012: 89)
- zjištění podnětů ke zlepšením od pracovníků z „přední linie“ (*frontline employees*), kteří mají nejbližší ke klientovi a jsou důležitým zdrojem inovativních idejí. (Conger, Kanungo in Fernandez, Moldogaziev, 2012)

2.5.4 Delegování odpovědnosti

K dalším žádoucím rysům úspěšně řízené organizace budoucnosti podle Kottera (2008: 170-2) patří posilování pravomocí členů pracovního týmu a delegování části pravomocí na nižší úrovně, což jsou další prvky s prvním do značné míry související.

Empowerment (zmocnění)² zaměstnanců představují Conger a Kanungo (in Fernandez a Moldogaziev, 2012) ve dvou teoretických perspektivách – manažerské a psychologické. Z manažerské perspektivy se jedná o vztahový konstrukt, který popisuje, jak ti, kteří v organizaci disponují silou (tzn. manažeři), si dělí sílu a formální autoritu s těmi, kteří je postrádají (tzn. zaměstnanci). Z pohledu psychologického je *empowerment*

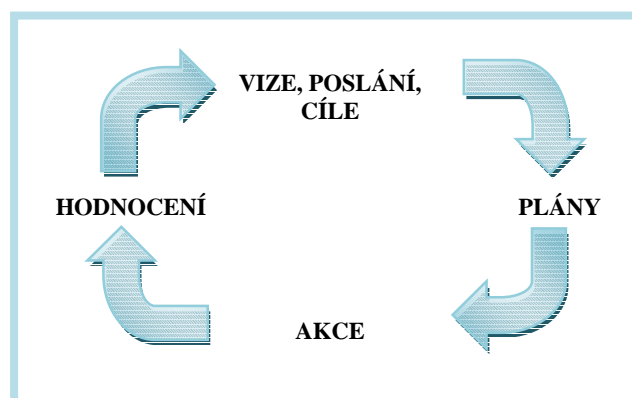
² Do českého jazyka se někdy překládá jako zmocnění či posílení (pravomocí), často se používá anglický výraz.

interní kognitivní stav charakterizovaný zesílenými pocity vlastní efektivnosti (tamtéž) nebo zvýšenou vnitřní motivací k naplnění úkolu (Thomas a Velthouse in Fernandez a Moldogaziev, 2012). Nejlépe bychom *empowerment* vystihli jako kombinaci obou perspektiv, a sice jako *proces* vyžadující řadu manažerských praktik (dělení autority, zdrojů, informací a odměn) ovlivňujících přímo nebo nepřímo jejich dopad na to, jak zaměstnanci vnímají vlastní efektivitu, motivaci a spokojenost s prací. Když mají zaměstnanci vyšší mínění o své schopnosti úspěšně naplnit úkol, vynakládají větší úsilí při nastalých problémech a v tomto úsilí nepolevují. Autonomie při práci, spolu s pocitem kontroly výsledku, je také faktorem, který zvyšuje úsilí zaměstnance. Navíc se zmocnění pracovníci také aktivněji zapojují do navrhování novinek a zlepšují se ve své práci.

2.6 Strategické řízení jako proces

Pokud strategické řízení pojmem jako proces, je možno jej popsat jako sled určitých na sebe navazujících činností, které jsou v interaktivních vztazích. Teorie je pro snadnější pochopení odděluje, ačkoliv v praxi zpravidla probíhají paralelně a vzájemně se ovlivňují. (Kovář, 2008: 28) Zjednodušeně proces plánování znázorňuje Plamínek – viz Obrázek č. 3.

Obrázek č. 3: Zjednodušený proces plánování.



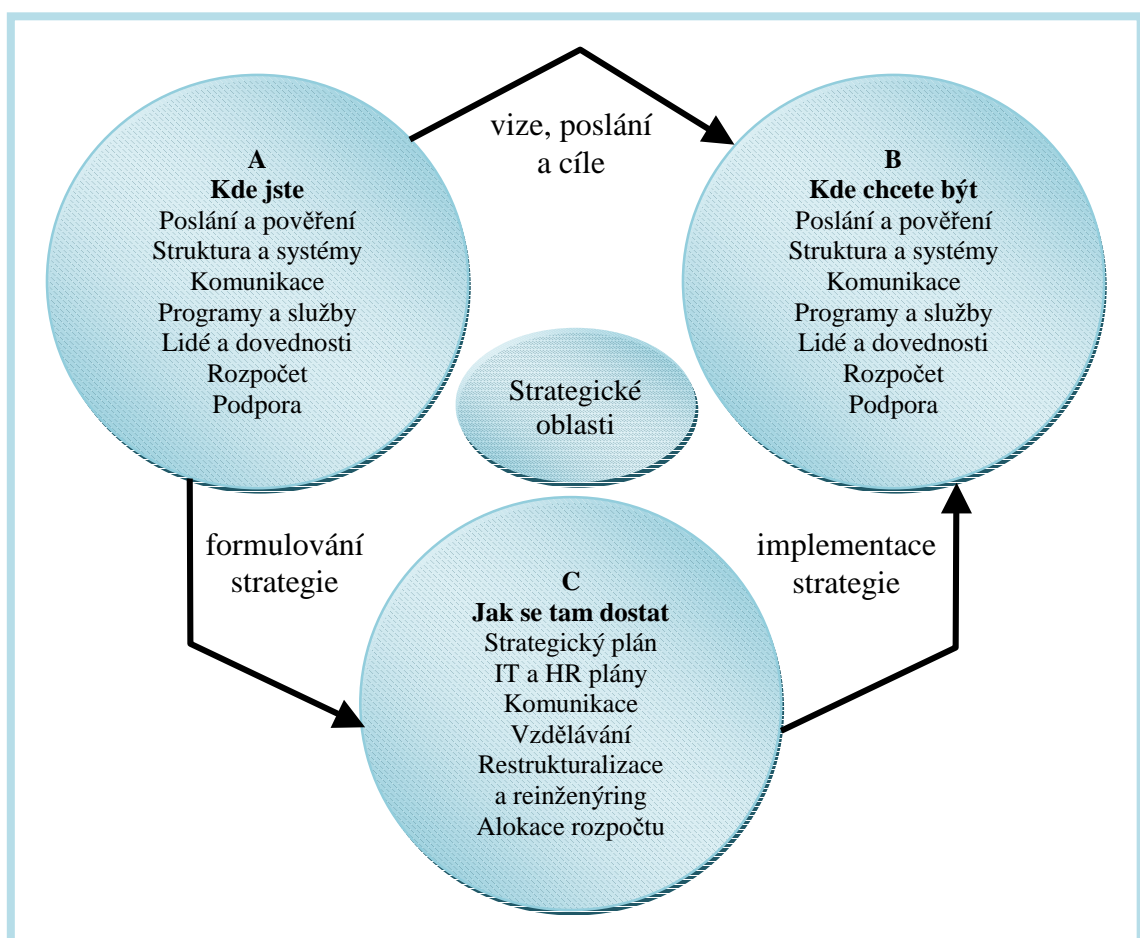
Zdroj: Plamínek, 1996: 124.

Bryson (2004: 7) proces strategického řízení (v jím užívané terminologii *strategic planning*) vystihuje propojením tří bodů v tzv. ABC-modelu (viz Schéma č. 2), na němž dokazuje, že se jedná nikoliv o jednoduchý proces, nýbrž o řadu koncepcí, postupů a prostředků. Přesun z bodu A do bodu C znamená ujasnění si vize, poslání a cílů, tj.

strategického zaměření, z A do C formulaci strategie a z C do B následně implementaci strategie.

Znázornit proces strategického řízení není úplně jednoduché. Ideální model pravděpodobně neexistuje. Odborná literatura se víceméně shoduje na tom, že by měl probíhat v určitých základních, logicky na sebe navazujících fázích, které však nejsou zcela závazné a v praxi je možné je přizpůsobit podmínkám dané organizace, jejím zvyklostem apod.

Schéma č. 2: Brysonův A-B-C model strategického plánování.



Zdroj: Bryson, 2007: 7.

Někteří autoři strategický proces vnímají a znázorňují jako nikdy nekončící proces (Keřkovský, Vykypěl, 2006: 7; Vostrovský, Štůsek, 2008: 19), jiní jej pro zjednodušení popisují jako sled kroků zahájený zpravidla analýzou stávající situace následovanou stanovením strategického záměru, formulováním strategie a končící její implementací, přičemž v závěru probíhá zhodnocení a jsou iniciována nápravná opatření, která vedou

k opakování celého cyklu (Fotr a kol., 2012: 33, Grasseová a kol., 2010: 38, Mallya, 2007: 28).

Počet fází strategického řízení i jejich rozdělení je u různých autorů odlišný. V Tabulce č. 2 jsem provedla srovnání několika pojetí různých autorů, přičemž jsem (červeným rámečkem) vymezila klíčovou část strategického procesu, kterou se budu zabývat v praxi. Touto částí je etapa strategického řízení, kterou označuji (v souladu s pojetím Grasseové a kol., 2010) jako strategické plánování s tím, že do něj zahrnuji i jeho přípravu.

Tabulka č. 2 (1. část): Strategické řízení jako proces s vymezením strategického plánování – pojetí různých autorů.

Autor		Analýza		Plánování		Implementace	Kontrola a revize	
		Bruce, Langdon (2002)		Analýza vnějších vlivů		Definování záměru		Označení prioritních oblastí.
	Analýza zákazníků			Vyjmenování předností (oproti konkurenci)		Vypracování akčního plánu pro všechny změnové projekty zahrnující cíle, mezníky a časový harmonogram.		
	Analýza konkurence			Vymezení hranic, určení mezí		Vytipování rizikových faktorů.	Pořádání průběžných revizních porad.	
	Analýza interních schopností			Volba oblastí, na které je třeba klást důraz (volba strategického těžiště)		Revize krátkodobých operačních cílů.		
	Shrnutí analýzy - SWOT			Návrh rozpočtu				
			Integrace strategie					
			Testování strategie					
			Srozumitelná komunikace					
Autor		Příprava a identifikace výchozího stavu		Strategické plánování		Implementace strategie	Monitorování a hodnocení	Nápravná opatření
		Příprava na plánování	Strategická analýza	Stanovení strategického zaměření	Formulace strategie			
Grasseová a kol. (2010)	Dosažení shody o potřebě a účelu zpracování strategického plánu		Revize regulátorů řízení	Definování nebo aktualizace poslání	Stanovení specifických cílů	Zpracování akčních plánů	Monitorování	Vydání opatření
			Analýza zainteresovaných stran (stakeholders)	Definování nebo aktualizace vize	Stanovení ukazatelů a cílových hodnot			
			Analýza vnějšího prostředí	Stanovení nebo revize hodnot	Stanovení akcí	Implementace akčních plánů	Hodnocení implementace strategie	Implementace opatření
	Jmenování a výcvik strategického týmu	Analýza vnitřního prostředí	Stanovení strategických témat, klíčových oblastí, priorit	Stanovení komunikační strategie pro implementaci strategického plánu	Zpracování návrhů na nápravná opatření			
Zpracování metodiky strategického řízení	Syntéza výsledků s využitím SWOT analýzy	Definování nebo aktualizace strategických cílů						
Autor		Formulace strategického záměru			Tvorba strategického plánu	Implementace strategie	Hodnocení strategie	
		Strategická východiska	Vyhodnocení výchozí strategické pozice	Strategický záměr				
Fotr a kol. (2012)		Prověření poslání organizace	Analýza externího a interního prostředí	Tvorba variant strategie	Korigované vstupní analýzy a stanovení funkčních strategií	Zpracování a následná realizace plánů postupu	Sledování externích a interních faktorů ovlivňujících zvolenou strategii	
		Jasná definice vize a z ní odvozených strategických cílů	Tvorba scénářů respektujících vývoj prostředí	Výběr variant pro strategický plán	Rozložení dlouhodobých strategických cílů na cíle krátkodobé		Vyhodnocování dosahovaných výsledků a jejich porovnávání se strategickým plánem	
				Korekce vize a cílů			Návrhy nutných korekcí	

Tabulka č. 2 (2. část): Strategické řízení jako proces s vymezením strategického plánování – pojetí různých autorů.

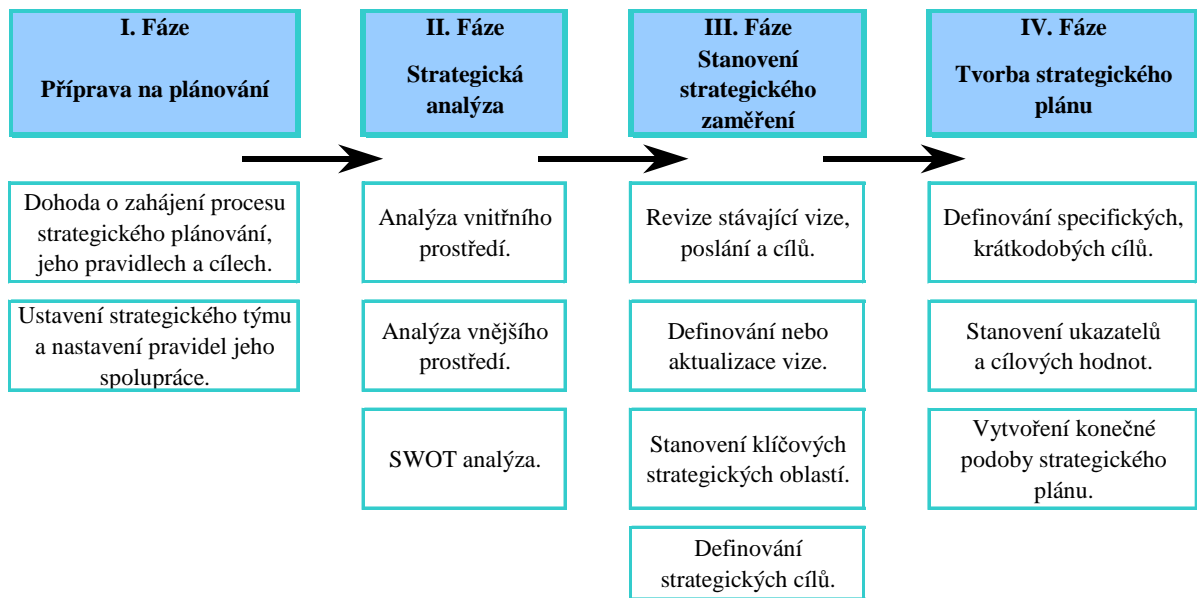
Autor		Příprava	Analýza, mapování	Rozvoj strategie (směru)	Náčrt plánu a jeho přijetí	Uskutečnění plánu	
Plamínek a kol. (1996)	Stanovení plánovacího týmu, jeho členů a jejich odpovědností.	Popis historie a současnosti organizace.	Volba plánovacího postupu - metoda stanovení scénářů/ kritických bodů/ stanovením cílů.	Odsouhlasení formy pro vytvořený plán.	Tvorba dílčích akčních plánů, v nichž jsou definovány konkrétní cíle či úkoly, odpovědnost za ně, termín plnění.		
	Definice potřeby a cíle strategického plánování.	Revize, případně tvorba nového poslání.		Rozvinutí prvního návrhu plánu.			
	Stanovení organizačních pravidel plánovacího procesu.	Stanovení vnějších příležitostí a omezení.		Konečná úprava plánu.			
	Definice odpovědností za vedení a zaznamenání.	Stanovení vnitřních předností a nedostatků. Výběr kritických bodů pro budoucnost.		Schválení plánu.			
Mallya (2007)		První fáze	Druhá fáze	Třetí fáze		Čtvrtá fáze	Pátá fáze
		Identifikace současného organizačního poslání a vize	Analýza okolí organizace	Formulace strategie		Implementace strategie	Evaluace (hodnocení) a kontrola strategie
		Identifikace cílů organizace	Vnější (obecné, široké) okolí	Generování strategie			
			Odvětvové (konkurenční, oborové) okolí	Analýza alternativ strategie			
			Vnitřní okolí	Výběr optimální strategie			

Zdroj: Viz položka „Autor“.

3. Výchozí model strategického plánování

Z teorie popsané na předchozích stránkách jsem vyšla při tvorbě modelu postupu při strategickém plánování. Proces strategického plánování jsem rozdělila do čtyř základních fází sestávajících vždy z několika dílčích cílů (viz Schéma č. 3).

Schéma č. 3: Model postupu strategického plánování vytvořený na základě teorie.



Zdroj: Vlastní zpracování inspirované autory (viz kapitola 2.6).

Model dle Schématu č. 3 je skutečně pouze **výchozí**, jelikož existuje opodstatněný předpoklad, že v reálném prostředí konkrétní organizace bude nutné tento model dle aktuální potřeby v daných podmínkách upravovat.

Na dalších stránkách se budu věnovat podrobnějšímu popisu průběhu jednotlivých fází a dílčích kroků dle doporučení odborníků. Struktura popisu koresponduje s představeným modelem – je členěna na čtyři hlavní části odpovídající čtyřem fázím procesu a jejich součástí jsou dílčí cíle. Cíle jsem pro lepší rozlišení v textu označila symbolem modré šipky (➡).

3.1 První fáze: Příprava na plánování

Před zahájením procesu strategického plánování by mělo vedení učinit několik zásadních úvah a z nich vyplývajících kroků.

➡ Dohoda o zahájení procesu strategického plánování, jeho pravidlech a cílech.

Za účelem naplnění tohoto cíle by být vyřešeny následující otázky:

- Skutečně potřebujeme strategicky plánovat? Je tento nástroj pro nás vhodný?
- Jaký je hlavní cíl změny?
- Jaký bude rozsah plánované změny?
 - o Bude se jednat o změnu dočasnou, dílčí, procesní restrukturalizaci nebo transformační program? (viz kapitola 1.1)
- Je skutečně vhodný čas na zahájení strategického plánování – bude pro nás v tuto chvíli prioritou?
 - o Odpověď by měla znít „jednoznačně ano“. Pokud tomu tak není, bude lepší počkat, než riskovat nezdar po vynaložení určitého úsilí.

Dále by měla být uvážena úroveň participace pracovníků (viz kapitola 2.5.3) a způsob delegování pravomocí (viz kapitola 2.5.4):

- Na koho delegujeme odpovědnost za proces plánování? Do jaké míry zahrneme do procesu plánování pracovníky napříč organizací?
 - o Odpověď záleží skutečně a pouze na posouzení vedení dané organizace, co pro ni bude nejvhodnější s ohledem na kulturu, zvyklosti a zkušenosti.

➡ Ustavení strategického týmu a nastavení pravidel jeho spolupráce.

- Kdo konkrétně budou členové strategického týmu?

- Při výběru členů týmu by měly být brány v úvahu projevovaná míra ztotožnění se se společným cílem, odbornost a osobnostní charakteristiky. (Plamínek a kol., 1996: 34) Pro efektivní týmovou komunikaci je doporučováno minimálně pět, maximálně osm členů. Každému členovi tak bude umožněn dostatek prostoru pro aktivní účast na diskusi a uplatnění jeho názorů a zkušeností. Poměrně nízký počet členů zároveň umožňuje efektivní tvůrčí a rozhodovací proces.

A v neposlední řadě je v rámci přípravné fáze na místě úvaha o strategické odbornosti (viz kapitola 2.5.2) a tedy zodpovězení otázky:

- Jsme dostatečně odborně způsobilí vést strategický proces?
 - Pokud je odpověď na tuto otázku (spíše) záporná, je na místě rozhodnout, zda bude efektivnější nechat členy týmu patřičně proškolit nebo přizvat do týmu externího konzultanta, který bude na odbornost vedení procesu dohlížet.

Členové nově ustaveného týmu by se na počátku spolupráce měli shodnout na základních organizačních pravidlech zahrnujících:

- čas a frekvenci setkávání týmu,
- místo setkávání týmu,
- způsob vzájemné komunikace,
- způsob zaznamenávání společné práce apod.

