



evropský  
sociální  
fond v ČR



EVROPSKÁ UNIE



MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ,  
MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY



OP Vzdělávání  
pro konkurenceschopnost

INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

Univerzita Hradec Králové  
Ústav sociální práce

# Management v nonprofitních organizacích

**Jan Hloušek, Zuzana Hloušková, Pavel Hanuš**

Gaudeamus 2014

**Recenzovali:**

PhDr. Iva Havránková

JUDr. Olga Sovová, Ph.D.

Publikace neprošla jazykovou úpravou

**Edice texty k sociální práci**

Řada: Vybrané kapitoly z teorií a metod sociální práce

Studijní materiál vznikl za podpory projektu

**Inovace studijních programů sociální politika a sociální práce na UHK s ohledem na potřeby trhu práce (CZ.1.07/2.2.00/28.0127)**, který je spolufinancován Evropským sociálním fondem a státním rozpočtem České republiky.**ISBN 978-80-7435-468-7**

# Obsah

<b>1</b>	<b>Úvod</b> .....	<b>6</b>
<b>2</b>	<b>Úvod do problematiky</b> .....	<b>7</b>
2.1	Terminologie .....	7
2.2	Funkce managementu .....	8
<b>3</b>	<b>Řízení organizace</b> .....	<b>10</b>
3.1	Organizační struktura .....	10
3.2	Projektový tým .....	12
3.2.1	Sestavení projektového týmu .....	13
3.2.2	Životní fáze projektového týmu .....	14
3.2.3	Manažer projektu .....	15
3.3	Styly vedení lidí .....	15
3.3.1	Manažer .....	16
<b>4</b>	<b>Personální management</b> .....	<b>21</b>
4.1	Výběr a získávání zaměstnanců .....	21
4.1.1	Analýza pracovních míst .....	21
4.1.2	Získávání zaměstnanců .....	22
4.2	Výběr pracovníků .....	23
4.3	Motivace a hodnocení zaměstnanců .....	27
4.4	Úloha komunikace v personálním managementu .....	29
<b>5</b>	<b>Dobrovolnický management</b> .....	<b>33</b>
5.1	Typy dobrovolnictví .....	33
5.2	Dobrovolnický cyklus .....	34
5.3	Nábor dobrovolníků .....	35
5.3.1	Cílové skupiny .....	35
5.3.2	Náborové aktivity .....	37
5.3.3	Výběr dobrovolníků .....	38
5.4	Motivace dobrovolníků .....	38
5.5	Umístování dobrovolníků .....	41
5.6	Péče o dobrovolníky .....	44
5.7	Bariéry dobrovolnictví .....	46
5.8	Akreditace dobrovolnického programu .....	46
<b>6</b>	<b>Finanční management</b> .....	<b>48</b>

6.1	Finanční plánování .....	48
6.2	Zdroje financování.....	50
6.2.1	Granty a dotace.....	50
6.2.2	Darování a sponzorské příspěvky .....	50
6.2.3	Vlastní činnost (doplňková).....	51
6.3	Tvorba rozpočtu.....	52
6.3.1	Základní přístupy ke tvorbě rozpočtu .....	52
6.3.2	Programový rozpočet.....	53
6.4	Vedení účetnictví.....	55
6.4.1	Projektové účetnictví .....	61
<b>7</b>	<b>Fundraising a finanční zdroje .....</b>	<b>62</b>
7.1	Finanční plánování .....	62
7.2	Fundraisingová strategie.....	63
7.3	Fundraisingový plán .....	65
7.3.1	Jak postupovat při tvorbě fundraisingového plánu? .....	65
7.3.2	Vyhodnocování fundraisingového plánu .....	67
<b>8</b>	<b>Public Relations .....</b>	<b>68</b>
8.1	Kdo dělá PR? .....	68
8.2	Stanovení PR-strategie .....	69
8.3	Jednání s médii .....	74
8.3.1	Seznam médií.....	74
8.3.2	Způsoby informování médií .....	75
8.4	Postavení organizace na veřejnosti.....	78
8.4.1	P-organizace a B-organizace .....	78
8.4.2	Image organizace .....	79
8.4.3	Veřejné mínění .....	79
8.5	PR kampaně.....	82
<b>9</b>	<b>Marketing .....</b>	<b>87</b>
9.1	Marketing v neziskové organizaci .....	88
9.2	Produkt .....	91
9.3	Marketingový plán.....	92
9.4	Marketingová komunikační kampaň .....	96
9.5	Nový marketing .....	97
<b>10</b>	<b>Strategický rozvoj neziskové organizace.....</b>	<b>100</b>

10.1	Proces tvorby strategického plánu .....	100
10.2	Stanovení dlouhodobých (strategických) cílů .....	103
<b>11</b>	<b>Management kvality .....</b>	<b>106</b>
11.1	Management jakosti.....	106
11.2	Standardy kvality sociálních služeb .....	109
11.3	Standardy kvality jako nástroj managementu kvality.....	112
11.4	Supervize v sociálních službách .....	114
<b>12</b>	<b>Stress management a time management .....</b>	<b>119</b>
12.1	Terminologie .....	119
12.2	Stres .....	119
12.3	Příznaky stresové zátěže .....	120
12.4	Nejčastější příčiny stresu: .....	120
12.5	Syndrom vyhoření .....	122
12.6	Stressmanagement .....	123
12.7	Time management IV. generace .....	126
12.7.1	Jak žijeme a jak plánujeme .....	127
12.7.2	Vztah k principům: hodnoty, zájmy, chování.....	127
12.7.3	Energetická rovnováha .....	128
12.7.4	Stanovování priorit .....	130
12.7.5	Co plánovat a co ne .....	130
<b>13</b>	<b>Literatura .....</b>	<b>132</b>
<b>14</b>	<b>Rejstřík .....</b>	<b>133</b>

# 1 Úvod

Vážené studentky a studenti,

dostáváte do rukou studijní texty určené budoucím sociálním a komunitním pracovníkům, kteří chtějí získat základní orientaci v managementu nonprofitních organizací, tedy subjektů, které nebyly založeny za účelem tvorby zisku. Existují dva základní důvody, proč se věnovat studiu managementu i v případě těchto organizací. Tím prvním je klíčová role osob, které tyto organizace řídí. Jsou to právě oni, kdo vytváření podmínky pro poskytování práce druhým, tvorbu výrobků a specializovaných služeb, na kterých je naše společnost velmi často závislá. Druhým důvodem je častý fakt, že v rolích těchto řídicích osob se často ocitají jedinci, kteří sice mají kvalitní odborné vzdělání v daném oboru (např. sociální práce), chybí jim však znalosti a dovednosti potřebné k řízení organizací a lidí. Management jako takový je však nezbytný pro jakýkoliv typ organizace na všech úrovních a ve všech směrech její činnosti, bez ohledu na odvětví či území, ve kterém působí. Při popisování managementu v non-profitních organizacích jsou často východiskem koncepty uplatňované v komerčním sektoru, kde se také původně objevila potřeba metodických postupů řízení nejdříve. Zároveň jsou však respektována specifika, které management v non-profitních organizacích provází, a také je pozornost věnována některým zvláštním agendám, které jsou typické právě jen pro organizace neziskového typu (např. fundraising či dobrovolnický management). Na druhou stranu si uvědomujeme, že obsáhnout veškerou problematiku managementu není na tak malém prostoru reálné, proto kniha obsahuje pouze vybraná témata, která považujeme pro budoucí manažery neziskových organizací za obzvláště důležitá. Zájemce o hlubší studium managementu můžeme odkázat na monografie věnované managementu od Jamese Donnellyho či Františka Bělohávka.

Věříme, že publikace přispěje k dalšímu rozvoji managementu v non-profitních organizacích působících v sociální oblasti a zprostředkovaně také k rozvoji českého neziskového sektoru.

## 2 Úvod do problematiky

### 2.1 Terminologie

**Manage** = vést, řídit, vládnout, mít vedoucí funkci, být ve vedoucím postavení, ovládat, vědět si rady, dobře hospodařit.

**Management** lze chápat jako proces koordinování činností skupiny pracovníků, realizovaný obvykle jednotlivcem-manažerem (či menší skupinou jednotlivců-manažerů) za účelem dosažení určitých výsledků, kterých nelze dosáhnout individuální prací. Zároveň management slouží k tvorbě a udržování prostředí, ve kterém jednotlivci pracují společně a účinně dosahují stanovených výsledků či cílů. Jde tedy o to, aby byly koordinované aktivity provedeny efektivně (účinně), tj. aby bylo dosaženo větších výstupů než vstupů. Protože manažeři mají vždy omezené vstupy (lidské, finanční a materiální zdroje), zaměřují se na jejich efektivní využívání. Efektivita je obvykle spojování s dosažením cílů organizace a bývá definována jako „dělat správné věci“ a zároveň „dělat věci správně“.

Peter Drucker je tvrdí, že *smyslem managementu je dosáhnout produktivní práce lidí* (Donnelly, 1997:24). Knootz a Weinrich pojímá management jako *proces tvorby a udržování prostředí, ve kterém jednotlivci pracují společně ve skupinách a účinně dosahují vybraných cílů.* (Knootz a Weinrich in Cejthamr a Dědina, 2010:20)

**Manažer** = ten, kdo pracuje s lidmi a koordinuje jejich aktivity tak, aby bylo dosaženo cílů organizace. Manažeři pracují buď se skupinami lidí (týmy) či s jednotlivci, a to na různých úrovních hierarchické organizační struktury. Důležitým úkolem manažera se stává podpora zaměstnanců (dříve to byla spíše role „hlídacího psa“) zejm. vytvářením pracovního prostředí příznivého pro produktivitu práce. Narazí-li zaměstnanec na překážku, která mu brání práci dobře vykonávat, měl by se manažer snažit mu pomoci, např. zabezpečit potřebný výcvik, zaškolení, zajistit potřebné zdroje či pomůcky.

**Manažer první (operační) linie** = představuje nejnižší úroveň managementu a řídí práci zaměstnanců, kteří vytvářejí vlastní produkci (služby či výrobky) organizace, tedy v případě poskytovatelů sociálních služeb budou řídit práci osob v přímé práci (pěči) s uživateli (sociální pracovníky, pracovníky v sociálních službách aj.)

**Manažer střední linie** = ten, který se nachází mezi manažery první linie a vrcholovými manažery. Obvykle řídí práci manažerů první linie. U nonprofitních organizací bývá častá situace, kdy pozici manažera střední linie a první operační linie vykonává tatáž osoba.

**Manažer vrcholové linie (vrcholový manažer)** = stojí obvykle na nejvyšší pozici v organizaci. Nese zodpovědnost za rozhodování o organizaci jako celku, její plány a dosahování cílů. Zaměřuje se především na vize, koncepce, pravidla, strategie.

**Lídr** = člověk se silnými schopnosti ovlivňovat a vést lidi, přičemž jeho pravomoc není – jako v případě manažera – založena na formální autoritě. Nový způsob práce s lidmi se nazývá **LEADERSHIP**.

Tabulka 1 – Porovnání činností manažera dle stylu řízení

	<b>ŘÍZENÍ</b>	<b>VEDENÍ LIDÍ</b>
Vytvoření programu	Plánování a příprava rozpočtu	Stanovení směru
Rozvoj lidských vztahů k dosažení programu	Organizace a vytváření pracovních kolektivů	Směřování lidí
Realizace	Kontrola a řízení problémů	Motivování a inspirace

## 2.2 Funkce managementu

V průběhu historie se měnily přístupy k managementu, stejně tak se měnilo vymezení jeho funkcí. Již jeden z významných zakladatelů vědeckého managementu Henry Fayol definoval ve své práci pět funkcí správy: plánování organizování, přikazování, koordinace a kontrola (Aldag a Stearnes, 1987).

**Plánování** – proces stanovování cílů organizace a cest k jejich realizaci v měnícím se prostředí, tj. rozhodnutí o úkolech a zdrojích, které jsou nezbytné k dosažení stanovení cílů. Součástí je tvorba plánů, které koordinují jednotlivé činnosti a představují způsob implementace zvolených strategií, a hledání alternativních možností vykonávání jednotlivých činností.

**Organizování** – přiřazování úkolů osobám, které je budou vykonávat, příp. seskupení úkolů do větších celků a alokace zdrojů k nim. Jde o takové uspořádání pracovních činností, aby bylo dosaženo cílů organizace. K tomu slouží především stanovení účelné organizační struktury a rolí lidem, které se v ní nacházejí. Smyslem je vytváření jistoty, že všechny potřebné úkoly jsou přiděleny a to především osobám, které jsou schopny je nejlépe plnit.

**Přikazování** – dnes bychom volili spíše termín vedení lidí, tj. uplatňování vlivu k motivování zaměstnanců za účelem dosahování cílů organizace. Vedení zahrnuje



především tvorbu firemní kultury a hodnot, jejich zkomunikování a vyvolávání žádoucích vzorců chování. Ovlivňování zaměstnanců slouží především k tomu, aby byli prospěšní organizaci. Vedení lidí zahrnuje také určení způsobu práce jednotlivců nebo týmů, volbu nejvhodnějších komunikačních kanálů a zvládnutí problémů a obtížných situací, které vznikají mezi zaměstnanci.

**Koordinování** – sladování činnosti pracovníků.

**Kontrolování** – proces ověřování, zda byly cíle organizace dosaženy. K tomuto účelu slouží nastavené standardy výkonu, zpětná vazba o jejich dosahování a preventivní zásahy v případě odchylek. Při kontrole dochází především k posuzování, zda se daří přiblížit k tomu, co bylo naplánováno. V případě, že se tak neděje, je úkolem manažera odhalit příčiny a navrhnout nápravná opatření. Součástí kontrolování bývá také tzv. budgeting (rozpočtování), zahrnující srovnání vykonaných činností s čerpáním zdrojů.

Na základě výše uvedených funkcí lze management definovat jako *proces plánování, organizování, vedení lidí a kontrolování zdrojů organizace s cílem dosáhnout jejích cílů a poslání.*

Luter Gulick (Gulick, 1936) pak toto základní schéma rozšířil na 7 funkcí známých jako POSDCORB:

- plánování (Planning)
- organizování (Organising)
- personální zajištění (Staffing)
- přikazování (Directing)
- koordinace (Coordinating)
- evidence (Reporting)
- rozpočtování (Budgeting)

Tato koncepce manažerských funkcí neobsahuje často uváděné tři funkce, a to:

- analýza řešených problémů
- rozhodování

Jedná se o průběžně prováděné funkce, které prostupují všemi výše uvedenými manažerskými funkcemi. Američané Harold Koontz a Heinz Weihrich zároveň tvrdí, že jedním z poslání manažerské práce je umět sladovat a vyvažovat plnění manažerských funkcí tak, aby vytvářely harmonický řídicí proces.

### 3 Řízení organizace

Určité jednotlivé aspekty řízení společnost uplatňovala odnepaměti. Každý velký projekt, třeba stavba pyramidy či chrámu, musel být nějakým způsobem řízen. Přesto se vznik vědeckého managementu datuje až do druhé poloviny 18. století, a to v souvislosti s průmyslovou revolucí, která umožnila rozmach obchodu a vznik manufaktur. Objevila se potřeba řídit větší počet lidí, shromážděných na jednom místě. Specializace, kdy každý zaměstnanec se soustředil jen na jednotlivou část výrobku, sice umožnila zefektivnění výrobního procesu, ale na druhou stranu se tím zvýšil počet různých toků (materiálů, lidí, informací), které si vyžádaly řízení a koordinaci. Za průkopníka tzv. vědeckého managementu, který představuje komplexní popis principů managementu, je považován F. W. Taylor. Na jeho dílo pak navázal H. Fayol, když definoval 5 základních funkcí managementu. Tento koncept se dodnes používá, i když doznal řady rozšířených verzí a inovací.

#### 3.1 Organizační struktura

Organizační struktura představuje popis formálního uspořádání jednotlivých částí organizace. Tento popis zahrnuje vyznačení složek, týmů či skupin, a vymezení jejich úkolů, procesních vztahů, vztahů nadřízenosti a podřízenosti a komunikačních toků. Organizační struktura je vždy závislá na typu organizace (právní formě), předmětu činnosti, druhu či objemu produkce, teritoriálním členění apod. V neziskovém sektoru se setkáváme jak s organizačními strukturami formálními, tak neformálními. **Neformální organizační struktura** bude typická zejména pro vzájemně prospěšné organizace a je založena na existujících neformálních vztazích mezi jednotlivými osobami v organizaci a zčásti také na tradici. Naproti tomu **formální organizační struktura** je popsána v základních dokumentech organizace (stanovy, zakládací listina, statut apod.) a není přímo vázána na konkrétní osoby v organizaci. Formální struktury můžeme dále dělit na **struktury pevné** (liniová, liniově štábní, funkcionální a divizionální) a **struktury pružné** (maticová, projektová a virtuální).

##### **Liniová organizační struktura**

Jedná se patrně o nejstarší formu organizace, která vycházela z organizace malých výrobních či hospodářských jednotek. Je typická jedním řídicím pracovníkem s plnými rozhodovacími pravomocemi a přímou vazbou na všechny ostatní osoby v organizaci.

### **Liniově štábní organizační struktura**

Byla použita především pro potřeby efektivního řízení vojenských struktur a (armád). Od čisté liniové struktury se liší především tím, že ve vrcholu struktury stojí štáb, který představuje odbornou organizační jednotku, jež slouží pro potřeby všech ostatních jednotek ve struktuře. Samotné řízení se pak obvykle realizuje na více úrovních, tzn., že řídicí struktura bývá strmější.

### **Funkcionální organizační struktura**

Funkcionální organizační struktura člení pracovníky do jednotek podle funkcí, které v organizaci vykonávají.

### **Divizionální organizační struktura**

Divizionální organizační struktura se používá pro členění větších organizací dle územního hlediska. Je-li předmět činnosti v jednotlivých územích obdobný, mají divize obvykle další strukturu shodnou. V opačném případě se na další členění používá funkční hledisko.

### **Maticová organizační struktura**

Maticová organizační struktura patří mezi pružné formy a představuje kombinaci více struktur zejména z funkcionálního hlediska. Pracovník je organizačně zařazen do obvyklé liniově štábní struktury a zároveň pracuje na úkolech vymezených funkčně či projektově. U této struktury je nutné dbát na jasné vymezení pravomocí, odpovědností a vzájemných vztahů, neboť pro různé úkoly bývá pracovník řízen různými pracovníky (je porušena nedělitelnost velení).

### **Projektová organizační struktura**

Projektová organizační struktura patří také k pružným strukturám a v neziskových organizacích ji najdeme poměrně často. Projektové týmy se sestavují podle potřeb jednotlivých projektů a po jejich skončení se pracovníci zařadí do jiných projektů a to podle svých znalostí a dovedností. Projektová struktura bývá používána jako koncová struktura a neřídka se kombinuje s maticovou organizační strukturou.

### **Virtuální organizační struktura**

Tato organizační struktura patří k těm nejnověji používaným a odbourává nutnost fyzické blízkosti při komunikaci jednotlivých částí mezi sebou, jak je tomu obvyklé u předchozích modelů. Virtuální struktura umožňuje prostřednictvím informačních technologií propojit jednotlivé osoby s potřebnými znalostmi a dovednosti, které mohou přispívat ke společnému dílu tak, aniž by se pracovníci museli potkat, či být na jednom kontinentu. Virtuální struktury mívají plošší řídicí strukturu a vyznačují se velkou mírou pružnosti a demokratickým stylem řízení.

### **3.2 Projektový tým**

Podle Pitnerové (Pitnerová, 2008) je řízení lidských zdrojů považováno za nejdůležitější součást managementu. Zaměřuje se na neustálé zlepšování, využití a rozvoj pracovních schopností lidských zdrojů. Hlavním úkolem personálního managementu je cílevědomě a aktivně podporovat plnění hlavního cíle, kterým je efektivní rozvoj a kvalitní sociální služby. Zahrnuje tyto činnosti: popis pracovních míst, plánování pracovníků, získávání a výběr pracovníků, zařazování pracovníků do pracovních činností, hodnocení pracovníků, odměňování pracovníků, systémy vzdělávání v organizacích, kolektivní vyjednávání a sociální péče o pracovníky. O personálním managementu se hovoří zejména vlivem andragogických přístupů na podnikové vzdělávání (Veteška, Tureckiová, 2008). Jeho hlavním smyslem je rozvoj lidského potenciálu, k jehož kapitalizaci dochází prostřednictvím efektivního uplatňování znalostí, dovedností a zkušeností v kontextu životní a profesní dráhy jednotlivce. Řízení lidských zdrojů pak označuje „zvládnutí procesů motivování, rozvoje a vedení lidí a řízení jejich práce, určení nejlepších lidí pro danou pracovní pozici.“ (Veteška, Tureckiová, 2008, s. 114).

Rozvoj lidských zdrojů tedy představuje oblast personalistiky, zaměřenou na odstranění negativní rozdílu v kvalifikaci práce a kvalifikací lidí, tj. rozvoj těch kompetencí, které jsou vyhodnoceny jako deficitní a které jsou potřebné pro efektivní výkon na stávající pozici a v aktuálním čase, příp. na rozvoj kompetencí, které pomohou jedinci lépe zvládat budoucí pracovní role a efektivně jednat v různých kontextech (Veteška, Tureckiová, 2008). Cílem rozvoje lidských zdrojů je tudíž vytváření příležitostí pro zefektivnění výkonu pracovníků, které je umožněno uplatňování rovného přístupu ve vzdělávání a individualizací typů a forem vzdělávání. Rostoucí význam rozvoje lidských zdrojů vede také k posílení zodpovědnosti a významu personální práce v organizacích (personálního

managementu) a vytváří tlak na definování personálních standardů a rozvoj specifických kompetencí odborníků v rozvoji lidských zdrojů.

Základním předpokladem úspěšné realizace projektu je koordinace určitého počtu různých lidí. Tato spolupráce se uskutečňuje prostřednictvím projektového týmu, uvnitř kterého se rozvíjí vztahy podle určitých principů, zásad a pravidel, na nichž se jednotliví členové musí dohodnout. Výchozím krokem je vytvoření dočasné organizační struktury, založené na pozicích v projektovém týmu a k nim odpovídajícím kompetencím (pravomocím a zodpovědnostem). Nastavená organizační struktura může být v průběhu realizace projektu korigována a doplňována v závislosti na míře poznání a změnách v projektu.

Týmem se rozumí skupina pracovníků, kteří byli vybráni ke splnění určitého cíle, pracují v úzké součinnosti a přejímají delegovanou řídicí úroveň a zodpovědnost. Základním funkčním modelem týmu je pracovní skupina, která se neváže z hlediska organizačního na vertikální, ani na horizontální strukturu organizace, ale vytváří se vedle ní pružná organizační struktura.

Charakteristiky projektového týmu:

- společný cíl
- vzájemná odpovědnost
- společná akceschopnost
- konstruktivní konflikty
- vzájemná důvěra
- vzájemná otevřenost a informovat
- společné sebeuvědomění.

### **3.2.1 Sestavení projektového týmu**

Sestavení projektového týmu probíhá v několika krocích. Nejprve dochází k vytvoření základního týmu, který provádí úvodní plánování projektu a je tedy autorem projektové fiše. Teprve na jejím základě je definována potřebná organizační struktura budoucího realizačního týmu, zejm. počet potřebných pracovníků a kvalifikační požadavky na ně. Kromě identifikace této „kostry“ organizační struktury jsou známy také jednotlivé role v rámci plánovaných projektových aktivit (náplně práce či úkoly). Teprve pak je možné určit také vztahy mezi jednotlivými členy projektového týmu, jedná se především o vztahy

nadřazenosti a podřazenosti. V rámci tzv. matice kompetencí lze stanovit i jinak pojeté vazby mezi členy týmu (řídící, kooperační, realizační, kontrolní apod.)

### **3.2.2 Životní fáze projektového týmu**

#### **Formování**

Tato fáze je charakteristická týmovou neurčitostí, kdy členům týmu není zřejmé celkové zaměření projektu, jeho smysl, účel, ani vlastní role a odpovědnosti. Projevují přehnané reakce (nadšení, očekávání i obavy). Pro to, aby se v týmu zorientovali, testují jeho hranice, především reakce svých kolegů a svého manažera. Zajímají se o jeho osobnost, hodnoty, postoje, kritéria. Manažer musí být na oplátku připraven zodpovídat otázky „proč“, vysvětlovat a definovat. Testování slouží k naplnění potřeby „najít se“ v daném prostředí, pozici a ve vztahu k manažerovi.

#### **Fáze konfliktů a polarizace**

Tato fáze je typická konflikty a polarizací postojů. Týkají se způsobu spolupráce mezi členy týmu i samotného provádění jednotlivých úkolů. Často může tato fáze představovat „konečnou stanici“, proto je nutnosti, aby projektový manažer kvalitní komunikací včas zasáhl, vyzdvihl společný cíl týmu a vybudoval způsob společné akceptace individuálních odlišností.

#### **Normování**

V této fázi si členové týmu ozřejmují společné i individuální hodnoty, schopnosti, chování, pracovní postupy, lhůty, začínají si vzájemně důvěřovat, protože vědí, kdo, s kým, proč, jak, kde spolupracuje. Vzrůstá motivace k plnění zadaných úkolů, členové týmu si sami stanovují standardy a normy a přijímají postupně i zodpovědnost za rozhodnutí o tom, jak bude dosahováno cílů. Z týmu se přirozeně ustavují další lídři (nižší vedoucí). Důležité je, aby úsilí o standardizaci týmové práce nepotlačovalo přínosnou kreativitu a flexibilitu.

#### **Fáze výkonu**

V této fázi jsou členové týmu schopni pracovat jako vysoce efektivní a samostatná jednotka i bez svého manažera. Ne každý tým se ovšem dočká této poslední fáze, protože v průběhu života týmu může dojít k různým událostem, které vrátí vývoj třeba

na úplný začátek. Pokud se tým dostane až do fáze výkonu, nemusí to být zárukou jeho trvalé platnosti. Typickým rysem projektového týmu bývá jeho dočasnost – jakmile je dosaženo cíle, následuje jeho rozpuštění.

### **Rizika a bariéry v životě týmu**

- přílišná velikost týmu (optimální velikost bývá definována jako „7 plus minus 2“)
- nepříznivé nebo příliš stabilní organizační zázemí
- nevyrovnaná úroveň znalostí členů týmu
- významné změny, např. výměna manažera týmu, posun smyslu realizačního týmu
- selhání manažera týmu.

### **3.2.3 Manažer projektu**

Jednou z nejdůležitějších rolí manažera projektu je vůdcovství (leadership). Vůdcovství znamená směřování a motivování ostatních v jejich roli či úloze tak, aby byly splněny cíle projektu. Vůdcovství je potřebné zejména tehdy, když projekt narazí na problémy, když se objeví potřeba změny nebo když není další postup úplně jistý. Manažer musí být jako vůdce vnímán i ve chvíli, kdy reprezentuje projekt před vrcholovým vedením a dalšími zainteresovanými stranami (např. investorem). Projektový manažer musí vědět, jaké styly vedení existují a musí se umět rozhodnout, jak styl je vhodný pro daný projekt, pro řízení týmu a pro jednání s partnery, a to v závislosti na situaci, která může během realizace projektu nastat. Zvolený styl vedení zahrnuje vzorce chování, metody komunikace, přístup ke konfliktům a ke kritice, způsoby řízení chování členů týmu, procesy rozhodování a míru delegování.

## **3.3 Styly vedení lidí**

Různé styly vedení jsou definovány podle různých kritérií, zejm. podle povahových rysů vedoucího pracovníka a jeho chování. Základní dělení vytváří styly dva, lišící se mírou direktivity nebo podpory, kterou manažer týmu poskytuje: *direktivní* (jednostranná komunikace, specifické instrukce, plán všech úkolů a jejich přesné zadání, detailní kontrola) a *podpůrný* (oboustranná komunikace, naslouchání, poskytování podpory, hledání nápadů, vysvětlování a informování, motivace). Styly odvozené od pravomoci

manažera můžeme rozdělit na *autokratický* (vůle vedoucího je uplatňována bez ohledu na názor druhých), *demokratický* (též nazývaný participativní, založený na oboustranné komunikaci, ochotě ke kompromisu a akceptaci názorů druhých) a *liberální* (podporuje nezávislost druhých). Jistou obměnu tohoto pojetí představuje typologie R. Likerta, který se navíc zabývá způsobem motivace podřízených, která zahrnuje 4 styly: *exploatačně-autoritativní styl* (manažer je velmi autoritativní, podřízeným nedůvěřuje, komunikuje formou příkazů, nepodporuje jejich iniciativu, motivuje je strachem a stresem), *benevolentně-autoritativní* (převážně autoritativní, částečně deleguje, kvůli novým nápadům podporuje i komunikace směrem zezdola nahoru, motivuje odměnou i strachem), *konzultativní* (manažer podřízeným částečně důvěřuje, částečně deleguje, využívá nápady, motivuje odměnou i strachem), *participativní* (manažer podřízeným plně důvěřuje, deleguje a ponechává jim autonomii v rozhodování, podporuje oboustrannou komunikaci, motivuje spoluúčastí na stanovení cílů a kontrole jejich plnění. Podle R. Blaka a J. Moutonové se můžeme setkat dokonce s 5 styly, vycházející z tzv. manažerské mřížky, která se odvíjí od pozornosti, kterou manažer věnuje úkolu a lidem. Tzv. *ochuzený styl* se vykazuje malým zájmem manažera o lidi o dosahování výsledků, *styl „čajového dýchánku“* sice věnuje pozornost lidem, ale málo výsledkům, *styl racionální* je zase opačný – velká pozornost je věnována plnění úkolů, malá lidem, tzv. *umírněný styl* představuje jakýsi kompromis, velkým zájem o lidi i výsledky se vykazuje *styl týmového managementu*, typický právě pro řízení projektových týmů.

Volba stylu vedení je obvykle dána 4 faktory:

- osobními vlastnosti manažera (psychosociální a mravní vyzrállost, inteligence, temperament, schopnost empatie, zodpovědnost aj.)
- charakterem úkolů a cílů (situační vlivy, v případě řízení projektů zejména čas, omezené zdroje, externí požadavky zadavatele projektu)
- charakterem týmu a fází, v jaké se nachází (očekávání členů týmu)
- organizační kulturou (klíma organizace, míra integrace projektového týmu do organizační struktury)

### **3.3.1 Manažer**

V kontextu projektu má manažer moc (právo rozhodovat, distribuovat zdroje apod.), která vyplývá z jeho postavení v hierarchickém žebříčku, a potřeba vést se může někdy pod tlakem na dosahování cílů vytrácet (ve prospěch potřeby řídit). Do popředí zde



vystupuje motiv výsledků a efektivitu. Avšak praxe přináší velké množství důkazů o tom, jaké pozitivní důsledky na průběh projektu a efektivitu má doplnění řízení o vedení. Skutečný lídr se staví do čela určitého uskupení lidí, protože chce dosáhnout toho, čeho může dosáhnout pouze větší množství lidí, nikoli však jednotlivec. Samozřejmě i on má i své osobní zájmy a ambice, ty se však realizují téměř výhradně prostřednictvím úspěchu týmu jako celku.