3.2 Druhá fáze: Strategická analýza

Pro formulaci strategie je nesmírně důležitá fáze analýzy současné situace jak uvnitř organizace, tak v jejím okolí. Je třeba zjistit, co chtějí klienti, jaké je chování konkurence a jaké jsou další vnější faktory působící na vývoj okolního prostředí organizace. (např. Bruce, Langdon, 2000: 8; Bowman, 1996: 31-48; Jarett, 2011: 59-69)

➡ Analýza vnitřního prostředí

V rámci analýzy vnitřního prostředí organizace dochází ke zhodnocení jejího portfolia buď komplexního, nebo se zaměřením na určité aspekty, které jsou vnímány jako problematické či vhodné ke změně (záleží na charakteru změny).

Dále je vhodné analyzovat situaci v organizaci z pohledu dosavadních zkušeností se strategickým řízením, a to nejlépe skrze aktuální strategické dokumenty. (Grasseová a kol., 2010: 44)

V rámci analýzy vnitřního prostředí by mělo dojít ke **zmapování slabých a silných stránek**, kterými organizace disponuje, což je pro budoucí tvorbu strategie nezbytné.

➡ Analýza vnějšího prostředí

K analýze vnějšího prostředí je vhodné využít kombinaci různých metod, které přinesou cenné informace jak o makrookolí, tak o mikrookolí organizace. Z tohoto širšího pohledu na vnější okolí bychom měli **identifikovat příležitosti a hrozby**.

Vhodnými analytickými metodami jsou například:

- PEST analýza

PEST analýza je jednou z velmi využívaných analýz makrookolí, která hodnotí vlivy z oblastí:

Politicko-legislativní,

Ekonomické,

Sociálně-kulturní,

Technologické. (např. Šedivý, Medlíková, 2011: 29)

- Analýza konkurence

Cílem analýzy konkurence je shromáždit a zanalyzovat informace o přímých i nepřímých konkurentech, tj. organizacích, které se zabývají stejnou činností

a mohou čerpat finanční prostředky ze stejných zdrojů. (Šedivý, Medlíková, 2011: 29)

- Analýza zainteresovaných osob

Při tvorbě strategie je třeba si uvědomit, kdo jsou zainteresované osoby (*stakeholders*) a jaké jsou jejich skutečné potřeby a představy. Skloubit názory všech zainteresovaných osob na dlouhodobé cíle organizace bývá mnohdy nejtěžším úkolem jejího vedení. Pro udržení jejich podpory, respektu a důvěry je to však nezbytné.

Jediná cesta, jak integrovat potřeby všech, je promítnout poslání organizace (co chce dělat, jakým způsobem chce zlepšit lidský život) do průsečíku zájmů všech cílových skupin. (Drucker, 1994: 99-100)

➡ SWOT analýza

SWOT analýza je jednou z nejvyužívanějších metod, jež „staví silné a slabé stránky organizace anebo její části oproti identifikovaným příležitostem a hrozbám, které vyplývají z okolí, a vymezuje pozici organizace nebo její části jako východisko pro definování strategií dalšího rozvoje.“ (Grasseová a kol., 2010: 296)

SWOT analýza tak sestává ze čtyř částí, mezi nimiž hledá vzájemné vlivy a souvislosti:

ve vnitřním prostředí organizace hodnocené:

Strengths - silné stránky,

Weaknesses - slabé stránky,

a vnější prostředí organizace determinující:

Opportunities - příležitosti,

Threats - hrozby.

SWOT analýza tak integruje informace získané z dosud provedených analýz a umožňuje jejich komplexní vyhodnocení.

3.3 Třetí fáze: Stanovení strategického zaměření

➡ Revize stávajícího poslání a vize.

V tomto kroku by mělo dojít ke zhodnocení existujícího poslání a vize a jejich souladu s aktuálními požadavky zainteresovaných stran i obecného okolí.

Poslání by mělo odpovídat na následující otázky týkající se organizace, resp. služby:

Jaký je důvod její existence?

Čím bude jedinečná?

Čeho chce dosáhnout? (Plamínek, 1996: 13; Fotr a kol., 2012: 34)

➡ Definování nebo aktualizace vize.

Co nám o organizaci říká vize? Vize udává konkrétní a jasnou představu o budoucnosti a posunuje v čase relativně „stabilní poslání k dynamické strategii“. (Fotr a kol., 2012: 34) Bryson (2004 : 271) definuje vizi úspěchu (*vision of success*) jako „jasný a výstižný popis toho, jak by měla organizace (spolupráce, sounáležitost) vypadat, pokud úspěšně implementuje její strategie, dosáhne jejího plného potenciálu a vytvoří podstatnou a stálou veřejnou hodnotu“.

Vize by měla mít značnou emocionální sílu, „která motivuje své nositele k mimořádným výkonům a jejich úsilí usměrňuje“ (Bělohávek, 1996: 76) a zároveň vede a spojuje lidi a inspiruje jejich jednání (Kotter, 2000: 86), proto je v procesu strategického řízení nezbytná.

Při definici vize bychom měli dbát na to, aby byla:

- obrazná, tj. popisující stav činností nebo celé organizace v budoucnosti,
- adresná, tj. zahrnující příležitosti, které jsou v zájmu většiny zainteresovaných osob,
- uskutečnitelná, tj. obsahující reálné, dosažitelné cíle a vycházející z jasné a racionální analýzy okolního prostředí,
- jednoznačná, tj. dostatečně jasná, aby se jí mohli pracovníci řídit a aby mohli rozlišovat, které aktivity jsou podstatné a které nikoliv,

- flexibilní, tj. dostatečně přizpůsobivá případným změnám podmínek,
- srozumitelná, tj. snadno sdělitelná, vysvětlitelná během několika minut.
(Kotter, 2008: 77-82)

➡ Stanovení klíčových strategických oblastí.

Ze strategické analýzy a definování vize vycházejí **strategické oblasti**, které označují hlavní témata, na něž je při strategickém plánování soustředěna pozornost. (Grasseová a kol., 2010: 59; srov. Plamínek, 1996: 117)

V odborné literatuře bývají označovány také termíny: klíčové oblasti, klíčové faktory úspěchu, strategická témata, priority apod.

➡ Definování strategických cílů.

Dlouhodobé strategické cíle navazují na stanovenou vizi a vztahují se ke klíčovým oblastem. (Fotr a kol., 2012: 34) Je účelné do strategických cílů zahrnout ty, které oslovují klíčové *stakeholders*, přičemž je vhodné, aby se jejich struktura a formulace odvíjela od jejich uspokojování. (tamtéž: 89)

Neměli bychom se bát stanovit cíle náročné, které vyžadují pořádné úsilí, byť nakonec nebudou naplněny zcela. (Drucker, 1994: 62) Jak již bylo řečeno, výsledný strategický plán není neměnný a je možno jej upravovat, uzpůsobovat aktuálním možnostem.

3.4 Čtvrtá fáze: Tvorba strategického plánu

➡ Definování specifických, krátkodobých cílů.

Dlouhodobé strategické cíle **jsou dále dekomponovány na cíle krátkodobé** (Fotr a kol., 2012: 28; dle terminologie užívané Grasseovou a kol., 2010, „specifické“), které by měly být definovány v podobě SMART, tzn. být:

S_pecific...specifikované – tzn. formulované konkrétně a jednoznačně, popisující budoucí stav (výsledek),

M_easurable...měřitelné – tzn. jejich dosažení je možné přímo či nepřímo měřit pomocí kvantitativních nebo kvalitativních indikátorů,

A_cceptable...akceptovatelný – tzn. přijatelné pro pracovníka, který za naplnění převzal odpovědnost,

R_ealistic...reálné (dosažitelné) – tzn. musí zahrnovat všechna zjištěná omezení zjištěná při analýze stávající situace,

T_imed...termínované – tzn. musí být stanoven termín dosažení cíle. (např. Grasseová a kol., 2010: 64-5)

Specifické cíle jsou oproti strategickým (dlouhodobým) cílům stanovovány na kratší časové období a jejich plnění ovlivňují externí faktory méně. (Grasseová a kol., 2010: 63)

➡ **Stanovení ukazatelů a cílových hodnot.**

Krátkodobé (specifické) cíle popisují výsledky, kterých je dosahováno při implementaci. Vztahují se k plnění strategických cílů, vybízejí k akci a umožňují monitorování výsledků, a sice **stanovením kvantitativních či kvalitativních indikátorů a cílových hodnot či situací (stavů)**. (Grasseová a kol., 2010: 63)

Některé cíle lze vyjádřit kvantifikovatelnými veličinami (množství, čas, finance atd.) a jsou určeny jako „množství výstupu v absolutní nebo relativní (procentuální) hodnotě objemu výrobků, služeb nebo práce.“ (tamtéž: 80) Jiné je možné vyjádřit za pomoci indikátoru kvalitativního, avšak míru, jež je považována za jejich dosažení, je třeba převést na hodnotící stupnici, popřípadě sledovat nepřímý vliv na některý cíl kvantitativní. „Kvalitativní ukazatel charakterizuje výstup zpravidla z některého uvedeného hlediska, jako je přesnost, spolehlivost, dostupnost, včasnost, spokojenost atp.“ (tamtéž: 80)

➡ **Vytvoření konečné podoby strategického plánu.**

Posledním krokem procesu strategického plánování je zpracování konkrétního strategického plánu (písemného dokumentu) ve formě odsouhlasené strategickým týmem. Poté, co jsou zpracovány všechny strategické oblasti, dlouhodobé cíle a ty rozpracované na cíle krátkodobé, popřípadě i jednotlivé činnosti vedoucí k jejich naplnění, je členy týmu odsouhlasena jeho konečná podoba. (Plamínek a kol., 1996: 122) Závěrečná podoba

je následně předložena vedení, které plán připomínkuje. Po zpracování těchto připomínek týmem dochází k finálnímu dopracování a schválení plánu vedením a může být zahájena jeho implementace.

II. Praktická část

Ve druhé části své práce se zabývám aplikací z teorie o procesu strategického plánování načerpaných poznatků do praxe řízení vybrané organizace. Nejprve představím organizaci, v níž bude aplikace probíhat, a využitý metodický přístup. Následně se budu věnovat popisu a reflexi procesu strategického plánování a jeho jednotlivých kroků. V závěru shrnu nabytou zkušenost, porovnáám ji s teoretickými východisky a učiním doporučení.

4. Představení organizace

Centrum sociálních služeb (dále jen CSS), jež je hlavním aktérem mé práce, je jednou z českých poboček mezinárodní neziskové organizace poskytující sociální služby lidem v tíživé sociální situaci.³ Pod organizaci, která na území České republiky působí již desítky let, spadá několik center sociálních služeb, komunitních center a azylových domů v různých městech. Ústředí sídlí v Praze stejně jako CSS a další dvě komunitní centra. Jednotlivé pobočky organizace se liší ve specifikaci cílové skupiny klientů.

CSS bylo založeno roku 1990, sídlí v Praze a má právní formu občanského sdružení (o.s.).

4.1 Vstup do CSS

Do CSS jsem poprvé vstoupila v říjnu roku 2011 za účelem výkonu studentské praxe, jež byla podmínkou pro absolvování magisterského programu na Katedře řízení a supervize sociálních a zdravotnických organizací Univerzity Karlovy (dále jen KŘS). Dohodu o výkonu praxe jsem uzavřela s ředitelem CSS na celou dobu svého dvouletého studia, tj. do června roku 2013.

³ Organizace ani její pobočka, v níž jsem působila, nebudou na výslovné přání ředitele CSS v celé práci jmenovány. Popíši je způsobem plně dostačujícím pro účely práce, aniž bych použila její název, jméno kteréhokoliv z pracovníků či klientů nebo doslovné citace materiálů, které by mohly být identifikovány dle zadání jejich obsahu do webového vyhledávače. Žádný z materiálů nebude citován doslovně, nýbrž parafrázován.

Účelem této praxe mělo být získání zkušeností s analýzou struktury a fungování neziskové organizace. Měla jsem poznat chod organizace jako celku a následně identifikovat nějakou oblast, která nefunguje zcela optimálně a tuto podrobit hlubší analýze. Na základě analýzy pak navrhnout možnou změnu a tuto změnu iniciovat.

Základní informace o CSS, poskytovaných službách a jejich cílech jsem získala na webových stránkách. K důkladnějšímu poznání chodu CSS, personálnímu zajištění jednotlivých služeb a pravidel pro jejich poskytování mi bylo umožněno prostudovat interní dokumentaci – *Směrnice a Nařízení* (viz kapitola 4.4).

Vzhledem k tomu, že před vstupem do CSS jsem neměla s poskytováním sociálních služeb ani s chodem neziskové organizace žádnou vlastní zkušenost, požádala jsem ředitele CSS o udělení souhlasu s mou přítomností při jednáních pracovníků s klienty na různých pracovištích. Chtěla jsem si tak utvořit konkrétnější představu o fungování organizace pozorováním pracovníků CSS při poskytování přímé péče o klienty. Měla jsem tak možnost absolvovat náslechy přímé práce s klienty v nízkoprahovém denním centru, v azylovém domě i v terénu.

4.2 Poslání, vize a cíle

Poslání celé organizace⁴:

Pomáhat potřebným, těm, kteří se ocitli bez střechy nad hlavou, tak jako osamělým a hledajícím.

Svou křesťanskou víru projevujeme praktickou pomocí všem lidem za všech okolností.

Vize a cíle organizace:

Vize a cíle celé české sekce organizace jsou sepsány v dokumentu *Strategický plán rozvoje sociálních služeb*, který byl zpracován v roce 2011 na úrovni národní, tzn. jedná se o strategický plán platný pro všechny české pobočky organizace. Vize pro rok 2020

⁴ Zdroj: Webové stránky organizace.

je zde definována jako: „Být v rámci ČR jedničkou v řešení sociální situace lidí bez domova.“ Strategické cíle a cíle dílčí jsou stanoveny následovně:

1. *Rozvoj počtu projektů*

- mít více azylových domů, nocleháren, nízkoprahových denních center, domovů se zvláštním režimem,
- vytvořit projekt prevence odvíjející se od zjištěných potřeb klientů v daném regionu působnosti,
- rozvinout návazné projekty – vytvořit alespoň pět nových služeb na základě analýz místních potřeb ve vybraných regionech,
- zahájit sociální podnikání,
- pracovat na rozvoji sociálního bydlení.

2. *Rozvoj kvality práce v rámci poskytovaných služeb.*

3. *Posílení schopnosti informovat o poskytovaných službách*

- PR zaměřit na budování dobrého jména naší organizace,
- posílit povědomí (odborné i laické) veřejnosti o přínosu naší organizace.

Vize a strategické cíle na úrovni CSS definovány nejsou.

Poslání CSS⁵:

Nabízíme pomoc těm, kteří se nacházejí v nepříznivé sociální situaci, chtějí ji řešit, ale svépomocně tohoto nejsou schopní.

Cílová skupina CSS⁶:

Služby poskytované v CSS jsou určeny mužům a ženám starším 18 let, kteří se ocitli v krizové sociální situaci a bez domova.

⁵ Zdroj: Webové stránky CSS.

⁶ Zdroj: Webové stránky CSS.

4.3 Poskytované služby

CSS poskytuje následující služby⁷:

■ **Nízkoprahové denní centrum** (dále jen NDC), jehož posláním je nabízet pomoc při řešení nepříznivé sociální situace v podobě sociálního poradenství, umožnit základní zdravotní ošetření, zajistit podmínky pro osobní hygienu a poskytnout stravu. Součástí NDC je i terénní program, tj. nabízení pomoci klientům v jejich přirozeném prostředí (na ulici, ve squatech atd.).

■ **Noclehárna**, jejímž posláním je umožnit provedení osobní hygieny a přenocování; ve struktuře služeb spadá pod NDC.

■ **Azylový dům** (dále jen AD), jehož posláním je umožnit ubytování na přechodnou dobu a skrze individuální sociální poradenství napomáhat integraci klientů do společnosti a podporovat jejich nezávislost na sociálních službách.

■ **Sociální rehabilitace** (dále jen SR), jejímž posláním je pomoc při reintegraci do společnosti a návratu do zaměstnání.

4.4 Základní pravidla řízení organizace a organizační struktura

Celá česká sekce organizace je řízena ředitelem centrálního ústředí v Praze. Každá lokální pobočka má svého vlastního ředitele, který odpovídá za její chod.

Základní hodnoty organizace a pravidla jejího řízení uznávaná celou mezinárodní organizací jsou národním ředitelem uzpůsobeny českým podmínkám a zpracovány v podobě písemné dokumentace, v tzv. „Směrnících“ a „Nařízeních“⁸. Tato pravidla jsou obecně platná a závazná pro všechna zařízení na území ČR, přičemž každý z místních ředitelů má pravomoc rozšířit tyto předpisy, resp. specifikovat jejich obsah dle druhu poskytovaných služeb v dané pobočce a její cílové skupiny.

Osobou odpovědnou za celý chod CSS je jeho ředitel (viz Schéma č. 4). Jeho rozhodovací pravomoci zahrnují kompletní řízení CSS. Pokud by jeho rozhodnutí mělo nějakým způsobem zasahovat do pravidel stanovených vyšší instancí, tj. ředitelem celé

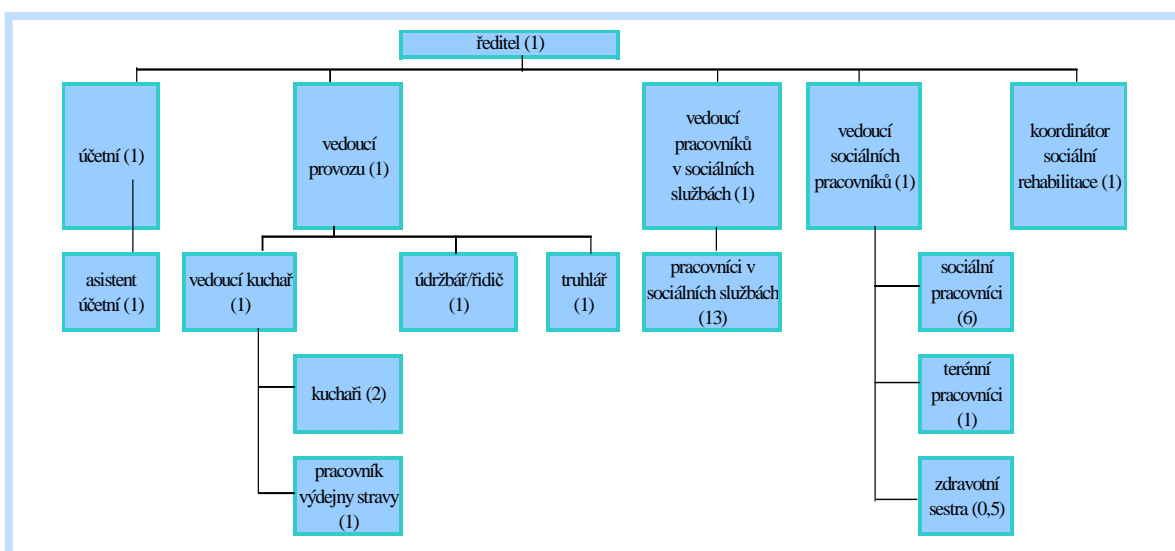
⁷ Zdroj: Interní *Směrnice* CSS pro jednotlivé služby.

⁸ „Směrnice“ a „Nařízení“ jsem měla možnost studovat od samého začátku mého působení v CSS.

české sekce organizace (ve *Směrnících* či *Naráženích*), je nezbytné, aby jednal přímo s ním či projednal záležitost na zasedání rady zástupců nejvyššího vedení.⁹ V případě prosazení změny v pravidlech řízení dochází současně ke změně v psané dokumentaci.

Celé CSS má v tuto chvíli obsazeno celkem 33,5 obsazených zaměstnaneckých úvazků. Organizační struktura je znázorněna na Schématu č. 4. Jak je z něj patrné, pod přímé řízení ředitele spadá pět vedoucích pracovníků. U oddělení účetního, provozu a sociální rehabilitace je zařazení pracovníků zřejmé. Sociální pracovníci a pracovníci v sociálních službách jsou rozmístěni napříč službami CSS a podílejí se na zajišťování přímé péče měrou definovanou v organizační struktuře pro každou službu zvlášť.

Schéma č. 4: Organizační struktura CSS s vyznačením počtu pracovních úvazků na daných pozicích.



Zdroj: Interní dokumentace – organizační struktura CSS.

4.5 Identifikace oblasti vhodné k hlubší analýze

Během studia interních materiálů se mi samotné oblast vhodnou k hlubší analýze a následné změně nepodařilo odhalit. Podle – tehdy zatím pouze neformálních – informací od pracovníků CSS téměř všechny zdejší služby procházely v posledních letech plánovanými změnami, přičemž prozatím „netknutou“ v tomto směru byla služba sociální rehabilitace (dále jen SR).

⁹ Zdroj: Rozhovor s ředitelem.

Záležitost jsem konzultovala s ředitelem CSS, který potvrdil, že v procesu postupného zavádění změn v celém zařízení na službu SR zatím nedošlo, ale dojít by v brzké budoucnosti mělo. Aktuální stav služby hodnotil jako neuspokojivý, žádná hlubší analýza prozatím provedena nebyla.

Dohodli jsme se, že připravím návrh postupu, který společně při dalším setkání prodiskutujeme, a ředitel následně rozhodne o dalších krocích. Do příštího setkání jsem tak, za podpory odborné teorie, udělala podrobnou rozvahu a nachystala plán postupu. Tento jsem v podobě návrhu řediteli CSS přednesla.

5. Metodický přístup

Výchozí model procesu strategického plánování včetně jeho přípravy je představen na Schématu č. 3 (str. 31). Proces v něm byl rozdělen do čtyř základních fází, přičemž každá fáze obsahuje několik dílčích cílů.

K naplnění těchto cílů byl předem naplánován metodický postup (viz dále). Jedná se však o „živelný“ proces, který se průběžně vyvíjí a plán jeho postupu tak nemusí být striktně dodržen (byť cíle a výstupy by měly být zachovány). Při aplikaci tohoto modelu do praxe, popisu procesu strategického plánování a jeho reflexe, jsem se rozhodla využít akčního výzkumného přístupu, jenž potřebnou flexibilitu umožňuje.

Cílem praktické části práce je **popsat jednotlivé kroky procesu tvorby strategického plánu v prostředí neziskové organizace, reflektovat tyto kroky a výstupy procesu i svou roli v něm**. Zároveň porovnáám výchozí model procesu plánování s uskutečněným postupem a vyhodnotím dopad případných změn na jeho úspěšnost.

5.1 Akční výzkumný přístup

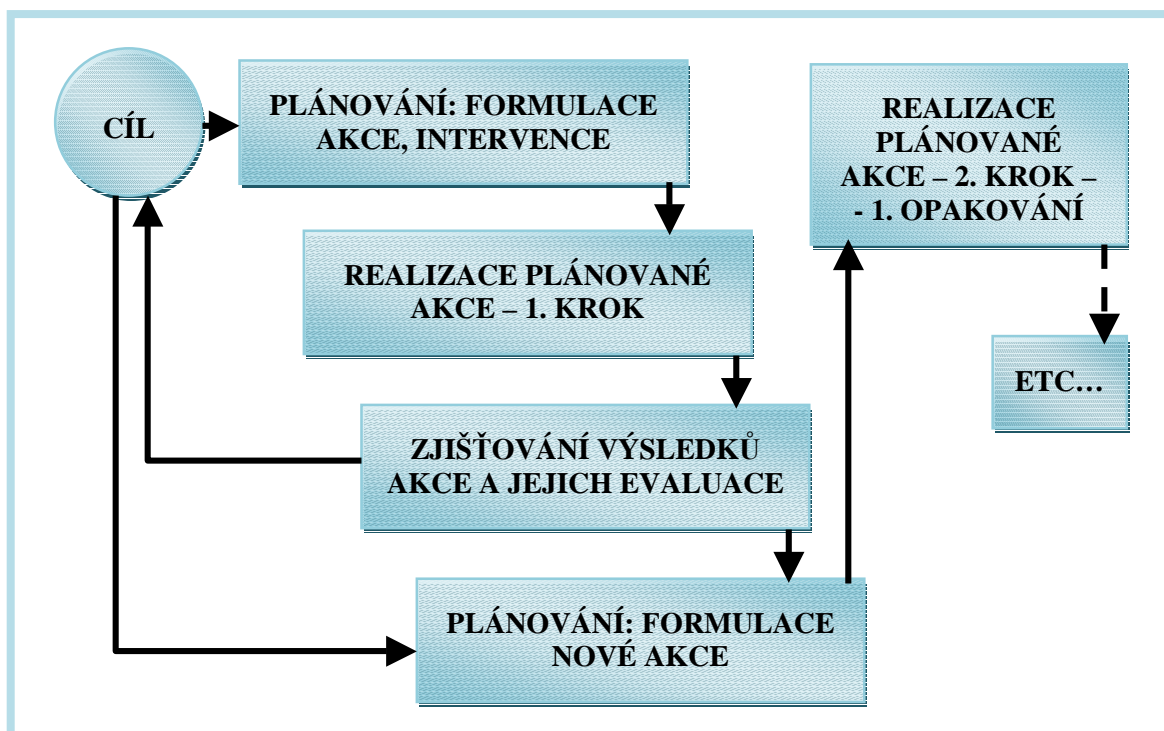
Akční výzkumný přístup disponuje flexibilním charakterem, který umožňuje kombinovat různé výzkumné metody způsobem, jak si žádá vývoj „akce“. V průběhu procesu jsou jeho jednotlivé kroky podrobovány kritické reflexi, na jejímž základě je volen

postup další. Výzkumník je nejen pozorovatelem, ale zároveň účastníkem procesu. (Costello, 2003)

„Prvním krokem akčního výzkumu je (...) definování problémů praxe a účelu navrhovaných změn. Cílem výzkumu je poskytnout bezprostřední poznatky ke zlepšení fungování sledované instituce, skupiny...“ (Průcha, Veteška, 2012: 23; srov. McTaggart, Kemmis in Cohen a kol., 2007)

Sheppard (in Palán, 2009) je autorem modelu akčního výzkumu znázorněném na Schématu č. 5. Vysvětluje na něm, že každému jednání by mělo předcházet plánování, mělo by mít určitý cíl, probíhat v krocích stanovených v čase a každý krok by měla následovat reflexe a z ní vyvozená zjištění faktů. Tímto způsobem bychom měli být schopni posoudit, zda se danému cíli přibližujeme či vzdalujeme. Systematickým monitoringem je možné relativně objektivně hodnotit – v našem případě jednotlivé kroky procesu strategického plánování.

Schéma č. 5: Paradigma akčního výzkumu M. A. Sheparda.



Zdroj: Palán, 2009.

Plánování jednotlivých kroků jsme prováděly společně s vedoucí sociální pracovnící (dále jen VSP). Po uskutečnění každého naplánovaného kroku jsme hodnotily, zda byl

výsledný dopad účinný, zda jsme se společně s týmem přiblížili stanovenému dílčímu cíli a na základě toho jsme zvažovaly kroky další.

Při svém působení v procesu strategického plánování v CSS jsem zastávala dvě role, které se pokusím na tomto místě vymežit:

1. Role konzultantská

Naplnění role konzultantské spočívalo v podpoře VSP a zároveň vedoucí strategického týmu v procesu plánování změny s cílem prohloubit a rozšířit její i své manažerské dovednosti a zkušenosti v oblasti stanovování cílů a objevování lepších způsobů organizování. (Shepard in Palán, 2009) Na počátku byly stanoveny manažerské cíle (viz Schéma č. 3, str. 31), které jsme se postupně v průběhu jednotlivých setkání společně s týmem snažili naplňovat.

S VSP jsem průběžně konzultovala postup ve společné práci týmu a doporučovala kroky, které jsem uvážila jako vhodné k dosažení dalšího posunu. Přípravovala jsem – na základě dohody s VSP – podklady pro jednotlivá jednání, zpracovávala jsem analýzy, zápisy z jednotlivých setkání, výstupy atd.

2. Role výzkumnická

Výzkumnickou roli jsem průběžně naplňovala vyhodnocováním jednotlivých kroků procesu, efektivity zvolených postupů a metod. Refleктоvala jsem činnost týmu, reakci jeho členů na zvolený postup i roli svou.

Vyhodnocení byla podkladem pro společná jednání s VSP týkající se naplánování kroku dalšího.

5.1.1 Použité metody

Jak již bylo řečeno výše, pro celý proces strategického plánování byl připraven metodický postup (viz Tabulka č. 3). Jednotlivým cílům byly přiřazeny výstupy, jejichž uskutečněním dojde k naplnění daného cíle. Zároveň byly naplánovány metody a techniky, které měly k realizaci výstupů, resp. naplnění cílů dopomoci.

Tabulka č. 3: Plánovaný metodický postup v procesu strategického plánování v CSS.

Fáze	Cíle	Výstupy	Výzkumné metody, manažerské techniky, analytické metody	Osoby / materiál / prostředí
I. Příprava na plánování	Dohoda o zahájení procesu strategického plánování a jeho pravidlech	Uzavřená ústní dohoda o základních pravidlech procesu plánování a přidělených odpovědnostech (písemný záznam ze setkání)	Individuální rozhovor	Ředitel, autorka práce
	Ustavení strategického týmu a nastavení pravidel jeho spolupráce	Ustavující setkání členů týmu jmenovaných ředitelem, kde budou dohodnuta základní organizační pravidla (písemný záznam ze setkání)	Týmová spolupráce, přímé zúčastněné pozorování	Tým, autorka práce
II. Strategická analýza	Analýza vnitřního prostředí (identifikace slabých a silných stránek.)	Písemně zpracovaná podrobná analýza stávajícího chodu služby SR a přístupu CSS a jeho pracovníků ke změně	Polostrukturované rozhovory	Pracovníci CSS, klienti
			Analýza dokumentů	Interní dokumenty, webové stránky
			Přímé nezúčastněné pozorování	Pracoviště SR, pohyb klientů, jednání KSR s klientem
	Analýza vnějšího prostředí (identifikace příležitostí a hrozeb.)	Písemně zpracovaná PEST analýza	PEST analýza, analýza konkurence, analýza zainteresovaných osob, týmová spolupráce, přímé zúčastněné pozorování	Tým, autorka práce
				Tým, autorka práce
SWOT analýza	Resumé SWOT analýzy - ve formě písemného zápisu se setkání týmu	Týmová spolupráce, přímé zúčastněné pozorování	Tým, autorka práce	
III. Stanovení strategického zaměření	Revize stávající vize, poslání a cílů	Zrevidovaná stávající vize, poslání a cíle (písemný záznam ze setkání týmu)	Týmová spolupráce, přímé zúčastněné pozorování	Tým, autorka práce
	Definování nebo aktualizace vize	Vytvořený podklad pro definování vize v podobě nashromážděných podnětů od členů týmu a jejich uspořádání podle priorit (písemný záznam ze setkání týmu)	Focus group (brainstorming, grupování), přímé zúčastněné pozorování	Tým, autorka práce
		Definovaná nová vize (písemný záznam ze setkání týmu)	Týmová spolupráce, přímé zúčastněné pozorování	Tým, autorka práce
	Stanovení klíčových strategických oblastí	Stanovené klíčové strategické oblasti (písemný záznam ze setkání týmu)	Týmová spolupráce, přímé zúčastněné pozorování	Tým, autorka práce
	Definování strategických cílů	Definované strategické cíle (písemný záznam ze setkání týmu)	Týmová spolupráce, přímé zúčastněné pozorování	Tým, autorka práce
IV. Tvorba strategického plánu	Definování specifických, krátkodobých cílů	Definované specifické, krátkodobé cíle (písemný záznam ze setkání týmu)	Týmová spolupráce, přímé zúčastněné pozorování	Tým, autorka práce
	Stanovení ukazatelů a cílových hodnot	Stanovené ukazatele a cílové hodnoty (písemný záznam ze setkání týmu)		
	Vytvoření konečné podoby strategického plánu	Vytvořený a týmem odsouhlasený písemný dokument		

Zdroj: Vlastní zpracování.

Metody a techniky byly plánovány a kombinovány tak, aby jimi byly získány co možná nejlépe vypovídající údaje a aby dopomohly k co nejefektivnější práci. Např. při analýze vnitřního prostředí se mělo jednat o **kombinaci metod kvalitativního výzkumu**, při analýze prostředí vnějšího potom o **kombinaci tří manažerských technik** atd.

Většina společné práce se dělá na bázi **týmové spolupráce**. Záměrně používám termínu *tým* a nikoliv *pracovní skupiny* (ačkoliv jsou tyto dva termíny autory často

vnímány jako synonyma), jelikož se bude jednat o spolupráci vymezenou společným cílem, jehož dosažením je úkol týmu splněn. Členové týmu jsou vysoce motivovaní k naplnění tohoto cíle a panuje mezi nimi otevřenost a důvěra. Organizace týmových setkání má poměrně pevně danou strukturu, zatímco pracovní skupina je organizovaná volně, cíle jednotlivců jsou různé a motivace přichází zvenku. (Horváthová, 2008: 14; Cejthamr, Dědina, 2010: 61-2)

Ke sběru dat, který měl sloužit jako podklad pro definování nové vize, mělo být využito metody **focus group (ohniskové skupiny)** a **brainstormingu**. Metoda focus group umožňuje získání dat při interakci účastníků v rámci debaty, která je moderovaná výzkumníkem. Debata se týká tématu, tj. ohniska, které je předmětem zkoumání. (Reichel, 2009: 114) Při moderování může být využita komunikace více či méně strukturovaná, může se jednat o relativně volnou debatu nebo rozhovor s předem formulovanými otázkami. Komunikace týmu v našem případě měla být určená pravidly, jejichž striktní dodržování vyžaduje metoda **brainstorming**. Brainstorming je metodou efektivní, ačkoliv poměrně náročnou na přípravu i provedení. Rozvíjí kreativitu účastníků „vzájemnou inspirací, asociativním navazováním na myšlenky druhých a též zaujetím pro nikoli individuální, ale skupinový úkol“ (Reichel, 2009: 140). Je velmi účinným nástrojem pro nashromáždění velkého množství námětů v poměrně krátkém čase. Metoda **grupování** následně pomáhá v utřídění nashromážděných námětů v ucelené tématické celky, tj. skupiny roztříděné dle tématické shody či podobnosti.

6. Proces strategického plánování v CSS

V této kapitole popisuji a reflektuji samotný proces strategického plánování v CSS, přičemž vycházím z teoretického modelu prezentovaného na str. 31 (Schéma č. 3).

Kapitola je rozdělena na čtyři hlavní části (kapitoly 2. řádu) odpovídající čtyřem fázím procesu strategického plánování. Fáze jsou dále rozčleněny dle dílčích cílů – jak jsou uvedeny v modelu – a tyto obsahují jeden či více výstupů. Každý z cílů (kapitol 3. řádu) je strukturován následujícím způsobem:



VÝSTUP, jenž označuje praktický počin, konkrétní podobu daného cíle,



POSTUP, v němž je popsáno, CO a JAK bylo provedeno (naplnění mé role konzultantské),



a REFLEXI, která obsahuje zhodnocení postupu, použitých metod, práce týmu a mou roli (naplnění mé role výzkumnické).

Pro dobrou přehlednost textu jsem všechny obsáhlejší praktické výstupy práce týmu vložila do příloh, na něž je v textu průběžně odkazováno.

6.1 První fáze: Příprava na plánování

Při jednání s ředitelem CSS bylo dohodnuto, že dříve než zvolí další postup, provedu **analýzu vnitřního prostředí** CSS se zaměřením na službu SR. Chtěl tak získat podrobnou informaci o aktuálním chodu služby a zároveň podklad pro své rozhodnutí o následných krocích.

K první změně oproti plánovanému postupu došlo tedy hned na počátku. Před plánovanou dohodou o zahájení strategického procesu a ustavením strategického týmu bylo dohodnuto zpracování analýzy vnitřního prostředí a její provedení. Skutečný postup i použité metody jsou sepsány v Tabulce č. 4.

Tabulka č. 4: Skutečný postup v 1. fázi procesu strategického plánování.

Fáze	Cíle	Výstupy	Výzkumné metody, analytické metody, manažerské techniky	Respondenti / materiál / prostředí
I. Příprava na plánování	Dohoda o provedení analýzy vnitřního prostředí	Dohodnutá pravidla provádění analýzy vnitřního prostředí, přidělená kontaktní osoba	Individuální rozhovor	Ředitel, autorka práce
		Písemně zpracovaný harmonogram provedení analýzy vnitřního prostředí	Individuální rozhovor	VSP, autorka práce
	Analýza vnitřního prostředí (identifikace slabých a silných stránek.)	Písemně zpracovaná podrobná analýza stávajícího chodu služby SR a přístupu CSS a jeho pracovníků ke změně	Polostrukturované rozhovory	Pracovníci, klienti
			Analýza dokumentů	Interní dokumenty, webové stránky
			Přímé nezúčastněné pozorování	Pracoviště SR, pohyb klientů, jednání KSR s klienty
	Dohoda o zahájení procesu strategického plánování a jeho pravidlech	Uzavřená ústní dohoda o základních pravidlech procesu plánování a přidělených odpovědnostech (písemný záznam ze setkání)	Individuální rozhovor	Ředitel
Ustavení strategického týmu a nastavení pravidel jeho spolupráce	Ustavující setkání členů týmu jmenovaných ředitelem, kde budou dohodnuta základní organizační pravidla (písemný záznam ze setkání)	Individuální rozhovor, skupinový rozhovor, přímé zúčastněné pozorování	Tým, autorka práce	

Zdroj: Vlastní zpracování.

6.1.1 Dohoda o provedení analýzy vnitřního prostředí.



VÝSTUPY:

Dohodnutá pravidla provádění analýzy vnitřního prostředí, přidělená kontaktní osoba.

Písemně zpracovaný a odsouhlasený harmonogram provedení analýzy vnitřního prostředí.



POSTUP:

Při jednání s ředitelem CSS došlo k **dohodě o hlavních cílech analýzy interního prostředí** CSS, jimiž byly:

- **Získání ucelené informace o aktuální vnitřní situaci CSS ze zaměřením na chod služby SR.**
- **Zjištění týkající se vztahu vedení CSS a jeho pracovníků k řízení změn a rozvoji.**

Dále bylo s ředitelem CSS **domluveno**, že:

- **kontaktní osobou**, která mi bude po celý průběh procesu analýzy poskytovat potřebné informace a půjčovat písemné materiály, bude VSP (byla ředitelem instruována, které materiály to mohou být, a obdržela jeho souhlas zapůjčit mi materiály ke studiu i mimo CSS),
- zpracuji plán činností prováděných v rámci analýzy a předložím jej k odsouhlasení již přímo VSP,
- pro analýzu využiji informací získaných studiem dostupné dokumentace (zpráv z auditů uskutečněných v minulosti, směrnic, metodik práce atd.) a rozhovory s pracovníky CSS a jeho klienty,
- závěrečnou zprávu o průběhu a výsledcích analýzy předám po jednom vyhotovení řediteli a VSP.

Samotné činnosti a metody, jež jsem plánovala v průběhu analýzy využít, jsem konzultovala již přímo s VSP. Poté, co jsem sestavila podrobný **plán provedení analýzy** (viz Příloha č. 1), tedy podrobný harmonogram konkrétních činností, a tento byl VSP **odsouhlasen**, mohla jsem šetření zahájit.



REFLEXE:

Na základě ředitelova požadavku byla v úvodu, ještě před rozhodnutím o způsobu řízení změny, provedena analýza vnitřního prostředí se dvěma hlavními cíli. Hned na počátku tak došlo k odklonu od původnímu plánu, resp. výchozího teoretického modelu.

Analýza vnitřního prostředí měla přinést informaci týkající se aktuálního chodu služby SR a zároveň zjistit, jaké jsou dosavadní zkušenosti pracovníků CSS s řízením změn. Druhý z cílů jsem doplnila na základě vlastního uvážení a zároveň doporučení z odborné literatury (viz kapitola 3.2). Ze zatím neformálních diskusí s pracovníky jsem se dozvěděla o změnách provedených (a některých stále ještě probíhajících) v různých odděleních, resp. službách. Chtěla jsem nyní zjistit, jaké jsou tedy dosavadní zkušenosti pracovníků s plánováním a implementací změn, jaké nástroje přitom byly využívány a jaký je obecně jejich vztah k řízení změn.