Tabulka 2 - Rysy efektivního manažera

<i>Efektivní manažer</i>	<i>Neefektivní manažer</i>
kombinuje odbornost a práci s lidmi, podporuje tým, vytváří síť	orientuje se více na odbornost, méně na lidi
vnímá spolupráci jako výhodu	málo a nerad deleguje kompetence
má elán, rozhodnost, schopnost zvládnout konflikt	nerozhoduje, váhá
je adaptabilní, respektuje hodnoty	udržuje stávající stav
hledá řešení, má potřebu inovace	nepřichází s ničím novým
zná své výhody i omezení, využívá silné stránky druhých	situaci nad své síly řeší autoritativním rozhodnutím

(zdroj: Šedivý, Medlíková, 2009, s. 35)

Dobrý manažer poskytuje svému týmu:

### **1. Vize a směr**

Vize je určení cílového stavu v delším horizontu. Směr, to je v podstatě vymezení oblasti zájmu, působení. Je poměrně důležité, aby vize či vymezení směru oslovilo člověka z hloubi duše a srdce. V projektovém managementu bývá většinou velmi dobře vymezen cíl projektu - cílový stav po jeho realizaci, soupis výstupů k dodání atd. Za tím vším je však vždycky vyšší cíl (záměr). Je na manažerovi, aby jej ve svém vlastním zájmu a zájmu úspěšné realizace projektu komunikoval - ve smyslu vize a směru. Tato vize, směr, slouží jako celkový globální rámec pro hodnoty, kritéria (co je důležité a co ne), přesvědčení, schopnosti (co musíme umět) a chování.

### **2. Bezpečí a jistota**

V pradávných dobách, kdy bylo v přírodě obtížné přežít, byl vůdcem často fyzicky zdatný jedinec. Byl ochoten a schopen nasadit pro své lidi i krk. Byl schopen a ochoten si zraněného jedince naložit na záda a odtáhnout jej do bezpečí. Nasazení svého krku v metaforické rovině zůstává. Velký význam má i psychologický pocit bezpečí a jistoty. Ten

pracovníci mají, pokud se mohou na někoho obrátit, když se cítí slabí, nejistí, zmatení či bezmocní.

### **3. Výsledky a efektivita**

Lidé si přejí, aby, když už něco dělají, jejich činnost produkovala výsledky. A chtějí, aby dosahování výsledků bylo co možno nejefektivnější. Manažeři sledují výsledky a umí je lidem vysvětlit, dát jim význam. Také lidem ukazují, že týmová spolupráce je efektivnější než roztržštěné skupinové úsilí. Lidé ve společné jednotě nebo dokonce synergii dosahují lepších výsledků. Jedná se celistvost, soulad a synergii, na behaviorální úrovni o organizaci a koordinaci.

### **4. Pocit příslušnosti**

Člověk je tvor společenský. Je pro něj důležitý pocit, že někam patří. Manažer tento pocit příslušnosti lidem poskytuje. Dodává jej tak, že vymezuje identitu týmu a všem sděluje, jak konkrétně do týmu patří: co je společné a co tým naopak vymezuje vůči ostatním.

### **5. Sebeúcta, pocit vlastní hrdosti**

Lidé se také potřebují cítit jako platní jedinci. Tento pocit částečně pramení i z ostatních uvedených oblastí. Například hrdost z toho, že **já** patřím k danému týmu. Že **já** dosahuji takových a takových výsledků. Že **já** se podílím na takovém a takovém díle. Musí být někdo, kdo jejich individualitu oceňuje. Manažer umí zařídit, aby se každý člen týmu cítil důležitým.

Hlavní činnosti při vedení týmu:

- **sebeuvědomění** (*self-awareness*): schopnost umět rozpoznat svůj emoční stav;
- **sebevedení** (*self-management*): schopnost umět měnit svůj emoční stav;
- **sociální uvědomění** (*social awareness*): schopnost rozpoznat emoční stav ostatních;
- **management vztahů** (*relationship management*): schopnost změnit emoční stav ostatních.

### **Kompetence manažera**

Pro výkon těchto činností potřebuje každý manažer sadu potřebných kompetencí (v Mertensově pojetí znalosti, schopnosti a dovednosti). Z tohoto principu vychází standard

IPMA, který se běžně užívá v evropském regionu pro projektové řízení. Definuje 3 oblasti kompetenčních dovedností:

- technické kompetence (metody, techniky, nástroje pro tvorbu plánu projektu, práci se zainteresovaným stranami, řízení rizik, řízení změn, finanční řízení, vedení dokumentace aj.)
- behaviorální kompetence (měkké dovednosti jako např. vůdcovství, sebekontrola, otevřená komunikace, asertivita, kreativita, vyjednávání, řešení konfliktů a krizí, porozumění hodnotám)
- kontextové kompetence (integrační a systémové znalosti a dovednosti, vč. analýzy portfolia, implementace projektu do organizační struktury, koncept trvalé organizace, ekologické perspektivy projektu, ochrana zdraví a bezpečnosti při práci, znalosti legislativy)

### **Příklad: Klíčové kompetence manažera pro produktivní řešení konfliktů**

#### **Porozumění dynamice konfliktů**

Každý konflikt má své příčiny vzniku. Obecnou příčinou je nějaký rozdíl, který se v daném kontextu (systémovém rámci) mění na konflikt. Rozdílů mezi jedinci existují doslova tisíce. Jsou zděděné i naučené jako subjektivní zkušenost. A každý z nich se v určitém rámci může proměnit na konflikt. Není třeba, aby projektoví manažeři byli experty v psychologii, ale je výhodou, když znají alespoň základy

#### **Porozumění vlastním a cizím reakcím na vzniklý konflikt**

Na vzniklý konflikt reagují různí lidé v různých situacích jinak. Je třeba se naučit tyto reakce rozpoznat. A to jako přímý účastník konfliktu i jako nezávislý pozorovatel.

#### **Naučit se konstruktivním reakcím**

Konstruktivní reakce vyplývá z konstruktivního postoje. Je důležité nevnímat konflikty jako něco nepatřičného, jako něco, čemu je nutné předejít nebo čeho se zbavit. Je dobré konflikty vnímat jako příležitost k rozvoji a vy těžit z nich přínos.

#### **Budovat a rozvíjet tým s ohledem na produktivní práci s konflikty**

Management konfliktů není pouhou kompetencí projektového manažera, ale i celého projektového týmu. Jednou z důležitých odlišností týmů od skupin je práce s konflikty: týmy s nimi umí pracovat produktivně, skupiny ne. Pokud chce projektový manažer tým,

pak je jeho úkolem zajistit, aby celý tým uměl s konflikty zacházet produktivním způsobem.

## 4 Personální management

Personální management v moderním pojetí se zaměřuje především na čtyři funkce: motivovat zaměstnance, rozvíjet se prostřednictvím delegování pravomocí, podporovat je v plnění náročnějších úkolů a rozvíjet metody účinné komunikace. Nejdůležitější funkcí je schopnost nadchnout, motivovat a inspirovat zaměstnance (na rozdíl od tradičního pojetí managementu, kde šlo především o schopnost organizovat práci a rozdělovat úkoly). Sebelepší způsob odměňování není dost efektivní, pokud současně nemají zaměstnanci zájem a nadšení pro práci ve své organizaci. Podle Urbana je nejdůležitějším úkolem personálního managementu „formovat přesvědčivou vizi, stanovit motivující cíle a definovat společné hodnoty, kterými se bude organizace řídit“ (Urban, 2003, s. 17). Především inspirující firemní vize dokážou vést zaměstnance k tomu, aby se sebe vydali to nejlepší. K dosažení úspěchu organizace však nelze spoléhat jen na výkonnost zaměstnanců, ale také na jejich další schopnosti. Dobří manažeři dovolují svým podřízeným vykonávat i významné úkoly a vytvářejí v organizaci podmínky k tomu, aby zaměstnanci mohli práci vykonávat s co největší samostatností. Delegování pravomocí představuje takovou formu přidělování úkolů, které doprovází také přidělení odpovídajících kompetencí (pravomocí). I když zaměstnanec získává poměrně velkou samostatnost, nepřestává být řízen, mění se však způsob, jakým je řízen.

### 4.1 Výběr a získávání zaměstnanců

#### 4.1.1 Analýza pracovních míst

jako klíčová personální činnost:

- rozhoduje o úspěšnosti personální práce
- poskytuje obraz práce o pracovním místě
- vytváří představu o budoucím zaměstnanci

Analýza pracovního místa se tedy rozpadá na dva problémové okruhy:

1. na otázky týkající se pracovních úkolů a podmínek
2. na otázky týkající se zaměstnance

Cílem analýzy je vytvoření **popisu pracovního místa**. To je podklad pro odvození požadavků, které pracovní místo klade na zaměstnance, tedy zpracování tzv. **specifikace pracovního místa**.

**Popis práce** je písemná zpráva:

- o pracovních povinnostech
- o podmínkách
- o dalších aspektech daného povolání

#### **4.1.2 Získávání zaměstnanců**

**Získávání zaměstnanců** - proces, při kterém se vyhledávají a lákají schopní uchazeči o zaměstnání, proces, který končí předložením jejich žádosti o přijetí. Pro výběr zaměstnanců stále platí „správný člověk na správné místo, ve správný čas“.

##### **Vnitřní zdroje pracovních sil tvoří:**

- pracovní síly uspořené v důsledku technického rozvoje – nového technického vybavení apod.
- pracovní síly uvolňované v souvislosti s ukončením nějaké části naší organizace, či jinými organizačními změnami v nejrůznějších částech naší organizace
- zaměstnanci, kteří došli k tomu, aby mohli vykonávat náročnější práci, než jakou vykonávají na stávajícím pracovním místě
- zaměstnanci, kteří jsou sice účelně využiti na stávajícím pracovním místě, mají však z nějakých důvodů zájem přejít na uvolněné nebo na nově vytvořené pracovní místo v jiné části naší společnosti
- z řad dobrovolníků

##### **Vnější zdroje pracovních sil tvoří:**

- volné zdroje pracovních sil na trhu práce v okolí naší společnosti, v kraji, v ČR apod.
- čerství absolventi škol
- nezaměstnaní z evidence Úřadů práce
- zaměstnanci okolních firem, institucí apod.

##### **Doplňkové vnější zdroje:**

- ženy v domácnosti
- důchodci
- studenti
- pracovní zdroje ze zahraničí aj.

### **Postup při získávání zaměstnanců:**

1. krok: identifikujeme naši potřebu získat zaměstnance
2. krok: popíšeme a specifikujeme obsazované pracovní místo
3. krok: identifikujeme možné zdroje uchazečů
4. krok: zvolíme vhodnou metodu pro získání zaměstnance

### **Nejčastěji používané metody při získávání zaměstnanců:**

- uchazeči se nabízejí sami
- doporučení od našeho stávajícího zaměstnance
- vývěsky v organizaci nebo mimo ni
- spolupráce organizace se vzdělávacími institucemi
- spolupráce s různými sdruženími odborníků, asociacemi apod., a využívání jejich informačních systémů
- spolupráce s úřady práce – Zaslat ohlašovací lístek nebo e-mailem
- využívání služeb komerčních zprostředkovatelů
- inzerce ve sdělovacích prostředcích, na internetu

## **4.2 Výběr pracovníků**

Proces výběru začíná v okamžiku, kdy jsou získáni vhodní uchazeči o zaměstnání, ze kterých je možné konkrétně vybrat nového zaměstnance. Cílem výběru je rozpoznat:

- který z uchazečů o práci, shromážděných během procesu získávání zaměstnanců a prošlých předvýběrem, bude pravděpodobně nejlépe vyhovovat požadavkům příslušného pracovního místa
- přispěje i k harmonizaci mezilidských vztahů v organizaci či v příslušné pracovní skupině
- přispěje ke zlepšení pracovního i sociálního klimatu.

Výběr zaměstnance musí brát v úvahu nejen odborné, ale i osobnostní charakteristiky uchazeče.

### **Nejvíce využívané metody výběru zaměstnanců:**

**Dotazník** - Zpravidla vyplňují uchazeči sami a velmi často se stává, že dotazník vyplněný uchazečem na manuální práci je rozhodujícím materiálem při výběru vhodného zaměstnance.

**Životopis** - Patří mezi oblíbené metody výběru zaměstnanců a zpravidla se ještě kombinuje s další metodou výběru zaměstnanců jako například motivační dopis.

**Testy pracovní způsobilosti** (znalosti, dovednosti, osobnostní vlastnosti) - Bývají pouze doplňkovou informací, která podpoří rozhodnutí při výběru zaměstnanců

**Assessment centra (AC)** - V poslední době vzrůstá jejich obliba hlavně při výběru manažerů. Jedná se o diagnosticko–výcvikový program, který je založen na sérii simulací typických manažerských pracovních činností, při nichž se testuje pracovní způsobilost uchazeče o manažerské místo. Jejich pomocí lze však také hodnotit pracovní výkon stávajících manažerů, popřípadě provádět výcvik v manažerských dovednostech (Development centrum – DC). Bývají používány postupy zahrnující řešení jak skupinových, tak individuálních úkolů. Účastníci AC/DC pak absolvují přiměřeně sestavenou baterii těchto úkolů a jsou přitom hodnoceni vedoucími pracovníky spolu se zkušenými psychology. Jedná se o metodu, která je časově i finančně náročnější.

**Pohovor** - Nejpoužívanější metoda výběru zaměstnanců (tzv. interview). Má tři cíle:

1. získat dostatečné informace o uchazeči, o jeho očekáváních a pracovních cílech, popřípadě ověřit informace, které uvádí ve svých písemných dokumentech, jako jsou jeho požadované znalosti (PC, jazyky, psaní na stroji apod..)
2. poskytnout uchazeči informace o naší společnosti a práci v ní tak, aby uchazeč získal konkrétnější představu o uvažovaném pracovním místě a nebyl vědomě uváděn v omyl
3. posoudit osobnost uchazeče – někdy můžeme při rozhovoru získat lepší výsledek než z psychologických testů osobnosti

Jedním z důležitých faktorů výkonnosti týmu, který je sestaven za účelem plnění úkolů, je naučit se týmové spolupráci.

Jako pravé znaky týmové spolupráce bývají udávány tři skutečnosti:

- Sdílení společných cílů (co chceme týmovou spoluprací dosáhnout)
- Společná řeč a „jazyk“ (verbální komunikace, které rozumí každý člen týmu)
- Vyvážená orientace na vztahy i na úkoly (každý v týmu plní svoji roli a v rámci této role je pověřován specifickými úkoly, které svými schopnostmi co nejefektivněji plní)



K docílení tohoto stavu pomáhá jak správný výběr lidí do týmu - kompatibilita pracovního týmu, tak postavení a činnost vedoucího týmu. Může se stát, že jsou do týmu vybráni ti nejlepší odborníci, jejichž potenciál nepřináší požadované výsledky, protože tito odborníci nejsou schopni spolupráce. Proto se při sestavování týmu přihlíží ke třem okruhům posuzování jedinců:

- Profesní zdatnost
- Osobní předpoklady
- Předpoklady pro týmovou spolupráci.

Pro výběr vhodných lidí do týmu lze také využít různých diagnostických metod a testů. Jedním z nich je i Belbinův test týmových rolí, který vychází z následující typologie:

### **Realizátor (R)**

Je důležitý člen týmu, protože jeho cíle jsou totožné s cíli týmu. **R** je často výkonný ředitel vykonávající úlohy, které ne vždy chtějí vykonávat. **R** plánuje systematicky a efektivně transformuje plány do fungujících aktivit. Styl budování týmu **R** je organizovat operace. Může mu chybět flexibilita a nemusí si všímat nevyzkoušených myšlenek.

### **Koordinátor/Předseda (KR)**

Koordinátor organizuje týmové operace a zdroje tak, aby se splnily cíle skupiny. Zná silné a slabé stránky a snaží se maximalizovat potenciál každého člena. **KR** musí dobře umět řídit lidi. Hlavní osobnostní charakteristiky koordinátora jsou silná základní dominantnost a oddanost cílům skupiny. **KR** je klidný, pevný, disciplinovaný, povzbuzující, oporný typ týmového vůdce. Styl budování týmu **KR** je požadovat příspěvky a hodnotit je podle cílů týmu.

### **Formovač (FO)**

Je jiný, manipulativnější, ambicióznější, podnikavější, oportunističtější typ vedení týmu. **FO** uvádí věci do pohybu a formuje týmové úsilí určováním cílů a priorit. **FO** věří, že nejdůležitější je zvítězit pravým machiavelským stylem a pokud je to potřeba, uchýlí se k nedovoleným nebo nemorálním taktikám. Belbinův výzkum ukázal, že toto je nejvíc preferovaná týmová role. Styl budování týmů **FO** je vyzývat, motivovat a dosahovat. Je náchylný k provokaci, hněvu a netrpělivosti.

### **Myslitel (M)**

Je introvertní, inteligentní, inovační člen. **M** prezentuje nové myšlenky a pokouší se předkládat nové myšlenky a strategie. **M** má zájem o důležité širší problémy, což může mít za následek nedostatečnou pozornost k detailům. Styl budování týmu **M** je přinášet inovační myšlenky do operací, činností a cílů týmů. Často se „pohybuje v oblacích“ a nevěší si na detaily nebo protokolu.

### **Vyhledavač zdrojů (VZ)**

Je extrovertní typ, shromažďující zdroje. **VZ** zkoumá a informuje o myšlenkách, zdrojích a nových trendech, které se objevují mimo tým. Hodí se na styk s veřejností a vytváří pro tým užitečné externí kontakty. **VZ** obvykle ví, jak dát dohromady lidi se společnými zájmy, a také obvykle ví, kdo může pomoci vyřešit problémy. Styl budování týmu **VZ** je vytvářet síť a shromažďovat zdroje pro tým. Může ztratit zájem, když přejde počáteční nadšení.

### **Pozorovatel/hodnotitel (PH)**

**PH** se zaměřuje na analyzování problémů a hodnocení myšlenek. Zřídka se dá strhnout entuziasmem a chrání tým před impulzivními a riskantními rozhodnutími. Styl budování týmu **PH** je založený na objektivní analýze a hodnocení myšlenek a rozhodnutí týmu. Může mu chybět inspirace a schopnost motivovat jiné lidi.

### **Týmový pracovník (TP)**

**TP** hraje roli orientovanou na vztahy a podporu. Je to velmi populární typ a často se s ním setkáváme mezi vrcholovými manažery, neboť je velmi společenský, s malými potřebami dominance. **TP** podporuje týmového ducha, zlepšuje interpersonální komunikaci a minimalizuje konflikty mezi členy týmu. Styl budování týmu **TP** je podporovat vztahy v týmu. Může být nerozhodný v krizových situacích.

### **Dotahovač/finišer (DF)**

**DF** se zajímá o pokračování a vytrvá u projektu, když vzrušení a nadšení ostatních členů pomine. **DF** je dobrý plánovač, realizátor a dosahovatel týmových úkolů. **DF** se zlobí, když práce týmů zaostává za plánem a ztrácí uspokojení z práce, když se úkoly nedokončí. Styl budování týmu **DF** je vyvíjet tlak, aby se pokračovalo, plnily se termíny a dokončovaly úkoly. Není ochoten vzdát se vedení.

Při sestavování týmu nejde ani tak o to, aby v něm byly za každou cenu zastoupeny všechny výše popsané role, jako spíše o to, aby se jednotliví členové dokázali vhodným způsobem doplňovat a vzájemně si vycházeli vstříc. Pokud dokáže vedoucí týmu skutečně skloubit a využít přednosti lidí, se kterými pracuje a zároveň eliminovat jejich nedostatky a slabší stránky, může se v podstatě bez některých rolí obejít. Každý člověk se průběžně může zlepšovat ve všech rolích, je to jen otázka dostatečné přizpůsobivosti.

### 4.3 Motivace a hodnocení zaměstnanců

#### **Jak jsou motivováni zaměstnanci a jak manažeři:**

##### ZAMĚSTNANEC:

- Motivační struktura každého jedince je individuální
- Každý je motivován - Žádný jedinec neexistuje na tomto světě bez motivace
- Motivační založení lidí je dlouhodobě neměnné - Motivy druhých lidí je možné důkladně poznat. Tato znalost se stává klíčem k ovlivňování druhých.
- Každý člověk se motivuje pouze sám - Zajistit dostatečnou motivaci znamená zajistit, aby je k žádoucí činnosti poháněla síla jejich vlastních vnitřních podnětů

##### MANAŽER:

**Manažer používá k ovlivňování činnosti i vnějších podnětů – stimulů** - Mají podobu podmínek navozujících určité jednání - účinnost stimulu je závislá na tom, zda „brnkne“ na odpovídající vnitřní motivační strukturu. Stimuly by měly působit v souladu s vnitřními motivy a posilovat jejich užitečné složky. Nejefektivnější při motivování lidí je vytvořit takové vnější podněty, které se stanou vnitřními.

#### **Jak motivovat své spolupracovníky? Poznat motivační strukturu druhého člověka:**

1. vybrat vhodně motivovaného uchazeče o zaměstnání
2. jasně oznámit co má dělat, včetně standardů
3. efektivně zadávat úkoly
4. poskytovat zpětnou vazbu (+ / -)

5. účinně komunikovat, poskytovat informace
6. vytvářet pozitivní pracovní klima
7. rozvíjet podřízené – koučováním, delegováním, participací

### **Hodnocení zaměstnanců**

Hodnocení je jednou ze základních manažerských činností v oblasti vedení lidí a umožňuje:

1. dát správného člověka na správné místo a optimálně využívat jeho schopnosti,
2. formovat týmy a efektivně vést lidi
3. vytvářet zdravé mezilidské vztahy
4. realizovat personální a sociální rozvoj zaměstnanců.

### **Hodnocením zaměstnanců získáme:**

- informace o pracovním výkonu
- informace o správnosti výběru a rozmístění
- náměty na změnu pracovní náplně
- náměty pro odměňování
- náměty pro motivování zaměstnanců
- informace o potřebě vzdělávání a dalšího rozvoje
- informace o osobních problémech zaměstnance
- informace o mezilidských vztazích apod.

### **Dvě podoby hodnocení zaměstnanců:**

- a) **neformální hodnocení** - průběžné hodnocení zaměstnanců během vykonávané práce
- b) **formální hodnocení** - racionálnější a standardizované, je periodické s pravidelným intervalem, plánovité a systematické

### **Hodnocení zaměřujeme:**

- **na výsledky práce** – množství, kvalita, včasnost, náklady – hodnoty měřitelné
- **na pracovní chování** - iniciativa zaměstnance, rozvážnost, kritičnost, schopnost vést, schopnost se rozhodovat, disciplinovanost, vztahy se spoluzaměstnanci,

vztahy ke klientům, odborné znalosti, píle, kvalita práce, ochota, snaha šetřit materiál a zařízení a další.

### **K čemu vlastně hodnocení zaměstnanců slouží?**

- rozpoznat stávající úroveň a další potenciál pracovního výkonu jednotlivce
- rozpoznat silné a slabé stránky zaměstnance
- umožnit zaměstnanci zlepšit svůj výkon
- vytvořit základnu pro odměňování zaměstnance podle jeho přispění k dosažení cílů organizace
- motivovat zaměstnance
- rozpoznat potřeby v oblasti vzdělávání a rozvoje zaměstnanců
- vytvořit podklady pro plánování následnictví a kariéry
- vytvořit podklady pro rozmisťování zaměstnanců
- vytvořit podklady pro posuzování efektivnosti výběru zaměstnanců a vhodnosti metod výběru
- vytvořit podklady pro hodnocení efektivnosti vzdělávání zaměstnanců a účinnosti vzdělávacích programů
- vytvořit podklady pro plánování zaměstnanců (tj. potřeba a zdroje pracovních sil)
- vytvořit podklady pro stanovování budoucích pracovních úkolů v organizaci.

## **4.4 Úloha komunikace v personálním managementu**

Životně důležitou je pro každou organizace komunikace, která patří ke klíčovým funkcím moderního managementu. Zejména rychlé změny, které v současnosti organizace postihují, si žádají pružnou a efektivní komunikaci napříč organizační strukturou. Základním kamenem je dobré zkomunikování cílů, kterých chce organizace dosáhnout. Zpětná vazba o tom, jak se jí to daří, motivuje zaměstnance, posiluje jejich důvěru a loajalitu. V otevřeném prostředí se budou zaměstnanci na své vedoucí pracovníky obracet nejen s dotazy, ale i s vlastními názory a náměty na zlepšení, budou mít sklon uvažovat o nových možnostech, způsobem řešení, o cestách k úsporám nákladů apod.

### **Profesionální komunikace s podřízenými**

Komunikace s podřízenými mohou být jak pravidelné, tak i příležitostné. Bývají vedeny mezi čtyřma očima nebo spolu s ostatními podřízenými. Vždy mají určitý věcný

obsah a převážně mívají vytčený cíl. Profesionálně vedený rozhovor nadřízeného a podřízeného přináší oběma stranám mnoho výhod a lze očekávat i mnoho různých účinků.

Například:

- odbourá různá nedorozumění
- vztahy obou stran se stanou otevřenější
- vedoucí se s podřízeným lépe pozná a vzroste vzájemné pochopení
- vznikající problémy jsou řešeny společně
- podřízený má možnost do rozhovoru vnášet svoje myšlenky a názory
- podřízený se bude lépe identifikovat s nalezeným řešením
- u spolupracovníků vzroste pochopení pro nejrůznější změny v organizaci
- otevřený rozhovor zamezí fámám a dezinformacím na pracovišti
- bude podpořena vzájemná důvěra, pocity soudržnosti a potřeba spolupracovat
- zlepší se vzájemné vztahy a klima na pracovišti
- pracovník si posílí sebevědomí a bude lépe připraven na převzetí odpovědnosti

Každá komunikace s podřízeným obsahuje obsahovou – věcnou stránku, ale mezilidské vztahy – naše pocity, výrazně předurčují obsah.

### **Nejčastější chyby v rozhovorech se spolupracovníky**

1. termín rozhovoru je stanoven na poslední chvíli s malým předstihem, takže se na něj podřízený nemůže dostatečně připravit.
2. není znám důvod rozhovoru – o čem spolu bude nadřízený s podřízeným jednat.
3. na zvoleném místě rozhovoru chybí klid a nerušená atmosféra.
4. podřízený nedůvěřuje prostředí rozhovoru a cítí se nejistě.
5. podřízený je svým nadřízeným neustále přerušován.
6. mluví se sice o detailech, ale nedojde se však k žádnému konkrétnímu výsledku.
7. nadřízený zneužívá svou větší zkušenost s rozhovory a svou pozici v hierarchii.
8. nadřízený učiní rozhodnutí, přestože nebyly projednány všechny podrobnosti.
9. podstatná rozhodnutí jsou přijata již před rozhovorem a rozhovor plní pro nadřízeného funkci alibi.
10. chybí pozitivní naladění a vstřícnost k jednání

**Nadřízený i podřízený hovoří stejným jazykem, přesto dochází k obtížím v porozumění:**

- používá terminologii, kterou podřízený nezná
  - používá slova, která lze vyložit více způsoby
  - používá příklady, které podřízenému nic neříkají
  - předkládá informace nebo zkušenosti, ve kterých se podřízený moc nevyzná
- vysílá nesrozumitelné neverbální signály- gesta, které si podřízený může vyložit jinak.

### **Pracovní porady**

Porada je jedním z nástrojů vedení, kterým může manažer ovlivnit své podřízené.

#### Druhy porad:

- a) **Informační:** přenos stanovisek. Neexistence porady znamená bezvládní.
- b) **Problémové:** jsou komplexní přípravou budoucího rozhodnutí. Jsou-li úspěšné, pak mají významný efekt.
- c) **Úkolová:** přesnost informací s důrazem na jejich použití.
- d) **Motivační:** manažer získává spolupracovníky pro úkoly.
- e) **Rozhodovací:** řeší vzniklé rozpory, převládá autoritativní duch a klima.
- f) **Smíšená:** spíše projev chaosu, nepřipravenosti, spěchu.

### **Základní otázky pro efektivnost porad:**

1. kdy svolat poradu
2. „koho a kolik“ na poradu pozvat
3. příprava porady
4. úspěšné vedení porady
5. harmonogram pro efektivně vedené porady
6. zdokonalení techniky řízení porad

Schopnosti manažera při vedení porad se zvyšují zvládnutím 5 systémových kroků:

1. hned na začátku porady je potřeba seznámit s problémem
2. co možná nejdříve získá od členů porady názor k problému
3. aktivně podporuje průběh porady
4. diskusi vede tak, aby bylo dosaženo „spravedlivé“ účasti členů porady
5. poradu uzavře sumarizací toho, čeho bylo dosaženo, a zrekapituluje průběh

K podpůrným úkolům personálního manažera patří rozpoznávat a odstraňovat organizační slabiny (nesprávné postupy, špatné využívání lidských zdrojů, přílišná byrokratizace řídicích mechanismů apod.) Do firemní kultury i řídicích stylů se tak dostávají nové prvky, posilující participaci zaměstnanců na úspěchu organizace i vlastní kompetentnost (např. koučink, supervize, mentoring, stínování, stáže, firemní tréninky, teambuilding, kariérové plánování, individuální vzdělávací plány apod.)



## 5 Dobrovolnický management

Dobrovolnictví je svobodně zvolená činnost, konaná ve prospěch druhých bez nároku na odměnu. Dobrovolník dává část svého času, energie a schopností ve prospěch činnosti, která je časově i obsahově vymezena. Za tuto činnost nedostává finanční odměnu, ale často nedocenitelný dobrý pocit z pomoci ostatním, získává zkušenosti a nezřídka i přátelství.

### 5.1 Typy dobrovolnictví

V českém prostředí se můžeme setkat s několika druhy dobrovolnictví. Jeden typ představuje tzv. **občanská výpomoc**, zahrnující různé formy sousedské výpomoci. Jedná se o systém vzájemných protislužeb, které se úspěšně rozvíjely právě v uplynulém období totalitního režimu díky absenci normálně fungujícího trhu i služeb. V posledních letech se tyto vzájemné protislužby mění v tržní vztahy, ale stále je možné je nalézt v rámci rodiny a příbuzenstva, na venkově, apod.

Dalším typem je **dobrovolnictví vzájemně prospěšné**, které představuje činnost, kterou vykonávají především členové různých sdružení či klubů za účelem realizace cílů a poslání vlastní organizace. Jedná se o mnoho kulturních, sportovních, dětských a mládežnických organizací, kde určité skupiny občanů dobrovolně, sami pro sebe a své přátele realizují řadu aktivit. Do tohoto druhu dobrovolnictví se řadí i dobrovolní hasiči (SDH), dobrovolníci působící v zájmových sdruženích jako jsou Junák, Pionýr, YMCA atd. a v řadě svépomocných spolků zaměřených především na vzájemnou pomoc osob se zdravotním hendikepem. Tento typ dobrovolnictví je u nás převažující a věnuje se mu až 91% českých dobrovolníků. Toto typické propojení členství a dobrovolnictví, nazývané také kolektivním vzorcem dobrovolnictví se vyznačuje dlouhodobostí a vytvářením silných vazeb na komunitu. Na rozdíl od reflexivního vzorce dobrovolnictví, který akcentuje individualismus a vysokou míru profesionalizace dobrovolnických aktivit. Tento vzorec inklinuje ke krátkodobosti a nestabilitě a převažuje u něj vytváření instrumentálních vazeb na pracovníky organizace. Je charakteristický pro **dobrovolnictví veřejně prospěšné**, které vychází z ochoty občanů angažovat se svobodně a podle svého přesvědčení, ať již pro druhé nebo pro určité změny ve společnosti. Oproti vzájemně prospěšnému dobrovolnictví je u tohoto typu dobrovolnictví na prvním místě potřeba být užitečný svému okolí. Po roce 1989 se u nás stala platformou pro tento typ dobrovolnictví řada nevládních neziskových organizací, které se snaží získat pro svoji činnost dobrovolníky z řad veřejnosti, ať již se jedná o jednorázové akce nebo dlouhodobou dobrovolnou spolupráci. Tento typ dobrovolnictví je charakterizován již v občanském zákoníku v části týkající se závazků, konkrétně typové smlouvě příkazní. Dalo by se říci, že občanský zákoník už od počátku vytváří základní právní rámec pro uskutečňování dobrovolnické činnosti.

Záběr, kde jsou dobrovolníci schopni pomoci, je poměrně široký a jejich pomoc je v těchto oblastech nezbytná. Nejvíce zastoupenou oblastí je v naší republice sociální a zdravotní péče, kde je pomoc dobrovolníků velice přímá a člověk vidí přesně, komu, kde a jak pomáhá. Je zde však kladen důraz na to, aby byla tato činnost velice dobře koordinována, protože dobrovolník vstupuje do systému, který byl celá léta uzavřen před vstupem cizích osob a může zpočátku působit jako cizorodý prvek. Humanitární organizace a organizace na ochranu lidských práv se u nás začaly objevovat zejména až po roce 1989, velice brzy se dostaly do podvědomí občanů a přilákaly řadu dobrovolníků především z řad mladých lidí. Ti pomáhají všude tam, kde je potřeba zasáhnout ve svízelné situaci, která může nastat důsledkem přírodní katastrofy, válečných konfliktů, imigrací atd. Tisíce dobrovolníků se angažuje v kulturní oblasti. Většina z nich se zaměřuje na obnovu a ochranu kulturních památek. Z velké části se nejedná o rozsáhlé akce, ale jen o regionální záležitosti, kde si obyvatelé chtějí chránit kulturní památky, které znají např. zámky, hrady, divadla, muzea. Sportovní a vzdělávací činnosti se věnují dobrovolníci zejména formou mimoškolních volnočasových aktivit. Jedná o práci s dětmi, kde je hlavním cílem ukázat dětem jiný způsob trávení volného času. V rámci ochrany životního prostředí dobrovolnické organizace varují před zbytečným devastováním krajiny a učí děti, jak šetrně zacházet s přírodními zdroji.

Posledním a nejnovějším typem dobrovolnictví je **dobrovolnická služba**. Ta představuje obvykle dlouhodobý (až několikaměsíční) závazek věnovat se dobrovolné práci často mimo svoji zemi. V ČR se tento typ dobrovolnictví začal objevovat až po roce 1989, kdy k nám přijela řada dobrovolníků především z USA a západoevropských zemí, jejichž činnost byla zaměřena převážně na výuku jazyků. Postupem času vznikly i české organizace, které se věnují vysílání dobrovolníků do zahraničí, ať již na skupinové workcampsy či na samostatné studijní a vzdělávací pobyty v humanitárních či ekologických organizacích. Současně se však začala dobrovolnická služba uplatňovat i při vysílání dobrovolníků do českých organizací. Nejčastěji se dobrovolnická služba vykonává v sociálních službách a také ve zdravotnictví. Schopnost dobrovolníků efektivně pomoci se ukázala také během odstraňování škod po záplavách, které v posledních letech zasahují naši zemi opakovaně.

## 5.2 Dobrovolnický cyklus

Dobrovolnický cyklus zahrnuje souhrn po sobě následujících provázaných činností, které se periodicky opakují:

- nábor dobrovolníků (zájemců o dobrovolnictví)
- výběr dobrovolníků (výběr ze zájemců o dobrovolnictví na základě stanovených kritérií)
- umístování dobrovolníků (výběr a obsazení vhodného dobrovolnického místa)

- výcvik dobrovolníků (zaškolení ve prospěch konkrétně zvolené dobrovolnické činnosti)
- monitorování a supervize dobrovolníků (získání zpětné vazby, kontrola činnosti dobrovolníků)
- ukončení činnosti dobrovolníků (hodnocení dobrovolníků)

Dobrovolnické cykly lze realizovat v časové posloupnosti za sebou nebo paralelně (s časovým posunem). Dobrovolnický cyklus lze vztáhnout na skupinu dobrovolníků, nebo na jednotlivce. Každá aktivita dobrovolnického cyklu má svou délku trvání v závislosti na charakteru dobrovolnického programu a potřeb organizace. Některé aktivity (např. supervize dobrovolníků) se v rámci jednoho cyklu vícekrát opakují.

*Příklad: Dva dobrovolnické cykly v půlročním horizontu (model)*

Aktivita	Měsíc					
	I	II	III	IV	V	VI
Nábor dobrovolníků	x		x			
Výběr dobrovolníků		x		x		
Umístování dobrovolníků			x		x	
Výcvik dobrovolníků			x		x	
Monitorování dobrovolníků			x	x	x	x
Supervize dobrovolníků				x		x
Hodnocení dobrovolníků						x

## 5.3 Nábor dobrovolníků

### 5.3.1 Cílové skupiny

Určitou typologii dobrovolníků oficiálně uvádí Ministerstvo vnitra ČR. Podle ní se dobrovolníci v České republice dají rozdělit do skupin, jejichž společným znakem je věk, status nebo nějaký druh znevýhodnění.

**Děti do 15 let** jsou druhou nejvyužívanější skupinou dobrovolníků, která však podle zákona o dobrovolnické službě nemůže být za dobrovolníky považována. Tato kategorie dobrovolníků se může zapojovat do dobrovolnictví v rámci dobrovolnických programů určených pro děti a mládež.

**Mládež a mladí dospělí do 25 let** tvoří v současné době nejpočetnější skupinu dobrovolníků v České republice. Orientují se na sociálně zdravotní služby (pomoc drogově závislým, sociálně slabým, tělesně postiženým apod.), ochranu přírody, kulturu, volnočasové aktivity s dětmi a vrstevníky. Jedná se především o studenty, kteří vykonávají dobrovolnou činnost v rámci studia. Dá se předpokládat, že po ukončení studia se změní jejich situace (získání zaměstnání, odstěhování se, atd.), což povede k ukončení dobrovolné činnosti. Je nutné nezaměňovat praxi a stáž s dobrovolnou činností.

**Dospělí do 60 let** jsou početně nejméně zastoupenou skupinou, kterou je možné využít na časově méně náročnou činnost. Důvodem je časová vytíženost, starost o rodinu. Dospělí se zaměřují na speciální odbornou práci, regionální rozvoj, sportovní a kulturní oblast. Tito dobrovolníci jsou specialisti ve svém oboru, mají životní zkušenosti. To vše mohou při dobrovolné činnosti využít.

**Senioři** jsou velmi využívanou skupinou dobrovolníků bez časového omezení. Zaměřují se na speciální odbornou práci, řízení organizací, samosprávné spolky, práci s dětmi, veřejné sbírky a dražby“ (MV ČR). Člověk v pozdní dospělosti řeší zásadní mezník svého života, kterým je odchod do důchodu. „Odchod ze zaměstnání do důchodu bývá prožíván často velmi dramaticky. Výrazně se mění životní styl, denní režim, člověk najednou neví, co s volným časem. Prázdné místo, které dříve tvořila práce, je třeba nahradit něčím jiným. Dobrovolnictví může být pro seniora novým prostředkem k naplnění vzniklé mezery.

**Cizinci** tvoří skupinu, která má „podobné charakteristiky jako kategorie českých studentů“. Jejich působení má charakter dobrovolné služby, která se vyznačuje tím, že je především souvislá. Díky tomu je pomoc zahraničních dobrovolníků značně efektivní. Všechny cizince spojuje problém jazykové bariéry a odlišnost kultury, ve které se ocitli.

**Osoby s handicapem** jsou skupinou dobrovolníků, kterou je důležité podporovat. Pomoc s překonáním handicapu jim umožní věnovat se pomoci druhým lidem. Zaměřují se na kancelářské práce, koordinační činnost a pomoc podobně handicapovaným skupinám lidí.

**Firemní dobrovolníci** jsou v České republice zatím ojedinělým jevem. Součástí firemní strategie některých firem je povinnost zaměstnanců odpracovat určitý počet hodin mimo svoji hlavní práci jako dobrovolník (např. v rámci tzv. dobrovolnických dnů, např. Orange Days). Dobrovolníci z řad pracovníků firmy mohou být také poskytnuti jako forma nefinanční podpory v reakci na žádost neziskové organizace (např. PR poradci, právníci, IT odborníci aj.).

**Dobrovolníci z řad nezaměstnaných** se rekrutují z řad ohrožených skupin, jako jsou matky po mateřské dovolené, osoby v předdůchodovém věku nebo osoby se změněnou pracovní schopností. Dále jde o absolventy škol, kteří vstupují na trh práce. Dobrovolnictví je možné využít jako nástroj ke zvýšení jejich kvalifikace a k následnému lepšímu uplatnění na trhu práce. Zapojování nezaměstnaných dobrovolníků a absolventů je cíl mnohých dobrovolnických programů, které mohou ve spolupráci s úřadem práce napomáhat ke zmírňování psychosociálních problémů nezaměstnaných.

### 5.3.2 Náborové aktivity

**Aktivní přístup** - cílená snaha o získání dobrovolníků, zahrnující nejrůznější formy oslovování dobrovolníků (oslovování potenciálních dobrovolníků v pro ně vhodném sociálním prostředí, adresné kontaktování, šíření nabídky prostřednictvím propagačních materiálů organizace, cílené výzvy v médiích, využívání služeb dobrovolnického centra aj.)

**Pasivní přístup** – reprezentuje ho spoléhání na vlastní iniciativu dobrovolníků, až si najdou k organizaci cestu. Zdrojem pro získávání dobrovolníků jsou neformální a přátelské kontakty, osobní doporučení, zprostředkování nabídky příslušníky vlastní členské základny. Důležitým aspektem je navození atmosféry důvěry a také prestiž organizace.

#### **Nábor může být prováděn:**

- **jednorázově** (např. na jednorázové akce; při prvním náboru dobrovolníků; když potřebujeme naléhavě více dobrovolníků; před školením/ výcvikem skupiny dobrovolníků)
- **průběžně** (kontinuálně přibíráme potřebné dobrovolníky pro organizaci a její projekty, zvláště v případech, kdy není potřeba najednou většího množství dobrovolníků a není potřeba jejich počátečního školení)

#### **Formy náboru:**

- na vlastních akcích
- letáčky
- webové stránky, inzerce na webových stránkách ICN, ECN ...
- média (články, rozhlas, televize)
- besedy a informační programy na školách a organizacích
- osobní kontakt (nejlépe prostřednictvím již aktivních dobrovolníků)
- spolupráce s dobrovolnickým centrem

### 5.3.3 Výběr dobrovolníků

Výběr dobrovolníků je klíčovou činností, na které je závislá další spolupráce organizace a dobrovolníka. Pro výběr dobrovolníka mohou být stanovena objektivní kritéria, jejichž splnění je prověřováno (dobrovolník ho musí doložit, prokázat, nebo musí absolvovat nějaký test). Patří mezi ně např. výsledky psychotestů, výpis z rejstříku trestů, doklad o zdravotní způsobilosti. Při výběru (přijímání) dobrovolníků jsou také zkoumány motivy, které zájemce do organizace vedou. Může se stát, že dobrovolník představy organizace či požadavky dobrovolnického programu nesplní a musí být odmítnut.

## 5.4 Motivace dobrovolníků

Motivace je podle Kassina „vnitřní stav, který podněcuje jedince k aktivitě směřující k určitému cíli“. Motivační priority člověka jsou podle hierarchické teorie potřeb Abrahama Maslowa uspořádány pyramidově.



1. fyziologické potřeby (potřeba potravy, tepla, vyměšování)
2. potřeba bezpečí, jistoty (projevuje se především vyhýbáním se všemu neznámému, neobvyklému či hrozivému)
3. potřeba lásky, sounáležitosti (vedou k touze někam a k někomu patřit, být přijímán a milován)
4. potřeba uznání, úcty (být vážený, mít úspěch v očích jiných lidí a na tomto základě být sám sebou kladně hodnocen)
5. potřeba seberealizace (naplnit své možnosti růstu a rozvoje)
6. potřeby estetické (potřeba vytvořit harmonii, řád a krásu)

První čtyři kategorie Maslow označuje jako *potřeby nedostatkové* (potřeby deficiencie), pátou kategorii pak jako *potřeby růstové*. Obecně platí, že níže položené potřeby jsou významnější a jejich alespoň částečné uspokojení je podmínkou pro vznik méně naléhavých a vývojově vyšších potřeb. Toto však nelze říci zcela bezvýhradně a je doloženo, že uspokojování vyšších potřeb (estetických, duchovních) může napomoci v mezních situacích lidského života, ve kterých je možnost uspokojování nižších potřeb omezena. Za nejvyšší považuje Maslow potřebu seberealizace, jíž označuje lidskou snahu naplnit své schopnosti a záměry.

### **Motivace a altruismus**

Za sociálně motivované chování lze pokládat ty druhy chování, které mají zřejmý sociální cíl, např. sdružování a komunikace, resp. vycházejí z potřeb či popudů, které mají sociální obsah. Sociální izolace je pro člověka nepříjemná a nesnáší ji dlouho stejně jako naopak těsnou blízkost a vzájemné sdílení omezeného prostoru. Člověk je motivován k různým typům **altruismu**. Altruismus je morální princip předepisující potlačit vlastní egoismus, nezištná služba bližnímu, ochota obětovat vlastní zájem ve prospěch jiných, mravní princip, podle něhož je blaho jiného a on sám mravně důležitější než mé vlastní já a vlastní blaho, respektive reálné chování vědomě nebo nevědomě založené na těchto principech nebo jim odpovídající. Altruismus je také definován jako poskytování výhod jiným na úkor sebe. Je pochopitelné, že člověk pomáhá svým blízkým, členům rodiny a přátelům, ale pomoc neznámému člověku je už něco jiného. Zde se přidává ještě pocit zodpovědnosti a solidarity.

Pokud je člověk veden altruismem, nemusí to znamenat, že nemůže nic získat. Získat lze prestiž, kvalifikaci, důležité kontakty nebo dobrý pocit ze smysluplné práce. Pokud je altruismus provázen očekáváním, že bude oplacen, hovoříme o *recipročním altruismu*. Lidé mohou považovat pomoc druhému za jakousi „dlouhodobou investicí do budoucna“. Takoví lidé předpokládají, že budou-li pomáhat, je velmi pravděpodobné, že i jim někdo pomůže, podle pravidel vzájemnosti neboli reciprocity, která funguje ve společnostech všech kultur.

### **Typologie motivací**

**Konvenční motivaci** je možné hledat u jedinců, kteří se pro dobrovolnictví rozhodují s tím, že jsou vedení morálními normami buď svého nejbližšího okolí, anebo obecnými neformálními pravidly chování v dané společnosti. Člověk řídí tím, aby to, co činí, to, čeho dosáhne, odpovídalo jím přijaté obecné reguli, ideji, normě, a to i tehdy, když provedení této regule, normy či realizace ideje mu osobně nic nedává a nedává také nic jiným osobám, s nimiž se cítí být bezprostředně spojen. Předpokladem však je to, že jedinec se nechá regulovat systémem norem. Konvenční motivace, která je dominantní u 41% českých dobrovolníků, nese stopy vlivu jak očekávání a vzorů chování v kruhu rodiny a známých, tak morálních imperativů širšího společenství. Dobrovolníci

často při rozhodování preferují náboženské přesvědčení, případně následují příkladu lidí z okruhu rodiny a přátel, kteří jsou „filantropicky“ aktivní. Konvenční motivace se opírá o principy křesťanské morálky a představy o správném způsobu života příslušné vrstvy obyvatelstva. Stát se dobrovolníkem je normální a je to považováno za správné. Tento typ motivace týká častěji lidí nad 60 let a také, jak se dá předpokládat, lidí věřících.

Druhým typem motivace je **reciproční motivace**, která vede jedince k hledání prvků užitečných pro něho samotného. Dobrovolníci vlastně spojují konání dobra pro jiné s vlastním prospěchem. Vykonávají dobrovolnou činnost s tím, že očekávají, že získají něco i oni. Jde například o získávání nových zkušeností, navazování nových vztahů, realizaci a uplatnění svých schopností. V případě, že je dobrovolník nezaměstnaný, může se díky dobrovolné činnosti udržovat v kondici. Tento typ motivace ovlivňuje rozhodování u 37 % českých dobrovolníků. Co se týká věku, je tento vliv patrný především u lidí do 30 let s jednoznačně ateistickým světonázorem. Může jít například o studenty, pro které je dobrovolná činnost nevyčerpatelným zdrojem zkušeností a neformálního vzdělávání.

**Nerozvinutou motivaci** lze najít u některých vysokoškoláků a u osob příslušných ke střední a starší generaci od 40 do 60 let. Pro tyto dobrovolníky je důležitá důvěra v organizaci, pro kterou by měli pracovat, přesvědčení o smysluplnosti dobrovolné práce, v konkrétním případě a pocit, že se prostřednictvím dobrovolnictví mohou podílet na šíření dobré myšlenky. Toto je pro nositele nerozvinuté motivace dostačujícím důvodem k tomu, aby se stali dobrovolníky. Nerozvinutá motivace k dobrovolnictví se projevuje primárně u 23 % dobrovolníků.

Motivace se dá dělit na vnější a vnitřní. **Vnější motivace** je charakterizovaná jako touha angažovat se v nějaké činnosti kvůli penězům, uznání či jiným konkrétním odměnám. Dobrovolná činnost neposkytuje finanční odměnu, ale může poskytovat pocit uznání, důležitosti, významnosti apod. Takže i dobrovolníci mohou mít vnější motivaci. **Vnitřní motivace** je definována jako vnitřní puzení motivující jedince bez přítomnosti vnější odměny. Protože dobrovolníci nedostávají peníze za svou činnost, jsou většinou takto vnitřně motivováni a změna by pro ně mohla být i kontraproduktivní. Pokud totiž člověk dělá něco se zájmem a zapálením, aniž by za to peníze požadoval, může náhlá finanční odměna působit škodlivě. Když takoví lidé začnou dostávat peníze za práci, kterou již provádějí, mohou o ni ztratit zájem. Peníze za oblíbenou činnost totiž dělají ze zábavy práci.

### **Falešná motivace**

K dobrovolnictví může přivést zájemce řada „falešných motivů“, které nejsou být jednoznačně prospěšné pro ostatní. Tento aspekt hraje významnou roli zejména při výběru dobrovolníků, není vhodné nepodceňovat ani jejich výcvik a supervizi, protože rozpoznání nepravého motivu hned na začátku spolupráce s dobrovolníkem může být obtížné. Pozornost by měla být věnována především těmto projevům:



- soucit vedoucí k degradaci klienta
- nepřiměřená a zbytečná zvědavost, pídění se po intimních detailech
- služba pramenící z pocitu povinnosti
- „skutkaření“, tedy snaha něco si zasloužit
- touha obětovat se
- osobní neštěstí, se kterým si dobrovolník neví rady
- pocit vlastní důležitosti a nenahraditelnosti
- nedostatek sebeúcty a s tím spojená touha potkat ještě ubožejší lidi
- panovačnost, touha ovládat jiné a uplatnit svůj vliv.

Někdy se také hovoří o dvou *syndromech*, které bývají v řadách dobrovolníků velmi rozšířené:

- spásitelský syndrom, tj. úsilí o záchranu „celého světa“
- syndrom pachatele dobra, tj. přílišná horlivost a zasahování do záležitostí druhých (byť potřebných) pod záminkou „pomáhání“

## 5.5 Umíst'ování dobrovolníků

Pro umístění dobrovolníka potřebuje koordinátor znát jednak:

- informace o dobrovolníkovi
- informace o potenciálních dobrovolnických místech.

Teprve usouvztažněním všech těchto informací může vytipovat vhodné dobrovolnické místo (umístit dobrovolníka). Tento postup uplatňuje koordinátor vždy, ať už pracuje v dobrovolnickém centru, nebo koordinuje dobrovolníky ve vlastní organizaci.

### **Informace o dobrovolníkovi**

Mezi stěžejní informace, které potřebuje koordinátor znát, patří věk, vzdělání, sociální status (nezaměstnaný, student, důchodce aj.), zájmy a představy, motivace, zdravotní stav, časové možnosti. Tyto informace může od dobrovolníka získat rozhovorem či na základě dotazníku. Obvykle se vyplácí kombinace obou forem (úvodní rozhovor ulehčuje porozumění a správné vyplnění dotazníku.)

### **Informace o dobrovolnickém místě**

Popis dobrovolnického místa hraje významnou roli při umíst'ování dobrovolníků. Nesprávný výběr může přinést velké zklamání a ztrátu o dobrovolnickou činnost vůbec. Můžeme se setkat s různými typy využití dobrovolníků v NNO:

A) *Na dobrovolnících je přímo závislý vlastní chod organizace. Vedle malé skupiny zaměstnaných profesionálů se dobrovolníci podílejí na hlavní činnosti organizace.* Bez jejich práce by organizace nemohla své cíle plnit. Tento typ je charakteristický pro zajišťování rozsáhlých humanitárních akcí (např. Člověk v tísni), volnočasová centra pro sociálně slabé (YMCA), sportovní a turistické oddíly, spolky ochránců přírody (památek, zvířat), zájmová sdružení (včelaři, zahrádkáři, rybáři) aj. Bez dobrovolníků by také často nebylo možné realizovat příležitostné akce pro veřejnost (květinový den, benefiční koncert, výlety s klienty aj.)

B) *Dobrovolníci vykonávají činnosti, které jsou součástí programu organizace, ale nejsou základem provozu organizace.* Jde o úkony, které by jinak zastával placený profesionál, ale vzhledem ke svému rozsahu buď nestačí na vybudování samostatné pozice, nebo nejsou vykonávány v samostatné kompetenci (participace na zajištění finančních prostředků, např. rozesílky žádostí o podporu na firmy, vedení databáze dárců, příprava účetních dokladů, zabezpečení recepce, pomoc s úklidem, osobní distribuce propagačních materiálů apod.). Pomoc dobrovolníků tak přispívá zejm. ke snížení nákladů organizace a bývá řešením v případě nedostatku finančních zdrojů. Tento typ je uplatňován v široké škále neziskových organizací.

C) *Činnost dobrovolníků není pro vlastní chod organizace bezprostředně nepostradatelná, ale pomáhá lépe nebo snáze naplňovat cíle organizace/programů,* zejména zkvalitňuje poskytované služby. Dobrovolníci nenahrazují nijak práci profesionálů, spíše ji doplňují a rozvíjejí. Tento typ se nejčastěji u zdravotních zařízení a v sociálních službách, které tímto způsobem dosahují „vyššího standardu“ péče o své klienty.

### **Působení dobrovolníků u poskytovatelů sociálních služeb**

Poskytování sociálních služeb je vnímáno jako jedna z forem zabezpečování „obecného blaha“, přispívající k naplňování cílů sociálního státu (welfare state). Subjekty, které působí v sociální oblasti, jsou definovány především jako poskytovatelé sociálních služeb (od 1. 1. 2007 musí být tyto subjekty registrovány u MPSV). Tyto subjekty musí plnit řadu zákonných povinností vč. plnění standardů kvality sociálních služeb. V této souvislosti je třeba si uvědomit, že *zákon* se týká **profesionálních pracovníků**, neřeší tedy roli **dobrovolníků**. *Zákon* vymezuje okruh pracovníků, kteří v oblasti sociálních služeb vykonávají odbornou činnost. V sociálních službách vykonávají odbornou činnost **sociální pracovníci a pracovníci v sociálních službách** (dle zákona o sociálních službách), dále **zdravotničtí pracovníci** (dle zdravotnických předpisů) a **pedagogičtí pracovníci** (dle školských předpisů). Dobrovolník není pracovník ve smyslu pracovně právních předpisů.

Jeho činnost se řídí občanským zákoníkem, a to jak v případě, že dobrovolníci přicházejí do sociálních služeb v akreditovaném režimu podle zákona 198/2002 Sb. o dobrovolnické službě, tak i v případě, že je dobrovolnictví organizováno mimo působnost zákona o dobrovolnické službě, což je v praxi dosud častější případ. Ustanovení zákona o sociálních službách v §115 odst. 2 připouští, že při poskytování sociálních služeb působí rovněž dobrovolníci za podmínek stanovených zvláštním právním předpisem (kterým je míněn především zákon o dobrovolnické službě). Dobrovolníci mohou vykonávat různé činnosti, při popisu dobrovolnického místa bychom se však měli nejprve seznámit s činnostmi, které vykonávají profesionální pracovníci. Dobrovolník v sociálních službách musí mít striktně omezené kompetence co do profesionálních činností, ale má vymezené některé své kompetence dle základních činností definovaných pro konkrétní druh sociální služby – obvykle jde o úkony a činnosti srovnatelné **s běžným občanským životem**. Při definování náplně dobrovolnické činnosti (služby) tedy platí:

- dobrovolníci nejsou pracovníky sociálních služeb,
- jejich činnost sama o sobě není sociální službou ve smyslu zákona o sociálních službách,
- základem pro vymezení činnosti dobrovolníků je stanovení podílu profesionálních činností, které dobrovolníci nemohou vykonávat, a stanovení těch činností, které vykonávat mohou.

### **Dobrovolníci a standardy kvality sociálních služeb**

Pokud dobrovolníci přicházejí do zařízení sociálních služeb mimo režim akreditace podle zákona o dobrovolnické službě, mohou i nadále vstupovat do zařízení podle standardu kvality č. 9 (dle přílohy č. 2 prováděcí vyhlášky k zákonu o sociálních službách): **9. Personální a organizační zajištění sociální služby d) Poskytovatel, pro kterého vykonávají činnost fyzické osoby, které nejsou s poskytovatelem v pracovně právním vztahu, má písemně zpracována vnitřní pravidla pro působení těchto osob při poskytování sociální služby; podle těchto pravidel poskytovatel postupuje.** V praxi jsou dobrovolníci potřební i ve standardu 15 c), podle kterého „poskytovatel zapojuje do hodnocení poskytované sociální služby také zaměstnance a další zainteresované fyzické a právnické osoby“. Zde se potvrzuje naše zkušenost, že dobrovolníci se mohou účinně podílet nejen na hodnocení, ale také na zvyšování kvality poskytovaných služeb.

Z dosavadních zkušeností vyplývá, že dobrovolník v sociálních službách může být:

- dobrým pomocníkem při zvyšování kvality služeb,
- prostředkem snižování zátěže profesionálního personálu,
- nástrojem smysluplné komunikace s okolní komunitou.

Abychom dosáhli těchto cílů, dobrovolník musí být:

- veden a řízen profesionálním zástupcem zařízení sociálních služeb,
- integrován do činnosti zařízení v souladu se standardy kvality sociálních služeb.

## 5.6 Péče o dobrovolníky

Péče o dobrovolníky zahrnuje celou řadu činností. Patří mezi ně zejména:

- **získávání zpětné vazby**, zjišťování spokojenosti s průběhem dobrovolnické činnosti (důležité zejména po zahájení dobrovolnické činnosti)
- **další vzdělávání dobrovolníků** (organizování specifických kurzů či školení vhodných pro výkon dobrovolnické činnosti či na zakázku dobrovolníků, účast je pro dobrovolníky bezplatná)
- **supervize dobrovolníků**. Supervizi obvykle vede odborník (terapeut, psycholog), který pomůže dobrovolníkům překonávat bariéry, předcházet jejich vyhoření, přebírání zodpovědnosti za události a problémy klientů, dodržovat základní zásady psychohygieny. Supervize může být také způsobem přenosu informací mezi organizací (dobrovolnickým centrem) a dobrovolníky a získávání zpětné vazby. Bývají zdrojem podnětů ke zlepšení, inspirací pro začínající dobrovolníky, ujištěním smysluplnosti dobrovolnické činnosti.
- **odměňování dobrovolníků a transparentní oceňování práce dobrovolníků**, např. přihlášením do soutěží (např. Cena Křesadlo), poděkování ve výroční zprávě či na nástěnkách v prostorách organizace
- **vedení dokumentace o dobrovolnících** prostřednictvím osobních spisů, ve kterých můžeme archivovat vstupní dotazník, různé poznámky o spolupráci a jednáních s dobrovolníkem, výsledky zpětné vazby, změny v postojích dobrovolníka apod. Tyto informace nám poslouží při komunikaci s dobrovolníkem, kdy můžeme vyvolat pocit, že dobrovolníka známe, sdílíme jeho životní osudy apod.
- **kontrola činnosti dobrovolníků**, zaměřená na dodržování pravidel a ujednání, evidenci počtu dobrovolnických hodin, pravidelnost docházky, účasti na supervizních setkáních, úhradu nákladů apod. Součástí může být také hodnocení celé spolupráce a efektivity dobrovolnické činnosti v rámci programu, naplňování poslání organizace aj., které by však měla provádět nezávislá osoba (např. studenti v rámci seminárních prací či výkonu praxe).

### JAK SI UDRŽET DOBROVOLNÍKA

**Rozvoj a posilování motivace** – vytváření a posilování zájmu dobrovolníka o organizaci, její cíle a poslání, zvýšení jeho participace na činnostech a akcích organizace, někdy určitá forma kompenzace vynaloženého úsilí, času apod. K nim patří zejména:

- pocit užitečnosti a smysluplnost
- pocit uspokojení a radosti
- získat nové poznatky, zkušenosti, dovednosti
- navázat nové vztahy, získat přátele
- vyzkoušet si svoje možnosti

- využít prospěšně svůj volný čas

### **Faktory další motivace:**

#### ***1) Kvalita pracovního prostředí***

- dostatek informací (informace o poslání a cílech organizace, o plánech, informace o souvislosti a vazbě vykonávaných činností na cíl – smysl vlastní činnosti atd.)
- kvalitní pracovní vztahy (se zaměstnanci, dobrovolníky, klienty či zákazníky organizace,...cílené omezování možných třecích ploch, rivality apod.)
- jasná práva, povinnosti a kompetence
- materiální zabezpečení výkonu dobrovolnických činností
- snaha o příjemné pracovní prostředí (v mezích možností příjemné prostory, zařízení...vymezení místa pro dobrovolníka, jeho útočiště)

#### ***2) Vzdělávání***

- příprava dobrovolníka před zahájením činnosti (zasvěcení)
- průběžné vzdělávání zlepšující a usnadňující činnost dobrovolníka
- nadstavbové vzdělávání (dle oblasti zájmu, osobnostního růstu, komunikačních dovedností, organizace času) vč. možnosti získání osvědčení o absolvování nebo účasti

#### ***3) Odměňování***

- veřejně vyjádřená pochvala, poděkování
- pozitivní zpětná vazba / pochvala
- podíl na úspěchu akce, na níž dobrovolník participoval (vyhlášení výsledků, oslava...)
- rozhovor s dobrovolníkem v médiích (zvyšuje jeho společenskou prestiž)
- účast na oslavách organizace (výročí a významné události organizace, oslavy zaměstnanců...)
- přání k osobním výročím dobrovolníka
- uvedení dobrovolníka do role experta, zájem o jeho zpětnou vazbu
- přizvání dobrovolníka k řízení akce, projektu, organizace
- pozice školitele nově příchozích
- nabídnutí členství v organizaci, příp. v jejích orgánech
- osvědčení o působení dobrovolníka v organizaci, o absolvovaných výcvicích, školeních, doporučení do škol, pro zaměstnavatele
- účast na akcích, na jejichž přípravě se nepodíleli
- příprava akcí a volnočasových aktivit speciálně pro dobrovolníky (kluby, happeningy, permanentky do divadla, bazénu...)