Plán provedení analýzy vnitřního prostředí byl sestaven na základě uvážení co možná nejvhodnějších zdrojů informací a způsobu jejich využití. Mělo se jednat o kombinaci různých metod, od níž jsem očekávala skutečně komplexní výstup.

6.1.2 Analýza vnitřního prostředí



VÝSTUP:

Písemně zpracovaná podrobná analýza stávajícího chodu služby SR a přístupu CSS a jeho pracovníků ke změně.



POSTUP:

Za účelem naplnění cílů analýzy vnitřního prostředí byly využity tyto metody inspirované kvalitativním výzkumným přístupem:

- rozhovory
 - nestrukturované s koordinátorem SR (dále jen KSR) a VSP – velmi otevřené otázky týkající se chodu pracoviště SR, koncepce služby, práce s klienty atd.,
 - polostrukturované s dalšími osmi pracovníky CSS¹⁰ a devíti jeho klienty¹¹ – první část rozhovoru se týkala vždy hodnocení stávajícího stavu služby SR, ve druhé části rozhovoru jsme hovořili o možném

¹⁰ Pracovníky jsem oslovila na základě konzultace s VSP, jež mi doporučila jednak aktivní pracovníky, kteří svými podněty již k restrukturalizaci služeb CSS nějakým způsobem v minulosti přispěli, a další pak dle uvážení tak, aby byli zastoupeni pracovníci všech dalších oddělení. Zároveň mi pracovníky následně pomohla s žádostí o krátký rozhovor oslovit.

¹¹ Klienty jsem oslovovala přímo na pracovišti SR, dále pak v čekárně poradny NDC anebo na ulici před budovou CSS, kde se sdružují jak ti stávající, tak potenciální.

způsobu zlepšení služby, jejich názorech na to, co by bylo možné dělat jinak (lépe),

- přímé nezúčastněné pozorování chodu pracoviště SR a jednání KSR s klienty,
- analýza dokumentů CSS (souvisejících hlavně se SR) a webových stránek.

Celé analytické šetření probíhalo v období od dubna do června roku 2012.

Pozitivní a negativní zjištění uskutečněná v průběhu analýzy vnitřního prostředí jsem rozčlenila do šesti oblastí. Zde uvedu pouze stručně jejich obsah, podrobně jsou rozepsána v Příloze č. 2. Pozitivní zjištění vyplývající z analýzy vnitřního prostředí (odrážka v podobě symbolu plus - \oplus) odpovídají silným stránkám, negativní zjištění (odrážka v podobě symbolu minus - \ominus) slabým stránkám v později zpracované matici SWOT analýzy.

1. Kvalita služby a rozsah poskytované péče:

- \ominus definované poslání služby SR není naplňováno; není definována vize a cíle služby,
- \ominus pro pracovníky ostatních služeb CSS je služba SR netransparentní, nedůvěřují její kvalitě, své klienty odesílají na konkurenční pracoviště SR nebo službu do jisté míry suplují,
- \ominus rozsah aktuálně vykonávaných činností není v souladu se zákonnými povinnostmi a Standardy kvality sociálních služeb,
- \ominus některé činnosti aktuálně vykonávané na pracovišti SR přesahují její rámec (obsahem spadají spíše do jiných oddělení CSS),

2. personální zajištění služby:

- \ominus personální zajištění je nedostatečné (tč. pouze jeden pracovník, navíc případnou změnu vnímající spíše skepticky),

- ⊖ není dobře vyjasněná odpovědnost za chod služby,
- ⊕ pracovníci jiných oddělení CSS jsou vysoce motivovaní a nabízejí svou participaci na plánování změny i budoucím zajištění chodu služby,
- ⊕ pracovníci mají několikaleté zkušenosti s prací s místní cílovou skupinou,
- ⊕ personální potenciál v podobě možného posílení z dalších zdrojů organizace (zatím ve schvalovacím procesu),

3. technické (materiální) zajištění služby, provozní podmínky:

- ⊖ provozní podmínky (zejména otevírací doba) nevyhovují potřebám klientů,
- ⊖ vybavení pracoviště SR je zastaralé (hardware i software počítačů, prostředí celkově),
- ⊖ pracoviště SR je umístěno mimo obslužnost centrální recepce,
- ⊕ prostorový potenciál na pracovišti v podobě poměrně velké místnosti v současnosti využívané pouze pro uskutečňování telefonátů klientů potenciálním zaměstnavatelům,

4. komunikace vnitřní:

- ⊖ služba SR funguje zcela mimo komplex služeb CSS,
- ⊖ služba SR není propojená s elektronickou databází klientů CSS,

5. komunikace vnější:

- ⊖ prezentace služby SR i celé organizace navenek není příliš výrazná,

6. vztah vedení CSS a jeho pracovníků k řízení změn a rozvoji:

- ⊖ finanční prostředky na provoz služby SR jsou velmi omezené,
- ⊖ pracovníci nemají žádné dosavadní zkušenosti se strategickým řízením,
- ⊕ vedení CSS (ředitel) k plánování a zavedení změny přistupuje vstřícně,
- ⊕ pracovníci mají zkušenosti s participativním přístupem a týmovou spoluprací při plánování organizačních změn,
- ⊕ pracovníci CSS jsou aktivní a sami iniciují různá zlepšení,
- ⊕ v CSS je podporován kontinuální rozvoj a vzdělávání pracovníků, vč. supervize a stáží v jiných zařízeních vlastní organizace či v jiných organizacích poskytujících stejné služby.

Ze zjištění provedených v průběhu šetření vyplynulo, že aktuální chod služby SR je skutečně velmi omezený. S ohledem na uvedená zjištění bylo zřejmé, že je zapotřebí provést – spíše než jakési dílčí změny – kompletní restrukturalizaci služby zahrnující stanovení nového konceptu a cílů služby a vytvoření nového týmu pracovníků, kteří se budou na jejím zajištění podílet.

Po dokončení šetření jsem zpracovala **písemnou analytickou zprávu**, kterou jsem dle dohody předala po jednom vyhotovení řediteli a VSP. V závěru zprávy jsem uvedla několik vlastních základních doporučení týkajících se dalšího postupu:

1. Ustanovení pracovníka, na něhož bude delegována odpovědnost za řízení změny.
2. Ustavení týmu pracovníků z různých oddělení CSS, kteří se budou podílet na vytvoření nové koncepce služby SR (vize) a její realizaci.
3. Při společné práci týmu definovat novou koncepci služby SR (vizi), stanovit odpovídající cíle a vytvořit plán.
4. Vytvoření nové struktury personálního zajištění služby SR spolu s jasným stanovením kompetencí a pracovních náplní jednotlivých pracovníků.
5. Ustavení týmu pracovníků, kteří se budou na zajišťování služby SR nově podílet (zpočátku využítí stávajícího personálního potenciálu s cílem jeho rozšíření).

6. Nastavení spolupráce s ostatními odděleními organizace, případně delegování některých činností na jiná oddělení, propojení s centrálním evidenčním systémem.
7. Důsledné sepsání směrnic a metodik práce dle platných zákonných předpisů.

Jako nástroj vhodný k plánování a zavedení změny jsem doporučila **strategické řízení**. Výše zmíněná doporučení by měla být zpracována (během společné práce týmu) do podoby strategického plánu.



REFLEXE:

Díky kombinaci několika různých metod inspirovaných kvalitativním výzkumným přístupem se podařilo komplexně zmapovat stávající chod služby SR a zjistit názory a zkušenosti pracovníků i postoje celého CSS k řízení změn obecně. V průběhu analýzy se jednoznačně potvrdila nezbytnost restrukturalizace služby SR, pokud má být v CSS zachována i nadále a odpovídat svému účelu a povinnostem vyplývajícím ze zákona.

Zjištění, která šetření přineslo, příliš optimistická nebyla. Přesto se však i v tuto chvíli určitý – prozatím nevyužitý – potenciál nabízel, a sice v podobě personálního posílení pracovníky z jiných oddělení CSS (a snad i přijetím pracovníka nového) a prostorového rozšíření dovybavením jedné z místností na pracovišti SR.

Zjištěný přístup vedení CSS ke změně je velmi otevřený a vstřícný. Sami pracovníci již určité zkušenosti s plánováním a realizací změn mají a z jejich výpovědí vyplynulo, že se jim nebrání. Naopak, obzvláště někteří, změny sami iniciují. Dosavadní změny v CSS ovšem probíhaly spíše na krátkodobé úrovni se zvažováním pouze aktuálních možností jako maximálního potenciálu ke zefektivnění práce.

Strategický přístup k naplánování a zavedení změny se mi jevil jako velmi vhodný, jelikož by v krátkodobém horizontu zahrnoval efektivní využití stávajícího potenciálu, ovšem – a to hlavně – z hlediska dlouhodobého by aspiroval na cíle vyšší a k jejich dosažení bychom společně hledali vhodné cesty. Celkově by tak mohl napomoci k dalekosáhlejším změnám a většímu rozvoji. Proto jsem využití tohoto nástroje také v závěru analytické zprávy doporučila.

Má role v této fázi spočívala v naplánování a provedení analytického šetření, zpracování z něj vyplývajících zjištění do písemné zprávy a její předání řediteli a VSP

spolu se zmíněným návrhem a doporučeními. V průběhu celého šetření jsem vnímala ze strany ředitele i ostatních pracovníků značnou otevřenost a důvěru, což jistě přispělo k nashromáždění relevantního materiálu.

6.1.3 Dohoda o zahájení procesu strategického plánování, jeho pravidlech a cílech



VÝSTUP:

Uzavřená ústní dohoda o základních pravidlech procesu plánování, jeho cílech a přidělených odpovědnostech. (písemný záznam ze setkání)



POSTUP:

Po pročetí analytické zprávy ředitelem CSS jsem k němu byla pozvána na projednání dalšího postupu.

Ředitel vyslovil souhlas se zahájením plánování **s cílem nastavit celý nový koncept služby SR** i s využitím strategického přístupu. Vzhledem k dosavadní zkušenosti místních pracovníků, která obnášela spíše méně systematické metody, však doporučoval formální stránku strategického plánování pracovníkům předložit maximálně „citlivě“, aby jimi byla dobře přijata.

Ředitel delegoval **odpovědnost za proces plánování nového konceptu služby SR na VSP**, která měla vést týmová setkání a dohlížet na soulad dohodnutého se základními principy poskytování sociálních služeb a cíli a hodnotami jak CSS, tak mateřské organizace.¹² Má dílčí odpovědnost měla spočívat v kontrole a korigování postupu strategického plánování vzhledem k nastaveným cílům¹³, asistenci VSP dle aktuální potřeby a společném plánování konkrétních kroků směřujících k naplňování cílů procesu.

Dále dal ředitel **pokyn k ustavení strategického týmu**, jehož členy se měli stát pracovníci různých oddělení CSS, včetně pracovníků z přímé péče. Konkrétní skladbu týmu jsme měly konzultovat již přímo s VSP, která byla zároveň pověřena oslovením budoucích členů s žádostí o účast na plánování.

¹² Tyto nám ovšem často nejsou k dispozici v písemné podobě, přehled o nich má pouze ředitel a tudíž bude nezbytné s ním některé sporné otázky konzultovat.

¹³ Nabídla jsem své prozatím pouze teoretické znalosti spolu s možností odborných konzultací u vyučujících KŘS, zejména vedoucí mé diplomové práce.

Zahájení procesu plánování nemělo následovat okamžitě, nýbrž zhruba čtyři měsíce od vyslovení ředitelova rozhodnutí (rozhodnutí bylo učiněno v srpnu a činnost týmu měla být zahájena v prosinci 2012). Důvodem byla skutečnost, že pracovníci organizace tč. pracovali na dokončení restrukturalizace služby NDC a jejich pozornost by tak nebyla soustředěna plně na SR.

Další **organizační pravidla** byla stanovena následujícím způsobem:

- z každého setkání strategického týmu bude vytvořen písemný záznam následně umístěný na společném serveru CSS,
- z žádného setkání nebude pořizován audiozáznam (což byla reakce na můj přímý dotaz),
- o průběhu strategického procesu bude ředitel CSS informován hlavně skrze záznamy ze setkání umístěné na serveru, do nichž bude moci kdykoliv nahlédnout; VSP s ním bude konzultovat jen záležitosti, které sama posoudí jako vymykající se jejím poměrně značným kompetencím, jinak ředitel přímo účasten strategického procesu nebude.

V rámci setkání jsem ředitele požádala o svolení zpracovat proces strategického plánování v CSS ve své diplomové práci. Svolení jsem získala s podmínkou, že dodržíím anonymitu organizace i CSS, k čemuž jsem se zavázala.



REFLEXE:

Dosažení dohody o zahájení strategického procesu zcela odpovídalo plánovanému postupu. Byly zodpovězeny všechny otázky dle doporučení (viz kapitola 3.1):

- Ředitel CSS souhlasil s využitím strategického nástroje při plánování nového konceptu služby SR, ovšem s přihlédnutím k dosavadním zkušenostem místních pracovníků.
- Hlavním cílem měla být kompletní restrukturalizace služby SR. Tzn. dle charakteristik změn, jimiž se zabývám v kapitole 1.1, se mělo jednat o záměrnou vnitřní změnu v rozsahu organizační restrukturalizace týkající se jak produktu (služby), tak i vlastního způsobu řízení.

- Do zvažování o termínu zahájení práce týmu byla zahrnuta skutečná ne příliš příznivá aktuální situace v CSS, kdy by pracovníci skrze paralelně probíhající procesy změny v jiných službách nebyli na SR plně soustředěni. Počátek procesu tak byl odsunut na dobu, kdy budou změny ostatních služeb dokončeny a pozornost tak bude zaměřena výhradně na SR.
- V rámci dohody o zahájení plánování byla velká část odpovědnosti ředitelem delegována zejména na VSP a do jisté míry i na mou osobu. Na plánování změny měli participovat (a členy týmu se tak stát) pracovníci napříč CSS, tedy jak vedoucí, tak i pracovníci z přímé péče o klienty. Tento postup je zcela v souladu s moderními přístupy k řízení organizací, které byly popsány v kapitolách 2.5.3 a 2.5.4.
- Odborné znalosti v oblasti strategického řízení mělo vnést mé dosavadní studium na KŘS (na úrovni teoretické) s konzultační podporou vyučujících (na úrovni praktické).

6.1.4 Ustavení strategického týmu a nastavení pravidel jeho spolupráce



VÝSTUP:

Ustavující setkání členů týmu jmenovaných ředitelem, kde budou dohodnuta základní organizační pravidla (písemný záznam ze setkání).



POSTUP:

O složení týmu, který se bude plánováním nového konceptu služby SR zabývat, jsme vedly diskusi s VSP. Stálými členy se měli stát tři pracovníci, kteří v počátečním analytickém šetření vyjádřili svůj zájem o účast na plánování i následné realizaci plánu (dva z nich pracující jako poradci na NDC a jedna pracovnice z AD). Dále pak stávající pracovník SR, VSP jako lídr týmu a já jako externí konzultantka a asistentka lídra.

Při zvažování účasti dalších pracovníků jsme se snažily o to, aby v týmu byla zastoupena všechna oddělení, resp. služby CSS a zároveň šlo o aktivní a iniciativní osoby. Osloveni tak byli ještě vedoucí pracovníků v sociálních službách a terénní pracovník.

Všichni pracovníci, kterým VSP žádost o jejich účast na procesu plánování služby SR přednesla, se svým zapojením souhlasili.

Strategický tým byl tak ustaven v následujícím složení¹⁴:

- vedoucí týmu: **vedoucí sociální pracovnice (VSP)**; 30 let; titul Mgr. - obor sociální práce; v CSS pracuje 6 let, původně řadová sociální pracovnice, na pozici vedoucí 3 roky,
- účastníci stálí: **koordinátor SR (KSR)**; 56 let; titul PhDr. - obor vzdělávání; ve službě SR působil od jejího vzniku roku 2008 jako vedoucí, od roku 2010 službu prakticky zajišťuje sám,
sociální pracovnice na NDC; 24 let; titul DiS. (v současné době dokončuje Bc. - obor speciální pedagogika); do CSS nastoupila přibližně před 2 roky,
sociální pracovník na NDC; 29 let; titul Bc. – obor sociální práce; v CSS pracuje 5 let,
- účastníci nepravidelní: **sociální pracovnice na AD**; 31 let; titul Mgr. – obor sociální práce; v CSS zaměstnaná 5 let,
terénní pracovník; 26 let; titul DiS. – obor sociální práce; v CSS nastoupil cca týden před zahájením strategického plánování,
vedoucí pracovníků v sociálních službách; 35 let; titul DiS. – obor sociální práce; v CSS pracuje 7 let,
- účastník externí: **autorka této práce.**

Za účelem zahájení spolupráce týmu a ujednání jejích organizačních pravidel bylo svoláno **ustavující setkání**, na němž VSP všem členům týmu **sdělila základní informace** týkající se:

¹⁴ V rámci zachování anonymity pracovníků v seznamu členů týmu neuvádím jejich jména, ale pouze jejich pracovní pozici, věk, ukončené vzdělání (titul), obor vzdělání a dobu, po kterou v CSS pracuje.

- hlavního cíle budoucích setkání týmu, jímž je naplánování nového konceptu služby SR, tvorba strategického plánu a jeho následná realizace,
- zhodnocení stávajícího fungování služby SR vycházející z mnou zpracované analýzy vnitřního prostředí a zároveň ze dvou zpráv týkajících se kvality poskytování služby SR z let 2009 a 2010 zpracovaných externí odbornou konzultantkou (tyto tři zprávy byly následně v tištěné podobě předány členům týmu a zároveň záhy po setkání umístěny na společný server s žádostí, aby se s jejich obsahem všichni obeznámili),
- odůvodnění výběru sestavy týmu s tím, že určila členy stálé a ty, jejichž účast bude nepravidelná (zpočátku intenzivní, posléze by byli přizváni dle řešeného tématu).

Poté jsem dostala krátce slovo k představení svého působení v CSS, dosud vykonaných činností souvisejících s plánováním (analýza služby SR) a předpokládané formy mé účasti v týmu spočívající v podpoře VSP při procesu plánování. Zároveň jsem jeho členy informovala o svém záměru zpracovat téma tvorby strategického plánu ve své diplomové práci. Vysvětlila jsem, že se budu věnovat výzkumu tohoto procesu a zároveň budu VSP pomáhat v přípravě podkladů pro jednotlivá setkání, jak bude třeba.

Následně krátce pohovořil KSR, který dostal od VSP pokyn doplnit její úvodní informace o službě SR.¹⁵ Popsal ale podobu služby deklarovanou v oficiálních materiálech, na internetu, tedy spíše jak by měla vypadat, než jak ve skutečnosti vypadá.

Dále pak členové ve společné diskusi došli k **dohodě o termínu pravidelného setkávání** týmu, a sice jedenkrát za dva týdny vždy ve středu, tj. v sanitární den CSS, kdy členové týmu nebudou omezováni ve své hlavní činnosti.¹⁶ Čas vymezený na setkání měl být vždy od 8,15 hodin do 12 hodin.

V závěru setkání byly všem účastníkům rozdány písemné materiály spolu s instrukcemi pro jejich zpracování do příštího setkání, a sice:

¹⁵ Na to, že mu bude dán tento prostor, byl několik dní před setkáním upozorněn.

¹⁶ Sanitární den znamená, že chod CSS, zejména NDC je omezen – v celém zařízení provádějí klienti (za nefinanční odměnu) úklid. (Zdroj: Rozhovor s VSP.)

- pročíst tři písemné zprávy týkající se hodnocení služby SR (má analytická zpráva a dvě zprávy z konzultací týkajících se kvality poskytování služby)¹⁷,
- vyplnit připravený dotazník „Časové možnosti zapojení se do služby sociální rehabilitace“, který by nám měl pomoci zmapovat časové možnosti budoucího zapojení jednotlivých pracovníků do poskytování služby SR (každý měl odpovědět za sebe osobně, vedoucí pracovníků v sociálních službách za své podřízené).

VSP sdělila členům týmu, že příští setkání proběhne brainstorming za účelem nashromáždění podnětů ke zlepšení jako podkladu pro další spolupráci.



REFLEXE:

Skladba týmu byla zvolena na základě pečlivé úvahy podpořené doporučeními odborníků (viz kapitola 3.1). Byla zastoupena oddělení (resp. služby) celého CSS, byli vybráni členové aktivní, iniciativní a ochotní přispět ke zkvalitnění služby SR.

Jako jediný přílišné nadšení nesdílel KSR, který je v celém procesu osobou důležitou, a bude tak nezbytné jej do aktivní spolupráce vtáhnout. Na počátku panovala ze strany VSP i ředitele mírná obava, aby svým negativním postojem nezpůsobil demotivaci ostatních členů týmu.

Na prvním, ustavujícím setkání byla v první společné diskusi dohodnuta základní organizační pravidla.

Co se týče zhodnocení mého působení v týmu – určitě bylo vhodné hned na začátku vyjasnit důvod mé přítomnosti při setkání a mou roli v procesu. Objasnění mé účasti jsme s VSP při přípravě harmonogramu ustavujícího setkání považovaly za důležité – mělo tím být zamezeno jakýmkoliv nejasnostem spojených s mou přítomností, z čehož by mohla pramenit nedůvěra členů týmu a jejich nespolečné. Někteří pracovníci o tom byli předem (VSP nebo při neformální debatě mnou) informováni, někteří se tvářili trochu překvapeně. Vesměs myslím, že přijetí bylo dobré.

¹⁷ Pro tento účel jsem všechny tři zprávy zkrátila, zpřehlednila a vymazala sdělení, která by mohla být - zejména pro stávajícího koordinátora SR - nějakým způsobem nepříjemná, ovšem tak, aby nebyla odstraněna podstatná sdělení týkající se chodu služby.

6.2 Druhá fáze: Strategická analýza

Analýza vnitřního prostředí byla tedy zpracována – oproti původnímu plánu – již ve fázi předchozí. Nyní bylo třeba ji doplnit o analýzu prostředí vnějšího a výstupy obou analýz zakomponovat do SWOT analýzy. Postup a využití metody jsou sepsány v Tabulce č. 5.

Tabulka č. 5: Skutečný postup ve 2. fázi procesu strategického plánování.

Fáze	Cíle	Výstupy	Výzkumné metody, analytické metody, manažerské techniky	Respondenti / materiál / prostředí
II. Strategická analýza	Analýza vnějšího prostředí (identifikace příležitostí a hrozeb)	Písemně zpracovaná PEST analýza	PEST analýza, analýza konkurence, analýza zainteresovaných osob, týmová spolupráce, přímé zúčastněné pozorování	Tým, autorka práce
		Písemně zpracovaná analýza konkurence		Tým, autorka práce
		Písemně zpracovaná analýza zainteresovaných osob		Tým, autorka práce
	SWOT analýza	Zpracovaná matice SWOT analýzy (písemný zápis se setkání týmu)	SWOT analýza, týmová spolupráce, přímé zúčastněné pozorování	Tým, autorka práce

Zdroj: Vlastní zpracování.

6.2.1 Analýza vnějšího prostředí

K analýze vnějšího prostředí jsme využili kombinaci následujících analytických technik:

- PEST analýza,
- analýza konkurence,
- analýza zainteresovaných osob.



VÝSTUPY:

Písemně zpracovaná PEST analýza.

Písemně zpracovaná analýza konkurence.

Písemně zpracovaná analýza zainteresovaných osob.



POSTUP:

Základní podobu jednotlivých analýz vnějšího prostředí jsem zpracovala za využití různých zdrojů: odborné literatury, webových stránek, statistik ČSÚ, internetových portálů MPSV a dalších pramenů zabývajících se sociální problematikou. Následně jsem výsledek své práce konzultovala s VSP (v případě analýzy zainteresovaných osob i s ředitelem CSS), která doplnila či upřesnila informace ze svých zkušeností a z dalších jí známých zdrojů. Teprve posléze byly analýzy předloženy členům týmu, a sice v elektronické podobě prostřednictvím serveru CSS. Na server měli možnost vepisovat své připomínky a doplnění dle svých vlastních zkušeností, znalostí i neformálních informací (včetně těch od klientů). K několika málo připomínkám, které sem pracovníci vložili, jsem vyhledala důvěryhodný zdroj, případně informace ověřovala telefonátem s příslušnou institucí, úřadem atd.

Analýzy tak byly zpracovávány takto „na dálku“ s tím, že na počátku třetím setkání týmu bylo v rámci společné diskuse jeho členů dosaženo shody o podobě konečné.

V následujícím textu je popsáno praktické využití jednotlivých technik analýzy vnějšího prostředí a z nich vyplývající zjištění. Pozitivní zjištění (odrážka v podobě symbolu plus - ⊕) odpovídají příležitostem, negativní zjištění (odrážka v podobě symbolu minus - ⊖) hrozbám v později zpracované matici SWOT analýzy.

PEST analýza

PEST analýza přinesla základní údaje o makrookolí. Podrobný výčet okolních faktorů (spolu s uvedenými zdroji informací) tvoří Přílohu č. 3 této práce. Zde bych si dovolila pouze shrnout základní zjištění, která z PEST analýzy vyplynula a jsou pro plánování služby SR podstatná:

- ⊕ počet potenciálních klientů stoupá, k čemuž přispívá mnoho faktorů, a existuje předpoklad, že se bude výrazně zvyšovat i nadále, tzn. sociálních služeb poskytujících účinnou pomoc v řešení této situace bude v budoucnu zapotřebí a to ve větší míře než doposud,

- ⊕ sociální a politické programy se otázkami týkajícími se řešení vysoké nezaměstnanosti, chudoby a sociálního vyloučení a zároveň prevencí intenzivně zabývají; při nastavení fungující služby je tak možné žádat o finanční prostředky na zajištění provozu služby z jejich zdrojů (existence strategického plánu bude při takové žádosti vhodná, ne-li nezbytná),
- ⊕ vzhledem ke společenskému vývoji vykazujícímu prohlubující se rozdíly mezi bohatými a chudými lidmi a zjištěným negativním postojem k lidem v krizové sociální situaci a bez domova, je velmi nepravděpodobné, že těmto bude pomoheno veřejností, a tudíž je nezbytné, aby pomoc přišla ze strany dobře fungujících institucí,
- ⊖ negativní přístup okolí (veřejnosti, zaměstnavatelů, potenciálních sponzorů) bránící reintegraci klientů.

Analýza konkurence

Při analýze konkurence jsme se snažili identifikovat všechny organizace poskytující službu, která vyhovuje následujícím kritériím:

- nabízí poradenství směřující k nalezení dlouhodobého zaměstnání,
- kontinuálně podporuje osoby v krizové sociální situaci nebo je zacílená přímo na lidi bez domova a pomáhá jim při hledání a udržení si zaměstnání,
- zajišťuje tréninková či podporovaná zaměstnávání pro cílovou skupinu lidí v sociální krizi nebo bez domova,
- působí na území hlavního města Prahy (dále jen HMP).

Ke sběru informací byly využity následující zdroje:

- elektronický registr poskytovatelů sociálních služeb spravovaný MPSV dostupný na <http://iregistr.mpsv.cz/> ,
- webový vyhledávač – pod patřičnými hesly byly vyhledány organizace poskytující službu vyhovující výše uvedeným kritériím,

- dílčí informace od pracovníků (a jejich klientů) posléze podložené dohledáním na internetu,
- telefonické rozhovory s pracovníky některých organizací za účelem doplnění informací o organizacích, pokud ony zveřejněné na internetu byly neúplné a nejasné.

Výsledným zjištěním analýzy konkurence bylo, že na území HMP existuje několik organizací, které poskytují službu konkurenční povahy. V žádné z městských částí se nenachází dvě takové organizace, cílených přímo a jen na lidi bez domova je jich pouze pět. (Kompletní seznam zjištěných konkurenčních organizací viz Příloha č. 4.)

Soudě dle popisu nabídky služeb, kterou vyhledané organizace deklarují na svých webových stránkách, se však jeví jako lépe vybavené, více „funkční“. Proto jsme do potenciálních vnějších hrozeb zařadili:

- ⊖ konkurenci s lepší nabídkou služeb.

Aby byl výčet „konkurence“ kompletní, snažili jsme se zjistit, jaké podpory, kromě sociálních dávek, se lidem bez domova dostává ze strany státu. Péče o nezaměstnané a jejich začleňování do trhu práce je v kompetenci úřadů práce (dále jen ÚP) řízených MPSV. Za účelem zjištění, jaký je skutečný postup ÚP při práci s lidmi v krizové situaci a bez domova, jsem uskutečnila dva telefonické rozhovory s pracovníky pražského ÚP.

Dvě telefonicky kontaktované úřednice ÚP dvou pražských městských částí vypověděly, že osoby bez domova a v krizové sociální situaci se samozřejmě také prostřednictvím ÚP snaží získat určitou pomoc, avšak zdejší pracovníci nemají možnost se této cílové skupině dostatečně věnovat tak, aby vzájemná spolupráce byla efektivní. Je s nimi tedy sepsán jakýsi individuální plán, jenž je však víceméně předem určen k neplnění. Zmíněná cílová skupina je velmi specifická, z pohledu pracovníků ÚP je spolupráce s jejími příslušníky náročná a ve většině případů bezvýsledná. Do rekvalifikačních programů zařazování nejsou takřka vůbec, neboť kurzy mají omezenou kapacitu, a i z klientů, kteří jsou v situaci lepší (tzn. efekt absolvování rekvalifikace je u nich hodnocen jako vyšší), je nutno vybírat, a ani zdaleka se na všechny nedostane. Obě

pracovnice v závěru přiznaly, ač s politováním, že této cílové skupině zkrátka nejsou schopny efektivně pomoci.

Analýza potřeb zainteresovaných osob

K analýze zainteresovaných osob jsme (e-mailovou komunikací) přizvaly ředitele CSS s žádostí o doplnění informací ke skupinám, jejichž představy a potřeby jsme nemohly s VSP zjistit.

Osoby, jichž se nějakým způsobem dotýká (či může dotýkat) činnost CSS, jsme identifikovali následující:

- přímí klienti,
- nepřímí klienti (široká veřejnost, rodina a blízké osoby klientů),
- zaměstnanci,
- dobrovolníci,
- členové statutárních orgánů,
- management,
- dárci a sponzoři,
- zakladatelé,
- skupiny veřejnosti, jež přímo ovlivňuje činnost organizace (obyvatelé okolních ulic),
- subjekty veřejné správy,
- média.

Kompletní výstup z analýzy zainteresovaných osob je obsažen v Příloze č. 5, zde uvádím pouze shrnutí možných příležitostí, které byly na jejím podkladu uvažovány:

- ⊕ při lepším zviditelnění v očích veřejnosti a potenciálních klientů (spočívající v aktualizaci webových stránek, zřízení facebookové stránky, aktualizaci letáků terénních pracovníků) by mohlo dojít k:

- ⊕ získání sponzorských darů,
- ⊕ uzavření dohody o spolupráci s organizacemi s navazujícími službami, s potenciálními zaměstnavateli klientů, s agenturami práce apod.,
- ⊕ navázání spolupráce s dobrovolníky, studenty-praktikanty, stážisty.

A na druhé straně jsou možné hrozby:

- ⊖ finanční závislost na dotacích a grantech,
- ⊖ závislost na rozhodnutí nejvyššího vedení organizace,
- ⊖ nízká úspěšnost služby vzhledem k charakteru cílové skupiny.



REFLEXE:

Ačkoliv jsme na všech analýzách zásadní měrou pracovaly společně s VSP, na týmu bylo dopracování všech materiálů do konečné podoby. Tím jsme se snažily zachovat efekt společné práce (participace) skutečně po celou dobu a na všech činnostech.

Účast členů týmu na tvorbě analýz však nebyla příliš velká. A to jak v mezičase mezi setkáními skrze elektronickou komunikaci, tak i při společné diskusi na počátku třetího setkání. Domnívám se, že tomu tak bylo proto, že analýzy lze považovat právě za onu „nesympatickou“ formální stránku strategického plánování.

Navíc z poznámek pracovníků při tvorbě analýz okolního prostředí bylo patrné, že je nepovažují za příliš podstatné pro plánování „jedné ze služeb jedné z poboček fungující organizace“. Toto jejich nepochopení souvislostí mohlo vycházet z nedostatečně rozvinuté schopnosti systémové perspektivy (viz kapitola 2.5.2).

O (ne)existenci služby SR jsem za svého předchozího působení v CSS vyslechla několik názorů a možných budoucích scénářů, ovšem vyřčených pouze „od stolu“, bez hlubší úvahy. Právě tyto analýzy prokázaly, že vzhledem k vývoji okolí je organizace zaměřená právě na danou cílovou skupinu velmi potřebná. A služba SR je její nezbytnou součástí. Ostatní služby CSS jsou zaměřeny buď na pomoc klientovi s akutním sociálním problémem (služby NC, NDC), nebo na řešení dlouhodobější a komplexní, pouze však pro

omezený počet klientů (služba AD). Služba SR je nezbytným pojítkem klienta s životem bez závislosti na sociálních službách.

Domnívám se tedy, že analýzy přinesly užitečné údaje, které navíc svým uspořádáním přinesly ucelenou informaci o aktuální situaci v okolí, o konkurenci a o potřebách všech zainteresovaných osob. A i kdyby analýzy neměly přinést samotným pracovníkům žádné nové informace, myslím, že utvoření si komplexního obrázku, uceleného popisu o výchozí situaci, je určitě velmi důležité.

Malá důležitost, jež byla členy týmu analýzám přisuzována, se potvrdila později tím, že se k jejich výstupům nevraceli a nezohledňovali je při úvahách o budoucích cílech a strategiích.

6.2.2 SWOT analýza

Metoda SWOT analýzy má univerzální využití. Pro získání relevantního výstupu je tak třeba vždy stanovit účel jejího využití a tomuto účelu ji uzpůsobit. (Fotr a kol., 2012)

V našem případě sloužila k identifikaci výchozí situace v CSS se zaměřením na chod služby SR a potenciál plánování a zavádění její změny.



VÝSTUP:

Zpracovaná matice SWOT analýzy.



POSTUP:

Tvorba matice SWOT probíhala podobně jako zpracování analýz vnějšího prostředí. Vytvořila jsem základ, do něhož jsem zakomponovala předchozí výstupy z analýzy vnitřního (silné a slabé stránky) a vnějšího (příležitosti a hrozby) prostředí. Tento jsem předložila k připomínkování nejprve VSP. Týmu jsme matici zaslaly společně s analýzami vnějšího prostředí elektronicky v období mezi prvním a druhým setkáním. Na počátku třetího setkání jsme ji spolu se členy týmu dopracovali, přičemž jsme diskutovali i základní resumé z ní vyplývající (hotová matice, vč. resumé viz. Příloha č. 6).



REFLEXE:

Analytická fáze poskytla mnoho potřebných informací, od nichž se měla odvíjet další práce týmu, byť tento názor zjevně nesdíleli všichni jeho členové.

Fáze analýz nebyla samostatně vymezena v čase vzhledem k tomu, že jejich zpracování bylo započato již během fáze přípravné a dokončeno (matice SWOT a elementární resumé z ní plynoucí) v počátku fáze třetí.

Analýzy vnějšího okolí a SWOT analýzu jsme spolu s VSP členům týmu dali k dispozici elektronicky v čase mezi prvním a druhým setkáním. Smyslem bylo, aby tyto informace mohli členové týmu zakomponovat do svých úvah při druhém setkání, kdy se měla konat focus group s cílem nashromáždit podněty pro vytvoření nového konceptu služby SR. Není však jisté, že se pracovníci analýzám v čase mezi setkáními věnovali, a pokud ano, pak do jaké míry je ve svém uvažování zohlednili.

Podstatu a velkou hodnotu analýz pro následné plánování nového konceptu služby jsem se snažila sdělit týmu prostřednictvím VSP. Ze své vlastní pozice jsem toto učinit nemohla. VSP ale rovněž neshledávala analýzy natolik důležitými, aby jejich výstupy před týmem rázně prosazovala, proto následně tak trochu ustoupily z popředí zájmu týmu.

6.3 Třetí fáze: Stanovení strategického zaměření

Třetí fáze byla v praxi oproti plánu značně pozměněna. Prvního z cílů – revize stávající vize, poslání a cílů – bylo dosaženo dle plánu. Ovšem cesta k definování nové vize byla mnohem komplikovanější, než se očekávalo. Při dosahování tohoto cíle bylo třeba upravovat plánovaný postup vždy dle dílčího posunu a došlo k navýšení počtu výstupů. Skutečný postup ve třetí fázi procesu strategického plánování je zachycen v Tabulce č. 6.

Tabulka č. 6: Skutečný postup ve 3. fázi procesu strategického plánování.

Fáze	Cíle	Výstupy	Výzkumné metody, analytické metody, manažerské techniky	Respondenti / materiál / prostředí
III. Stanovení strategického zaměření	Revize stávající vize, poslání a cílů	Zrevidovaná stávající vize, poslání a cíle (písemný záznam ze setkání týmu)	Týmová spolupráce, přímé zúčastněné pozorování	Tým, autorka práce
	Definování nové vize	Vytvořený podklad pro definování vize v podobě nashromážděných podnětů od členů týmu a jejich uspořádání podle priorit	Focus group (brainstorming, grupování), přímé zúčastněné pozorování	Tým, autorka práce
		Specifikovaná cílová skupina klientů	Týmová spolupráce, přímé zúčastněné pozorování	Tým, autorka práce
		Souhrn modulů (složek) služby SR		
		Stavené ideální personální a materiální zajištění		
Definovaná vize (písemný záznam ze setkání týmu)				

Zdroj: Vlastní zpracování.

Dalšími plánovanými cíli bylo stanovení klíčových strategických oblastí a definování strategických cílů. Tyto cíle však, s ohledem na reálný vývoj situace, spadaly již spíše do samotné tvorby strategického plánu. Budou tak popsány v rámci 4. fáze procesu.

6.3.1 Revize stávající vize, poslání a cílů



VÝSTUP:

Zrevidovaná stávající vize, poslání a cíle. (písemný záznam ze setkání týmu)



POSTUP:

Stávající vizi organizace a jejím strategickým cílům, které jsou zpracované pouze na úrovni národní, se podrobněji věnuji v kapitole 1.2. CSS, ani služba SR vlastní vizi a cíle v tuto chvíli definované nemají.

Poslání celého CSS je rovněž obsahem kapitoly 1.2. Každá ze služeb CSS má definované poslání vlastní. Poslání SR je v tuto chvíli v rozpracované podobě a ani tato není naplňována. (viz zjištění během analýzy vnitřní situace v kapitole 3.1.2, podrobněji viz Příloha č. 2).

Výsledným zjištěním revize stávajícího stavu v tomto ohledu bylo, že příliš není z čeho vycházet a bude tak třeba s definicí vize, poslání a cílů služby SR začít od samého počátku.



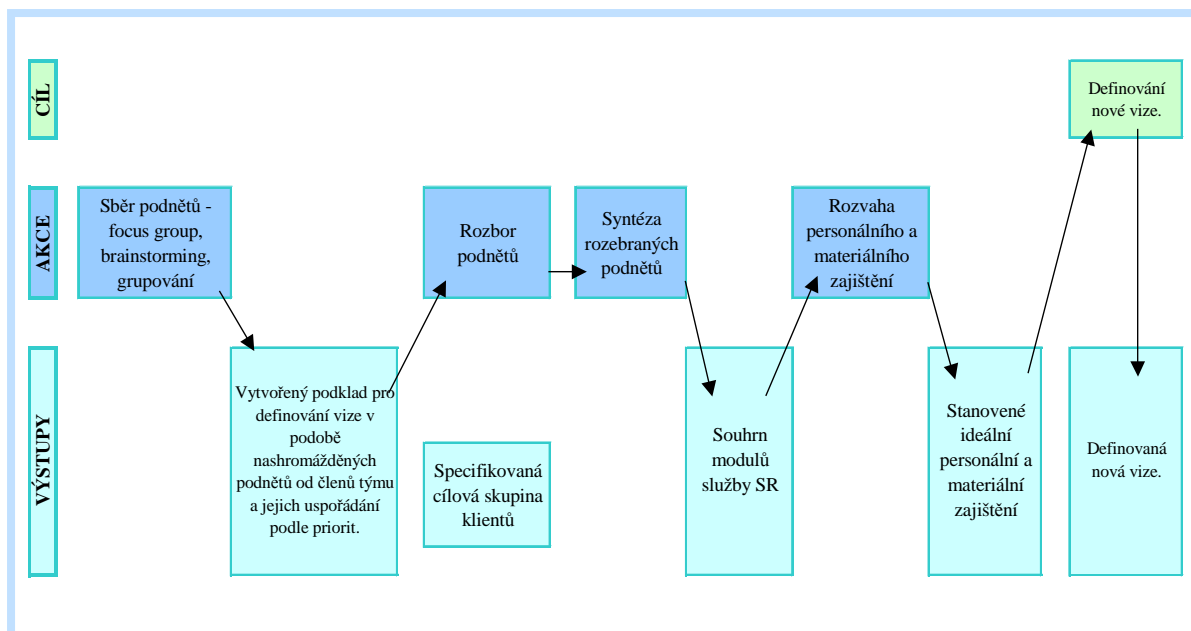
REFLEXE:

Vzhledem k absenci jakéhosi „odrazového můstku“ se tým shodl na tom, že je třeba začít s plánováním budoucího stavu (poslání, vize i cílů) služby SR od samého začátku.