- možnost jednorázové odměny v podobě dárku (výrobek klientů, firemní kalendář, diář apod.)

Je vhodné vytvářet si systém kontinuálního dlouhodobého odměňování.

## 5.7 Bariéry dobrovolnictví

Je dobré předcházet vzniku bariér, které brzdí další rozvoj dobrovolnictví v organizaci, příp. vedou k jeho ukončení. Tyto bariéry nezmizí samy o sobě a jejich odstranění a náprava vzniklých důsledků jsou velmi náročné, ba i nemožné. Bariéry způsobují tyto situace:

- velký rozdíl mezi očekáváním dobrovolníka a skutečnou činností
- pocit dobrovolníka, že jeho pomoc je k ničemu
- nedostatek zpětné vazby, pochvaly, ocenění
- úkoly dobrovolníka jsou příliš rutinní, chybí rozmanitost a prostor pro kreativitu
- dobrovolníci necítí podporu ze strany zaměstnanců
- splnění úkolu či kvalitní provádění dobrovolnické činnosti nepřináší programu/organizaci žádnou prestiž
- iniciativa dobrovolníka a návrhy na zlepšení jsou přehlíženy, odmítány
- napjatá atmosféra v organizaci

nedostatek příležitostí k samostatné činnosti dobrovolníka, je neustále pod dozorem pověřeného pracovníka.

## 5.8 Akreditace dobrovolnického programu

*Organizace, která realizuje dobrovolnický program, může zažádat o tzv. **akreditaci**, která velmi zpříšňuje plnění podmínek akreditovaného programu a klade na přijímající organizace ve vztahu k vysílající organizaci (dobrovolnické centrum) i na dobrovolníky vyšší nároky a povinnosti (evidence, vzdělávání, supervize a kontrola).*

### **Výhody akreditovaných organizací**

- Akreditované organizace mohou žádat Ministerstvo vnitra o státní dotaci na pojištění dobrovolníků a na část nákladů spojených s evidencí dobrovolníků, přípravou a výkonem dobrovolnické služby.
- Organizace, ve kterých vykonávají činnost dobrovolníci vyslaní akreditovanou vysílající organizací podle zákona o dobrovolnické službě, mohou uplatnit hodnotu činnosti těchto dobrovolníků v rámci vlastního podílu (dofinancování) na nákladech projektu, na které žádají o státní dotace u vybraných ústředních orgánů.

- Akreditované organizace mohou snáze vytvořit podmínky pro dobrovolnickou činnost nezaměstnaných evidovaných u úřadu práce.
- Akreditované organizace mohou snáze získávat dobrovolníky, kteří dávají přednost vyššímu stupni právní ochrany a předem stanoveným pravidlům. Akreditace je určitou známkou kvality.

### **Výhody pro dobrovolníky v akreditované organizaci**

- Dobrovolník v akreditované organizaci má smluvně zaručené postavení, je pojištěn proti škodám na zdraví a na majetku.
- Dobrovolníkovi v případě, že jeho činnost přesáhne více než 20 hodin v kalendářním týdnu, může být státem hrazeno pojistné veřejného zdravotního pojištění po dobu výkonu služby, dále mu může organizace hradit důchodové pojištění stanovené z minimálního vyměřovacího základu.
- Dobrovolník má nárok na poskytnutí kvalitní přípravy k výkonu dobrovolnické činnosti, na poskytnutí pracovních prostředků a ochranných pomůcek.
- Vysílající organizace může dobrovolníkovi hradit cestovní výdaje, ubytování, stravu.

## 6 Finanční management

Pojem finančního managementu zahrnuje 2 prvky. Jednak prvek finančního řízení a jednak prvek plánování.

Finanční řízení má za úkol zefektivnění činnosti organizace zejména ve vztahu k dosahování stanovených úkolů a k využívání zdrojů. Kromě toho má tyto funkce:

- pomáhá harmonizaci všech aktivit organizace
- zajišťuje dostatečné zdroje pro plnění všech cílů organizace
- minimalizuje riziko výpadku finančních zdrojů
- nastavuje mechanismy pro vyrovnávání se s neočekávanými událostmi, které mají vliv na stabilitu organizace (zejména finanční)
- poskytuje informace o využívání zdrojů.

### 6.1 Finanční plánování

Jedná se o tvorbu rozpočtů organizace v závislosti na plánu její činnosti. Rozpočty se sestavují s dostatečným předstihem před začátkem dotčeného období. Součástí finančního plánu je jednak výdajová stránka, ale i příjmová, tj. z jakých zdrojů se budou krýt budoucí výdaje. Příjmovou stránkou rozpočtu se zabývá fundraisingový plán.

Jakmile je plán sestaven, nastává období získávání finančních zdrojů, které se obvykle překrývá s obdobím samotné realizace plánu činnosti (finančního nebo hospodářského roku).

Po ukončení tohoto období je nutné provést zhodnocení (evaluaci). Tato fáze je důležitá jednak pro dárce a jednak pro sestavení plánu na další období.

#### **Operativní finanční řízení**

Tato aktivita se zaměřuje na krátkodobé porovnávání skutečnosti a stanovených cílů. K operativnímu finančnímu řízení jsou nezbytně nutné informace z účetní evidence. Dalším krokem je následné porovnání stanoveného finančního plánu (rozpočtu) a skutečného stavu za určité období (měsíc, čtvrtletí). Porovnáním se zjistí odchylky, které je nutné analyzovat. Důležité je vědět nejen kde (čas, místo, druh nákladu) odchylka vznikla, ale také proč. Díky těmto informacím je možné stanovit nápravná opatření, jejichž účinnost bude vyhodnocena v dalším následujícím období.



Z praktického hlediska lze všem neziskovým organizacím doporučit, aby struktura rozpočtu z hlediska druhového členění byla co nejpodobnější analytickému členění účetní evidence. V takové případě je srovnávání plánu a skutečnosti podstatně jednodušší.

### **Význam účetnictví pro řízení**

Další ze základních nástrojů finančního řízení představuje účetnictví. Účetnictví představuje vnitřně uspořádanou soustavu informací, pomocí níž se vyjadřují ekonomické vztahy v organizaci i vně ní a to z hlediska:

- struktury majetku (aktiv)
- krytí (pasiv)
- hospodářského výsledku.

Historicky se účetnictví používá pro zjišťování hospodářské stability, ale také finanční efektivity činnosti organizace a neziskové organizace používají účetnictví také ke sledování čerpání prostředků na předem stanovený účel. Z těchto potřeb se rozvinuly 3 základní druhy účetnictví

- finanční účetnictví - zachycuje vztahy organizace k vnějšmu prostředí, dává informace o organizaci jako celku, podstatnou složkou sledování jsou zákonem stanovené výkazy,
- daňové účetnictví - je zaměřeno za stanovení daňové povinnosti organizace, bývá odděleno od běžného finančního účetnictví, tj. daňová povinnost se zjišťuje mimoúčetně,
- manažerské (projektové) účetnictví – sleduje průběh ekonomické činnosti v organizaci z hledisek vnitroorganizačního řízení, nebývá regulováno právními předpisy a slouží vnitřní potřebě organizace

### **Osoby, podílející se na realizaci finančního managementu**

- ředitel (předseda, vedoucí programu)
- ekonom (příp. jiná zodpovědná osoba)
- účetní
- pokladní
- fundraiser
- kontrolní orgán (dozorčí rada, správní rada, revizní komise)

## 6.2 Zdroje financování

NNO musí pravidelně, opakovaně a systematicky vyhledávat finanční zdroje na svou činnost. Tyto zdroje se každý rok proměňují a získání finančních prostředků v jednom roce nezakládá žádný nárok na totéž v letech následujících. V ČR se uplatňují tyto základní formy:

### 6.2.1 Granty a dotace

Žádost o grant je písemný dokument, na jehož základě lze získat finanční příspěvek. Nutným předpokladem je, že žadatel a potenciální dárcé mají společné cíle a hodnoty. Pojem "grant" se užívá v souvislosti s nadacemi, nadačními fondy a agenturami (soukromé zdroje), a také v případě ministerstev, obcí a krajů (veřejné zdroje), často se setkáme také s termínem "dotace" (zejména u zdrojů z veřejných).

Získávání zdrojů formou grantů s sebou přináší výhody i nevýhody.

#### Výhody:

- větší finanční částka na určité období, akci
- možnost plánování aktivit
- grant se může stát pravidelným zdrojem

#### Nevýhody

- omezení podporovaných aktivit představami dárce
- dlouhý rozhodovací proces
- prostředky jsou účelově vázány
- složitý proces vyúčtování

### 6.2.2 Darování a sponzorské příspěvky

Je nutné si uvědomit rozdíl mezi darem, kdy dárcé neočekává za svůj dar žádnou protihodnotu a tzv. sponzorským příspěvkem, kdy bývá obvyklé protiplnění v podobě reklamních služeb. Takový příjem pak podléhá režimu daně z příjmu.

Pojem sponzorský dar není v právním řádu definován, proto je nutné dbát na přesnou definici vzájemných práv a povinností v uzavírané smlouvě.

#### Výhody

- může být každoroční

- může se rozšiřovat na další druhy podpory
- může dopomoci k dalším dárcům

### **Nevýhody**

- menší suma na počátku spolupráce
- každoroční pečlivé dokládání prospěšnosti daru
- poměrně náročná soustavná práce s dárcem
- omezení aktivit dle názoru dárce

Velkou roli hraje tzv. **individuální dárcovství**. Pod tímto pojmem chápeme získávání finančních prostředků od osob, nejčastěji od konkrétních osob, které známe a se kterými udržujeme dlouhodobý kontakt. Naproti tomu lze vyvíjet aktivity, které přinášejí dary anonymní a jednorázové (např. veřejné sbírky). Individuální dárcovství snižuje finanční závislost NNO na příspěvku z veřejných zdrojů či nadací, přináší prostředky na náklady obtížně hrazené z jiných zdrojů (např. platy zaměstnanců, fundraising, investice, občerstvení), umožňuje vytvářet finanční rezervu (nárazový polštář v případě krize) a pomáhá navázat užší vztah s veřejností (vtáhnout ji do své práce).

### **6.2.3 Vlastní činnost (doplňková)**

Přestože nezisková organizace by neměla být založena za účelem dosahování zisku (podnikání), není vyloučené, aby jedním z možných zdrojů příjmů byla také výdělečná činnost. Jedná-li se o příjmy, které nesouvisí s posláním (cílem) organizace, bude se jednat o tzv. doplňkovou činnost. Jestliže taková činnost naplňuje podmínky živnostenského zákona, měla by si organizace požádat o vydání živnostenského oprávnění.

Příjmy z výdělečné činnosti můžeme dělit na příjmy z:

- z vlastní činnosti - tržby za prodané vlastní výrobky - tržby za vykonané činnosti a poskytnuté služby - tržby za zboží
- z vlastního majetku - tržby za pronájem movitého a nemovitého majetku - výnosy z cenných papírů a kapitálového majetku - příjmy plynoucí z práv k duševnímu vlastnictví (autorské právo, právo k patentům a vynálezům)

### **Výhody:**

- relativně stálý příjem
- nezávislý na aktuální dotační politice veřejných zdrojů
- prostředky nejsou účelově vázány

**Nevýhody:**

- nesmí snižovat kvalitu a rozsah činností a služeb hlavní činnosti
- podléhá dani z příjmů
- nutno účetně odlišovat od hlavní činnosti

## 6.3 Tvorba rozpočtu

Základním nástrojem finančního plánování je rozpočet. Zjednodušeně lze říci, že rozpočet je plán činnosti organizace na určité období vyjádřený v peněžních jednotkách. V rozpočtu neziskové organizace najdeme, kolik peněz bude potřebovat k zajištění své činnosti a z jakých zdrojů tyto peníze hodlá získat. Tvorba rozpočtu má přímou vazbu na strategické plánování celé organizace, neboť nejdříve musíme vědět, jaké činnosti hodláme provádět a teprve potom můžeme sestavovat rozpočet.

### 6.3.1 Základní přístupy ke tvorbě rozpočtu

#### **Tvorba rozpočtu na základě výsledků organizace z minulých let.**

Při tvorbě rozpočtu zjišťujeme, kolik jsme utratili na danou činnost v loňském roce a zda neplánujeme v příštím roce nějaké významné změny. Tento přístup k tvorbě rozpočtu lze použít v situaci, kdy je činnost organizace stabilizovaná a více méně z roku na rok neměnná. Výhodou tohoto přístupu je relativní jednoduchost a menší pracnost (na rozdíl od jiných přístupů). Nevýhody spočívají zejména v časovém zpoždění - ve chvíli, kdy sestavujeme rozpočet na další rok, neznáme ještě celkové výsledky roku minulého, což může vést k tomu, že některé údaje jsou zastaralé. Navíc vycházíme z předpokladu, že organizace pracovala v minulosti ideálně a omezujeme prostor pro kritické zhodnocení této práce a pro případné změny.

#### **Rozpočet organizace na základě plánu činnosti na další období.**

Na základě co nejkonkrétněji vyjádřeného a vyčísleného plánu činnosti organizace sestavíme rozpočet, ve kterém oceníme veškeré náklady a výnosy, které s sebou organizační činnost přinese. Tento přístup je pracnější, klade větší nároky na organizaci jako celek, neboť plánovacího procesu se musí účastnit všichni pracovníci organizace. Nicméně tím, že se dívá výhradně do budoucnosti, umožňuje lépe reagovat na plánované změny.

### **Kombinace obou předchozích přístupů**

Ta část rozpočtu, která je relativně neměnná, je sestavena na základě výsledků minulého roku (s přihlédnutím k pravděpodobným změnám, např. inflace). Nové činnosti nebo projekty, které se výrazně změní, jsou plánovány za pomoci druhého přístupu.

### **6.3.2 Programový rozpočet**

Rozpočet může být (a většinou bývá) rozdělen podle jednotlivých oblastí činnosti - tzv. programů. Ukazuje na jedné straně předpokládané náklady k zabezpečení každého jednotlivého programu organizace (včetně režie) a na straně druhé předpokládané zdroje finančních prostředků na každý jednotlivý program. Cílem je zachytit komplexně předpokládané výnosy a náklady v daném období. Nejdůležitějším požadavkem na programový rozpočet je přehlednost.

#### **Jednotlivé kroky tvorby programového rozpočtu**

##### **a) Identifikace jednotlivých programů (středisek)**

Je nutné vycházet z náplně činnosti konkrétní organizace a její struktury. Programy by měly být zvoleny dle logiky "zdravého rozumu" tak, aby bylo umožněno plánovat a sledovat hospodaření v jednotlivých oblastech činnosti organizace. V prvních letech činnosti organizace je vhodné sledovat hospodaření co nejpodrobněji, abychom získali co nejvíce informací a zkušeností, jak jsou výnosy a náklady rozděleny mezi jednotlivé programy. Příliš jemné dělení je však ve svých důsledcích (účetní evidence) velmi pracné a časově náročné.

##### **b) Vyjádření přímých nákladů na jednotlivé programy**

Přímý náklad je takový náklad, který je spojen přímo s konkrétním projektem. Poté co zjistíme druhy přímých nákladů pro jednotlivý program, můžeme je vyjádřit v peněžních jednotkách. Pro toto vyjádření, které je mnohdy jedním z největších problémů tvorby rozpočtu, můžeme využít několik pomocných vodítek:

- údaje z minulých období
- porovnání původních rozpočtů se skutečnými výsledky minulých období nám poskytne informace pro aktuální rozpočet.
- prodejní ceny, katalogy
- zdroj informací o aktuálních cenách, zejména materiálu, vybavení nebo

služeb.

- údaje z podobných organizací - možnost porovnání odhadů
- firemní kultura organizace – má vliv na výběr dodavatelů podle etických hledisek, výše mzdy pracovníků neziskové organizace aj.

Základní členění nákladů:

- náklady vynaložené na nákupy materiálu/zboží (např. nábytek, kancelářské potřeby)
- náklady na nákup služeb (např. nájem kancelářských prostor, platby za energii, otop, vodné a stočné, opravy, údržba, náklady na tisk a propagaci)
- osobní náklady (funkce, pracovní zařazení, úvazek)
- odpisy investičního majetku (náklady na dané vybavení ve výši ročního odpisu z pořizovací ceny vybavení)
- ostatní náklady (nutno specifikovat)
- náklady na správu organizace (režijní náklady)

c) Odhad výnosové stránky rozpočtu

Příjmová část rozpočtu je velmi závislá na strategii získávání finančních prostředků, kterou zvolí daná organizace. Cílem je vyrovnání nákladové a příjmové stránky rozpočtu na další období, příp. mírný příjmový přebytek tak, abychom měli kryty všechny náklady daného období a ještě určitou rezervu do období příštího. Pokud tedy po odhadnutí příjmů zjistíme, že nedosahují potřebné výše, nezbyvá nám než zjistit, kde by se daly zkrátit dříve naplánované náklady anebo naplánovat více aktivit na získávání finančních prostředků, např. veřejnou sbírku. V určitých případech můžeme samozřejmě sestavit i deficitní rozpočet, kde náklady budou vyšší než výnosy, ale to znamená, že musíme mít z minulých období dostatečnou finanční rezervu - v tomto případě je také vhodné v komentáři vysvětlit důvod, který nás vedl k sestavení deficitního rozpočtu.

Základní členění výnosů:

- sponzorské dary
- dary od individuálních dárců
- členské příspěvky
- přijaté úroky

- výnosy z prodeje služeb nebo i zboží
- přijaté půjčky

Vzhledem k tomu, že v programovém rozpočtu plánujeme i výnosy v rozdělení dle jednotlivých programů, může dojít k tomu, že určitý program je pro sponzory atraktivnější a tudíž nepředpokládáme problémy s jeho financováním, zatímco jiný program není tak atraktivní a tudíž jeho výnosy nemusí být dostatečně vysoké. Pokud je vedení organizace přesvědčeno, že takový "neatraktivní" program je potřebný a chce jej realizovat, nezbyvá než přerozdělit přebytek finanční z atraktivnějších programů. V praxi to poté vypadá tak, že dary, dotace nebo granty, které jsou zcela jasně poskytnuty na určitý program, používáme přesně podle účelu a naopak dary, jejichž využití není přesně specifikováno, používáme podle naší potřeby. Je tedy vhodné při získávání finančních zdrojů používat určitý program jako tzv. "vlajkovou loď organizace", ale zároveň upozorňovat, že máme i programy jiné, stejně potřebné a snažit se, aby poskytnuté dary byly určeny na činnost celé organizace.

## 6.4 Vedení účetnictví

Účetnictví jsou povinny vést všechny právnické osoby, a to ode dne jejich vzniku až do jejich zániku. V této kapitole zmíníme některé pojmy a zásady, se kterými se setkáte při vedení účetnictví.

Účetnictví a výkaznictví se řídí zákonem č. 563/1991 Sb. o účetnictví, který upřesňují Opatření ministerstva financí (publikovány ve Finančním zpravodaji). Postupy účtování jsou dále uvedeny ve Vyhlášce MF ČR č. 504/2002 Sb.

Rozvaha - Vyjadřuje finanční situaci organizace v určitém okamžiku. Podává informace o celkových aktivech (jmění) a pasivech (dluhy)

Aktivum - Jedná se o majetkové prostředky, které jsou do organizace vloženy nebo jsou výsledkem minulé hospodářské činnosti.

Pasivum - Jedná se o informaci o tom, kdo vnesl kapitál do organizace, čím je aktivum kryto.

Výkaz zisků a ztrát - Porovnává celkové výnosy (ne pouze reálné peněžní příjmy) se spotřebovanými náklady (ne pouze reálně vydané peněžní výdaje) za určité období.

Náklady - Jedná se o úbytek aktiv (popř. zvýšení závazků) v důsledku ekonomické činnosti organizace. Nejčastěji se jedná o v penězích vyjádřenou spotřebu zboží či služeb nebo snížení hodnoty majetku (odpisy)

Výnosy - Vyjadřují přírůstek aktiv (popř. snížení závazků) v důsledku ekonomické činnosti organizace. Nejčastěji se jedná o příjmy z prodeje zboží nebo služeb. U neziskových organizací se mohou do výnosů započítávat také peněžní příjmy z veřejných rozpočtů nebo nadační příspěvky.

### **Účetní soustava**

V jaké soustavě účtují jednotlivé typy neziskových organizací je uvedené vždy v příslušných kapitolách. Obecně platí, že účetní jednotka (organizace) nesmí měnit v průběhu účetního období (kalendářní rok) postupy účtování, postupy odepisování aj.

V jednoduchém účetnictví se účtuje o příjmech a výdajích, v podvojném účetnictví se účtuje o nákladech a výnosech. V obou soustavách se zachycuje stav, popř. pohyb majetku a závazků.

Účetním obdobím je kalendářní rok.

V současné době musí všechny právnické osoby vést podvojně účetnictví.

Zákon o účetnictví však během tzv. přechodného období umožňuje občanským sdružením, církvím, účelovým zařízením církve a honebním společenstvům vést jednoduché účetnictví a to až do 31. 12. 2006, za předpokladu, že vedli jednoduché účetnictví k 31. 12. 2004.

### **Povinnosti účetní jednotky:**

- Vést účetnictví za účetní jednotku jako celek
- Vést účetnictví správné, úplné, průkazné, srozumitelné, přehledné a způsobem zaručujícím trvalost účetních záznamů.
- Používat jednoduchý a přehledný účtový rozvrh
- Vést seznam účetních knih: účetní deník, hlavní účetní kniha, kniha závazků (faktur přijatých), kniha pohledávek (faktur vydaných), další knihy dle potřeby (pokladní deník, kniha jízd apod.)
- Popsat projekčně programovou dokumentaci při používání výpočetní techniky (znaky, symboly, řazení, opravy atd.)
- Vydat směrnici o oběhu účetních dokladů



- Vydat směrnici o oceňování majetku a závazků a opravných položkách
- Stanovit účetní odpisový plán veškerého dlouhodobého majetku
- Vydat směrnici o inventarizaci majetku a závazků
- Vydat směrnici o účetní uzávěrce (seznam všech příloh)
- Vydat směrnici o úschově účetních písemností
- Vydat směrnici o vedení operativní evidence majetku a podrozvahové evidence (zapůjčování majetku, evidence cizího majetku a evidence leasingu atd.)
- Na každé účetní období jmenovat: hlavní inventarizační komisi, likvidační komisi, škodní komisi a stanovit metodické pokyny pro tyto komise

Zákon o účetnictví umožňuje občanským sdružením, církvím a náboženským společnostem nebo účelovým zařízením církve, obecně prospěšným společnostem, honebním společenstvím a nadačním fondům vést účetnictví ve **zjednodušeném rozsahu**. To znamená, že tyto účetní jednotky sestavují účtový rozvrh, v němž mohou uvést pouze účtové skupiny, dále mohou spojit účtování v deníku s účtováním v hlavní knize. Kromě toho nemusí vést knihy analytických účtů a knihy podrozvahových účtů

### Účetní doklad

Účtování se provádí na základě účetních dokladů. Jejich podoba nebo tvar nejsou zákonem dané, ale je nutno dodržet jejich průkaznost. Účetní doklad musí tyto náležitosti:

- označení účetního dokladu (pokud to z něj alespoň nepřímo nevyplývá)
- popis obsahu účetního případu a označení účastníků
- peněžní částku nebo údaj o množství a ceně
- datum vyhotovení účetního dokladu
- datum uskutečnění účetního případu
- podpis osoby odpovědné za finanční operaci

### Účetní knihy

Organizace účtující v soustavě jednoduchého účetnictví vedou:

- peněžní deník (o stavu a pohybu peněžních prostředků v daňovém členění)
- knihu pohledávek a závazků

- pomocné knihy o ostatních složkách majetku a o závazcích z pracovněprávních vztahů (pokud pro ně mají použití)

Organizace účtující v soustavě podvojného účetnictví účtují:

- v deníku (zázpisy jsou řazeny chronologicky)
- v hlavní knize (zázpisy jsou řazeny systematicky z věcného hlediska)
- v knihách analytické evidence (podrobně rozvádějí zázpisy z hlavní knihy)

### **Evidence majetku a závazků**

Organizace jsou povinny vést evidenci svého majetku a závazků v tomto členění:

- dlouhodobý nehmotný majetek – nehmotný majetek (např. programové vybavení, který má pořizovací cenu vyšší 60.000,- Kč a dobu upotřebitelnosti delší než 1 rok, eviduje se v inventární knize nebo na inventárních kartách,
- drobný dlouhodobý nehmotný majetek – nehmotný majetek (např. programové vybavení, který má pořizovací cenu nižší než 60.000,- Kč a zároveň vyšší než 7.000 Kč a dobu upotřebitelnosti delší než 1 rok, eviduje se v knihách pomocné evidence
- dlouhodobý hmotný majetek – nemovitý majetek (budovy a pozemky) a dále movité věci nebo jejich soubory s výjimkou zásob (např. PC sestava), jejich vstupní cena je vyšší než 40.000,- Kč a doba upotřebitelnosti delší než 1 rok, eviduje se v inventární knize nebo na inventárních kartách,
- drobný dlouhodobý hmotný majetek – movité věci (vybavení kanceláře), jejichž vstupní cena nepřevyšuje 40.000,- Kč a zároveň vyšší než 3.000 Kč a doba upotřebitelnosti je delší než 1 rok, eviduje se v knihách pomocné evidence, (jedná se jen o majetek zařazení do evidence do 31. 12. 2002)
- zásoby – evidují se v knize zásob nebo na skladových kartách
- pohledávky – evidují se v knize pohledávek,
- závazky – evidují se v knize závazků,

- peněžní prostředky – peníze v hotovosti i na účtech,
- finanční majetek – zejména cenné papíry, eviduje se ve zvláštní inventární knize.
- ceniny – vedou se v operativní evidenci

### **Analytická evidence**

- Členění majetku (podle jednotlivých druhů majetku, hmotně zodpovědných osob, míst uložení; zvlášť majetek daný do zástavy)
- Členění pohledávek (podle jednotlivých odběratelů)
- Členění závazků (podle jednotlivých věřitelů, podle časového hlediska)
- Cenné papíry
- Členění na českou a cizí měnu při účtování pohledávek, závazků, peněžních prostředků a cenin, cenných papírů a vkladů atd.
- Členění podle položek účetní závěrky
- Členění nákladů a výnosů na činnosti, z nichž příjmy:
  - podléhají dani z příjmů
  - jsou osvobozené
  - nejsou předmětem daně z příjmů
- Členění pro daňové účely
- Členění pro potřeby zúčtování s institucemi sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění
- Členění z hlediska potřeb finančního řízení
- Členění podle požadavků externích uživatelů

### **Účetní uzávěrka**

1. Přípravné práce
  - a) inventarizace majetku a závazků
  - b) zúčtování uzávěrkových účetních případů:
    - zúčtování výsledků inventarizace
    - vyúčtování kurzových rozdílů
    - vyúčtování průběžných položek
    - zúčtování materiálu a zboží na cestě
    - zúčtování konečného stavu zásob (pouze u způsobu B)

- kontrola zúčtování poskytnutých a přijatých záloh
  - kontrola zúčtování časového rozlišení nákladů a výnosů
  - kontrola a zúčtování opravných položek
  - vypořádání dotací, příspěvků, grantů apod.
  - zjištění daňového základu, výpočet a zaúčtování daně z příjmů
- c) kontrola účetních písemností
- věcná a formální kontrola účetních dokladů
  - kontrola knih (kontrolní soupisky)
2. Uzavření účetních knih
- zjištění součtů jednotlivých sloupců peněžního deníku
  - zjištění konečných zůstatků peněžní hotovosti a bankovních účtů a konečných stavů nákladů a výnosů
  - zjištění účetního hospodářského výsledku
  - zjištění výše majetku a závazků (z operativní evidence)

### **Účetní závěrku tvoří**

1. Rozvaha (jsou předepsány závazné formuláře schválené MF ČR)
2. Výkaz zisků a ztrát (jsou předepsány závazné formuláře schválené MF ČR)
3. Příloha

### **Úschova účetních záznamů**

Organizace jsou povinny uschovávat účetní záznamy následujícím způsobem:

- účetní závěrka a výroční zpráva po dobu 10 let počínajících koncem účetního období, kterého se týkají,
- účetní doklady, účetní knihy, odpisové plány, inventurní soupisy, účtový rozvrh, přehledy po dobu 5 let počínajících koncem účetního období, kterého se týkají,
- účetní záznamy, kterými účetní jednotky dokládají formu vedení účetnictví, po dobu 5 let počínajících koncem účetního období, kterého se týkají.

V případě zániku je organizace povinna uschování účetních záznamů a o způsobu tohoto zajištění prokazatelně informovat státní archiv.

### 6.4.1 Projektové účetnictví

Jedná se o vedení účetnictví z hlediska jednotlivých účelů i jednotlivých zdrojů na ně vynaložených. Výhodou je přehlednost a zjednodušení postupu při vyúčtování. Účetní jednotky využívají pro rozlišování dva přístupy:

- Rozlišování projektů a dárců podle analytické evidence. Vhodné pro neziskové organizace s menším množstvím projektů a zdrojů. Výhodou jsou malé nároky na účetní software. Nevýhodou je omezení členění dle druhu nákladů.
- Rozlišování projektů a dárců podle středisek a akcí (dle možností účetního softwaru). Vhodné pro neziskové organizace s větším množstvím projektů a zdrojů. Výhodou je možné detailní rozlišení nákladů a výnosů jednak podle druhu, jednak podle dárce nebo projektu.

#### Členění nákladů a výnosů

1. Členění podle předmětu daně z příjmů
  - a) náklady a výnosy, které nejsou předmětem daně z příjmů
  - b) náklady a výnosy, které jsou předmětem daně z příjmů
  - c) náklady a výnosy, které jsou předmětem daně z příjmů, ale zároveň jsou od této daně osvobozeny
2. Členění podle jednotlivých činností
  - a) náklady a výnosy, spojené s hlavní činností (pro kterou byla organizace zřízena)
  - b) náklady a výnosy, spojené s doplňkovou činností (tj. činností, jejímž smyslem je dosažení účinnějšího využití majetku, přičemž nesmí dojít k ohrožení výkonu hlavní činnosti)
  - c) náklady a výnosy, nepatřící do předchozích skupin (potřeby vnitroorganizačních celků, správa organizace apod.)
3. Členění podle jednotlivých projektů

## 7 Fundraising a finanční zdroje

Samotný výraz FUNDRAISING se v češtině nepřekládá a představuje obor zahrnující různé metody a postupy, jak získat finanční a jiné prostředky na činnost neziskových organizací. Z jiného hlediska může být chápán také jako nástroj, jehož pomocí můžeme ostatní inspirovat jiné k dobrým skutkům, přesvědčit je, že peníze nejsou všechno a dát jim možnost darovat i svůj čas, zájem a důvěru.