6.3.2 Definování nové vize

Cesta k naplnění cíle „definování nové vize“ byla oproti plánu komplikovanější. Vzhledem ke složitosti reálného průběhu jej pro lepší vysvětlení znázorňuji na Schématu č. 6. Ze schématu je zřejmý hlavní cíl, jednotlivé akce (tj. činnosti týmu) a výstupy k hlavnímu cíli směřující.

Schéma č. 6: Model postupu při naplňování cíle „definování nové vize“ ve 3. fázi procesu strategického plánování v CSS.



Zdroj: Vlastní zpracování.

Vzhledem ke komplikovanému postupu bude subkapitola popisující naplnění cíle „definování nové vize“ strukturována podle jednotlivých výstupů, které budou popsány a vždy hned záhy vysvětleny a reflektovány.



VÝSTUP:

Vytvořený podklad pro definování vize v podobě nashromážděných podnětů od členů týmu a jejich uspořádání podle priorit.



POSTUP:

Prvním krokem, který měl napomoci vytvoření představy o budoucím stavu, bylo **získání podnětů** k novému konceptu služby SR od všech členů týmu. Za tímto účelem bylo uspořádáno druhé setkání týmu konané na bázi focus group s využitím metody brainstormingu a následného grupování (vysvětlení metod viz kapitola 5.1.1).

Tomuto setkání předcházela pečlivá příprava – kromě potřebných pomůcek (flipchart, papíry, fixy), které jsme si vypůjčili od ředitele, bylo zapotřebí se připravit odborně na vedení takového setkání, které si vyžaduje přísné dodržování určitých pravidel.

Ujala jsem se role moderátorky celého setkání a zároveň zapisovatelky námětů sdělovaných členy týmu na flipchart.

Otázka, na niž účastníci setkání reagovali při brainstormingu, zněla „Jak si představujete ideální podobu služby sociální rehabilitace poskytované v CSS za 3 roky?“.

Za přispění všech členů týmu vznikl soupis různých námětů, které byly následně při společné práci s pomocí metody grupování rozřazeny dle tématické shodnosti či podobnosti do několika skupin. Nově vzniklým skupinám námětů byly přiděleny názvy, které dle týmu nejlépe vystihovaly jejich obsah a měly zjednodušit a zpřehlednit další práci s nimi. Následovalo seřazení tématických skupin dle důležitosti a od ní se odvíjejícího pořadí jejich řešení týmem při dalších setkáních (výstup viz Příloha č. 7).



REFLEXE:

Focus group probíhala za aktivní účasti všech členů týmu. Dokonce i zpočátku mírně obávaný KSR se do brainstormingu i následné práce s náměty zapojil.

Moderování focus group jsem se ujala po důkladném uvážení vlastním i VSP¹⁸ a domnívám se, že to bylo dobré řešení. Týmem jsem byla v roli moderátorky přijata dobře a VSP se mohla plně zapojit brainstormingu v pozici účastníka.

Předem jsem se věnovala důkladné teoretické přípravě, jelikož jsem se obávala nezdaru při práci s týmem hned na počátku. Psaná pravidla brainstormingu i dalších užitých metod mi byla velkou pomůckou. Při vedení setkání a formálních záležitostech si neuvědomuji žádný závažný nedostatek. Ze strany členů týmu jsem necítila žádnou negativní reakci, nechuť k řízené spolupráci apod., naopak, na výsledném materiálu se podíleli aktivně všichni (byť každý trochu jinou měrou), a může tak být právem považován za první úspěšný výstup společné práce.

Během brainstormingu nezazněly zdaleka všechny podněty, které byly pracovníky sdělovány v průběhu analýzy vnitřního prostředí i různých neformálních rozhovorů. Domnívám se, že to mohlo být právě z toho důvodu, že již danou informaci (svůj námět na zlepšení) vyslovili a tato byla zároveň obsažena ve výstupu z analýzy v pasáži „podněty pracovníků ke změně“, které jsme probírali na ustavujícím setkání. Snažila jsem se občasnými poznámkami účastníky navést i na tyto náměty, ale reagovali pouze částečně.

Rozřazování námětů do skupin i volbu jejich názvu bych osobně volila trochu jinak, ale ze své pozice jsem se do práce týmu snažila spíše nezapojoovat.

Setkání mi nebylo umožněno nahrávat, tudíž jsem z něj po jeho skončení udělala záznam písemný.

V průběhu grupování se ukázalo, že ne všichni vyřčeným podnětům rozumějí stejným způsobem (v některých případech měl autor na mysli něco jiného, než jak bylo pochopeno dalšími členy týmu) a zároveň jejich záběr byl dosti široký. Proto jsme s VSP jako další postup zvolily postupný, detailní rozbor vzniklých tematických skupin

¹⁸ Obávaly jsme se přijetí mé osoby jako moderátorky týmem vzhledem k tomu, že jsem původně nastoupila do CSS jako studentka-praktikantka a z této role vyplývala určitá podřízenost vůči všem ostatním pracovníkům. Nyní jsem měla vystupovat v roli „usměrňovače“ setkání, což se při laickém pohledu může zdát jako naopak role nadřízená. Nakonec jsme ale usoudily, že bude lepší, aby se VSP spíše poradily aktivně účastnila, než ji řídila, a měla tak možnost naslouchat důležitým věcem - obojí najednou dělat nelze. (Drucker, 2008: 94-5) Tento argument jsme zároveň sdělily skupině.

(a podniků, které zahrnovaly), jenž měl vnést do uvažování týmu jednotnost, případně myšlenky ještě rozvést a hlavně přinést společné porozumění skutečně všech.



VÝSTUP:

Specifikovaná cílová skupina klientů.



POSTUP:

Prvními dvěma tématickými skupinami vzešlými z brainstormingu a se shodně přiřazenou prioritou řešení byly „cíle služby“ a „cílová skupina“.

Tým jako první k řešení zvolil „cílovou skupinu“. VSP jmenovala postupně obecná kritéria, jimiž bývá běžně definovaná cílová skupina. Členové týmu – s využitím výstupu z brainstormingu a v kombinaci s dříve nashromážděnými podněty od pracovníků (při analýze vnitřního prostředí) – zvažovali jednotlivá kritéria a společně o nich diskutovali.

U většiny kritérií došlo mezi členy týmu nakonec ke shodě, jedno zůstalo zcela nedořešené a některá byla lehce sporná s ohledem na poslání, kulturu a hodnoty celé organizace. VSP se necítila kompetentní k rozřešení těchto vymezení, a proto vše do příštího setkání konzultovala s ředitelem CSS. Ten sdělil stanovisko k nedořešenému vymezení (jež bylo týmem bráno jako dané a dále se o něm již nediskutovalo) a zároveň stvrdil správnost ostatních kritérií.

Vznikla tak nová definice cílové skupiny klientů služby SR (viz Příloha č. 8).



REFLEXE:

Téma „cílová skupina“ bylo vyřešeno tedy hned v úvodu týmové spolupráce, a to za bezkonfliktního průběhu.

Některá sporná kritéria konzultovala VSP s ředitelem. Rozřešení, které učinil, bylo týmem bráno jako dané a nikdo se k jeho zvažování již nevracel. Jeho rozhodnutí tak situaci posunulo, leč bylo tím znemožněno dojít k dohodě v rámci společné diskuse týmu. Na druhé straně ředitel vzkázal, že byť rozhodl tímto způsobem, druhé řešení nezavrhuje a pokud se první v praxi neosvědčí, přistoupí k němu následně. Druhé řešení tak zcela

zamítnuto nebylo, i když prostor pro diskusi ředitelovo řešení již nenabízelo a na členech týmu, kteří jej prosazovali, byly patrné známky mírné rozladěnosti. Slovní reakce už na dané téma neproběhla žádná. Osobně hodnotím toto řešení jako správné – v rámci diskuse se tým nebyl schopen rozhodnout mezi dvěma variantami, ředitel toto rozhodnutí tedy učinil, ovšem dal „šanci na přežití“ i řešení druhému, což bylo velmi ohleduplné. A ačkoliv někteří členové týmu nebyli s tímto rozhodnutím zcela spokojeni, respektovali jej.



VÝSTUP:

Souhrn modulů (složek) služby SR.



POSTUP:

Debata o dalších tématických skupinách vzešlých z focus group nevyústila v konkrétní „hmatatelné“ výstupy. Probíhala spíše tak, že tým postupně prodiskutoval tématické skupiny a náměty, které obsahovala. Tyto náměty **byly podrobně rozebírány, specifikovány a dále rozšiřovány.**

Tým se tedy nejprve zabýval „cíli služby“. Všechny jmenované cíle se vztahovaly k dovednostem, které by skrze službu SR měl klient získat či rozvíjet. Obecně směřovaly k obnovení dovednosti klienta nalézt si zaměstnání a (pokud možno) dlouhodobě si jej udržet.

Tématická skupina nazvaná „poskytované služby“ zahrnovala různé formy podpory, jimiž by služba SR měla disponovat. Diskusí o dalších tématech – „provázanost služeb“, „spolupráce s jinými institucemi“ a „komunikace s veřejností“ – jsme se dopracovali k poměrně jasné společné představě vnější i vnitřní komunikace. A po projednání zbývajících dvou skupin „vyhodnocování služby“ a „vize“ (pojmenované způsobem ne příliš odpovídajícím obsahu) jsme rozbor pro tuto chvíli dokončili.¹⁹

Rozbor všech zmíněných tématických skupin probíhal během čtyř setkání týmu.

¹⁹ Tématické skupiny „personální zajištění“ a „technické zajištění“ byly v tuto chvíli odsunuty na pozdější diskusi.

Dalším krokem byla **syntéza rozpracovaných témat**, čímž měla vzniknout prozatím neexistující komplexní představa o nové podobě služby. Měli jsme tak spojit jednotlivé střípky, které z diskusí vzešly, ve smysluplný celek.

K tomuto jsme se s VSP snažily dospět položením pomocné otázky týmu ve znění: „Jak bude v praxi vypadat průchod klienta službou?“ Oproti očekávané syntéze měla rozpoutaná diskuse opět **nejprve spíše analytický charakter**. Členové týmu se shodli na tom, že není možné zabývat se klienty jako jednou homogenní skupinou, ale je nezbytné je rozdělit do skupin dle jejich stávající sociální situace. Této situaci bude odpovídat postup při poskytování péče danému klientovi,²⁰ který byl prodiskutován. Přes tuto – již skutečně velmi konkrétní – představu jsme dopracovali k **definici jednotlivých složek (modulů) služby**, jimiž měly být:

- základní sociální poradenství,
- odborné (právní, finanční, psychologické) poradenství,
- skupinové kurzy,
- tréninkový pracovní program,
- zpřístupnění zázemí pracoviště,
- sociální podnikání.

(Podrobněji rozepsáno viz Příloha č. 9.)

Zároveň byla služba SR definována jako doplnění komplexu ostatních služeb poskytovaných CSS, jako jedna z nedílných součástí péče o klienty, přičemž měla řešit nejméně kritickou situaci klientů, napomoci při jejich „restartu“ a navrácení se ze situace vyžadující si pomoc sociální služby do života na ní nezávislého. V praxi to znamenalo definování různých účelných vazeb na ostatní služby CSS.

²⁰ Klienti byli rozděleni do čtyř základních skupin, hlavními kritérii byly existence příjmu a bydlení.



REFLEXE:

Při definování nového konceptu služby, jejích jednotlivých složek (způsobů a nástrojů podpory) i propojení s ostatními službami CSS, brali pracovníci ponejvíce v potaz své vlastní zkušenosti s prací s cílovou skupinou a aktuální nabídku služeb v CSS, z níž odvozovali neuspokojené potřeby klientů. Ostatní aspekty vzešlé z analýz a jejich zakomponování do úvah členů týmu jsme musely s VSP dohlížet.

Problém u některých členů týmu spočíval v nedostatečné komplexnosti uvažování. Domnívám se, že byli pouze v malé míře schopni do svého uvažování zahrnout informace o výchozím stavu a systematicky hledat řešení, které by na ně navazovalo (tím spíše ve variantách). Někteří členové týmu jeví známky nedostatečně rozvinuté schopnosti systémového myšlení – k jejich zapojení při nastavování konceptu služby bylo třeba uvádět skutečně detailní představy, konkrétní příklady apod. U dalších – a to většiny – členů týmu se jednalo spíše o důsledek nedostatečné pozornosti věnované celému plánování. V průběhu procesu totiž vyšlo najevo, že pracovníci sice jsou vysoce motivovaní, leč plánování nemohou věnovat nad rámec společných setkání takřka žádný čas, jelikož v tuto chvíli stále ještě implementované změny v jiných službách vyžadují určitou část jejich pozornosti a kapacity.

Další slabou stránkou bylo orientování se v dlouhodobém plánovacím horizontu. VSP musela několikrát vysvětlovat, že je třeba se – oproti tomu, jak byli pracovníci dosud zvyklí plánovat krátkodobě (max. na dobu jednoho roku) – na řešení podívat z dlouhodobého hlediska, konkrétně tří let²¹. Tedy že předmětem není krátkodobé „nouzové řešení“ služby SR, ale její kompletní (postupná) restrukturalizace. Někteří členové týmu však měli s touto představou problém.

Dále měli členové týmu často tendenci zabíhat do detailů spadajících spíše již do provozních pravidel služby, detailního rozebírání přímo způsobu jejího poskytování

²¹ Nejprve jsme zvažovaly období dvouleté, které je bližší představě zdejších pracovníků vzhledem k tomu, že obvykle jsou zvyklí plánovat buď operativně, nebo na období jednoho roku. Avšak vzhledem k zamýšleným (a nezbytným) zásadním změnám jsme zvolily delší časový horizont, který se pro uskutečnění záměru zdál být opravdu reálný.

apod., což muselo být VSP korigováno anebo občas záměrně (po jistou chvíli) ponecháno jako jakési „rozptýlení“ (pro některé pracovníky přespříliš) strukturované debaty²².

V průběhu projednávání všech témat vzešlých (některých tak trochu „kostrbatě“) z brainstormingu se některým členům týmu (a tak trochu i mně samotné) tato činnost jevila jako velmi zdlouhavá. Některá témata se opakovala, byla řešena z několika úhlů pohledu. Na druhé straně, když zhodnotím tento postup zpětně, nebylo to vůbec zbytečné, jelikož i na samém konci této činnosti jsme narazili na téma či podnět, kterému členové týmu rozuměli různým způsobem. Postupně tak došlo k jejich ujasnění a pochopení (snad) všemi účastníky, což je pro další postup naprosto zásadní a nezbytné.

Po detailním rozboru témat jsme s VSP hledaly způsob, jak z nich nyní vytvořit novou koncepci služby SR. Pomocnou otázkou jsme se snažily dát dosud projednané budoucí podobě služby konkrétní strukturu za pomoci představy o praktickém průchodu klienta službou. Tedy mělo se jednat o poskládání mozaiky z dosud nashromážděných podnětů. Avšak rozpoutaly jsme tím další detailní rozbor, a to tentokrát různého přístupu ke klientům dle jejich aktuální sociální situace. I přes toto odbočení jsme se v závěru skutečně dopracovali k základní „kostře“ služby, tedy k jejím jednotlivým modulům, složkám.

Tímto procesem jsem si ověřila, že práce s týmem si vyžaduje skutečně velkou dávku trpělivosti, při níž se mnohdy skutečný výsledek odklání od plánovaného. Strategické myšlení, které není právě silnou stránkou členů týmu, je možné nahradit „pomůckami“, díky nimž je ze získaných (a cenných) podnětů od všech zúčastněných pracovníků vytvořen v závěru logický celek.

Co se týče mého působení v týmu – od počátku jsem se snažila v týmu působit spíše nenápadně, a ačkoliv jsme všechny kroky plánovaly společně, hlavní slovo před členy týmu měla vždy jednoznačně VSP. Nechtěly jsme, aby členy týmu zaskočila přílišná horlivost a aktivita osoby, která před nedávnou dobou přišla do CSS jako studentka na praxi a nyní se je snaží nějakým způsobem řídit. Ovšem pozornosti jsem postupně unikala čím dál hůře. Zásahy do diskusí odklánějících se od konceptu byly nezbytné a dotazy vedoucí k upřesnění některých myšlenek účastníků taktéž. Na druhé straně, jelikož členové

²² O tomto jejím záměru jsme spolu diskutovaly a byl jejím nápadem. Zpětně mohu hodnotit, že dobrým, jelikož někdy se již unavená atmosféra takovou debatou výrazně oživila. Členové týmu pak byli schopni vrátit se zpět do účelné diskuse, a to s větší aktivitou.

týmu od počátku věděli o tom, že naše společná činnost bude předmětem mé diplomové práce, to nepůsobilo v konečném vyznění rušivě.



VÝSTUP:

Stanovené ideální personální a materiální zajištění. (písemný záznam ze setkání)



POSTUP:

Poslední témata vzešlá z focus group byla „*personální zajištění*“ a „*technické zajištění*“ služby²³, která byla řešena najednou, protože je tým vnímal společně jako „zajištění“ ve smyslu „způsobu, jak nyní reálně naplnit dosud řešenou podobu služby, a to jak po stránce materiální (technické), tak personální“.

Jako pomůcku při uvážení ideálního „*personálního zajištění*“ služby jsem připravila pro členy týmu soupis základních činností, které vyplynuly z definice složek (modulů) služby. Tým následně ke každé činnosti přiřadil – dle odborné kvalifikace – pracovníka, přičemž pracoval s pozicemi koordinátor SR (KSR), sociální pracovník (SP) a pracovník v sociálních službách (PvSS). KSR byly přiřazeny činnosti vesměs administrativní, SP měl být hlavním poskytovatelem přímé péče (odborného poradenství, vedením skupinových setkání klientů atd.) a PvSS měl vykonávat funkci asistenta, doplňující činnosti, které nevyžadují vysokou odbornost.

Po pečlivém uvážení časové a odborné náročnosti jednotlivých činností při poskytování služby SR se tak tým shodl na ideálním stavu personálního zajištění: **dva sociální pracovníci a jeden asistent, tj. pracovník v sociálních službách.**

Při zvažování materiálního a „*technického zajištění*“ opět došlo k diskusi nad soupisem složek (modulů) služby a představou praktického chodu služby.

Bylo dohodnuto, že **zázemí pracoviště bude rozšířeno o jednu místnost** (v níž je nyní jen stůl s telefonem), která bude vybavena jako budoucí učebna

²³ Ačkoliv v pořadí témat mělo být řešeno již dříve, usoudily jsme společně s týmem, že je bude vhodnější řešit až jako poslední.

pro pořádání kurzů. Bude tak třeba zajistit stoly, židle, flipchart a další pomůcky nezbytné pro konání kurzů.

Technické vybavení bude rozšířeno o nové telefonní přístroje, počítače, notebook a videokameru (na nahrávání modelových situací prezentovaných na kurzech) a **stávající bude repasováno**.

Specifikace potřebného vybavení (podoba, počet atd.) byla učiněna až později při tvorbě samotného strategického plánu.