Fundraising není jen o získávání peněžních prostředků potřebných k přežití. V širším slova smyslu jde o získávání důvěry a s tím související stabilitu a trvalou udržitelnost organizace. V neposlední řadě velmi důležitou roli hraje schopnost oslovit a přivést k organizaci nové členy, příznivce a přátele. Možná by dle ní bylo vhodnější nehovořit na začátku o "fund-raisingu" (fund = prostředky, zdroje, peníze), ale o "friend-raisingu" (friend = přítel). Role a postavení fundraisingu v neziskové organizaci

Fundraising je v NNO nedílnou součástí **finančního managementu**. Finanční management zahrnuje dvě složky: finanční řízení a finanční plánování.

Finanční řízení má za úkol zefektivnění činnosti organizace zejména ve vztahu k dosahování stanovených úkolů a k využívání zdrojů. Kromě toho má tyto funkce:

- pomáhá harmonizaci všech aktivit organizace
- zajišťuje dostatečné zdroje pro plnění všech cílů organizace
- minimalizuje riziko výpadku finančních zdrojů
- nastavuje mechanismy pro vyrovnávání se s neočekávanými událostmi, které mají vliv na stabilitu organizace (zejména finanční)
- poskytuje informace o využívání zdrojů.

### 7.1 Finanční plánování

Jedná se o tvorbu rozpočtů organizace v závislosti na plánu její činnosti. Rozpočty se sestavují s dostatečným předstihem před začátkem dotčeného období. Součástí finančního plánu je jednak výdajová stránka, ale i příjmová, tj. z jakých zdrojů se budou krýt budoucí výdaje. Příjmovou stránkou rozpočtu se zabývá fundraisingový plán (blíže viz kapitola 2.6). Jakmile je plán sestaven, nastává období získávání finančních zdrojů, které se obvykle překrývá s obdobím samotné realizace plánu činnosti (finančního nebo hospodářského roku). Po ukončení tohoto období je nutné provést zhodnocení (evaluaci). Tato fáze je důležitá jednak pro dárce a jednak pro sestavení plánu na další období.

Fundraising je nesmírně důležitou součástí práce organizace a v mnohém rozhoduje o míře jejího úspěchu. Každá organizace potřebuje k plnění předmětu činnosti peníze – aby uhradila náklady na projekt, připravila budoucí programy, aby zaplatila své zaměstnance, nájem kanceláře a všechny další potřebné provozní náklady, aby si mohla dovolit nové technické vybavení, atd.

Fundraising není jen o získávání prostředků potřebných k přežití v tuto chvíli. Dotýká se především toho, zda bude organizace životaschopnou a stabilní organizací, která bude trvale udržitelná.

## 7.2 Fundraisingová strategie

Fundraisingová strategie je páteří fundraisingu. Získávání peněz není a nemůže být nahodilá záležitost. Správné sestavení fundraisingové strategie vyžaduje v počátečním stádiu trpělivost, velkou časovou investici a značnou pozornost. Pokud je ovšem dobře a pečlivě připravená, ušetří v budoucnu mnoho času a tudíž i peněz. Tvorba strategie představuje dlouhodobý proces, který by měl začínat efektivním plánováním a končit podrobným zhodnocením, které řekne, zda pokračovat v načaté cestě, nebo úsilí napnout jinam. Výhodné je strategii připravovat v souladu s organizačním plánem rozvoje společnosti (strategickým plánem) nebo v souladu s PR strategií a rozpracovávat na rok dopředu s výhledem alespoň na 2 až 3 roky.

Výchozím bodem strategie je definice **finančních potřeb organizace**. Zde se uvažuje ve třech rovinách. Jaké jsou potřeby, pokud bude NNO pokračovat v současné práci (analýza příjmů a výdajů) a jak by to vypadalo v případě rozšiřování v souladu s rostoucí potřebou, pokud by nebyl omezený přísun financí. Konečně do třetice, jak by pak vypadal budoucí rozvoj organizace. Většina organizací totiž nezůstává v klidu a často se objeví impuls k jejich rozšíření a rozvoji. Tyto myšlenky přicházejí s rostoucím sebevědomím, ale i navázanými partnerstvími s firmami, které dávají jistotu ve financování. Dále je dobré se též zamýšlet nad **dalším rozvojem samotné organizace**. Ten může souviset např. s možnostmi zhodnocení kapitálu, omezením závislosti na zdrojích financování, nebo s objevováním nových např. rozšiřováním základny příznivců. Velkou váhu je nutné věnovat perspektivě skrývajícím se v dlouhodobých partnerstvích a zdrojích s delším horizontem trvání. Při sestavování fundraisingové strategie je užitečné **identifikovat zdroje**, které pro organizaci připadají v úvahu v tom kterém konkrétním případě (nadace, státní správa, samospráva, firemní dárci, drobní dárci, příjmy z vlastní činnosti, sbírky...). Dále

je nutné se zamyslet nad **vyjasněním si vlastních limitů**. Možnosti při získávání peněz jsou ovlivněny celou řadou faktorů, které je nutné zohlednit. Za všechny lze jmenovat působnost organizace. Místní zdroje zpravidla podporují raději projekty ve svém okolí, než celostátní akce. V úvahu je též nutné brát vhodnost a etická přijatelnost zdrojů pro daný projekt (organizace bojující s rakovinou asi nepřijme peníze od tabákové firmy). Velkou roli hraje i přitažlivost tématu. Obecně se tvrdí, že „nejpřitažlivější“ jsou organizace zabývající se pomocí smrtelně nemocným dětem, těm se finance daří získávat snadněji. Na druhou stranu je možné učinit každé téma nějak přitažlivým. Pozornost je nutné věnovat i rozsahu potřeb organizace a odpovídajícímu typu dárce - velkou sumu nelze žádat po malém donátorovi. Nesmí se zapomínat ani na omezené (lidské, kapacitní, dovednostní či časové) možnosti a v neposlední řadě též právní omezení organizace.

Existuje řada jednoduchých technik, které pomohou v orientaci v potřebách, možnostech, limitech a příležitostech organizace. Na základě nich lze potom naplánovat následné kroky a zvážit důsledky. Jednou ze zmiňovaných technik je i **analýza SWOT** vyhodnocující silné (Strengths), slabé stránky (Weaknesses) a také příležitosti (Opportunities) a hrozby (Threats), které souvisejí s organizací a jejím fundraisingem. Díky vypracované SWOT analýze je organizace schopna rozvíjet např. strategie postavené na silných stránkách, kterými může argumentovat. Je možné se též vyhnout slabým místům a chopit se příležitostí, které se nabízejí, což bývá ve fundraisingu nejčastější volbou.

Dalším krokem fundraisingové strategie by mělo být **naplánování kroků do budoucna** (vytvořit fundraisingový plán konkrétních aktivit na vymezené časové období). Je dobré vyznačit nejen současný stav financování organizace, ale i představu jak by to mělo vypadat v budoucnu. Výsledek může ukázat, kam napřít další snažení. Je nutné sjednotit fundraisingové snažení s prioritami organizace, tzn. nezaměřovat se na okrajový zdroj získávání finančních prostředků, ale pracovat se zdroji, které tvoří důležitou součást příjmů organizace. Význam příjmu je třeba sladit s množstvím úsilí, které mu organizace věnuje nejen při získávání, ale též při udržení.

NNO musí pravidelně, opakovaně a systematicky vyhledávat finanční zdroje na svou činnost. Tyto zdroje se každý rok proměňují a získání finančních prostředků v jednom roce nezakládá žádný nárok na totéž v letech následujících. Tomu je nutné přizpůsobovat i volbu **forem fundraisingu**. Každá má totiž své výhody, ale i nevýhody. Základní dělení forem vychází z kritéria původce zdrojů. Formy lze pak dělit např. podle charakteru benefitu (dary peněžité, věcné, služby, informace apod.). Výčet je otevřený a formy lze pro účely fundraisingu kombinovat.



Tabulka 3 - Členění forem fundraisingu

Zdroj	Forma
Jednotlivec, rodina	Dar (peněžitý nebo věcný) Veřejná sbírka vč. DMS Dobrovolnictví (individuální) Loterie Dobročinná aukce Odkaz v závěti Členský (klubový) poplatek
Nadace, nadační fondy Orgány veřejné správy Fondy EU	Nadační příspěvek/grant Dotace (obvykle z veřejných rozpočtů)
Firma, obchodní společnost	Dar (peněžitý nebo věcný) Sponzoring (reklama, propagace) Firemní dobrovolnictví Zapůjčení prostor či techniky Zapůjčení pracovníka Slevy při nákupu zboží a služeb Payroll giving Matching Interní dobročinná aukce mezi pracovníky Sdílený marketing
Samotná nezisková organizace	Prodej výrobků Prodej služeb Výnosy z majetku

### 7.3 Fundraisingový plán

Aby bylo možné dosáhnout finanční stability organizace, je nutné fundraising pečlivě plánovat. Fundraisingový plán se odvíjí od plánované činnosti organizace a stejně jako ostatní plány by měl být pravidelně vyhodnocován a aktualizován v souvislosti s aktuální potřebou či změnou podmínek.

Fundraisingový plán má za úkol:

- zjištění potřebného rozsahu prostředků, včetně lidských zdrojů, pro realizaci cílů,
- posílení důvěryhodnosti, stability a konkurenceschopnosti organizace.

#### 7.3.1 Jak postupovat při tvorbě fundraisingového plánu?

Plánování začínáme pohledem do historie organizace. V tabulce zachytíme jednotlivé zdroje a jejich procentuální pokrytí v čase. Z tohoto záznamu je možné vysledovat

tendence z minulosti, odhadnout trendy do budoucna a objevit rezervy<sup>1</sup>. Dalším důležitým krokem je zmapování vlastní kapacity k realizaci systematického fundraisingu, příp. způsob jejího vyčlenění. Nelze zastírat, že realizace fundraisingového plánu bude vyžadovat od všech zaangażovaných osob „něco navíc“.

Optimální je zpracovat fundraisingový plán na základě strategického plánu organizace a v něm definovaného poslání. Na základě poslání lze udělat první selekci zdrojů. Dále můžeme v selekci pokračovat zvážením etické přijatelnosti zdroje atd.

Vymezíme účel, na který zdroje potřebujeme, potřebnou částku a termín, do kterého ji musíme zajistit. Tím je dokončena první polovina plánu. Jejím porovnáním s dostupnými zdroji dotvoříme výsledný plán.

Při plánování je třeba vzít v úvahu:

- poslání organizace,
- poměr výtěžnosti zdrojů k nákladům na jejich získání,
- možná rizika.

Zdroje volíme na základě těchto základních kritérií:

- dosažitelnost zdrojů a možnost přístupu ke zdrojům,
- opakovatelnost podpory, trvalá podpora,
- možnosti a forma plnění,
- použitelnost zdrojů.

Kromě výše uvedených kritérií je třeba vzít v úvahu strategie přístupu ke zdrojům:

- etická přijatelnost zdroje,
- lokalita, ve které se projekt realizuje,
- přitažlivost tématu,
- rozsah potřebných zdrojů,
- využití stávajících zdrojů (vytěžili jsme je na maximum?),
- případnou konkurenci, se kterou se u zdroje setkáme,
- omezení, vyplývající z právního typu naší organizace.

Plán by měl zahrnovat minimálně tyto údaje:

- definování fundraisingových aktivit (co budeme dělat)

---

<sup>1</sup> LEDVINOVÁ, Jana, PEŠTA, Karel. *Základy fundraisingu, aneb jak získat peníze na prospěšnou činnost*. Praha: Informační centrum nadací, 1996.

- časový harmonogram v rámci plánovacího období (za jaké období má být plán splněn, vč. jednotlivých etap, milníků)
- způsob vyhodnocení plánu

U každé fundraisingové aktivity je dobré určit:

- jak se bude realizovat (obsah aktivity)
- za jakým účelem (čeho chceme aktivitou dosáhnout)
- postup kroků v čase
- zodpovědnou osobu za realizaci aktivity
- zodpovědnou osobu za kontrolu splnění aktivity

### **7.3.2 Vyhodnocování fundraisingového plánu**

Vyhodnocování probíhá na základě předem stanovených kritérií. Hodnotit lze z různých hledisek. Např. pro dárcovský fundraising se volí:

- celková plánovaná suma/celková získaná suma,
- počet skutečně oslovených dárců v porovnání s plánovaným počtem
- návratnost – procentuální podíl těch, kteří pozitivně zareagují na žádost o dar, z počtu těch, které jsme oslovili
- čistý příjem – částka, kterou se nám podařilo získat po odečtení všech nákladů vynaložených na fundraising (např. plat fundraisera, cestovné, tel. poplatky)
- náklady na 1 získaný dar – průměrná částka vydaná za náklady spojené se získáním daru (vhodné v případech, kdy má dar standardní a opakující se podobu)
- průměrný příjem z daru – jaká obvyklá výše daru (průměrný příspěvek)
- průměrný čas vynaložený na 1 dárce

Činnost a výsledky fundraisera by měla být vyhodnocována průběžně. Jen tak je možné pružně reagovat na změnu podmínek. Čistou rentabilitu fundraisingových aktivit (výnos z darů/náklady na fundraising  $\leq 1$ ) se obvykle podaří dosáhnout až po 1 kalendářním roce.

## 8 Public Relations

PR (public relations) = vztahy s veřejností

Je to cílevědomá, plánovaná a nepřetržitá snaha o vytvoření a udržení vzájemného porozumění mezi organizací a veřejností.

### Hlavní cíle:

- získat podporu a pochopení veřejnosti pro poslání či budoucí záměry organizace
- informovat a získávat důvěru veřejnosti
- přesvědčit veřejnost o užitečnosti a důležitosti záměrů organizace
- vytvářet a zlepšovat image organizace
- omezovat možnost konfliktů a napětí mezi organizací a veřejností
- vyjednávat a komunikovat s veřejností

### Přínos PR:

- podpora a akceptace existence organizace ze strany široké veřejnosti
- propagace služeb a programů organizace, získání klientů nebo dobrovolníků
- vznik příznivého klimatu pro fundraisingové aktivity a navázání spolupráce s podnikatelským sektorem - Public affairs (Reklamní strategie podnikatelů, nepřímá propagace výrobků spojením s obecně známými událostmi nebo veřejně prospěšnými aktivitami. Podnikatel se prezentuje jako „dobrý soused“ a sponzor „vyšších hodnot“.)

### 8.1 Kdo dělá PR?

Činnostmi spojenými s PR se zabývá tiskový mluvčí. Málokdy se jedná o samostatnou pozici na plný úvazek, obvykle se v této roli objevuje nejvyšší představitel organizace, příp. jeho zástupce, vedoucí projektu apod.

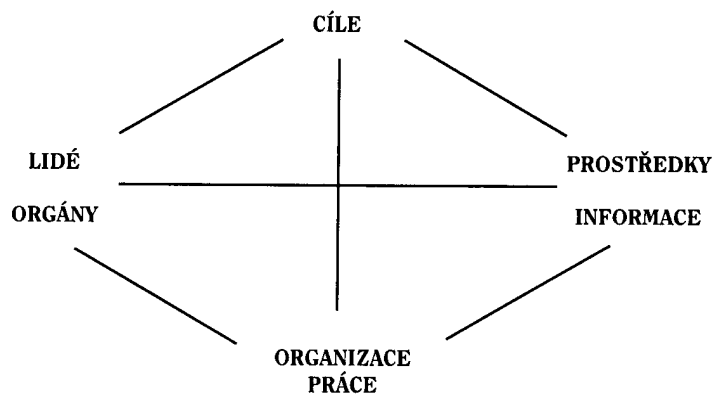
#### Náplň práce:

- tvorba a příprava tiskových zpráv, dopisů, projevů, propagačních materiálů, inzerátů
- redakční vedení vlastních publikací, zpravodajů, oběžníků
- kontakt s médii, zodpovídání dotazů, vystupování na veřejnosti

- organizování tiskových konferencí, společenských akcí, dnů otevřených dveří, výročních oslav
- zajišťování výroby prezentace (obrazové, zvukové aj.) organizace a dodržování jednotného image
- sběr informací o organizaci v médiích (monitoring), dotazníkové akce, průzkumy
- řízení PR-akcí (kampaní) po personální, finanční i obsahové stránce

**Strukturu** systému public relations tvoří:

- jejich cíle,
- lidé a orgány, které je produkují,
- organizace práce, která je k tomu zapotřebí, a
- prostředky a informace, které se přitom využívají.



## 8.2 Stanovení PR-strategie

Systematicky rozvíjet vztahy s veřejností znamená pro organizaci začít od začátku. Ujasnit si, resp. přeformulovat své cíle na tomto světě, své momentální i dlouhodobé problémy a nedostatky, identifikovat nejdůležitější cílové skupiny a nalézt prostředky pro efektivní komunikaci s nimi. Pak to také všechno vyhodnotit a vzít si ponaučení pro příště.

Postup lze shrnout do pěti kroků:

- 1) definice zájmů (rolí) neziskové organizace a z toho odvozených

veřejností

- 2) určení cílových skupin a jejich zájmů, potřeb, očekávání
- 3) seznam cílů neziskové organizace vůči těmto skupinám
- 4) volba prostředků PR
- 5) odhad nákladů, realizovatelnosti a dalších prvků plánu

### **Prostředky PR:**

- propagační materiály (brožury, letáky, plakáty apod.)
- sdělovací prostředky (médiá): obecná, vlastní
- veřejné akce

### **Druhy vlastních propagačních materiálů**

**Brožura** - Jde v podstatě o nejméně dva listy držící pohromadě. Víc než vazba je důležitějším poznávacím znakem obsah. Brožury zpravidla obsahují:

- a) podrobné vysvětlení činnosti organizace, jejich výsledků a záměrů,
- b) významnou událost, která si zaslouží vydání zvláštní tiskoviny,
- c) tištěné rady pro klienty organizace.

**Časopis** - Jedná se o periodickou tiskovinu určenou širokému okruhu příjemců. Účelem časopisu je především informovat a přesvědčovat cílové skupiny. Tomu by měl být přizpůsoben obsah i forma sdělovaných informací.

Časopis by měl obsahovat:

- a) stručný obsah,
- b) slovo redaktora,
- c) dopisy, reakce čtenářů,
- d) kalendář zajímavých akcí,
- e) poděkování sponzorům a těm, kteří se na vydání podíleli,
- f) jméno redaktora a adresu redakce,
- g) periodicitu a počet výtisků.

**Drobné tiskoviny** - Jedná se rozsahem o drobné tištěné prostředky, ale svým významem by neměly být opomínány, neboť často bývají jediné, které se většině veřejnosti dostanou do rukou. Na tyto předměty se umísťují základní informace o organizaci (logo,

reklamní slogan, kontaktní údaje, apod.), rady pro klienty, výzvy k akci. Jedná se především o:

- a) obálky,
- b) samolepky,
- c) pohlednice,
- d) poštovní poukázky,
- e) záložky do knih,
- f) PF (péefka),
- g) vizitky,
- h) kalendáře.

**Hromadný dopis (e-mail)** - Dopis stejného obsahu posílaný většímu množství adresátů. Kromě nabídky služeb či zboží, může obsahovat také pozvánku na akci nebo žádost o příspěvek. Na rozdíl od letáku bývá osobnější, na druhou stranu je nevyžádaný a tudíž často končí v koši. Hromadné rozesílání e-mailů se chová podobně jako spam.

**Leták** - je na rozdíl od bulletinů, zpravodajů a časopisů – tiskovinou neperiodickou, která na malé ploše (max. dva listy formátu A4) informuje o aktuální akci či projektu, o nabízených službách anebo o poslání organizace a kontaktech na ni. Je tiskovinou neadresnou – předem nevíte, komu se dostane do ruky a kde se objeví.

Mezi obvyklé chyby patří:

- a) neúplné kontaktní údaje,
- b) nedbalá úprava textu i grafiky (obrázky nakřivo atp.),
- c) mnoho nestrukturovaného textu (změť písmenek),
- d) nevyváženost jednotlivých prvků (hluchá místa),
- e) nejasný, nestručný, málo čtivý styl textu.

**Plakát** - Plakáty mají za úkol upoutat na větší vzdálenost. Mívají velikosti zpravidla od formátu A4. Plakát nemůže obsahovat mnoho textu, proto bývá dán důraz spíše na grafickou stránku. Plakátu by mělo dominovat výrazné heslo, nápadné slovo nebo grafický prvek.

**Pozvánka** - Pozvánka současně zve, informuje i propaguje. Na tisk se používá formát A6 nebo třetina A4 a kvalitní papír. Pozvánka by měla obsahovat:

- a) název akce,
- b) označení pořadatele,
- c) pozvání,
- d) datum a čas konání akce,
- e) jména významných hostů,
- f) sponzory akce,
- g) kontakt na pořadatele,
- h) datum uzávěrky přihlášek, je-li součástí pozvánky návratka.

**Videozáznam** - Vzhledem k vysokým nákladům na pořízení, není tento druh propagace příliš rozšířen. Používají jej organizace k prezentaci vlastní činnosti nebo ke sdělení závažných informací, protože vliv obrazové informace je mnohem vyšší než u ostatních forem záznamů. Nekvalitní záznam však bude mít zcela opačný výsledek. Videozáznam by měl být pořízen profesionálem, sestříhán a ozvučen a distribuován na kvalitních nosičích. Délka konečného produktu by se měla řídit účelem použití. Je však třeba mít na paměti, že 15 minut je maximum pozornosti, kterou je běžný sponzor schopen věnovat.

**Výroční zpráva** - Jejím účelem je především reprezentovat organizaci, způsoby jejího hospodaření a výsledky, kterých při své činnosti dosáhla. Není určena jen sponzorům, ale veškeré veřejnosti, která má zájem dovědět se o organizaci více informací.

**Funkce výroční zprávy:**

- informační – představuje základní zprávu o existenci a činnosti organizace
- prezentační – představuje základní nástroj public relations
- kontrolní – prokazuje způsob nakládání se svěřenými finančními prostředky, důvěryhodnost a transparentnost organizace
- komunikační – prokazuje zájem organizace o kontakt s veřejností, médii, úřady apod.

**Výroční zpráva by měla obsahovat zejména:**

- a) úvodní slovo statutárního zástupce či předsedy správní rady (je-li) nebo známé osobnosti,
- b) historie a poslání organizace,
- c) strukturu organizace popř. její členskou základnu,



- d) zprávu o činnosti za hodnocené období členěnou podle projektů nebo chronologicky,
- e) výsledky hospodaření.

Kromě toho zákon stanoví u výroční zprávy nadace, nadačního fondu a obecně prospěšné organizace ještě další obligatorní náležitosti:

- a) přehled o majetku a závazcích (nadace a nadační fondy),
- b) přehled příjmů a výnosů v členění podle zdrojů (obecně prospěšné společnosti),
- c) vývoj a konečný stav fondů (obecně prospěšné společnosti),
- d) přehled dárců u všech darů nad 10 000,- Kč (nadace, nadační fondy),
- e) přehled osob, které přijaly nadační příspěvek nad 10 000,- Kč (nadace, nadační fondy),
- f) zhodnocení, zda nadace či nadační fond dodržuje pravidlo pro omezení nákladů na správu nadace či nadačního fondu (nadace, nadační fondy),
- g) změny zakládací listiny (obecně prospěšné společnosti),
- h) výrok auditora, musí-li účetní závěrku ověřovat auditor.

**Webové stránky** - Webové stránky obvykle obsahují informace pro předem neurčený počet osob. Množství dat nebývá obvykle ničím omezeno. Mohou nést textové, obrazové i zvukové informace, proto bývají využívány pro komplexní prezentaci organizace. Při tvorbě stránek je potřeba, aby se nejpodstatnější informace vešla do prostoru jedné obrazovky. Také přehledné členění odkazů pomáhá návštěvníkům stránek v orientaci. Stránky by měly být často aktualizovány, což bývá u menších organizací náročné. K dobré vizuální identitě přispívá, pokud je design stránek shodný s dalšími propagačními materiály organizace.

**Zpravodaj (tištěný či elektronický)** - Na rozdíl od brožury bývají zpravodaje (e-ziny) publikacemi periodickými. Bývají zaměřené na užší okruh příjemců (zaměstnanci, členové, atp.). Pokud by zpravodaj měl být šířen i mezi ostatní veřejnost, považujeme ho za časopis. Jeho náročnost se odvíjí zejména od nároků na redakční práci a grafickou úroveň, v případě e-zinu odpadají náklady za distribuci, zvyšuje se však energie vložená do aktualizace adres a překonávání antispamových bariér.

**Prezentace** - Bývá obvykle zpracována v powerpointu a využívá se zejména během skupinových setkání, konferencí, obhajob projektů, obchodních jednání apod. Obsahuje

nejdůležitější informace zpracované do přehledných stránek (slidů), bývá doplňována obrazovými a interaktivními prvky. Na konci nesmíme zapomenout na kontaktní údaje a poděkování za pozornost. Prezentace klade nároky především na prezentátora, který doprovází prezentaci dalším komentářem, volí tempo, s jakým se stránky posouvají, vkládá oživující prvky, obstarává technickou stránku, a také na prostředí (potřebné technické vybavení, uspořádání nábytku, zatemnění aj.) Výhodou je její variabilita, univerzálnost a profesionální dojem.

### Zásady pro tvorbu propagačních materiálů

- a) dodržujte 3 základní principy: stručnost, jednoduchost, přehlednost
- b) výběr výrobní technologie
  - kopírování – malý počet, nižší náklady, horší vzhled
  - tisk – od 500 Ks, vysoké náklady, kvalitní vzhled
- c) volba formátu
  - v návaznosti na obsah, počet a velikost obrázků,
  - forma distribuce (pro rozesílku je vhodný především A5 a A4)
- d) rozvržení textu, obrázků, příloh
  - vytvoření schématu, zmenšeniny
  - raději kvalitní, profesionální obrázky (fotografie z akcí, fotokopie článků apod.), příp. ilustrace klientů
  - rozsah příloh by měl odpovídat rozsahu hlavní části v poměru 1:6
- e) volba stylu
  - jednota jazyka (nemíchat spisovný a nespisovný), vč. jazykových korektur
  - jednota písma a úpravy (barva, velikost a typ písma, formát stránek, velikost okrajů, číslování, rozptyl textu na straně apod.)

## **8.3 Jednání s médii**

### **8.3.1 Seznam médií**

Prvním úkolem každého tiskového mluvčího (PR-pracovníka) je vytvořit, vést a pravidelně aktualizovat seznam místních médií. Využije k tomu zejména telefonické rozhovory v redakcích, přičemž se bude snažit získat zejména tyto informace:

- kontaktní údaje na redakci (adresa, telefon, fax, e-mail)
- kdo rozhoduje o tom, jaké události se budou zpracovávat (a kdo rozhoduje v případě jeho nepřítomnosti)
- zda je v redakci novinář, který se specializuje na potřebnou problematiku
- v kterou hodinu, den či týden se přijímají náměty
- jak dlouho před nějakou událostí je třeba redakci informovat
- kdy má redakce stanoveny uzávěrky
- rozsah přijímané informace (píše-li článek sám tiskový mluvčí) a formu předání

### **Znalost místních médií**

- forma (tištěné, zvukové, obrazové), zaměření (témata pravidelných rubrik) a úroveň odbornosti
- kritéria pro výběr námětu (místní zájem, lidský zájem – emoce, sociální aspekt, konflikt, známé osobnosti, jedinečnost, věrohodnost apod.)
- postoje k autoritám (politická orientace, vztah k veřejné správě aj.)

## **8.3.2 Způsoby informování médií**

### **Tisková konference**

Slouží k prezentaci vlastní organizace, zajímavé akce, výsledků práce nebo jiné důležité informace. Umožňuje bližší seznámení s novináři, čehož lze pak využít v budoucnu.

- a) Výběr tématu
  - zajímavé, aktuální, závažné...
- b) Vhodné místo
  - vhodné je zvolit nějaké neobvyklé místo konání nebo spjaté s tématem
  - dobré je dbát na dopravní dostupnost.
- c) Vhodný čas
  - nejlépe od pondělí do čtvrtka mezi 10 a 12 hodinou
  - v době, kdy se nekoná nějaká jiná zajímavá akce nebo tisková konference.

d) Pozvánka

- doporučeny všechny netrاديční formy, které nejsou na úkor sdělení
- adresována přímo novináři, který se o danou problematiku zajímá
- doručit jeden týden předem a dva dny předem telefonicky připomenout

### **Tisková zpráva**

Tisková zpráva patří vedle tiskové konference k nejpoužívanějším prostředkům komunikace s médii. Tisková zpráva se používá zejména, když chceme novináře cíleně s něčím seznámit (např. se závěry akce, projektu).

Obsah tiskové zprávy:

- a) čelo zprávy (kdo, co, kdy a kde)
- b) tělo zprávy (proč, jak, podrobnosti)
- c) pozadí zprávy (kontext, impulz k realizaci aktivity)
- d) závěr zprávy (stanovisko, kvalitativní či kvantitativní výstupy)

### **Rozhovor**

Rozhovor (osobní, telefonický, rozhlasový, televizní) slouží zejména k předání informací odborného charakteru, sdělení vlastního názoru, motivací, příp. k výměně názorů.

### **Zásady pro jednání s médii:**

- pečujte o novináře jako o klienta
- odpovídejte pravdivě a srozumitelně
- nedělejte obstrukce, hovořte bez vytáček
- zachovejte neutralitu ve vztahu k médiím
- snažte se žádanou informaci vždy poskytnout
- udělejte si na novináře čas
- nepodceňujte zákon prvního dojmu
- připravte si krizový scénář

Tabulka 4 - Výběr vhodného média

MÉDIUM	TYP ZPRÁVY
<b>Tisková média</b>	
a) Deníky	aktuální zprávy a informace, oznámení a pozvánky na akce, fotografie z aktuální události, inzerce
b) Občasníky (týdeníky, měsíčníky)	prezentace formou příběhu, diskuse a polemiky, úvahy na obecná témata, obrazové přílohy
c) Oborově zaměřené časopisy	odborné články, výsledky zkoumání, střešková témata, tabulky, grafy
<b>Obrazová média</b>	
a) Televize – národní okruh	diskuse na obecná témata, zprávy o negativních jevech
b) Televize – lokální kabelová	oznámení, pozvánky na akce, aktuální informace, prezentace organizace
c) Videozáznam	prezentace vlastní činnosti, upozornění na konkrétní problém
<b>Zvuková média</b>	
a) Rozhlas	oznámení, upozornění, zprávy, diskuse o konkrétních problémech
b) Místní rozhlas	oznámení, upozornění, pozvánky
<b>Multimédia</b>	
a) Webové stránky	prezentace, zprávy, pozvánky, informace trvalého charakteru s možností aktualizace
b) CD-ROM	informace trvalého charakteru – prezentace

**Cvičení:** *Patří vaše organizace k některému typu? Nebo vidíte alespoň některé příznaky?*

*Organizace zahleděná do svého produktu:* Věří nebo aspoň předpokládá, že o její služby musí být zájem prostě proto, že jsou skutečně potřebné a bohulibé. Z téhož důvodu by tedy měli všichni, kdo mohou, přispívat na její činnost. A hle, ono se to neděje. Organizace strádá nedostatkem peněz, s městským úřadem trvají napjaté nebo chladné vztahy, lidé v organizaci jsou unaveni, dobrovolníci odpadají, sponzoři nemají zájem a příjemci služeb (klienti) se nijak nehrnou. Prostě to nefunguje.

*Organizace zahleděná do sebe:* Má pocit výlučnosti, samolibosti, kterou trpí především její zakladatel a současně šéf. Organizace má relativně stabilní zdroje příjmů. Spíš si hraje,

než aby prodávala nebo nabízela služby. Její členové vidí v neziskovém sektoru zajímavou příležitost vlastního uplatnění. Hektická atmosféra, lidé prožívají dílčí úspěchy a přicházejí s novými nápady, jak rozšířit činnost. Celá práce působí někdy málo organizovaně či dokonce chaoticky.

*Organizace zaměřená na příjemce (klienta):* Uvědomuje si stále své poslání - smysl existence. Nejdůležitější je pro ni akceptace a zájem ze strany těch, kterým chce sloužit, nebo které chce ovlivňovat. Proto své činnosti stále rozvíjí a obohacuje. Příznačnou atmosférou je tvůrčí pohoda a produktivita, zájem o lidi uvnitř i vně organizace. Celá organizace se zajímá především o to, jaké potřeby její cílové skupiny mají a jak je co nejlépe uspokojovat.

## 8.4 Postavení organizace na veřejnosti

### 8.4.1 P-organizace a B-organizace

Je také užitečné rozlišit organizace, které se zaměřují především na péči o někoho nebo něco, a organizace zaměřené na prosazení určité hodnoty, myšlenky, záměru nebo ideologie. Některé organizace prostě "pečují o..." (P-organizace) a jiné "bojují za..." (B-organizace). Zde nemusí být valný rozdíl co do velikosti organizace, její vnitřní struktury či finanční situace, avšak velký rozdíl, pokud jde o taktiku práce s veřejností a o způsoby komunikace s cílovými skupinami.

Lidé v obou typech organizací neuspokojují záliby svých členů jako členské zájmové organizace), nýbrž buď "vážné zájmy" jiných lidí (zájmy bezdomovců, narkomanů, invalidů) anebo existenční či ideové zájmy (organizace nájemníků, ochranářů přírody apod.).

Z hlediska public relations a komunikačních taktik má význam, že **P-organizace** vyvíjejí činnost, kterou obvykle sledují **nekonfliktní** zájmy. Jsou to např. humanitární, sociální či kulturní instituce. Pokud se dostanou do konfliktu, není to "prvoplánové", spíš jde o nechtěný důsledek základní aktivity. Naopak B-organizace již svým základním posláním hájí nebo prosazují určitý nadindividuální zájem - často proti zájmu soukromé firmy, samosprávného orgánu nebo státu. B-organizace se tedy do konfliktů s určitými druhy veřejností dostávají zákonitě.

### 8.4.2 Image organizace

Image se stává myšlenkovým stereotypem, paušálním hodnocením organizace, má v myšlení lidí velkou setrvačnost a jeho přeměna trvá dlouho... a stojí mnoho peněz. Image se buduje postupně. Jakkoli image vzniká ve veřejnosti spontánně a neřízeně, bylo by chybou, kdyby se organizace nepokoušela cílevědomě usměrňovat jeho vytváření promyšlenými aktivitami. Mnohé z nich jsou ostatně jen a jen zásadami slušného chování a normální efektivní komunikace s okolím. **Důvěryhodnost** je zde klíčové slovo. K posílení důvěryhodnosti se používá řada prostředků. Nejdůležitějším je neustálé informování a nezatajování poměrů v organizaci a podmínek pro činnost.

S tvorbou vlastního image jsou spojeny tři základní otázky:

1. Jaký je současný image vaší organizace?
2. Jaký je cílový, žádoucí, popř. ideální image?
3. Co je třeba učinit, abyste jej dosáhli?

Výsledné image je dáno tím, jak lidé vaši organizaci vnímají, za jakou ji považují. Dobré jméno, pověst, pozitivní (nebo negativní) pocit spojený se jménem organizace, představa, kterou o vás veřejnost má, všeobecná známost, renomé, prestiž, obliba, důvěryhodnost, serióznost - to vše může být součástí image v tom či onom stupni. O přesvědčivé image musíte usilovat stále, dbát o něj, udržovat ho a posilovat. Organizace, jejichž image je nepříznivý, mají k dispozici v podstatě dvě strategie: buď se jej postupně snažit vylepšovat, anebo musí změnit vnější identifikační znaky, to znamená název, logo, sídlo atd.

Tabulka 5 - Co děláte pro zvýšení důvěryhodnosti vaší organizace?

	<i>ANO</i>	<i>NE</i>
<i>Vydáváte výroční zprávy?</i>		
<i>Sledujete veřejné mínění, které se udržuje o vaší organizaci?</i>		
<i>Publikujete zprávy o svých úspěšných a veřejnosti pozitivně přijímaných akcích?</i>		
<i>Pečujete aktivně o dobré vztahy s tzv. vůdci veřejného mínění - s novináři, místními politiky apod.?</i>		
<i>Máte ve svém čestném výboru, správní radě nebo předsednictvu vážené osoby, kterými nepřímo dokládáte vlastní důvěryhodnost?</i>		

### 8.4.3 Veřejné mínění

Veřejné mínění chápeme jako to mínění o věcech veřejného zájmu, které má šanci prosadit se mezi všemi uplatňovanými názory (lépe: míněními) jako vůdčí, obecně přijímané. O jedné

věci tedy může existovat najednou několik veřejných mínění. Svou povahou se tedy veřejné mínění skládá z akumulovaných individuálních mínění o určité záležitosti veřejného zájmu. To navíc je však v tom, že toto mínění většina lidí akceptuje nebo aspoň toleruje. Veřejné mínění jako jev není aritmetickým součtem všech mínění, ale spíše aktivních mínění, která působí uvnitř skupiny a vytlačují odlišná mínění. Za veřejné mínění považujeme rovněž závěry z průzkumů veřejného mínění a názory, které přinášejí hromadné sdělovací prostředky. Začne-li dominovat jedno určité mínění, vznikne tím silný tlak na ty, kteří ve věci rozhodují (např. šéfové firem, vláda, poslanci), aby rozhodli v souladu s tímto míněním.

Ti, kteří svými veřejně projevovanými názory formují mínění v dané skupině, jsou tzv. názoroví vůdci. Názoroví vůdci (podle Wilcoxe 1989) jsou lidé, kteří:

- a) se silně zajímají o danou věc,
- b) jsou o ní nadprůměrně informováni,
- c) silně sledují různá masmédia,
- d) brzy přicházejí s novými myšlenkami, řešením, pohledem na věc,
- e) jsou dobrými organizátory a sociálními komunikátory, takže dokáží strhnout ostatní lidi k jednání - např. k nákupu nové kosmetiky.

Vůdci působí jako katalyzátor, a to prostřednictvím soukromých a později veřejných debat o věci. Jenom tak může mínění krystalizovat a jen tak může být vyhodnoceno. Jde-li o veřejnou diskusi, mají v ní hlavní roli tzv. vůdci veřejného mínění. K přirozeným vůdcům veřejného mínění patří redaktoři v hromadných sdělovacích prostředcích, protože mají možnost komunikovat s velkým množstvím lidí najednou a existence daného média (např. televize) ještě zvyšuje věrohodnost toho, co v něm publikují.

### **Proces formování mínění:**

- a) Určitý počet lidí začne považovat nějakou situaci za problematickou, chápou, že i další členové souhlasí a rozhodnou se, že by se mělo něco udělat. Zkoumají možná řešení a zjišťují fakta.
- b) Objeví se alternativní návrhy na řešení problému a prodiskutují se.
- c) Odsouhlasí se určitá taktika nebo řešení, případně většina tiše toleruje návrhy aktivní menšiny. Souhlas a rozhodnutí prosazovat řešení vede většinou k vědomí skupinové odpovědnosti.
- d) Vytvoří se program akcí (soubor opatření) a je prosazován, dokud se nedosáhne potřebné akce anebo dokud se skupina neunaví tímto bojem a její členové se



neobrábí k jiným projektům a skupinám.

### **Druhy veřejností a cílové skupiny**

Co je veřejnost? Jsou to skupiny, s nimiž potřebuje naše organizace komunikovat, protože s nimi potřebuje být v dobrých vztazích, mít jejich podporu, získávat jejich peníze, starat se o ně, informovat je atd. Veřejnost se vytváří na základě společného zájmu nebo společných problémů - a nemusí být organizovaná.

#### Příklady skupin veřejnosti:

- občané města, příp. okolního spádového území, jehož obyvatelé běžně využívají městskou infrastrukturu a služby
- návštěvníci a turisté (potřebují informace a atraktivní místa jako důvod návštěvy),
- zaměstnanci samotného městského úřadu (a jejich rodiny), což je zvláštní a zvlášť důležitý druh veřejnosti, neboť na ní v podstatě závisí efektivnost práce i důvěryhodnost samotného úřadu,
- zastupitelstvo, které vůči městskému úřadu jakožto instituci je vlastně skupinou zvlášť důležitých osob (jen ať si nějaké oddělení zkusí rozzlobit pár zastupitelů)
- banky nebo potenciální investoři, kteří mohou ovlivnit příjmy města a jeho ekonomický život,
- majitelé pozemků a nemovitostí, ale i ti, kteří se k nákupům chystají (pokud se o tom úřad dozví),
- podnikatelské a profesní svazy, které ve městě sídlí (např. hospodářská komora) a které mohou poskytnout radnici svůj názor v nejrůznějších otázkách,
- další orgány státní správy jako okresní úřad a mnoho jiných, které vykonávají kontrolní a další zákonem stanovenou činnost a jsou tedy v kontaktu s městským úřadem,
- místní sdělovací prostředky,
- nejrůznější zájmové skupiny a občanská sdružení včetně těch, které chtějí na území města prosadit určitý záměr,
- občanská sdružení typu zájmových členských organizací, které

dohromady vytvářejí bohatství kulturního a sportovního života města,

Tabulka 6 - Doplněte pro svou organizaci.

<i>druh veřejnosti - skupina</i>	<i>co potřebuje? Co od vás očekává?</i>	<i>co vám dává? Co pro vás znamená?</i>

### **Od veřejností k cílovým skupinám**

Jestliže se nám podaří definovat ten druh veřejnosti, který nás právě zajímá, určili jsme tzv. cílovou skupinu. Typickými cílovými skupinami pro neziskovou organizaci je vymežitelný okruh:

- nadací a grantových agentur,
- organizací, které poskytují v regionu podobné služby, nebo mají podobné cíle,
- obecních a městských úřadů, na jejichž území organizace rozvíjí svou činnost.

Skupinám, které mají malý počet snadno určitelných členů, se neříká veřejnosti, ale rovnou **cílové skupiny**. Přesto se vždy musí učinit důležitý krok: specifikovat, určit tyto komunikační partnery mezi všemi, které se vyskytují v okolí organizace.

#### Proces účinné komunikace s cílovými skupinami:

- a) upoutat pozornost členů cílové skupiny
- b) dodat jim informace, které mohou vést k uspokojení jejich zájmů
- c) motivovat je k účasti na řešení
- d) vyzvat je k akci, navrhnout jim, co by měli udělat.

## **8.5 PR kampaně**

Chceme-li upoutat pozornost určité části veřejnosti, nezbyvá, než učinit přesně to, s čím pracuje reklama: zvolit osobitý prostředek komunikace, vystihnout účinnou motivaci, zaujmout obsahem i provedením (úpravou). To, co pomáhá účinně vytvářet

názory a postoje veřejnosti, jsou informační a propagační kampaně. Postoje formují mínění a naopak vyjádřené mínění pozměňuje postoje. Komunikace je vzájemné sdělování informací, pocitů, myšlenek a postojů za určitým účelem. Jsou dva základní důvody pro komunikaci:

- a) poskytnout druhým lidem informace
- b) přesvědčit je, aby změnilí své názory, postoje nebo chování

Přesvědčování je snaha sdělit informaci takovým způsobem, aby

- **přiměla lidi změnit dosavadní vnímání určitého objektu** (tolerovat lesbickou subkulturu, zvýšit důvěryhodnost letecké společnosti),
- **změnit dosavadní stereotyp** (konzumovat méně cukrů a tuků),
- **nebo si vytvořit nový stereotyp** (třídít doma odpadky, měsíčně přispívat na povodňové konto),
- a tak změnit vlastní chování.

Základní principy přesvědčování:

- a) **princip identifikace:** Svě sdělení formulujte tak, aby se dotýkalo zájmů příjemce.
- b) Většina lidí ignoruje myšlenky, výzvy nebo argumenty, pokud jasně nevidí jejich vazbu na to, co je významné pro ně osobně - pro jejich touhy, naděje, aspirace, obavy.
- c) **princip aktivizace:** Sdělení je nutné doprovodit výzvou k akci, jinak nad ním lidé jen pokrčí rameny a půjdou dál. Nestačí například vyzývat lidi, aby šetřili energií - je třeba jim říci, jak to konkrétně mohou dělat.
- d) **princip důvěry:** Nemá-li příjemce důvěru v autora, pravděpodobně nebude věřit jeho konkrétnímu sdělení a možná ho nebude ani poslouchat. Akceptujeme názory pouze těch lidí a institucí, kterým již věříme.
- e) **princip srozumitelnosti:** Při komunikaci používejte slova, symboly a stereotypy, jež příjemce chápe a na něž může reagovat tak, jak potřebujete. Zdaleka nejde jen o užívání cizích slov. Jde také o symboly (dítě hladící koně v inzerátu nadace Člověk a kůň) a o stereotypy. Proto také musí každé sdělení maximálně zjednodušovat, chce-li být účinné.

Tabulka 7 - Hlavní etapy PR kampaní

<b>Etapa kampaně</b>	<b>odpovídá na otázky</b>
1. analýza situace (definování problému PR)	Co se děje?
2. tvorba projektu kampaně	Co bychom měli udělat a říkat? A proč? Jak a kdy to uděláme a řekneme?
3. realizace kampaně, komunikace	-
4. vyhodnocení kampaně	Jak jsme to udělali? Co z toho plyne pro příště?

### **1. etapa: Analýza aneb Co se děje?**

K čemu je analýza problému, resp. průzkum situace? Pomáhá prověřit základní postoje cílových skupin, a tím zkvalitnit plánovaná sdělení, zjišťuje skutečné mínění ve skupině, které může být odlišné od mínění "křičící menšiny" a pomáhá určit, kdo jsou skutečnými vůdci veřejného mínění,

### **2. etapa: Tvorba projektu aneb Co bychom měli udělat a říkat?**

Postup při plánování akcí PR odpovídá logice jakéhokoli jiného plánování. Shrňme je do několika kroků:

Na základě analýzy **definujte problém**. Nepřeberné množství konkrétních problémů ve vztazích s veřejností lze seskupit do tří velkých kategorií:

- a) je nutné překonat negativní obraz organizace u veřejnosti - např. členské zájmové organizaci se snižuje počet členů a ta reaguje dodáním informací o činnosti a nabídkou dalších služeb,
- b) cílem je udržet či **posílit kladný postoj** veřejnosti - např. nadace poskytuje v pravidelných intervalech zprávy o své činnosti, aby se udržela v povědomí veřejnosti jako fungující a dobře čitelná instituce,
- c) postoj veřejnosti není ani kladný, ani záporný, nýbrž v zásadě lhostejný, a úkolem kampaně je **vzbudit pozornost** veřejnosti, soustředit její zájem na organizaci a její služby a povzbudit k žádoucí reakci - tento cíl má nejbližší k marketingu, ale v této etapě se důraz neklade na "prodej" produktů, nýbrž na image organizace

**Stanovte si komunikační cíle.** Čeho ve skutečnosti chcete komunikací dosáhnout? Co si má myslet a dělat veřejnost po uskutečnění vašeho plánu? Z hlediska formulace a vyhodnocení mohou v zásadě existovat dva druhy cílů: **informační a motivační**.

### 3. etapa: Realizace kampaní

Vedení kampaní má určité **zásady**. Opět si to ukažme na shromažďování peněžitých darů: Patrně základem celé věci je zaujmout dárce pro danou myšlenku, program, pomoc. Vzbudíte-li zájem o myšlenku, peníze přijdou snáze. Nepřicházíte za dárce, abyste si vzali jejich peníze. Přicházíte, abyste je seznámili se svým projektem.

Kampaň musí vyvinout určitý tlak na potenciální dárce. Dárce by se měl dostat do kontaktu s žádostí opakovaně a přesto nevtíravě, různými prostředky (inzerát, osobní návštěva, dopis). V pravý čas je také třeba nabízet snadnou reakci dárce. Jakákoli agitace by však měla být vedena v atmosféře obecného přijetí a přijatelnosti.

Kampaň by měla mít své vyvrcholení, protože tím se vzbuzuje soustředěný zájem veřejnosti. Měla by mít v průběhu času své cykly - občasné vlny intenzivnějšího působení, které jsou střídány obdobím propagační nečinnosti nebo pouze udržovací aktivity.

### 4. etapa: Vyhodnocení

Hodnocení nespočívá v prostém shrnutí toho, co všechno se udělalo. Hodnocení odpovídá na otázky, nakolik se daří plnit vytčené cíle, nakolik je vaše činnost v souladu s posláním a jak jsou vaše služby vlastně potřebné a prospěšné cílové skupině.

Co a jak vyhodnocovat? Především porovnávejte přijaté cíle a očekávané efekty se skutečností, jíž jste dosáhli. Právě proto se vyplatí, máte-li cíle dostatečně specifické (určité) a pokud možno měřitelné. Aby to celé mělo smysl, je třeba mít v organizaci takovou atmosféru, které umožní přátelské a přitom kritické hodnocení.

Při hodnocení úspěšnosti kampaně si můžete klást třeba tyto otázky:

- Splnili jste všechny dílčí cíle kampaně?
- Rozuměli lidé tomu, co jste se jim pokusili sdělit?
- Jaké nechtěné a vedlejší účinky kampaně se objevily?
- Měli jste dobrý plán kampaně?
- Mohli jste ji pořídit levněji, s menším vynaložením sil, rychleji?
- Jak to udělat, aby příští kampaň mohla být ještě účinnější než minulá?

K podstatným prvkům úspěšné kampaně patří:

- dobrá příprava a účinné vedení kampaně (bez zbytečného amatérismu),
- použití více prostředků (dopisy, inzerce, dobročinné akce),
- silný motiv pro potenciální dárce (postavený často na osobním příběhu),
- svědomití pracovníci (kteří peníze nerozkradou),
- účinná komunikace s cílovou skupinou potenciálních dárců (postupovat jako  
jako
- v komerčním  
marketingu),
- dostatečné prostředky k financování kampaně,
- dosavadní důvěryhodnost (bezúhonnost) organizace.

## 9 Marketing

Neziskové organizace sice obvykle nefungují na principu klasického tržního mechanismu, ale přesto potřebuje marketing, protože jí záleží na tom, aby její služby byly poskytovány kvalitně a způsobem, který vyhovuje potřebám jejích uživatelů. Často musí neziskové organizace zjišťovat, co si jejich zákazníci přejí, a podle těchto získaných zdrojů se snažit přání co nejlépe naplňovat. Navíc je třeba veřejnost pravidelně informovat a seznamovat s činnostmi neziskové organizace a výsledky práce. Subjekty neziskového sektoru nejsou prodávající a kupující, ale klienti a poskytovatelé, přičemž do tohoto vztahu vstupuje třetí silný subjekt - dárci (donátor). Zde je patrný rozdíl mezi marketingem neziskového a komerčního sektoru. Přestože komunikační kanály však zůstávají velmi podobné, cílem neziskové organizace je nalézt tu správnou a srozumitelnou cestu k dárci. Základem je, aby informace proudící z organizace měli pro tohoto příjemce nějaký přínos nebo v něm vyvolávaly pocit, že přispívá na správnou věc. Dále je pro neziskovou organizaci velmi důležité upevňovat svou důvěryhodnost a udržovat cílové skupiny ve stálé informovanosti. Proto bývají marketingové strategie neziskových organizací určovány v souladu s předem stanovenými cíli. Přínosy lze většinou měřit velmi obtížně, protože nejsou hmatatelné a jejich efekt je dlouhodobý. Situaci však mění rozhodnutí využít metodu samofinancování.

### **Co je marketing?**

Slovo marketing je anglického původu a jeho základem je market – trh. Jde o takový podnikatelský přístup, jehož podstatou je důsledná orientace na trh. Na základě potřeb zákazníka (klienta) vyvíjíme produkt (nebo jeho klíčové parametry), samozřejmě s přiměřeným ziskem. Nabídka podniku (organizace) je odrazem zjištěných potřeb zákazníka (klienta). Průzkum potřeb zákazníka hraje proto v marketingově orientované společnosti klíčovou roli. Zásadní heslo marketingově orientované společnosti zní: „Vyvíjej (a produkej) to, co se prodá!“, a nikoliv (jak tomu většinou bohužel bývá): „Prodej to, co jsme vyrobili!“

### **Pozor! Pamatujte si:**

Marketing není jen prodej nebo reklama!!!

Marketing předchází vývoj produktu či služby a zahrnuje:

- plánování,
- vytváření ceny,

- propagaci,
- distribuci výrobků a služeb zákazníkům.

Marketing se často popisuje prostřednictvím *pěti „P“*. Jsou to:

- Plánování
- Produkt
- Poplatek
- Prostředek
- Propagace

## 9.1 Marketing v neziskové organizaci

Vzhledem k tomu, že systém financování se v České republice stále mění a konkurence i v neziskovém sektoru roste, začalo se v mnoha směrech o potřebnosti marketingu v neziskové organizaci uvažovat. Nejvýrazněji reagují organizace a instituce, které už byly vystaveny silným konkurenčním bojům. V takovém postavení se samozřejmě ocitne organizace, jejímž cílem je dosáhnout finanční nezávislosti vlastní činností. Dokud je fungování neziskové organizace hrazeno především z veřejných rozpočtů, protože vyplývá ze specificky vynucené spotřeby, její klient (spotřebitel, zákazník) často nemá na výběr a musí využívat službu od tohoto poskytovatele, jediného v širokém dalekém okolí. Marketingu se v této situaci jeví jako zbytečný. Cena za takto poskytované služby vůbec neodráží hodnotu, kterou v ní zákazník vidí. Služby neziskových organizací (např. typicky sociální služby) obvykle nemají vůbec tržní charakter a rozhodování jejich manažerů je vlastně velmi omezené, podléhající předem stanoveným standardům.

Na druhou stranu však veřejná kontrola, kterou nad sebou organizace čerpající podporu z veřejných rozpočtů, mají, si vyžaduje komunikativní chování a efektivnost v nákladové i řídicí oblasti. Samotní klienti svým způsobem očekávají od poskytovatele služeb zvyšování kvalifikace a kvality komunikace – dialogu, především v na úrovni hodnocení úrovně služeb, a to již není možné bez investice do marketingu. Čím dál více organizací se tak dostává do situace rostoucí soutěživosti o získávání klientů a příjmů. Také dynamicky narůstá vliv struktury vnitřního a vnějšího prostředí, které zvyšuje náročnost úkolů v souvislosti s dlouhodobým fungováním neziskové organizace.



## **Bariéry rozvoje marketingu v neziskové organizaci<sup>2</sup>**

Jak bylo výše zmíněno, marketingový přístup byl původně vyvinutý pro ziskový sektor. Jeho cesta do sektoru neziskového je doprovázena řadou komplikací a odmítání ze strany samotných neziskových organizací. Ani v dnešní době není ještě použití marketingu v řadě neziskově orientovaných organizací zcela běžné a jejich názory na marketing se různí:

- Jednou ze základních příčin je (stále ještě) nepochopení marketingu, jeho mylné ztotožňování s agresivním způsobem prodeje a masivní propagací. Neziskové organizace se pak staví ostře proti marketingu a zdůrazňují své poslání a nekomerční cíle.
- Mnoho organizací je toho názoru, že nepotřebují marketing, protože jsou jim potřeby „zákazníků“ naprosto jasné. Nejlépe vědí, co je potřeba poskytovat. Vycházejí však jen ze své vlastní interpretace a nemusí tak chápat potřebu z hlediska příjemce.
- Neziskové organizace odmítají zavádět marketingovou filosofii, protože jsou úspěšné i bez marketingové strategie. Nebo se nacházejí v situaci, kdy nepocítí uji konkurenci a nemají tedy motivaci „dělat něco navíc“.
- Častým zdůvodněním nevyužívání marketingových aktivit je jejich spojení s neadekvátními náklady (a tedy s neefektivním zvýšením nákladů). Tato situace bývá typická u neziskových organizací napojených nějakým způsobem na veřejné rozpočty. V nákladech na marketing vidí „plýtvání“ veřejných prostředků.
- Pro menší neziskové organizace bývá obvyklým tvrzení, že nemají na marketingové aktivity čas ani prostředky (finanční, materiální, ale i personální).

Jako přirozené se považuje nevyužívání marketingu v případech, kdy poskytované zboží či služby jsou vzácné a existuje neuspokojená spotřebitelská poptávka nebo má-li organizace silné monopolní postavení na trhu.

## **Postup pro zavedení marketingu v organizaci**

Jedním z prvních kroků může být marketingový průzkum. Marketingový průzkum je systematické shromažďování a vyhodnocování informací, které vedou k pochopení

---

<sup>2</sup> Streichsbierová M. *Marketingový plán jako nástroj řízení vybrané nestátní neziskové organizace*. [Diplomová práce.] Brno 2006.

požadavků trhu. Hledá odpovědi na otázky týkající se nákupního chování zákazníků, kvality distribuce výrobků, účinnosti reklamy, vnitro a vně organizační činnosti, cen a dalších prvků systému marketingového řízení. Marketingový výzkum můžeme provádět buď kvalitativní (hledá odpovědi na otázky Jak? A Proč?, zjišťuje názory lidí, zkoumá problém) nebo kvantitativní (pokládá otázky Co?, Kolik?, Jak často?), který zkoumá názor zákazníka na jednotlivé produkty a služby). Uskutečnění průzkumu pomůže identifikovat příležitosti a problémy, přinese informace o situaci na trhu a případné konkurenci. Může dát také odpovědi na tyto důležité otázky:

- Co, kdy a v jaké formě zákazníkům nabídnout?
- Na co jsou zákazníci citliví a čeho si váží?
- Co definuje mého zákazníka?
- Co je cílem mé marketingové komunikace?
- Čeho si musím všimnout na aktivitách konkurence?
- Jak účinně propagovat s rozumnými náklady?
- Kolik chci/musím dávat na propagaci?
- Jak změřím účinnost marketingových činností?
- Kterému segmentu trhu mám věnovat největší pozornost a kdy?
- Jak využiji získané informace z trhu?
- Které druhy marketingové komunikace využívám a kdy?
- Jak mohu budovat značku?

### **Marketingové řízení v neziskové organizaci**

Zavedení marketingového řízení je potřeba nejen ke zkvalitnění a zefektivnění činnosti neziskové organizace, ale také k motivování, přípravě a plánování procesů a činností. Efektivní marketingové řízení je postaveno na 6 základních procesech. Kromě určení vazby mezi strategickým a marketingovým plánem, stanovení cílů, strategie a marketingového mixu, který vede k sestavení marketingového plánu, zahrnuje také ještě plán marketingové komunikační kampaně a vyhodnocování výsledků a efektivity marketingu.

## 9.2 Produkt

Ústředním pojmem marketingu je produkt, kterému budeme nyní věnovat větší pozornost. Z hlediska marketingu jsou produktem jakékoliv služby, které organizace poskytuje. Produktem mohou být i data, informace, myšlenky či názory. Z tohoto úhlu pohledu je produkt chápán jako něco, co existuje pro trh, co dokáže uspokojit potřebu a tudíž po něm poptávka.

Produkt se podle Leeflangovy filozofie vrstev produktu sestává z následujících složek:

- ***jádro produktu*** – zahrnuje přesně kvantifikovatelné fyzické rysy (barva, rozměr, tvar, pevnost, odolnost, trvanlivost apod.)
- ***rozšířený produkt*** – zahrnuje další symbolické či odvozené charakteristické rysy (značka, obal, záruky, doplňkové servisní služby) a také další parametry ovlivnitelné marketingovými aktivitami (cenová politika, dostupnost produktu, stupeň popularity produktu).
- ***totální produkt*** – zahrnuje zákazníkem připisované rysy (abstraktní parametry jako např. serióznost produktu, adekvátnost sociálnímu statusu zákazníka, zrcadlení životního stylu vyznávaného zákazníkem apod.)

### **Instrumentální a expresivní funkce produktu**

Na produkt se můžeme dívat také jako na jednotu instrumentálních a expresivních rysů, které plní stejnojmenné funkce. Instrumentální funkce produktu definuje, co „produkt dělá“, k jakému základnímu účelu slouží. Expresivní funkce vyjadřuje zákazníkovo společenské postavení a je tedy důležité, aby produkt měl takové rysy, se kterými se zákazník vnitřně ztotožňuje. Existují produkty plnící jen instrumentální funkci (suroviny, komodity), nebo jen expresivní funkci (dekorativní předměty), naprostá většina produktů však v sobě obě funkční vlastnosti kombinuje. Je pak úkolem tvůrce produktu (marketéra), aby zvolil takové vyvážení obou funkcí, aby buď oslovilo co nejširší spektrum zákazníků (princip kvantity), nebo naopak našel natolik jedinečnou kombinaci, která přiláká úzce vyprofilovanou zákaznickou skupinu (princip exkluzivity).

### **Služba jako produkt**

Specifickým rysem neziskových organizací působících v sociální oblasti je to, že namísto výrobků (hmotných statků) většinou poskytují služby. Vzhledem k tomu, že

služby začínají mít značně dominantní funkci v ekonomikách všech vyspělých zemí, stal se marketing služeb dalším vývojovým stupněm v marketingové filozofii. Službou rozumíme aktivitu, nebo komplex aktivit, jejichž podstata je více či méně nehmotná. Služby mají čtyři základní vlastnosti, kterými se odlišují od produktů a výrobků hmotného charakteru.

nehmotnost – službu není možné předem vyzkoušet, ochutnat, vidět apod.

neoddělitelnost produkce a spotřeby – poskytnutí služby a jejich spotřeba jsou souběžné a vyžadují přítomnost producenta.

heterogenita – představuje odlišnou úroveň provedení služby různými lidmi, technologiemi a v různém čase.

pomíjivost – služby nelze skladovat.

vlastnictví – službu nelze vlastnit, zákazník má pouze přístup k využití určitého zařízení nebo činnosti.

Poskytování služby se uskutečňuje ve vzájemném působení s poskytovatelem, tj. s jeho zaměstnanci, stroji a zařízením. Služba může, ale nemusí vyžadovat přítomnost hmotného výrobku. Nejvýrazněji se však služby od hmotných statků liší vytvořenými užitky. Základním úkolem poskytování služeb je uspokojení potřeb zákazníků.

### 9.3 Marketingový plán

Každý produkt, který organizace vytvoří, má svůj životní cyklus. Životní cyklus začíná fází zavádění, následuje počáteční mírný růst, dále rychlý růst a fáze zralosti. Během ní se růst opět zpomaluje. Spotřeba (resp. prodej) kulminují ve fázi nasycení, na kterou navazuje pokles. Podle marketingových teorií je čas od času potřeba produkt znovu propagovat, aby neztratil na přitažlivosti a nesešel lidem z mysli. Teorie stejně tak učí, že každý produkt nakonec ztratí šťávu a musí být nahrazen jiným — i když v praxi tomu tak vždy být nemusí. Přesto je vhodnější nenechat vše osudu, ale vytvořit vlastní marketingový plán.