REFLEXE:

Při diskusi o personálním a technickém zajištění byla patrná nedostatečná zkušenost členů týmu ve skutečném plánování nějakého širšího než operativního konceptu, jelikož začátek debaty byl velmi nekonceptní, každý měl pouze jakousi kusou představu. Při stanovování ideálního personálního zajištění jsem se snažila jejich představu zkonkretizovat soupisem v budoucnu vykonávaných činností, což se, myslím, vcelku podařilo.

Diskuse o zajištění materiálním a technickém byla dosti roztříštěná. Byla vystavěna na nápadech jednotlivých členů hovořících o tom, co by bylo dobré k zajištění mít, záhy haněných jinými členy s argumentem, že „na tohle nám nikdo nedá“. Z podobných poznámek členů týmu byla zřejmá jejich nedůvěra v následnou podporu realizace navrhovaného ze strany vedení.

Domnívám se, že by bývalo bylo vhodné při zahájení strategického plánování – nejlépe na ustavujícím setkání týmu – přizvat ředitele CSS osobně. Myslím, že jeho explicitní vyjádření podpory přede všemi členy týmu, jak procesu plánování, tak následné implementace sestaveného plánu, by tuto nedůvěru pracovníků značně eliminovalo.

V této části procesu jsem se již zapojovala do diskuse plně. Snažila jsem se tak pomoci VSP v problematických pasážích setkání. Jakmile začal být obsah setkání poměrně komplikovaný, tj. nedalo se jej naplánovat tak dobře, jako tomu bylo u prvních setkání, nebylo možné konzultovat další postup po jeho skončení nebo o přestávkách v jeho průběhu. Proto jsem vyjadřovala své názory a podněty přímo na setkání. Nesetkala jsem se však s žádnou negativní reakcí od členů týmu a domnívám se, že se mi podařilo přispět k další efektivní diskusi.



VÝSTUP:

Definovaná nová vize.



POSTUP:

Definice vize byla závěrečným krokem této fáze. Prvotní podobu, vycházející z dosud ujednaného, jsme zpracovaly společně s VSP, která ji následně přednesla týmu.²⁴ Tým provedl drobné korekce a výsledná podoba byla stanovena následujícím způsobem:

„Organizace je v rámci ČR jedničkou v řešení sociální situace lidí bez domova.

Služba sociální rehabilitace je jednou ze složek komplexu služeb CSS. Je zaměřena na dostupnou a kvalitní podporu sociálně vyloučeným osobám, osobám v těživé sociální situaci a bez domova, při návratu na trh práce, a to skrze odborné poradenství, vzdělávací aktivity a tréninkové pracovní aktivity.

Hlavním cílem služby je podpora klientů při získání dovednosti nalézt uplatnění na trhu práce a schopnosti dlouhodobě si jej udržet.“

S upřesněním:

- *dostupná podpora*, tzn. nízký práh dostupnosti,
- *kvalitní podpora*, tzn.:
 - budou ji zajišťovat vzdělaní pracovníci,
 - bude nastavena na míru klientům,
 - budou naplňovány standardy kvality sociálních služeb,
- *hlavní cíl služby* bude za účelem sledování jeho naplňování definován v různých úrovních (klient najde práci / udrží si ji po dobu min. 3 měsíce / absolvuje určité moduly služby).



REFLEXE:

Původní verzi vize, na níž se následně společně pracovalo, přednesla VSP. Tato skutečnost je v souladu s Kotterovým tvrzením, že první návrh běžně vychází od jednoho

²⁴ A to jako práci svou vlastní, což jsme posoudily jako vhodnější.

člověka, který formuluje myšlenky dle svých vlastních zkušeností a hodnot a tyto jsou posléze podrobně rozebrány s členy týmu. (Kotter, 1996: 85)

Definici úspěšné vize několika autorů uvádím v kapitole 3.3. Na tomto místě provedu srovnání „naší“ nově definované vize se zmíněnými doporučeními, jak by taková vize měla vypadat.

Vizi vévodí motto *Strategického plánu rozvoje*, který je zpracován pro českou sekci organizace. Záměrem mělo být vyvolání „akce“, *zvýšení motivovanosti* pracovníků. Domnívám se však, že i přes to, že jej v definici členové týmu ponechali, je pro ně toto heslo příliš abstraktní.²⁵

Definovaná vize je, dle mého názoru, snad dostatečně *obrazná, uskutečnitelná i srozumitelná*. Trochu nepřesná je formulace cíle. Cílem by neměla být „podpora“, ale skutečně cílový stav, „změněná lidská bytost“ (Drucker, 1994). Tedy měl by být formulován spíše způsobem: „Cílem je získání dovednosti klienta nalézt uplatnění na trhu práce a dlouhodobě si jej udržet.“

Pokud bychom měli zhodnotit *adresnost* vize, zahrnuje víceméně „jen“ požadavky klientů a podněty pracovníků (nikoliv dalších zainteresovaných osob), což vyplývá z již dříve poznamenané skutečnosti, že členové týmu příliš s analýzami (obzvláště okolního) prostředí nepracovali.

Jednoznačnost měli členové týmu snahu posílit doplněným upřesněním. Do jaké míry je všem jasná, se pravděpodobně ukáže spíše až ve fázi tvorby strategického plánu, kdy k této vizi budou stanovovat konkrétní cíle.

Flexibilita je umožněna poměrně obecnou formulací.

Podoba vize tedy neodpovídá definicím odborníků zcela, což nemusí být pro její zdar zásadní. Důležité je, že byla definována způsobem, jemuž pracovníci rozumějí, jelikož by pro ně měla být dále oporou při stanovování cílů a strategií a následně pak při implementaci.

²⁵ Tento názor potvrdil i explicitně jeden z členů týmu.

6.4 Čtvrtá fáze: Tvorba strategického plánu

Jak již bylo řečeno, dva z prvních cílů byly do čtvrté fáze strategického procesu přesunuty s ohledem na reálný vývoj (viz dále). Kromě plánovaných cílů navíc došlo ke stanovení akcí (konkrétních činností) vedoucích k naplnění cílů, což původně plánováno nebylo. Skutečný postup ve 4. fázi strategického procesu spolu s využitými metodami je popsán v Tabulce č. 7.

Tabulka č. 7: Skutečný postup ve 4. fázi procesu strategického plánování.

Fáze	Cíle	Výstupy	Výzkumné metody, analytické metody, manažerské techniky	Respondenti / materiál / prostředí
IV. Tvorba strategického plánu.	Stanovení klíčových strategických oblastí	Stanovené klíčové strategické oblasti (písemný záznam ze setkání týmu)	Týmová spolupráce, přímé zúčastněné pozorování	Tým, autorka práce
	Definování strategických cílů	Definované strategické cíle (písemný záznam ze setkání týmu)	Týmová spolupráce, přímé zúčastněné pozorování	Tým, autorka práce
	Definování specifických, krátkodobých cílů	Definované specifické, krátkodobé cíle (písemný záznam ze setkání týmu)		
	Stanovení akcí vedoucích k naplnění cílů	Stanovené akce vedoucí k naplnění cílů		
	Stanovení ukazatelů a cílových hodnot	Stanovené ukazatele a cílové hodnoty (písemný záznam ze setkání týmu)		
	Vytvoření konečné podoby strategického plánu	Vytvořený a týmem odsouhlasený písemný dokument		

Zdroj: Vlastní zpracování.



VÝSTUPY:

Stanovené klíčové strategické oblasti.

Definované strategické cíle.

Definované specifické, krátkodobé cíle.

Stanovené akce vedoucí k naplnění cílů.

Stanovené ukazatele a cílové hodnoty.

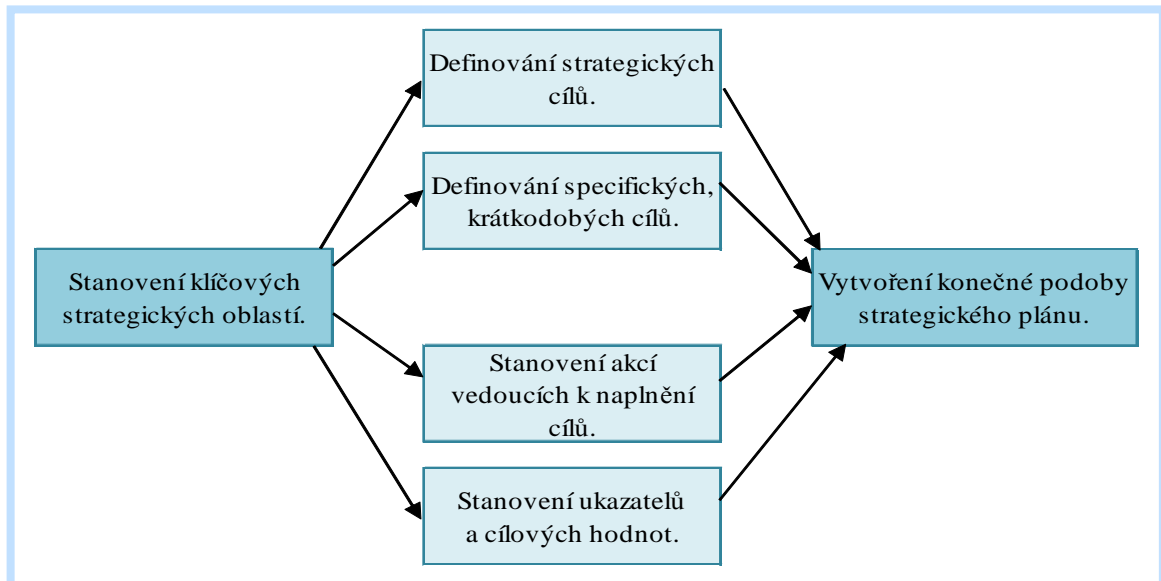
Vytvořený a týmem odsouhlasený písemný dokument.



POSTUP:

Praxe v této fázi proběhla způsobem, jenž je zobrazen na Schématu č. 7. Nejprve se tým shodl na rozdělení hlavních témat, na něž měla být v plánu soustředěna pozornost, do čtyř klíčových oblastí. Následné stanovování cílů, ukazatelů a akcí probíhalo víceméně paralelně. Ukázalo se nemožným tyto kroky oddělit a činit je postupně.

Schéma č. 7: Model postupu při dosahování cílů ve 4. fázi strategického plánování v CSS.



Zdroj: Vlastní zpracování.

Klíčové strategické oblasti jsme s VSP zvažovaly společně před sedmým setkáním týmu, přičemž jsme vycházely z dosud projednaného. Výsledek této diskuse přednesla VSP týmu a jeho členové měli možnost se k návrhu vyjádřit. Bylo odsouhlaseno rozdělení témat k řešení do čtyř základních (strategických) oblastí, které korespondovaly s oblastmi vhodnými k řešení identifikovanými již při počáteční analýze vnitřního prostředí:

1. kvalita a rozsah služby,
2. personální zajištění,
3. materiální zajištění, provozní podmínky,
4. komunikace vnitřní / vnější.

Za pomoci výstupů z dřívějších setkání (které jsme měli k dispozici v tištěné podobě, a měli tak možnost z nich čerpat) jmenovali členové týmu na sedmém setkání **cíle**

či **aktivity** vedoucí k dosažení těchto cílů a ty přiřazovali k jednotlivým oblastem. Zpočátku byl dán průchod spíše „kreativitě“ nežli přesné formulaci a koncentraci jen na určité položky plánu.

Výstup z tohoto setkání (prozatím pouze o několika málo položkách) jsem zapracovala do tabulky – předběžného plánu –, který byl VSP vložen na server.²⁶ Všichni členové týmu byli vyzváni, aby do příštího setkání rozpracovaný plán prostudovali a případně už v elektronické podobě vkládali podněty k jeho rozšíření. Žádná aktivita členů však na serveru do dalšího setkání zaznamenána nebyla.

Na osmém setkání jsme tedy v tvorbě plánu pokračovali společně. Zapůjčili jsme si od ředitele CSS dataprojektor, abychom všichni měli tabulku (plán) před sebou, mohli na ní společně pracovat a diskutovat o konkrétních položkách.

Procházeli jsme jednotlivé dříve definované moduly služby a členové týmu diskutovali – spíše nesystematicky – o jejich možném zajištění. U položky „sociální podnikání“ nakonec došlo mezi členy týmu ke shodě na tom, že do plánu zařazena nebude. Nebyli schopni – vzhledem k nedostatečné informovanosti o představách vedení – odhadnout, co by mohlo být reálné a proveditelné. Padaly tedy různé návrhy činností, které by bylo možné do podnikání zahrnout, ovšem debata byla vzhledem k nedostatku kompetencí týmu bez konkrétního výsledku.

Definování cílů se celkově ukázalo jako problematické a v rámci společné práce jsme příliš daleko nepokročili. I u dalších položek (modulů) byly členy týmu spíše nesystematicky jmenovány určité podněty, ale konkrétní podoba účelně zapadající do plánu jimi zformulována nebyla.

Nakonec – po poměrně dlouhé odmlce všech členů týmu, kdy už víceméně přestávali spolupracovat – VSP navrhla, že plán i s činnostmi a předběžným časovým harmonogramem vytvoří spolu se mnou a posléze bude k diskusi týmu předložen. Na něm tak bude finální dopracování. S tímto postupem všichni členové týmu jednohlasně (a nadšeně) souhlasili.

S cílem pokročit v tvorbě strategického plánu kupředu jsme se s VSP sešly v mezičase pravidelných setkání. U již stanovených cílů dlouhodobých jsme definovaly

²⁶ Tabulce dominovala vize, aby ji členové týmu měli při zvažování položek na očích. Sloupce tabulky představovaly: strategickou oblast, strategický cíl, specifický cíl, aktivity, odpovědnou osobu, indikátor (cílovou hodnotu či stav) a termín naplnění. Každý sloupec měl v komentáři vloženou instrukci, jakým způsobem o položce uvažovat.

dílčí cíle a naopak. U některých položek byly členy týmu vysloveny jen cíle dílčí, nebo dokonce aktivity bez formulace cíle. Zkompletovaly jsme tak údaje v týmem rozpracované tabulce (plánu), a to buď (u většiny položek) za podpory informací a názorů získaných v předchozí společné práci, které jsme našly v záznamech ze setkání týmu, nebo na základě naší vlastní společné úvahy.

Vedle strategického plánu jsme zpracovaly i předběžnou podobu plánu implementačního, v němž byly chronologicky seřazeny pouze položky „strategická oblast“, „akce“ a „výstupy“. Tato pomůcka se nám jevila vhodnou pro zlepšení představivosti členů týmu.

Výsledek naší práce byl vložen na společný server CSS, kde měli členové týmu opět možnost nějakým způsobem tvorbu plánu připomínkovat ještě před dalším (devátým) společným setkáním. V mezičase přibyl pouze jediný příspěvek od jednoho člena týmu, a to příspěvek od pracovníka z NDC v podobě podrobného seznamu informací, jež by měly být klientům předávány na poradně SR.

Připomínkám k plánu jsme se věnovaly tedy na devátém setkání společně. Až na jednoho člena týmu (pracovníka NDC, který poslal výše zmíněnou připomínku na server) četli všichni ostatní plán až na místě setkání. Následně jsme se věnovali připomínkám, které byly poměrně četné. Rozpracovaný strategický plán spolu s implementačním měl každý z účastníků setkání jednak v tištěné podobě před sebou, jednak byly promítány na stěně opět pomocí dataprojektoru. Stěžejním byl plán strategický, implementační sloužil spíše jako jakási pomůcka.

Společně se upravovaly činnosti, termíny i formulace cílů. Této činnosti jsme se věnovali téměř celé setkání, přičemž v závěru byl strategický plán připraven k předání řediteli, s nímž bylo domluveno, že nám – ještě před úplným dokončením tvorby plánu na setkání dalším – dá zpětnou vazbu.

Takto sestavený strategický plán byl tedy předložen řediteli, který jej prostudoval a sdělil nám své připomínky. Jeho podněty k úpravám nebyly nijak zásadní, měly spíše podobu doporučení. Tato jsme tedy na počátku dalšího (desátého) setkání týmu do plánu společně zapracovali a mohli se nadále věnovat další činnosti spočívající v implementaci navrženého nového konceptu služby SR, resp. dopracování implementačního plánu.

Hotový strategický plán je obsažen v Příloze č. 10.



REFLEXE:

Členové týmu byli velmi aktivní a kreativní do chvíle, kdy měli k novému konceptu služby stanovovat cíle a kroky nezbytné k jejich realizaci či zajištění. Tedy formální stránka strategického plánování, tvorba strategického plánu jako takového, jim byla evidentně nepříjemná a pravděpodobně také trochu nad jejich síly.

Někteří odmítali stanovovat cíle, které obsahovaly nějakou finanční či materiální potřebu s odůvodněním, že „to nám nikdo nedá“, čímž se opět projevila nedůvěra v podporu ze strany vedení organizace i případných sponzorů. Další členové týmu se přímo vyjádřili, že nejsou schopni takového způsobu uvažování.

Ozývaly se názory typu: „Tak prostě to rozjedeme nějak jako provizorně a postupně sepíšeme metodiky a pak to nějak postupně jako...“ Takové řešení však bylo naštěstí většinou „přehlasováno“ jako nepřijatelné.

Pokusila jsem se přiblížit obvyklému způsobu plánování pracovníků návrhem, aby se pokusili na činnosti podívat z krátkodobějšího hlediska – co by viděli jako reálné (z toho, co jsme dosud nadefinovali) zvládnout v období např. půl roku a je v souladu se směřováním k naplnění vize. Ale ani tento podnět žádnou aktivitu nevyvolal.

Při vedení setkání odborníkem s bohatšími zkušenostmi by nejspíše došlo (v situaci, která nastala na osmém setkání) k nasměrování členů týmu na správnou cestu v uvažování a opětovnému rozproudění jejich aktivity, leč já ani VSP jsme těmito zkušenostmi nedisponovaly. Členy týmu se nám už znovu do účelné diskuse zapojit nepodařilo. Proto VSP navrhla, že pro příští setkání připraví spolu se mnou nové podklady pro další pokračování v diskusi.

Pracovat paralelně na plánu strategickém a implementačním se nám s VSP jevílo jako vhodné, jelikož se stále projevovala nedostatečná představivost členů týmu v dlouhodobém horizontu. Strategický plán byl členěn podle oblastí, cílů a činností a těm teprve byly přiřazeny termíny dle priority, náročnosti atd. V implementačním plánu (resp. jeho „pracovní“ podobě) však byly uvedeny pouze „akce“, tj. konkrétní činnosti, a „výstupy“ řazené chronologicky po pololetích (další položku „odpovědná osoba“ jsme v tuto chvíli neřešily). Takovéto rozfázování celého plánovacího období pravděpodobně není úplně ideální, ovšem výsledný efekt byl vysoký. V porovnání s předchozím setkáním byli účastníci aktivní, doplňovali a rozvíjeli činnosti, měnili navržené termíny způsobem,

který jim připadal jako vhodnější, atd. Na všech byla vidět opět vysoká motivovanost, kterou jsem na předchozím setkání postrádala.

Došlo tak společně k „doladění“ strategického plánu v rámci týmové spolupráce. Poté byl předložen řediteli k posouzení a také jím byl schválen.

Výsledek společné práce týmu hodnotím jako velmi dobrý a myslím si, že může být dobrým podkladem pro jeho následnou implementaci.

Podobu našeho strategického plánu si dovoluji hodnotit velmi kladně. Byly definovány dlouhodobé i krátkodobé cíle a k nim přiřazeny konkrétní činnosti se stanoveným výstupem. Termíny byly rozepsány až do konce plánovacího období, což jistě není nutné, ale tento způsob členům týmu lépe vyhovoval.

Závěr

Pro lepší přehlednost jsem závěr rozčlenila na několik částí. V první hodnotím celkový postup v procesu strategického plánování. Ve druhé části shrnuji průběžnou reflexi v několika bodech – kladných a záporných momentech procesu. A následně uvádím několik vlastních doporučení vyplývajících z mé první praktické zkušenosti se strategickým plánováním.

Shrnutí postupu

Při přípravě a plánování strategického procesu v CSS jsem vycházela z odborné teorie popsané v první části této práce. Na jejím základě byl vytvořen model postupu v procesu strategického plánování, který byl následně aplikován do praxe. Praktickou aplikaci jsem popsala a průběžně reflektovala její dílčí kroky.