#### **Tři kroky k vytvoření marketingového plánu:**

- definujte strategické marketingové cíle,
- zvolte vhodnou marketingovou strategii,
- vyberte vhodné marketingové nástroje, se kterými dosáhnete stanovených cílů.

Vhodný postup lze uskutečnit na základě odpovědí na následující otázky:

„Kam se chce organizace dostat?“ → *Marketingový cíl*

„Kterou cestou chce organizace jít?“ → *Marketingová strategie*

„Jak se tam chce dostat?“ → *Marketingové nástroje*

Marketingový plán by měl vycházet z poslání organizace a jejích organizačních cílů. Mezi strategickým a marketingovým plánem je nutná neustálá a vzájemná součinnost. Následující obrázek znázorňuje vztah strategického a marketingového plánování (resp. strategických a marketingových aktivit).

### **Určení vazby mezi strategickým a marketingovým plánem**

Základním nástrojem pro určování vazby je SWOT analýza, která bývá součástí strategického (dlouhodobého) plánování společnosti. Představuje odrazový můstek všech marketingových aktivit a marketingového řízení. SWOT analýza hodnotí silné a slabé stránky společnosti, hrozby a příležitosti, pro marketing jsou důležité především ty, které mají souvislost s připravovaným podnikatelským záměrem. S pomocí výsledků SWOT analýzy dokážeme komplexně vyhodnotit fungování organizace, nalézt problémy nebo nové možnosti růstu. Úspěch analýzy závisí na schopnosti neziskové organizace střízlivě zhodnotit všechny čtyři aspekty své činnosti. Velmi se proto doporučuje svou organizaci pro lepší pochopení silných a slabých stránek srovnat s organizací podobnou, poučný bývá občas i pohled zvenčí.

Součástí určení vazby je také marketingový průzkum, díky němuž si organizace má možnost například přesně definovat potřeby a spokojenost členů, návštěvníků (zákazníků). Výsledky průzkumu jsou důležité jak pro proces strategického plánování, tak pro identifikaci okolí (zajímavých stran) a jeho požadavků. Mohou tak být podkladem pro zpracování rozpočtů, marketingových cílů i definování produktu.

### **Jak může marketing souviset se strategickým plánem?**

- SWOT analýza - je zaměřena především na současnost (*souvislost s marketingovou analýzou situace*)
- Analýza cílových skupin – věnuje se hlavním skupinám osob, které jsou našimi aktivitami oslovováni, nebo je zasahují, hodnotí úroveň jejich vlivu na naši organizaci (*souvislost s definováním zákazníka*)
- Poslání, vize, hodnoty (*souvislost s marketingovými cíli*)

- Plán programů a služeb (*souvislost s definováním produktu*)
- Personální plán (*souvislost s tvorbou a prodejem produktu*)
- Finanční plán (*souvislost s finančními potřebami a možnostmi marketingové strategie*)
- Plán PR (*přímá souvislost s marketingovými činnostmi*)

### **Marketingové cíle**

Marketingové cíle vymezují, čeho má být dosaženo. Stanovené marketingové cíle musí být v souladu s posláním organizace a jejími organizačními cíli. Marketingové cíle lze rozlišit na dva typy: cíle akční a cíle v oblasti image. Akční cíle jsou konkrétně stanovené a měřitelné. Týkají se věcí, které je možné kvantifikovat. Jejich dosažení lze tedy snadno ověřit. Oproti tomu cíle v oblasti image měřitelné nejsou. Mohou se podobat poslání organizace. Vyjadřují například přání organizace o tom, jak by chtěla, aby na ni bylo pohlíženo. Ověřování těchto cílů je potom přirozeně náročnější a je předmětem následných průzkumů. Cíle by měly být stanovené tak, aby se v průběhu plnění marketingového plánu daly porovnávat se současným stavem. Před samotným stanovením cílů je nezbytné znát současnou pozici služeb (produktů) a jejich portfolia. Je také potřebné zhodnotit situaci jednotlivých služeb na trhu a stádia jejich vývoje na křivce životního cyklu produktu. Stanovení cílů nemůže probíhat „naslepo“, ale jde o postupný proces. Cíle by měly být stanoveny jako nesnadné, ale reálné na dosažení.

### **Marketingové strategie**

Marketingové strategie představují cesty, jak vymezených cílů na cílových trzích dosáhnout. Měla by vycházet z analýzy prostředí, tedy toho, co nejvíce ovlivňuje organizaci: konkurenti, zákazníci, umělci, náklady na propagaci, na udržení kroku s ostatními, trendy, image, konexe, kontakty ve státní správě atd. Důležitá je také interní analýza, která se zabývá problematikou kvality marketingu v organizaci, kvalitou pracovníků, výškou rozpočtu, počtem a druhem dárců). Marketingová strategie určuje, jaké produkty budou nabízeny, jaká bude cenová politika, jak se bude přistupovat k distribuci, vypracovává se komunikační kampaň, kalkulují se náklady apod. Strategie lze obecně rozdělit na defenzivní (cílené na zabránění ztráty současných klientů), rozvojové (určené k rozšíření okruhu poskytovaných služeb pro současné zákazníky) a ofenzivní (zaměřené na získání dalších nových spotřebitelů).

Dobrou pomůckou při formulování marketingových strategií nám může být tzv. *Ansoffova matice*<sup>3</sup>. Podle ní lze využít čtyř typů strategií:

- Rozšířit počet současných zákazníků se stávajícím produktem.
- Zavést pro stávající zákazníky nové produkty.
- Proniknout se stávajícím produktem na nové trhy (k novým zákazníkům).
- Vyvinout nové produkty a poskytovat je na nových trzích (novým zákazníkům).

Jednotlivé strategie představují různá rizika. Nejnižší riziko představuje první varianta, tedy rozšíření působení v oblastech, které už známe, tzn. poskytovat současné služby na nynějších trzích. Nejrizikovější je naopak strategie poslední – pronikání na nové trhy s novou službou. Strategii vybíráme s ohledem na to, aby co nejlépe vyhovovala stanoveným cílům, a také s přihlédnutím k tomu, aby měla organizace k jejímu uskutečnění dostatečné zdroje a schopnosti.

Hotová strategie by měla být poté podložena *operačním plánem*, jenž stanoví, kdo v jakém časovém horizontu bude odpovědný za uskutečnění dílčích kroků. Cílem účinné marketingové strategie je nakombinování jednotlivých prvků marketingového mixu tak, aby jejich prostřednictvím docházelo k plnění přání a požadavků zákazníka a současně i plnění poslání organizace. Pro každý dílčí trh, který organizace obsluhuje, je potřebné sestavit určitý marketingový mix. Trhy organizace totiž obvykle netvoří homogenní skupina, naopak dochází k diferenciaci a organizace si trh segmentují.

### **Marketingové nástroje (marketingový mix)**

Při výběru vhodných marketingových nástrojů hovoříme o tzv. marketingovém mixu. Ten představuje soubor nástrojů, které organizace využívá k dosažení svých plánovaných cílů. Původní marketingový mix byl složen ze čtyř prvků, známých pod označením „čtyři P“. Název pochází z angličtiny, kde prvky marketingového mixu začínají právě tímto písmenem. Jde o produkt (product), cenu (price), místo (place) a propagaci (promotion). S vývojem marketingu byly tyto „P“ postupně upravovány, profilovány pro specifické oblasti a doplňovány o další. Pro oblast neziskového marketingu bývají například doplňovány další dvě: cílová skupina (public) a produkční kapacita (production). Vzhledem k tomu, že většina neziskových organizací poskytuje služby, bylo by možné

---

<sup>3</sup> WESTWOOD J. *Jak sestavit marketingový plán*. Praha: Grada Publishing, 1999, s. 50.

k popisu marketingového mixu doplnit další tři „P“: materiální prostředí (physical evidence), lidé (people) a procesy (process).<sup>4</sup>

## 9.4 Marketingová komunikační kampaň

Marketingová komunikační kampaň je mechanismus, který organizaci spojuje s jejími cílovými skupinami. Obsahuje všechny způsoby komunikace, jimiž nezisková organizace vytváří svou image nebo motivuje lidi k pro ni potřebným směnám. Mezi nejčastější nástroje a techniky komunikace patří například výroční zprávy, brožury, přímý prodej, plakáty a tiskové zprávy. Je velmi důležité vhodně vymežit cílovou skupinu a pro tuto skupinu pak vybrat ten nejlepší propagační nástroj. Marketingová komunikační kampaň má za cíl seznámit tuto cílovou skupinu zákazníků s výrobkem nebo službou a přesvědčit ji o nákupu. Zaměřuje se tedy na dosažení změny ve znalostech, postojích a chování zvolených cílových skupin ve vztahu k určitému předmětu propagace.

Marketingová kampaň má několik hlavních etap:<sup>5</sup>

**1) analýza aktuální situace** - zde je nutné zjistit základní postoje cílových skupin, mínění veřejnosti, ověřit taktéž účinnost plánované komunikace a komunikačních kanálů, odhadnou možnosti a hrozby. Analýza jako taková má sama čtyři hlavní body:

- *analýza konkurence* – jakým způsobem komunikuje své služby, grafické zpracování, barvy, hesla, množství reklam v různých typech médií
- *segmentace trhu* - rozdělení do skupin podle kritérií (pohlaví, věk, vzdělání)
- *targeting* - cílený marketing, jež určuje, které cílové skupině bude naše komunikační sdělení směřovat
- *positioning* – určuje, jakou pozici zaujímá organizace v poli konkurence, jak ji vidí ostatní a jakým směrem se vydává

**2) tvorba projektu kampaně** - definuje se problém na základě předchozí analýzy, stanovují se cíle a plány akcí, které budou následovat, přičemž projekt můžeme definovat jako časový a věcný plán, díky kterému je možné dosáhnout požadovaného cíle, zahrnující harmonogram činností, opatření a úkolů.

---

<sup>4</sup> JANEČKOVÁ, L. *Marketing služeb*. Praha: Grada Publishing, 2001., s. 29.

<sup>5</sup> JANOTOVÁ K. *Marketing neziskového hudebního festivalu*. [Diplomová práce.] Brno 2010.



3) *realizace kampaně* - hlavním úkolem je prodat myšlenku nebo získat prostředky na její uskutečnění.

4) *komunikace* - vyvíjet nenápadný tlak, a to opakovaně a nevtíravě. Vyvrcholením kampaně přichází zpravidla ve chvíli, kdy působí nejintenzivněji.

5) *vyhodnocení kampaně* - monitorování činností a následná evaluace dopadů.

### **Základní nástroje komunikačního mixu**

Reklama - placená neosobní forma komunikace, prezentace myšlenek, výrobků nebo služeb. Reklama nejen přesvědčuje o tom, že ten či onen výrobek (služba) je nejlepší, ale má za úkol informovat o výhodách, které tím, že si zákazník zvolí zrovna tento výrobek (službu), získá nějakou výhodu. Reklama tedy vytváří předpoklady pro prodej, udržuje image, povědomí o organizaci či značce. Nevýhodou je její jednosměrnost. Hlavními prostředky reklamy jsou televizní reklamní spoty, rozhlasové reklamní spoty, inzerce v tisku, venkovní reklama na billboardech, internetová reklama.

Podpora prodeje - má za úkol krátkodobě pobízet k nákupu a zvyšovat dodatečný prodej. Krátkodobě také nabízí různé výhody při nákupu určitého zboží nebo služby. Mezi nejpoužívanější formy podpory prodeje patří: slevy z ceny, soutěže, dárky, loterie, ochutnávky, vzorky zdarma.

Public Relations - vztahy s veřejností jsou brány jako základ úspěšného marketingu. PR buduje a udržuje dobré vztahy, informuje a snaží se vytvářet hlavně pozitivní publicitu. Zaměřuje se jak na vnitřní, tak i na vnější veřejnost. Interní PR se zaměřuje na budování dobrých vztahů se zaměstnanci a jejich rodinami, aby se ztotožnili s kulturou organizace a mluvili o ní v dobrém. Externí PR má za cíl budovat dobré vztahy se zákazníky, dodavateli a s médii. Nejčastějším přístupem je informování médií, je zde důležité i monitorování toku informací a odpovídat na otázky pokládané veřejností i pracovníky médií. Součástí je vydávání tiskových zpráv, které by měly věcně informovat o novinkách. PR může být doplňkem reklamy, mnohdy i efektivnější (mediální pokrytí je „víceméně“ bezplatné).

## **9.5 Nový marketing**

Nový marketing sjednocuje další činnosti, které do jeho oblasti dříve nespádaly, mění je, modifikuje a směřuje nově i poslání marketingové komunikace. Služba zákazníkovi se tak stává nejsilnější prioritou. V původním marketingu byla chápána spíše jako doplněk

produktu, vylepšení zboží. Nové marketingové činnosti obrací dosavadní systém naruby. Služba je základem nabídky a produkt je pouhou součástí. Nejvyšší důraz je kladen na přání a potřeby zákazníků. Sám zákazník chce být informován, odměňován, oceňuje osobní přístup.

Patří sem především:

Přímý marketing (direct marketing) - znamená neustálé budování loajality zákazníků k produktu, značce či organizaci. Loajalitu zákazníka tady chápeme jako jeho subjektivní přesvědčení o jedinečnosti daného produktu, značky či organizace v porovnání s konkurencí. Direct marketing umožňuje plánovat, kontrolovat a řídit kampaně. K dosažení odezvy zákazníků využívá několik různých cest a vytváří interaktivní systém. Mezi typické distribuční cesty patří: direct mail, telemarketing, teleshopping, katalogový prodej a e-shopping. Podmínkou úspěšného direct marketingu je kvalitní databáze potenciálních klientů. Hlavním cílem přímého marketingu je vytvoření dlouhodobého vztahu, případně vyvolání reakce u zákazníků.

Event marketing - patří mezi nejnovější formy nového marketingu. Slovíčko „event“ je převzato z angličtiny a dá se přeložit jako událost, zážitek, prožitek, příhoda, případ, představení. Event marketing tedy vychází z faktu, že lidé si zapamatují nejlépe to, co reálně prožijí. Marketing tu slouží především k tomu, aby se lidé účastnili aktivit, které jejich organizátor vymyslí. Marketingová kampaň je pak většinou navrhována tak, aby generovala odpovědi na to, jací lidé na plánovanou akci přicházejí a proč, angažuje dobrovolníky, motivuje sponzory a pomáhá dotvářet povědomí a názor o organizaci. Event marketing lze dělit podle několika kritérií:

a) *podle koncepce* - event marketing využívající příležitosti (oslavy, výročí), značkový event marketing (slouží pro podporu vztahu ke značce, nebo se zaměřuje na tvorbu a posilování image), event marketing vztažený k know-how,

b) *podle místa* - venkovní eventy, eventy pod střechem apod.

c) *podle obsahu* - informativní eventy (infotainment), pracovní orientované eventy, zábavně orientované eventy

d) *podle cílových skupin* - firemní eventy, veřejné eventy.

Event marketing se většinou chápe jako „pořádání akcí“. Emocionální podněty, které event vyvolává, velmi dobře působí na image nabízeného produktu. Pomocí eventů můžeme motivovat a ovlivňovat obchodní partnery, upevňovat jejich loajalitu, prezentovat produkty, vize. Neziskové organizace jsou obvykle velmi úspěšné v pořádání takových akcí a mnohdy je event marketing jejich nejsilnější zbraní. Důležité je něčím překvapit,

aby měl zákazník proč si službu nebo výrobek zapamatovat a o eventu mluvil s dalšími lidmi.

Event marketing nezahrnuje pouze komunikaci externí, ale také interní v rámci společnosti. Nejčastější aktivity, řadící se pod interní event marketing, jsou konference, semináře, společenské akce, firemní prezentace, grand openingy, promotion, festivaly, módní přehlídky, firemní párty atd.

## 10 Strategický rozvoj neziskové organizace

Strategické plánování je proces, při kterém definujeme:

- čeho by naše organizace dosáhnout (v horizontu 2-5 let)
- jakými způsoby bude realizovat své cíle

### Výhody strategického plánování

- zlepšení výkonnosti organizace
- vyjasnění budoucí orientace organizace
- řešení nejdůležitějších organizačních problémů
- zlepšení schopnosti přežít s minimálními zdroji
- rozvoj týmové spolupráce uvnitř organizace
- nástroj pro komunikaci s těmi, kteří se zajímají o budoucí záměry organizace

### Rizika strategického plánování

- náklady na tvorbu plánu převyšují přínos
- organizace řeší pouze problémy ohrožující existenci
- nejistá implementace strategického plánu
- upřednostňování intuice před formálním plánováním

### 10.1 Proces tvorby strategického plánu

Před samotným plánováním je potřeba rozhodnout, zda strategický plán vůbec dělat (zhodnotit přínos a obavy). Následně je nutné vytvořit tým pro strategické plánování (členové správní rady, ředitel, pracovníci, externí konzultanti, klienti – celkem max. 12 osob) a také tým vzdělat ve věcech tvorby strategického plánu.

#### Strategický plán by měl obsahovat:

- vizi
- poslání organizace
- historii a současný stav organizace
- dlouhodobé (strategické cíle) organizace

- faktory úspěchu a stanovení strategií pro dosažení dlouhodobých cílů
- dílčí cíle
- personální plán
- finanční plán
- plán implementace a hodnocení
- přílohy (situační analýzu apod.)

### **Vize**

Jakým směrem se bude organizace rozvíjet?

Kde bychom chtěli mít organizaci za 5 až 10 let?

Měla by být krátká a srozumitelná.

Vize

### **Poslání organizace**

Poslání organizace by mělo být stručné a mělo by odpovědět na tyto otázky:

O co usilujeme?

Kdo jsou naši klienti?

Jaké programy či služby organizace poskytuje?

Kde působí (teritorium)?

Na jakých hodnotách je organizace postavena?

Jaká je filozofie organizace?

Jaké má organizace přednosti?

Poslání

### Hodnoty organizace

Strategický plán by měl odpovědět na otázku, na jakých hodnotách je organizace vystavěna. Nejdůležitější hodnoty by se měly projevit při formulaci poslání, popř. vize.

Hodnoty pracovníků (dovnitř)	Hodnoty organizace (vně)
------------------------------	--------------------------

### Analýza zainteresovaných stran

Vydefinované dotčené skupiny je vhodné označit číslem podle důležitosti.

Kdo má z organizace prospěch?	Koho organizace ohrožuje?
-------------------------------	---------------------------

### SWOT analýza

Tato analýza umožňuje uspořádat a vyhodnotit všechny zdroje a možnosti organizace a využít její plné kapacity.

Vnitřní vlivy	<b>SILNÉ (strong)</b> Co organizace dělá dobře?	<b>SLABÉ (weak)</b> Co se organizaci nedaří?	management org. struktura zaměstnanci dobrovolníci public relations fundraising finance účetnictví realizace programů informace komunikace v týmu

Vnější vlivy	<p><b>PŘÍLEŽITOSTI (opportunities)</b> Jaké jsou příležitosti, které organizace může využít?</p>	<p><b>HROZBY (threats)</b> Co ohrožuje budoucnost organizace?</p>	<p>zákazníci konkurenti dárci spolupracovníci</p>
			<p>ekonomické, demografické, sociální, právní kulturní podmínky</p>

### Analýza portfolia

<p><b>KOMETY</b> Rostou, generují příjmy</p>	<p><b>KRÁVY</b> Nerostou, ale generují příjmy</p>
<p><b>PSI</b> Nerostou, je nutné je dotovat</p>	<p><b>???</b> Mohou se stát psy nebo kometami</p>

## 10.2 Stanovení dlouhodobých (strategických) cílů

Dlouhodobé cíle by měly vycházet ze situační analýzy, zejména ze SWOT analýzy.

Dobře stanovené cíle:

- jasně ukazují směr

- jsou realistické
- orientují se na výsledek
- pohybují se v horizontu několika let

### **Faktory úspěchu**

Obvykle 5 až 8 faktorů, které nejvýznamněji ovlivňují úspěch organizace v dosahování dlouhodobých cílů v příštích 2 až 5 letech. Měly by odrážet nejvýznamnější zjištění ze situační analýzy.

**Příklad:** zajistit dlouhodobou finanční stabilitu organizace zlepšovat vnitřní mechanismy fungování, šířit pozitivní image organizace aj.

### **Volba strategií**

Je vhodné vybírat z několika strategií tu nevhodnější pro dosažení dlouhodobých cílů. Je vhodné, aby v týmu převládala shoda o použití konkrétní strategie.

Obvykle se používají tyto strategie:

- **Strategie růstu** – zaměřena na růst velikosti a vlivu organizace
- **Strategie spolupráce** – zaměřena na vytvoření vazeb na další subjekty, které poskytují obdobní nebo navazující služby
- **Strategie zeštíhlení** – zaměřena na omezení rozsahu služeb
- **Strategie specializace** – směřuje k omezení pestrosti nabídky služeb (vytipování služeb, kde je organizace nejsilnější)
- **Strategie doplňkových příjmů** – zaměřena na rozvoj výdělečné činnosti
- **Strategie generálního zákazníka** – zaměřena na získání velké zakázky od movitého klienta (stát, kraj, obec)
- **Strategie profesionalizace** – zaměřena na rozvoj dovedností a vzdělávání pracovníků
- **Strategie omezování profesionality** – zaměřena na omezování profesionálních služeb ve prospěch práce dobrovolníků
- **Ukončení činnosti organizace** – v případech, kdy organizace z nejrůznějších důvodů již není schopna naplňovat své poslání.



### **Stanovení dílčích cílů**

Cíle se stanovují na období 1 roku nebo kratší. Vycházejí z dlouhodobých cílů s přihlédnutím k použité strategii. Jsou zaměřené konkrétněji než dlouhodobé cíle.

Vlastnosti dobře definovaného cíle:

- **(S)** specifický
- **(M)** měřitelný
- **(A)** dosažitelný
- **(R)** realistický
- **(T)** časově ohraničený

### **Hodnocení výsledků**

Plnění strategického plánu se kontroluje v pravidelných intervalech (jednou nebo dvakrát ročně). Zejména dobře stanovené dílčí cíle by měly být snadno měřitelné.

## 11 Management kvality

Pojem kvalita a trend zvyšování kvality proniká do téměř všech odvětví a služeb. Kvalita sociálních služeb je pojmem relativně mladým, přicházejícím především s novým zákonem o sociálních službách. Protože hlavním posláním sociální služby je snaha umožnit lidem v nepříznivé sociální situaci **zůstat rovnocennými členy společnosti** a využívat jejich přirozených zdrojů, bylo snahou MPSV vytvořit takový soubor kritérií, s jejichž pomocí půjde rozpoznat, zda služby skutečně podporují osobní růst a nezávislost uživatele. Kvalita služby je tedy měřena svou **orientací na klienta** (individuální potřeby, podpora začlenění, volba, participace v celém procesu, autonomie), čímž odráží hlavní principy a cíle politiky Evropské unie v oblasti sociální inkluze (lidé v nepříznivé situaci mají zůstat pomocí těchto služeb součástí přirozeného místního společenství, využívat místní instituce i přirozené vztahové sítě a žít běžným způsobem života).

Důraz je kladen na to, aby kvalitní sociální služby byly co nejbližší občanovi, odpovídaly potřebám uživatelů i komunit, byly nástrojem ke zvýšení nezávislosti jejich uživatelů, aby působily **proti sociálnímu vyloučení** a pomáhaly uživatelům využívat příležitostí ve svém okolí. Jako nejdůležitější princip se jeví **individualizace poskytované služby**, dostupná a přizpůsobená potřebám potenciálních uživatelů.

### 11.1 Management jakosti

Existuje několik modelů kvality a technik jejího měření či evaluace. K nejčastěji užívaným nástrojům managementu jakosti patří:

**ISO 9000** - ISO je mezinárodní organizace pro vývoj a sjednocení standardů a jejím hlavním posláním je především vývoj technických norem. Normy ISO 9000 patří k nejúspěšnějším standardům pro požadavky trhu na kvalitu. Jádrem souboru norem tvoří 4 mezinárodní standardy, které poskytují návod k vypracování a uplatnění systému řízení kvality. Nejsou specifické pro žádnou oblast působení organizace. Vychází z těchto 8 zásad managementu kvality:

- zaměření na zákazníka
- vedení
- zapojení zaměstnanců
- procesní přístup
- systémově orientovaných přístup k řízení

- neustálé zlepšování
- přístup k rozhodování zakládající se na faktech
- vzájemně výhodné dodavatelské vztahy.

**TQM (Total Quality Management)** – model kvality, který je založen na spokojenosti klienta a zaměstnance. V zájmu udržení konkurenceschopnosti se organizace orientuje na přání klientů a pro ně získává zaměstnance, kteří budou schopni a ochotni tato přání naplnit. Za kvalitu je zodpovědný každý zaměstnanec organizace. Mezi základní pilíře tohoto systému řízení kvality patří:

- důraz na kvalitu jako stěžejní měřítko při ohodnocování v organizaci
- pozitivní přístup vedení a pracovníků k managementu kvality
- stanovení politiky kvality, jasného vedení a principů
- vytvoření efektivní organizační struktury
- zohlednění nákladů, vzniklých užitků (výstupů) a analýzy dat
- zajištění kontinuálního vzdělávání
- zvyšování znalostí a dovedností zaměstnanců
- podpora systému výměny informací mezi zaměstnanci
- zpětná vazba vedoucí k optimalizaci všech procesů.

**EFQM (European Foundation for Quality Management)** – evropský ekvivalent k modelu TQM, který vznikl v roce 1991 dle kritérií Evropské ceny za jakost. Při hodnocení posuzuje 9 aspektů (1. Vůdčství, 2. Politika a strategie, 3. Personální řízení, 4. Zdroje a partnerství, 5. Procesy, 6. Spokojenost zaměstnanců, 7. Spokojenost klientů, 8. Vliv na společnost, 9. Měření výkonnosti organizace), přičemž každému z kritérií je přidělena různá váha významu. Hodnotí se stupeň úspěšnosti přístupu a míra aplikace (realizace) každého kritéria. Součástí modelu je též jednotná metodika, která pomáhá organizaci postupovat na cestě k úspěchu, označovaná jako RADAR. Organizace nejprve určí své výsledky (results), resp. cílový stav, dále zvolí vhodné přístupy (approach) pro dosažení těchto výsledků a tyto přístupy následně rozvíjí (development) a hodnotí (assessment), příp. přezkoumává (review) fakticky dosažené výsledky. V tomto systému řízení kvality se používají dvě základní metody:

- sebehodnocení uvnitř firmy, a to jak předpokladů, tak výsledků
- srovnání své úrovně s okolím (benchmarking).

**Balanced ScoreCard** – systém měření a řízení výkonnosti organizace, který rozpracovává a převádí poslání a vizi organizace do specifických cílů a úkolů s pomocí uceleného souboru měřítek a ukazatelů finanční a nefinanční výkonnosti. Jde o systém sledování kvality ve 4 oblastech:

- finanční hodnoty (nákladovost služeb, úspěšnost fundraisingových aktivit, analýza rizik)
- perspektiva klienta (spokojenost uživatelů služeb)
- procesy v organizaci (zdraví organizace)
- inovace, učení se, flexibilita a růst (firemní kultura, vzdělávání zaměstnanců, schopnost reagovat na změny, inovace)

V rámci Balanced ScoreCard jsou určovány priority a kritické faktory úspěšnosti, díky kterým jsou sledovány pokroky při dosahování cílů organizace. Klade vysoké požadavky na komunikaci zainteresovaných stran. Na začátku sledovaného období se nastavují 4 aspekty systému:

- záměry, cíle a mezicíle nutné k uskutečnění poslání a vize organizace
- měřítko a ukazatele výkonnosti jejich plnění
- cílové nebo očekávané hodnoty pro definování měřítko a ukazatele výkonnosti,
- kroky a aktivity nutné k dosažení stanovených cílů, mezí cílů a záměrů.

**Benchmarking** – proces identifikace nejlepších postupů a učení se z nich v jiných organizacích, který slouží k neustálému zlepšování a dosahování lepších výsledků. Je to systematický a transparentní proces, který dává podněty k efektivní konkurenceschopnosti. Zlepšuje provádění činností identifikováním a aplikováním nejlepších výsledků činností a aktivit, které jsou demonstrovány nejlepšími organizacemi ve svém oboru. Manažeři porovnávají postupy svých organizací s těmi, které představují nejlepší konkurenty v dané oblasti. Benchmark je referenční bod (srovnávací kritérium) a norma excelence oproti podobným výkonům či procesům, které měříme. Benchmarking rozhodně není pouze jednoduché měření a porovnávání údajů, příp. proces tzv. reingenieringu či kopírování konkurence. Smyslem je nalezení nejlepších příkladů a porozumění samotným postupům, které se provádějí. Užití

benchmarkingu přispívá k lepšímu rozhodování, stanovení náročnějších cílů, zvýšené spokojenosti zákazníků, urychlení procesu změny a k úsporám nákladů.

## 11.2 Standardy kvality sociálních služeb

Standardy kvality sociálních služeb jsou souborem kritérií, jejichž prostřednictvím je definována úroveň kvality poskytování sociálních služeb v oblasti personálního a provozního zabezpečení sociálních služeb a v oblasti vztahů mezi poskytovatelem a dalšími osobami. Pro vytvoření standardů sociálních služeb byly využity prvky zajišťování kvality užívané v jiných odvětvích, kde je obecně kvalita služeb chápána jako schopnost uspokojit zájmy a potřeby zákazníků. Kvalita sociálních služeb se odvozuje od nepodkročitelných zásad, jejichž důrazná aplikace zajistí uživatelům služeb, kteří jsou oslabeni v prosazování svých práv a oprávněných zájmů, důstojné a bezpečné poskytování sociálních služeb. Kvalita sociálních služeb se ověřuje pomocí standardů kvality. Standard představuje ustálenou, normální míru, stupeň, který tvoří základ pro hodnocení. Standard lze vnímat jako dohodnutou normu, která musí být měřitelná nebo objektivně hodnotitelná. Standard je výsledkem dohody (smlouvy) mezi stranami, kterých se to týká. Při stanovování standardu se může vycházet z úrovně, která je běžná, tj. vyskytující se u převážné většiny realizátorů, nebo jako „nadstandard“, tedy něco víc, co se blíží ideálnímu modelu či stavu. (Hloušková, 2005).

V případě sociálních služeb, které patří k veřejným službám, se však kvalita musí odvíjet od uspokojení potřeb a zájmů nejenom samotných uživatelů služeb, ale i zájmů zadavatelů služeb, tedy těch subjektů, které služby objednávají a platí z veřejných zdrojů, např. obec či stát. Soubor standardů pak představuje oficiální dokument, který je závazný pro širší skupinu příjemců (organizace, nositele profese). Standardy obvykle garantuje instituce zastupující autoritu (veřejná správa, profesní komora či asociace, akreditační agentura), v případě sociálních služeb je to MPSV. Vyjadřují postoje a záměry této autority, nároky na základní úroveň procesu i dokumentů, jejichž splnění se bude očekávat a také prověřovat. Standardy kvality sociálních služeb představují přílohu zákona č. 108/2006 Sb. o sociálních službách a jsou tedy právně závazné.