Pro plánování nového konceptu služby SR byl zvolen participativní přístup s delegováním pravomocí v poměrně širokém měřítku. Členy strategického týmu odpovědného za proces plánování se stali pracovníci různých úrovní hierarchie CSS (včetně pracovníků z přímé péče), kteří do nového konceptu vnesli řadu cenných podnětů ze svých praktických zkušeností.

Na počátku procesu strategického plánování v CSS byla – po dohodě s ředitelem CSS – provedena analýza vnitřní situace, tzn. analýza aktuálního chodu služby SR a zjištění, jak přistupuje vedení CSS a jeho pracovníci k řízení změn a rozvoji. Zjištění, která byla učiněna v průběhu šetření, byla rozdělena do šesti základních oblastí:

1. kvalita a rozsah poskytované péče,
2. personální zajištění služby,
3. materiální zajištění, provozní podmínky,
4. vnitřní komunikace,
5. vnější komunikace,
6. vztah vedení CSS a jeho pracovníků k řízení změn a rozvoji.

Bylo zjištěno mnoho nedostatků v aktuálním chodu služby SR, na druhé straně CSS a její pracovníci disponují potenciálem, který mohl být při řešení těchto nedostatků využit a postupně i rozšířen.

Na základě výstupu z analýzy výchozí situace dal ředitel CSS pokyn k zahájení plánování nového konceptu služby za využití nástroje strategického řízení. Odpovědnost za celý proces delegoval na VSP, jíž dal pokyn k ustavení týmu z pracovníků různých oddělení CSS. Ustavujícím setkáním strategického týmu, na němž se jeho členové dohodli na základních organizačních pravidlech, byla ukončena přípravná fáze procesu plánování.

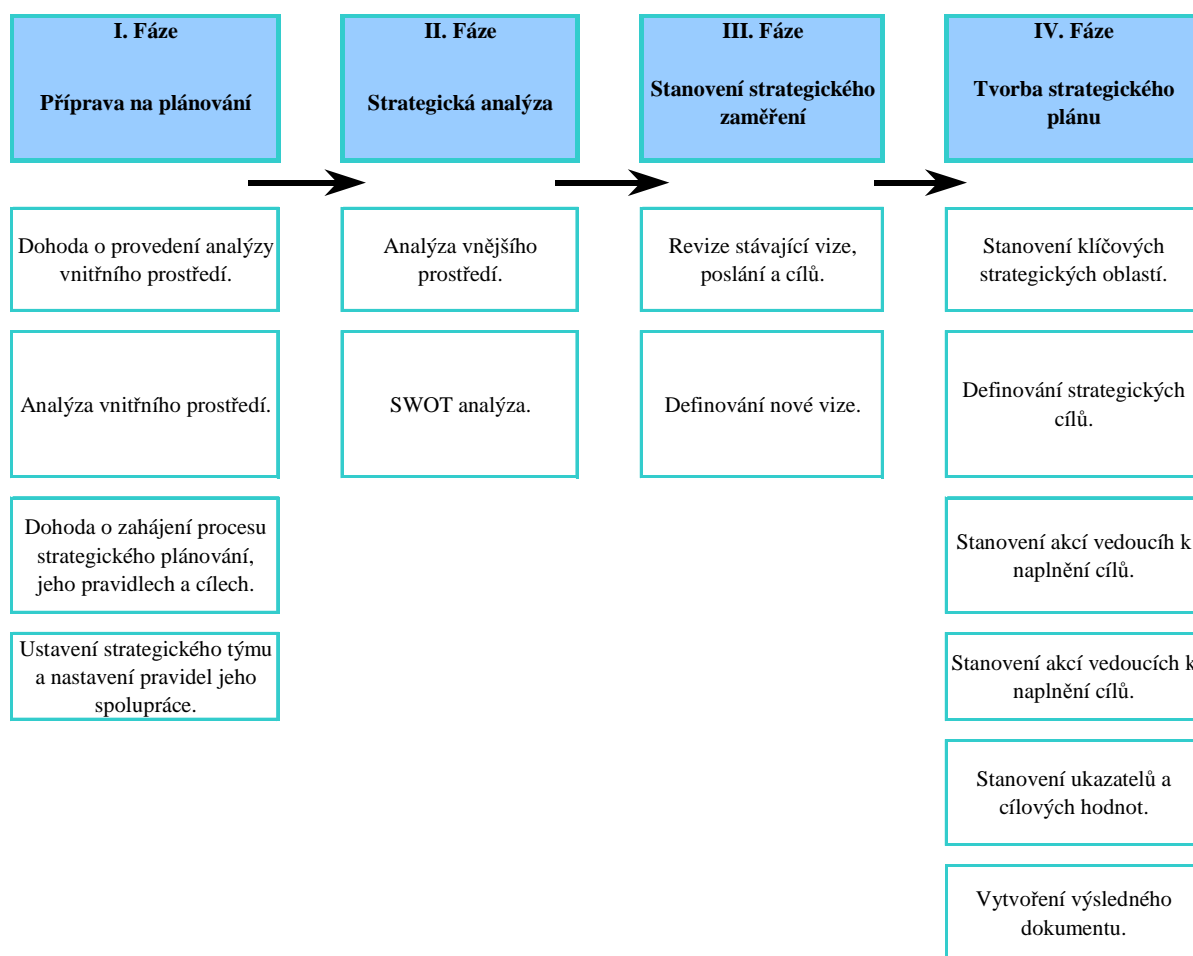
Ve druhé fázi byla analýza vnitřní situace doplněna o analýzu okolí vnějšího a následně byly všechny zjištěné informace zpracovány pomocí SWOT analýzy, s jejímž využitím došlo k vytvoření ucelené představy o strategických východiscích.

Třetí fáze, jejímž hlavním cílem bylo definování nové vize, byla poměrně komplikovaná. Na jejím počátku došlo k nashromáždění velkého množství podnětů pro zlepšení chodu služby SR od všech členů týmu. Následná práce pak musela být rozložena do několika dílčích kroků. Cesta ke konečné definici vize byla složitá, leč nakonec úspěšná.

Výstupem spolupráce týmu vymezeným v mé diplomové práci měl být vytvořený strategický plán pro službu SR na období tří let. Ten se také podařilo úspěšně dokončit ve 4. fázi procesu strategického plánování.

Model strategického procesu (viz Schéma č. 3, str. 31) vycházel z doporučení odborníků s tím, že v průběhu praktické aplikace byl přizpůsoben situaci v CSS a jeho konkrétní potřebě. Jednotlivé stanovené cíle byly naplňovány postupnými kroky plánovanými ve spolupráci s VSP vždy na základě pečlivého uvážení možných dopadů a následné reflexe uskutečněných činností, k čemuž bylo využito akčního výzkumného přístupu. Konečný model zpracovaný dle skutečného postupu je znázorněn na Schématu č. 8.

Schéma č. 8: Model zachycující skutečný postup v procesu strategického plánování v CSS.



Zdroj: Vlastní zpracování.

Ačkoliv v průběhu procesu došlo v plánovaném postupu ke změnám, všechny předem stanovené cíle byly naplněny. Změny proběhly v pořadí naplnění cílů, rozšíření jejich počtu a v počtu praktických výstupů. Na úspěšnost procesu tedy uskutečněné změny dopad neměly.

Shrnutí reflexe

Při popisu celého procesu jsem prováděla průběžnou reflexi, zhodnocení všech vykonaných činností a postupů, které byly v praxi učiněny. Z této průběžné reflexe

si dovoluji zdůraznit momenty, které jsem při zpětném hodnocení posoudila jako pozitivní i negativní.

Reflexe - pozitiva:

- ⊕ předem naplánovaný postup, který sloužil po celou dobu jako dobré vodítko,
- ⊕ vhodná volba metod a technik, díky nimž byla získána bohatá data,
- ⊕ delegování odpovědností ředitelem, jeho značná důvěra a podpora rozvoje,
- ⊕ získané podněty od pracovníků z přímé péče jejich participací na procesu plánování,
- ⊕ značná aktivita a vysoká motivovanost členů týmu, jež vtáhly do aktivní diskuse i zpočátku změně příliš nenakloněného KSR,
- ⊕ kreativita členů týmu a jejich poměrně bohaté zkušenosti s prací s cílovou skupinou,
- ⊕ zkušenost vedoucí s řízením týmové diskuse,
- ⊕ vedení strategického procesu, které i přes mírné nedostatky pramenící z nezkušenosti, dosáhlo všech stanovených cílů a úspěšně dospělo k hlavnímu výstupu.

Reflexe - negativa:

- ⊖ načasování v době, kdy ještě změny ostatních služeb nejsou úplně dokončené a z toho vyplývající roztržštění pozornosti a časová vytíženost členů týmu,
- ⊖ chybějící „posvěcení“ procesu ředitelem na počátku a z toho pramenící nedůvěra v úspěch ze strany členů týmu,
- ⊖ málo důrazné vedení strategického týmu (členové neplnili úkoly, nedoceňovali výsledky analýz),
- ⊖ nízká úroveň strategického myšlení u členů týmu,

- ⊖ nezkušenost se stanovováním cílů i s rétorikou této oblasti vůbec,
- ⊖ malá zkušenost s vedením strategického procesu, která se projevila zejména ve 4. fázi procesu při stanovování cílů.

Doporučení

V první části této práce jsem se věnovala teoretickým východiskům a doporučením odborníků, která jsem se při své následné praktické práci snažila zohlednit. Na tomto místě si je dovolím rozšířit o několik vlastních praktických doporučení, která pramení z mé první zkušenosti, kterou jsem během procesu strategického plánování v CSS měla možnost získat.

- Proces by měl mít předem daný plán postupu a jasně definované cíle. Cesta k jejich dosažení se pak od plánu může lišit, ale dodržení hlavní struktury dodá procesu řád a přehlednost.
- Zapojení pracovníků napříč organizací do procesu plánování přináší mnoho cenných podnětů, ovšem jejich společné zpracování je poměrně náročné. Aby se efekt participace nevytratil, je třeba členy týmu navádět a korigovat, a to velmi „citlivým“ způsobem.
- Vedení týmu by mělo předem nastavit pravidla spolupráce, z nichž by měly vyplývat povinnosti pro všechny členy týmu. Tito by měli mít vymezený dostatek času na týmová setkání i plnění úkolů v mezičase.
- Nejvyšší vedení se procesu účastnit nemusí, ovšem je vhodné, aby (nejlépe při jeho zahájení) vyjádřilo podporu explicitně a přede všemi členy týmu.
- Neměla by být podceněna potřeba spolupráce s odborným konzultantem v oblasti strategického řízení, který dohlíží na průběh procesu a je oporou vedení týmu.

Závěrečné shrnutí

Cílem této práce bylo **popsat proces tvorby strategického plánu pro jednu ze sociálních služeb poskytovanou neziskovou organizací, reflektovat jednotlivé kroky tohoto procesu a z nabytých praktických poznatků vyvodit doporučení.** V závěru konstatuji, že tento cíl byl bezezbytku naplněn.

Proces strategického plánování v CSS byl úspěšně zakončen vytvořením strategického plánu. Částečně byl zpracován i plán implementační, který by měl být následně podkladem pro postupnou realizaci vize. Pevně věřím, že výstup naší společné práce a přetrvávající aktivita pracovníků přispěje i k úspěchu implementace, jíž bych se ráda, alespoň po určitou dobu, aktivně účastnila.

Osobně jsem si touto zkušeností potvrdila náročnost vedení strategického procesu. Ovšem výsledný efekt při jeho dobrém zvládnutí je značný. Dobré zvládnutí si však vyžaduje nejen odborné vzdělání, ale – a dle mého názoru především – zkušenost. Bylo by mi velkým potěšením, kdyby má praktická zkušenost popsaná v této práci pomohla vedení i jiných organizací při aplikaci nástroje strategického řízení do jejich procesů změn.

Použité zdroje

1. ALLISON, M., KAYE, J.: *Strategic planning for nonprofit organizations. A practical guide and workbook*. Canada, New Jersey: John Wiley & Sons, Inc., 2005.
 2. BĚLOHLÁVEK, F.: *Organizační chování*. Olomouc: Rubico, 1996.
 3. BOWMAN, C.: *Strategický management*. Praha: Grada Publishing, 1995.
 4. BRUCE, A., LANGDON, K.: *Strategické myšlení*. Praha: Slovart, 2002.
 5. BRYSON, J. M.: *Strategic planning for public a non-profit organizations*. USA, San Francisco: John Wiley & Sons, Inc., 2004.
 6. CEJTHAMR, V., DĚDINA, J.: *Management a organizační chování*. Praha: Grada Publishing, 2010.
 7. COHEN, L., MANION, L., MORRISON, K.: *Research Methods in Education*. USA, New York: Routledge, 2007.
 8. COSTELLO, P. J. M.: *Action research*. UK, London: Continuum, 2003.
 9. ČASTORÁL, Z.: *Strategický management změn a znalostí*. Praha: UNIVERZITA JANA ÁMOSE KOMENSKÉHO PRAHA, 2010.
 10. DRUCKER, P. F.: *Efektivní vedoucí*. Praha: Management Press, 2008.
- DRUCKER, P. F.: *Řízení neziskových organizací. Praxe a principy*. Praha: Management Press, 1994.
11. FERNANDEZ, S., MOLDOGAZIEV, T.: *Using employee empowerment to encourage innovative behavior in the public sector*. Journal of Public Administration Research and Theory. (23) 2012, p. 155-187.
 12. FOTR, J., VACÍK, E., SOUČEK, I., ŠPAČEK, M., HÁJEK, S.: *Tvorba strategie a strategické plánování. Teorie a praxe*. Praha: Grada Publishing, 2012.
 13. HÁLEK, V.: *Strategické plánování firem*. (online staženo 24. 10. 2012)
<http://halek.info/dokumenty/po_p1_02.pdf>
 14. GINSBERG, A.: *'New age' strategic planning: Bridging theory and practice*. Long rang planning, 30 (1), 1997: Pages 125-128.

15. GRASSEOVÁ, M., DUBEC, R., ŘEHÁK, D.: *Analýza v rukou manažera. 33 nejpoužívanějších metod strategického řízení*. Brno: Computer Press, 2010.
16. HORVÁTHOVÁ, P.: *Týmy a týmová spolupráce*. Praha: ASPI, 2008.
17. JARRETT, M.: *Schopnost změny. Proč jsou některé společnosti na změnu připraveny, a jiné ne*. Brno: Computer Press, 2011.
18. KEŘKOVSKÝ, M., VYKYPĚL, O.: *Strategické řízení: teorie pro praxi*. Praha: C. H. Beck, 2006.
19. KOTTER, J. P.: *Vedení procesu změny*. Praha: Management Press, 2008.
20. KOVÁŘ, F.: *Strategický management*. Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu, 2008.
21. MALLYA, T.: *Základy strategického řízení a rozhodování*. Praha: Grada Publishing, 2007.
22. MOLEK, J.: *Řízení organizací sociálních služeb*. Praha: VÚPSV, 2011.
23. MONGE, P. R., COZZENS, M. D., CONTRACTOR, N. S.: *Communication and motivational predictors of the dynamics of organizational innovation*. USA, Organization Science: Vol. 3, No. 2, May 1992, p. 250-274.
24. PALÁN, J. F.: *Metodologie akčního výzkumu*. (Studijní materiál) Praha: Bankovní institut vysoká škola, 2009. (online staženo 7. 5. 2013)
<http://is.bivs.cz/el/6110/zima2012/B104RSO/Methodologie_akcniho_vyzkumu_Palan_2009.pdf>
25. PLAMÍNEK, J. a kol.: *Řízení neziskových organizací*. Praha: Nadace Lotos, 1996.
26. PRŮCHA, J., VETEŠKA, J.: *Andragogický slovník*. Praha: Grada Publishing, 2012.
27. REICHEL, J.: *Kapitoly metodologie sociálních výzkumů*. Praha: Grada Publishing, 2009.
28. RUSSELL-JONES, N.: *Management změny*. Praha: Portál, 2006.
29. SCHNEIDER, J., MINNIG, CH., FREIBURGHAUS, M.: *Strategische Führung von Nonprofit-Organisationen*. D, Göttingen: Haupt UTB, 2007.
30. ŠEDIVÝ, M., MEDLÍKOVÁ, O.: *Úspěšná nezisková organizace*. Praha: Grada Publishing, 2011.

31. TEGARDEN, L. F., SARASON, Y., CHILDERS, J. S., HATFIELD, D. E.: *The engagement of employees in the strategy process and firm performance: the role of strategic goals and environment*. USA, Journal of Business Strategies: September 2005.
32. VEBER, J., FOTR, J., KOTOUČOVÁ, J., MALÝ, M., MLÁDKOVÁ, L., NOVÝ, I., NĚMEC, P., ŠVECOVÁ, L., VODÁČEK, L.: *Management. Základy moderní manažerské přístupy výkonnost a prosperita*. Praha: Management Press, 2009.
33. VODÁČEK, L., VODÁČKOVÁ, O.: *Moderní management v teorii a praxi*. Praha: Management Press, 2007.
34. VOSTROVSKÝ, V., ŠTŮSEK, J.: *Strategické plánování neziskových organizací v podmínkách znalostní společnosti*. Praha: AGNES, 2008.
35. VRZÁČEK, P.: *Neziskoví stratégové*. in *Komunikace s veřejností a ještě něco navíc...* Praha: SPIRALIS, 2003.

Seznam obrázků, tabulek a schémat

Seznam obrázků

- Obrázek č. 1 Obecný princip managementu změn.
- Obrázek č. 2 Hierarchie řízení organizace.
- Obrázek č. 3 Zjednodušený proces plánování.

Seznam tabulek

- Tabulka č. 1 Rozdíly mezi jednotlivými úrovněmi plánů.
- Tabulka č. 2 Strategické řízení jako proces s vymezením strategického plánování – pojetí různých autorů.
- Tabulka č. 3 Plánovaný metodický postup v procesu strategického plánování v CSS.
- Tabulka č. 4 Skutečný postup v 1. fázi procesu strategického plánování.
- Tabulka č. 5 Skutečný postup ve 2. fázi procesu strategického plánování.
- Tabulka č. 6 Skutečný postup ve 3. fázi procesu strategického plánování.
- Tabulka č. 7 Skutečný postup ve 4. fázi procesu strategického plánování.

Seznam schémat

- Schéma č. 1 Elementy strategického myšlení.
- Schéma č. 2 Brysonův A-B-C model strategického plánování.
- Schéma č. 3 Model postupu strategického plánování vytvořený na základě teorie.
- Schéma č. 4 Organizační struktura CSS s vyznačením počtu pracovních úvazků na daných pozicích.
- Schéma č. 5 Paradigma akčního výzkumu M. A. Sheparda.
- Schéma č. 6 Model postupu při naplňování cíle „definování nové vize“ ve 3. fázi procesu strategického plánování v CSS.

- Schéma č. 7 Model postupu při dosahování cílů ve 4. fázi strategického plánování v CSS.
- Schéma č. 8 Model zachycující skutečný postup v procesu strategického plánování v CSS.

Seznam použitých zkratk

ÚP	Úřad práce
NDC	Nízkoprahové denní centrum
NC	Noclehárna
SR	Sociální rehabilitace
AD	Azylový dům
CSS	Centrum sociálních služeb Praha
MPSV	Ministerstvo práce a sociálních věcí
MHMP	Magistrát hlavního města Prahy

Seznam příloh

- Příloha č. 1 Plán provedení analýzy vnitřního prostředí.
- Příloha č. 2 Výstup analýzy vnitřního prostředí.
- Příloha č. 3 PEST analýza.
- Příloha č. 4 Analýza konkurence.
- Příloha č. 5 Analýza zainteresovaných osob.
- Příloha č. 6 SWOT analýza a resumé.
- Příloha č. 7 Výstup z focus group – brainstormingu.
- Příloha č. 8 Definice cílové skupiny klientů služby SR.
- Příloha č. 9 Souhrn modulů (složek) služby SR.
- Příloha č. 10 Strategický plán.
- Příloha č. 11 Projekt diplomové práce.