### Přehled standardů:

#### STANDARD Č. 1: CÍLE A ZPŮSOBY POSKYTOVÁNÍ SLUŽEB

*Jsou definovány cíle, poslání, cílové skupiny sociální služby a principy, na základě*

*kterých jsou poskytovány. Poskytované sociální služby zachovávají a rozvíjejí důstojný život těch, kteří je využívají, a reagují na individuálně stanovené potřeby uživatelů.*

#### STANDARD Č. 2: OCHRANA PRÁV OSOB

*Zařízení ve své činnosti respektuje základní lidská práva uživatelů služeb, jejich nároky vyplývající z dalších platných obecně závazných norem a pravidla občanského soužití.*

#### STANDARD Č. 3: JEDNÁNÍ SE ZÁJEMCEM O SOCIÁLNÍ SLUŽBU

*Zájemce o službu je před uzavřením dohody seznámen se všemi podmínkami poskytování služby. Pracovník zařízení zjišťuje, co zájemce od služby očekává, a společně pak formulují, jakým způsobem bude poskytovaná služba dohodnuté cíle naplňovat.*

#### STANDARD Č. 4: DOHODA O POSKYTOVÁNÍ SOCIÁLNÍ SLUŽBY

*Sociální služby jsou uživateli poskytovány na základě uzavřené dohody o poskytování služby. Dohoda stanoví všechny důležité aspekty poskytování služby včetně osobního cíle, který má služba naplňovat.*

#### STANDARD Č. 5: INDIVIDUÁLNÍ PLÁNOVÁNÍ PRŮBĚHU SOCIÁLNÍ SLUŽBY

*Poskytování služeb vychází z osobních cílů a potřeb uživatele a je postaveno především na jeho schopnostech. Průběh služby je přiměřeně plánován.*

#### STANDARD Č. 6: DOKUMENTACE O POSKYTOVÁNÍ SOCIÁLNÍ SLUŽBY

*Zařízení shromažďuje a vede takovou dokumentaci o uživatelích, které umožňuje poskytovat bezpečné, odborné a kvalitní sociální služby. Zařízení vytváří podmínky k tomu, aby zpracování osobních údajů odpovídalo platným obecně závazným normám.*

#### STANDARD Č. 7: STÍŽNOSTI NA KVALITU NEBO ZPŮSOB POSKYTOVÁNÍ SOCIÁLNÍ SLUŽBY

*Uživatelé si mohou stěžovat na kvalitu nebo způsob poskytování sociálních služeb, aniž by tím byli jakýmkoli způsobem ohroženi. Zařízení za tímto účelem má stanovená a uplatňuje vnitřní pravidla, se kterými jsou seznámeni uživatelé i pracovníci.*

## STANDARD Č. 8: NÁVAZNOST POSKYTOVANÉ SOCIÁLNÍ SLUŽBY NA DALŠÍ DOSTUPNÉ ZDROJE

*Zařízení aktivně podporuje uživatele ve využívání běžných služeb, které jsou v daném místě veřejné. Dále zařízení podporuje uživatele ve využívání vlastních přirozených sítí, jako je rodina, přátelé a snaží se předejít jeho návyku na sociální službu. V případě potřeby umožňuje využívání dalších sociálních služeb.*

## STANDARD Č. 9: PERSONÁLNÍ A ORGANIZAČNÍ ZAJIŠTĚNÍ SOCIÁLNÍ SLUŽBY

*Struktura, počet pracovníků i jejich vzdělání a dovednosti odpovídají potřebám uživatelů služeb a umožňují naplňování standardů kvality sociální služby. Noví pracovníci jsou zaškoleni. Vedení zařízení zajišťuje pracovníkům podmínky pro výkon kvalitní práce, stanoví a zpřístupňuje pravidla pro jejich práci.*

## STANDARD Č. 10: PROFESNÍ ROZVOJ ZAMĚSTNANCŮ

*Zařízení zajišťuje profesní rozvoj jednotlivých pracovníků, jejich dovedností a schopností potřebných pro splnění veřejných závazků zařízení i osobních cílů uživatelů služeb.*

## STANDARD Č. 11: MÍSTNÍ A ČASOVÁ DOSTUPNOST POSKYTOVANÉ SOCIÁLNÍ SLUŽBY

*Místo a denní doba poskytování služby odpovídají cílům a charakteru služby a potřebám cílové skupiny uživatelů.*

## STANDARD Č. 12: INFORMOVANOST O POSKYTOVANÉ SOCIÁLNÍ SLUŽBĚ

*Zařízení zpřístupňuje veřejnosti informace o poslání, cílech, principech a cílové skupině uživatelů služeb a další informace, které usnadní orientaci pro zájemce o služby a jiné subjekty, čímž přispívá k dostupnosti služeb.*

## STANDARD Č. 13: PROSTŘEDÍ A PODMÍNKY

*Prostředí a podmínky v zařízení odpovídají kapacitě, charakteru služeb a potřebám uživatelů. Zařízení dbá na to, aby byly plněny všechny platné obecně závazné normy související s poskytováním sociálních služeb.*

## STANDARD Č. 14: NOUZOVÉ A HAVARIJNÍ SITUACE

*Zařízení, pracovníci i uživatelé jsou připraveni na řešení havarijních a nouzových situací.*

## STANDARD Č. 15: ZVYŠOVÁNÍ KVALITY SOCIÁLNÍ SLUŽBY

*Vedení zařízení dbá o to, aby se kvalita poskytovaných služeb zvyšovala. Do hodnocení kvality služeb zapojuje uživatele služeb i pracovníky.*

### 11.3 Standardy kvality jako nástroj managementu kvality

Kontrolu naplňování standardů kvality zahrnuje inspekce poskytování sociálních služeb. Inspekci provádí u poskytovatelů sociálních služeb, kterým bylo vydáno rozhodnutí o registraci:

a) krajský úřad,

b) ministerstvo u poskytovatelů sociálních služeb, vůči nimž kraj vykonává funkci zřizovatele nebo zakladatele.

Předmětem inspekce u poskytovatelů sociálních služeb je:

a) plnění podmínek stanovených pro registraci poskytovatelů sociálních služeb

b) plnění povinností poskytovatelů sociálních služeb

c) kvalita poskytovaných sociálních služeb.

Inspekce se provádí vždy v místě poskytování sociálních služeb. Provádí ji v každém jednotlivém případě inspekční tým, který tvoří nejméně **3 členové**. Alespoň 1 člen inspekčního týmu musí být zaměstnancem kraje nebo zaměstnancem ministerstva. Inspektor nesmí být v pracovněprávním ani obdobném vztahu k žádnému z poskytovatelů sociálních služeb v kraji, v němž vykonává inspekci. V zájmu odborného posouzení věci mohou být k účasti na inspekci přizváni specializovaní odborníci. Délka trvání inspekce se přizpůsobuje druhu, počtu a kapacitě sociálních služeb a typu inspekce. V běžných případech a u pobytových služeb bude běžná vícedenní inspekce v místě, nejčastěji **třídenní**.

Zahájení inspekce upravují vnitřní předpisy kontrolních orgánů, tedy krajských úřadů a MPSV, a to na základě zákona č. 552/1991 Sb., o **státní kontrole**. Inspekce je zahájena písemným oznámením kontrolované osobě, které obsahuje sdělení o pověření inspekčního týmu, jeho složení, termínu a délce trvání inspekce v místě poskytování sociálních služeb a definuje předmět inspekce. V případech, kdy by písemné oznámení o zahájení inspekce



mohlo nepříznivě ovlivnit účel inspekce (inspekce na základě podnětu, stížnosti), může dojít k oznámení o zahájení inspekce v okamžiku, kdy se inspekční tým dostaví do místa poskytování sociální služby. Přípravnou část inspekce organizuje vedoucí inspekčního týmu. Mimo jiné **jedná s kontrolovanou osobou** (poskytovatelem sociální služby) o případném pověření pracovníka, tedy osoby oprávněné jednat za kontrolovanou osobu; o způsobu výběru respondentů, o možnosti pověřit dalšího pracovníka služby, tzv. "kontaktního pracovníka". Žádá o zaslání písemných materiálů poskytovatele před zahájením inspekce v místě. Vyjednává a zasílá návrh časového harmonogramu inspekce v místě. Informuje o materiálních a technických požadavcích inspekčního týmu. Zasílá podklady, pokyny k inspekci v místě; upozorňuje na právo poskytovatele namítat podjatost členů inspekčního týmu. Vyjednává možnost získání předběžného souhlasu s rozhovory s uživateli služby pro členy inspekčního týmu. Projednává plán průběhu inspekce v místě aj.

**Způsob hodnocení plnění standardů** kvality upravuje § 38 vyhlášky 505/2006 Sb. Plnění standardů kvality sociálních služeb se hodnotí podle stupně splnění jednotlivých kritérií systémem bodového hodnocení, přičemž se za každé kritérium započtou

- a) 3 body, jestliže kritérium je splněno výborně,
- b) 2 body jestliže kritérium je splněno dobře,
- c) 1 bod, jestliže kritérium je splněno dostatečně, nebo
- d) 0 bodů, jestliže kritérium není splněno.

Poskytovatel sociálních služeb splňuje standardy kvality sociálních služeb výborně, jestliže celkový počet bodů činí 90 až 100 % z maximálního celkového počtu bodů. Pokud celkový počet bodů činí 70 až 89 % z maximálního celkového počtu bodů, splňuje standardy kvality sociálních služeb dobře. Při dosažení 50 až 69 % z maximálního dosažitelného celkového počtu bodů splňuje standardy kvality sociálních služeb dostatečně. Poskytovatel standardy nespĺňuje, jestliže některé z kritérií, které je označeno v příloze č. 2 vyhlášky jako zásadní, není hodnoceno alespoň dvěma body. Standardy nejsou dále splněny, jestliže celkový počet bodů je nižší než 50 % z maximálního celkového počtu bodů.

Po skončení inspekce v místě poskytování sociálních služeb může kontrolovaná osoba podat námitky proti **inspekční zprávě**. Na základě tohoto podání probíhá řízení o námitkách (viz §17 zákona č. 552/1991 Sb., o státní kontrole). Pokud obsahuje inspekční zpráva zjištění, která se vztahují k § 84 odst. 4 a § 107 a následujícím zákona č. 108/2006 Sb., o sociálních službách, je povinností vedoucího inspekčního týmu dát podnět k zahájení správního řízení. Vedoucí inspekčního týmu vyzve kontrolovanou osobu k

zahájení pohnávkové fáze, tedy odstraňování možných zjištěných nedostatků. Obvyklou lhůtou pro odstranění nedostatků bývá 6 měsíců. Krajský úřad na základě inspekční zprávy a případného podnětu od vedoucího inspekčního týmu vyhodnotí, zda poskytovatel svým chováním nespáchal správní delikt, za který mu může uložit pokutu až do výše 250 000 Kč. Kromě toho může krajský úřad, jako registrující orgán rozhodnout o zrušení registrace, jestliže

a) poskytovatel sociálních služeb přestane splňovat podmínky uvedené v § 79 a 80 zákona o sociálních službách,

b) poskytovateli sociálních služeb byla uložena sankce za správní delikt v případě zvlášť závažného porušení povinnosti stanovené poskytovatelům sociálních služeb,

c) poskytovatel sociálních služeb nesplňuje standardy kvality a k nápravě nedošlo ani na základě uložených opatření při inspekci sociálních služeb.

## 11.4 Supervize v sociálních službách

Obecně je možno říci, že supervize pomáhá získat nadhled. Li McDerment v manuálu pro manažery <sup>6</sup> rozlišuje tři základní funkce supervize:

### 1. Administrativní funkce

- je orientována na stanovování cílů, priorit a hodnocení efektivity činnosti
- zaměřuje se na zvládnutí objemu práce

### 2. Vzdělávací funkce

- orientována na profesionální zájmy pracovníků – učit se a odborně se rozvíjet. Slouží ke zvládnutí společenských požadavků i požadavků organizace, k zavádění nových přístupů k práci.

### 3. Podpůrná funkce

- poskytuje emoční podporu a umožňuje pracovníkům zvládnout množství stresu spojené s prací.

Jako základní cíl supervize v organizaci, která poskytuje služby, vidí Li McDerment zajištění dobré kvality služeb jejím klientům.

Supervize tak slouží:

- k vyjasnění poslání pracoviště a celé organizace
- k prevenci syndromu vyhoření pracovníků
- k prevenci zahlcenosti a přepracovanosti

---

<sup>6</sup> McDERMENT, L.: First Line Management Manual. In: Supervision of Staff. Longman Group UK, Ltd. 1991

- k účinnému zvládnání pocitů bezmoci a viny
- k účinnějšímu zacházení s vlastními zdroji pracovníků<sup>7</sup>

Tošnerovi<sup>8</sup> potvrzují skutečnost, že „odborně prováděná pravidelná supervize je jedním z nejlepších preventivních opatření proti syndromu vyhoření.“ Supervize by také měla poskytnout jiný pohled na vlastní práci, vytvořit prostor pro reflexi obsahu a procesu vlastní práce i dodat ocenění a podporu pracovníkům. V poradenství slouží supervize navíc k verifikaci správnosti postupů při práci s klientem a ke korigování neefektivních postupů. Pecora<sup>9</sup> vidí smysl supervize také v pomoci týmu stanovit svoje priority, v podpoře aplikování filosofie poslání dané služby a v posílení pracovníka delegováním odpovědnosti. V neposlední řadě může supervize pomoci rozpoznat již existující nebo potenciální pracovní problémy a najít nejlepší způsob jejich řešení.

### Formy a modely supervize

Supervize může mít mnoho podob podle typu klienta (jedinec, skupina pracovníků či celá organizace) či podle typu prostředí, ve kterém je poskytována. Může být nahodilá nebo soustavná, formální i neformální, plánovaná i ad hoc, poskytovaná přímou i nepřímou formou (za pomoci ústního podání, přepisu, audio či videonahrávky práce s klientem). Supervizorem může být pracovník stejné organizace či člověk zvnějšku (konzultant).

Vezmeme-li jako kritérium uspořádání supervize je možno rozlišit sedm modelů supervize:<sup>10</sup>

<i>USPOŘÁDÁNÍ A JEHO POPIS</i>	<i>PRACOVNÍCI</i>	<i>SUPERVIZOR</i>	<i>EXTERNÍ KONZULTANT</i>
<b>1. Individuální neboli školitelské</b> Vedoucí týmu nebo oddělení superviduje jednoho pracovníka.	Jednotlivec	Ano	Obvykle ne
<b>2. Párové</b> Vedoucí týmu superviduje dva pracovníky společně.	Dva podobní pracovníci	Ano	Obvykle ne
<b>3. Tandem</b> Dva pracovníci se supervidují navzájem.	Dva podobně zkušené pracovníci	Ne, jen zpovzdálí	Možný
<b>4. Přívěsek</b> Pracovník je připojen ke zkušenému pracovníkovi jako stín a učí se	Pracovník a zkušený pracovník	Ano	Obvykle ne

<sup>7</sup> ÚLEHLA, I.: Umění pomáhat. Praha, SLON 1999.

<sup>8</sup> TOŠNEROVÁ, T., TOŠNER, J.: Burn-Out syndrom (Syndrom vyhoření). In: Řízení lidských zdrojů. Praha, AGNES 1999, s. 113

<sup>9</sup> PECORA, P.J., WHITTAKER, J.K., MALUCCIO, A.N.: The Child Welfare. Challenge, 1991.

<sup>10</sup> HAVRDOVÁ, Z.: Kompetence v sociální práci. Praha, Osmium 1999.

pozorováním.			
<b>5. Supervizní skupina</b> Skupina pracovníků se stejnými potřebami / zdroji pracuje společně na omezeném programu vztahujícím se k těmto potřebám.	Skupina pracovníků	Ano	Možný
<b>6. Peer – skupina</b> Podobá se supervizní skupině, ale členové sdílejí odpovědnost za práci, která náleží jednomu z nich.	Skupina pracovníků	Ne, jen zpozvzdálí	Možný
<b>7. Týmová supervize</b> Zahrnuje všechny členy týmu (na rozdíl od 5. a 6.) bez ohledu na rozdíly v jejich potřebách nebo zdrojích. Zaměřena spíše na práci týmu než na práci s jednotlivcem v kontextu skupiny.	Všichni členové týmu	Ano	Možný

Ad 6) **Peer skupina** – strukturovaný proces supervize mezi spolupracovníky, kteří obvykle nepracují společně. Její hlavní funkce je podpůrná a vzdělávací, nikoli řídicí. Pro dobrý výsledek peer supervize je užitečné, stanoví-li si skupina dva členy působící jako facilitátoři, kteří také mají za úkol hlídat časové hranice a dohodnutou strukturu pro jednotlivá sezení. Struktura může mít např. tuto podobu:

- 1) Počáteční fáze – k reflektování doby od minulého setkání.
- 2) Možnost „objednat si“ čas pro toho, kdo cítí naléhavou potřebu přednést svou záležitost jako materiál k supervizi.
- 3) Předkládající (= supervizanti; během dvouhodinového sezení zpravidla 3 - 4) by měli formulovat, co chtějí ze sezení pro sebe získat. Čím konkrétnější očekávání vyjádří, tím lepší výsledek.
- 4) Závěrečná fáze – zpětně hodnotí a shrnuje sezení.

Ad 7) **Týmová supervize** – osvědčuje se setkávání přibližně 1x do měsíce na 2,5 hodiny s přestávkou za pravidelného střídání předsednictví ve dvojicích. Je žádoucí zaměřovat se na tým, ne na klienty nebo organizaci. Vhodné je zaznamenávat probraná témata, společná rozhodnutí, postupy a využívat pro zvláštní účely konzultantů zvnějšku. Jednotlivými tématy supervizního programu mohou být:

- Úkoly
- Role a vztahy v týmu
- Pracovní klima
- Stres a péče o sebe

- Rozvoj jednotlivých pracovníků i týmu<sup>11</sup>

V rámci skupinového procesu se objevuje riziko her mocenských zájmů, při nichž je některý člen týmu označen např. za útočníka, jiný za oběť, další za zachránce. Úkolem supervizora je za této situace hru rozpoznat a nenechat se do ní vtáhnout. Více může supervizor poznat z neverbální komunikace a uspořádání skupiny. Dalším rizikem v procesu skupinové supervize je uzavírání koalic mezi členy týmu či se supervizorem např. proti organizaci. Dobře vedená supervize přispívá ke stabilitě, soudržnosti týmu a k utváření a udržování dobrých vztahů mezi spolupracovníky.

Specifickou metodou supervize v pomáhajících profesích je **bálintovská skupina**. Autorem této metody je Michael Balint (1896-1970), anglický lékař maďarského původu. M. Balint v roce 1921 promoval na lékařské fakultě v Budapešti, absolvoval psychoanalytický výcvik a v roce 1939 emigroval do Velké Británie. Od roku 1948 kromě jiného organizoval semináře pro sociální pracovníce. Byl psychiatrem na londýnské klinice, od roku 1957 pak mimořádným profesorem psychiatrie na lékařské fakultě. Stal se členem, později prezidentem Britské psychoanalytické společnosti, publikoval kolem 200 odborných publikací. Měl široké zájmy, vedle psychoterapie se věnoval biochemii, historii, sémantice a antropologii.

Jeho zásadní kniha „Lékař, jeho pacient a nemoc“ vyšla v roce 1957 a jejím cílem bylo přinést základní poznatky psychoterapie praktickým lékařům. M. Balint zde zdůrazňoval, že nejdůležitějším medikamentem je vlastně lékař sám. Na základě své praxe došel k přesvědčení, že se lékař musí zabývat nejen pacientovou nemocí, ale celým člověkem v kontextu jeho konkrétního života. Zdůrazňoval přenesení pozornosti lékaře z nemoci pacienta na pacienta samotného a především na vztah pacient – lékař. Tento přístup byl ve své době novum. Ač byla tato metoda určena pro lékaře, brzy se rozšířila i do dalších pomáhajících profesí. Bálintovská skupina se, na rozdíl od běžného kasuistického semináře (ten posuzuje pacienta a jeho léčbu) či výcvikové psychotherapeutické skupiny (ta se zaměřuje na osobní problémy svých účastníků a pacienta jaksi vysunuje mimo zorné pole terapeutů), soustředí na problémy v terapeutickém vztahu. Balint vedl pomáhající profesionály k tomu, aby si uvědomili, co z vlastních postojů, prožitků a chování jim brání v účinnější pomoci klientovi a k tomuto uvědomění formuloval pravidlo: „terapeut má vzít vážně pocity, které v něm klient vyvolal, ale nemá podle nich nerozvážně reagovat“<sup>12</sup>.

---

<sup>11</sup> Mc DERMENT, L.: studijní materiály kurzu „Supervize v sociální práci“, pořádaném Fakultou sociálních věd University Karlovy ve spolupráci s Nadací Alice Masarykové v Praze r.1997.

<sup>12</sup> Bricheín (1999, str.24)

Proto má v bálintovské skupině panovat akceptující atmosféra, která nebrzdí upřímné sebeotevření referujícího. Bálintovské skupiny si kladou tři výcvikové cíle: porozumět vztahu, překonat předsudky a pozměnit sebe sama. Porozumění vztahu je možné pouze tehdy, pokud pomáhající pracovník převezme osobní zodpovědnost za vztah s klientem a vytrvá v dané dyádě. Překonání předsudků spočívá v opuštění názoru o tom, že pomáhající ví, jak se má klient správně chovat, ví, co je pro něj nejlepší. Cíl pozměnit sebe sama souvisí s ujasněním nevědomých konfliktů přijetím vlastních slabin a limitů. Výběr problémů, které je možné řešit touto metodou, je vymezen rovinou vztahových záležitostí. Výslednou úroveň nepříznivě ovlivňuje, je-li využívána dlouhodobě ve skupině, kde je více účastníků z jednoho pracoviště.

## 12 Stress management a time management

### 12.1 Terminologie

**Zátěž:** požadavky na člověka, které je schopen bez obtíží zvládnout a jejichž působením se ještě dále člověk rozvíjí.

**Stresor:** podněty prostředí, které mohou nebo nemusí vyvolat u člověka stres. Záleží na jeho odolnosti.

#### **Stres:**

- **distres** – spojený s negativně laděnými a prožívanými emočními procesy (zklamání, žal, strach, silné leknutí)
- **eustres** – je spojený s pozitivně laděnými emočními procesy (radostné vzrušení či očekávání, nadšení, prožitek radostného překvapení)

Oba druhy vedou k reakci organismu a mohou být nebezpečné, ale distres je obvykle prožíván a zvládán hůře a bývá škodlivější.

**Frustrace:** je to stav prožívání nezdaru, neúspěchu či zklamání.

**Deprivace:** je to vlastně dlouhodobá a silná frustrace, stav, který je považován za strádání (citová deprivace z absence lásky, spánková deprivace apod.).

### 12.2 Stres

Reakce na neúměrnou, nadměrnou zátěž, která zatěžuje naše tělo i duši a může být příčinou onemocnění, snížení našeho výkonu a disharmonie v našem životě.

Stres je reakce organismu na stresový podnět neboli **stresor**. To je soubor reakcí organismu na vnitřní nebo vnější podněty, narušující normální chod funkcí organismu.

Tuto nescifickou obrannou reakci způsobují všechny stresory: škodliviny fyzikální (teplo, chlad, záření, hluk), toxické (různé jedy), infekční, fyzické (tělesná námaha až vyčerpání), psychické a sociální.

## 12.3 Příznaky stresové zátěže

### **Fyziologické:**

- bušení srdce, bolesti a svírání za hrudní kostí, nechutenství, plynatost, křečovitě, svíravé bolesti dolní části břicha, průjem, časté nutkání k močení, nedostatek sexuální touhy, impotence, změny v menstruačním cyklu, bodavé, řezavé a palčivé pocity v rukou a nohou, zvýšená svalová tenze v krční oblasti a v dolní části páteře často doprovázená bolestmi, úporné bolesti hlavy, migrény, exantémy – vyrážky v obličeji, pocity „knedlík v krku“, dvojité vidění nebo obtížné soustředění pohledu do jednoho bodu atd.

### **Emocionální:**

- prudké a výrazné změny nálad, nadměrné trápení se skutečnostmi, které nejsou až tak důležité, neschopnost projevit citovou náklonnost a sympatii s druhými, nadměrná starost o vlastní zdravotní stav nebo fyzický vzhled, omezování kontaktu s druhými lidmi, časté až nadměrné snění, obtíže při soustředění pozornosti a pocity nadměrné únavy, zvýšená popudlivost, podrážděnost a úzkostnost

### **V chování a jednání:**

- nerozhodnost a nerozumné nářky, zvýšená absence, nemocnost, pomalé uzdravování po nemocích, nehodách a úrazech, zvýšená osobní nehodovost a nepozornost při řízení auta, zhoršená kvalita práce, sklon vyhýbat se úkolům a odpovědnosti, častější podvádění, zvýšené množství vykouřených cigaret za den, zvýšená konzumace alkoholických nápojů, vyšší spotřeba uklidňujících prostředků a léků na spaní nebo závislost na drogách, ztráta chuti k jídlu nebo naopak přejídání se, problémy s usínáním, dlouhé noční bdění, pozdní vstávání s pocitem velké únavy, snižování dosahovaných výkonů

## 12.4 Nejčastější příčiny stresu:

- konflikty v mezilidských vztazích
- pracovní a soukromé neuspokojení
- časová tíseň
- nadměrné požadavky na výkonnost
- nedostatek nebo přemíra podnětů z okolí



- očekávání ohrožení
- citové a společenské neuspokojení a strádání
- nesprávné návyky
- špatná kondice
- nesprávné hospodaření s energií
- nečekanosti
- silné události

### **Stresující faktory na pracovišti:**

1. Příliš mnoho příliš těžkých a příliš komplexních úkolů
2. Nejistota pracovního místa
3. Nepsané provozní pravidlo: žena musí vykazovat výkon na 120%, aby dosáhla uznání
4. Chybějící provozní opatření, která by umožňovala sjednotit rodinu
5. Horší platové podmínky, nedostatečná šance na postupy ve srovnání s mužskými kolegy
6. Ergonomicky špatné pracovní podmínky
7. Monotónní práce (v typicky ženských povoláních) atd.

### **Jak stres působí během našeho dne?**

<p><b>Časový harmonogram našeho dne</b></p>	<p><b>Příčiny stresu:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• nesprávný a příliš přeplněný denní program</li> <li>• nerozvržené úseky na práci a odpočinek</li> <li>• chvat v důsledku nesprávného Timemanagementu</li> <li>• přijímání dalších a dalších úkolů</li> </ul>	<p><b>Jak stresu předejít:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• plánujeme své úkoly s rozvahou</li> <li>• rozdělíme celý den na úseky práce a odpočinku</li> <li>• nemějme více jak 10 hodin práce</li> <li>• naučme se odmítat úkoly, které nemůžeme zvládnout</li> </ul>
<p><b>Než začneme pracovat</b></p>	<p><b>Příčiny stresu:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• krátká doba spánku, způsobená pozdním odchodem na lůžko</li> <li>• násilné probuzení budíkem,</li> <li>• chvat při vstávání a oblékání, boj o</li> </ul>	<p><b>Jak stresu předejít:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• dobře se vyspat (7-8 hodin)</li> <li>• raději si přivstat a snídani</li> <li>• zpříjemnit dobrou hudbou</li> <li>• bez chvatu si popovídat</li> </ul>

	<p>koupelnu, dohánění toho, co jsme zapoměli večer, nervozita končící často hádkou a odchod z domova v nepříjemné náladě</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• nervozita v dopravním prostředku, četba ranních novin, rychlá jízda autem, nervozita na křižovatce a přitom poslech nepříjemných zpráv</li> </ul>	<p>s dětmi, partnerem</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• včas přijít na zastávku dopravního prostředku</li> <li>• pak jej můžeme nechat klidně odjet přeplněný a počkat na další</li> <li>• autem jet klidně bez rozčilování a gestikulace na ostatní řidiče</li> </ul>
<b>V průběhu pracovního dne</b>	<p><b>Příčiny stresu:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• odsouvání nepříjemných věcí „na potom“</li> <li>• přehánět to, abych byl za každou cenu nejlepší</li> <li>• chtít stihnout víc než můžu</li> <li>• dělat mnoho úkonů najednou</li> </ul>	<p><b>Jak stresu předejít:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• zvykněte si řešit všechny úkoly, i nepříjemné, bez otálení</li> <li>• každý den si naplánujte osobní pracovní program a ten splňte</li> <li>• nedávejte si úkoly, na které nestačíte</li> <li>• vyvarujte se překotného těkání od jednoho k druhému</li> </ul>

## 12.5 Syndrom vyhoření

Pokud berete svou manažerskou funkci vážně, staráte se o své lidi a pracujete víc, než je zdrávo, můžete být ohroženi syndromem vyhoření. Vyhoření není příznakem pracovního stresu, je to výsledek hrubě nezvládnutého stresu. A je to vážná věc. Postihuje vysoce motivované a pracovní silně zaujaté lidi. A k takovým lidem manažeři zpravidla patří, ať už se pohybují v jakékoliv oblasti.

### Příčiny a příznaky vyhoření

Příčinou vyhoření není tvrdá práce sama o sobě, příliš mnoho hodin věnovaných vlastní práci ani stresující rozhodování. Pravou příčinou bývají nesplněné naděje a aspirace vysoce energických, motivovaných lidí. Potřeba nacházet v práci smysl je zvláště u manažerů silně vyvinutá a právě v tom je i motivující faktor. Pokud manažer začne mít pocit, že jeho pozitivní úsilí nedokáže nic změnit k lepšímu, je syndrom vyhoření za dveřmi. Podstatou vyhoření je vyčerpání lidské vůle. Vyhoření je doprovázeno fyzickými i psychickými příznaky. Fyzické příznaky zahrnují různé stupně vyčerpání. Psychické příznaky se mohou

projevit rozčarováním, deziluzí. K příčinám vyhoření patří nejen nesplněná očekávání, ale například nedostatek personálu k zajištění činnosti, za něž je manažer hodnocen, příliš krátké termíny pro plnění úkolů, příliš mnoho změn, nutnost řešit problémy, které způsobují nemotivovaní zaměstnanci s nízkou výkonností atd.

Obvyklým příznakem syndromu vyhoření jsou negativní, cynické postoje. Takové postoje mohou mít nepříznivé důsledky vůči zákazníkům, zaměstnancům, kolegům i pro vlastní práci manažera. Symptomy vyhoření v organizaci mohou zahrnovat nízkou pracovní morálku, absentismus, línost, fluktuaci personálu, zvýšený počet pracovních úrazů, krádeže zaměstnanců a chabou pracovní výkonnost.

*Mezi fyzické příznaky patří:* častá a prodloužená nachlazení, bolesti hlavy, problémy se spánkem (nespavost, noční můry, těžké sny), žaludeční nebo jiné vředy, zažívací potíže, náhlý pokles nebo přírůstek váhy, bolesti v zádech a šíje.

*Mezi psychické příznaky patří:* pocit bezmocnosti, deprese, vztek, zlost, frustrace, beznadějnost.

## 12.6 Stressmanagement

Stres škodí tělesnému, duševnímu i sociálnímu zdraví, proto mu musíme čelit.

Stressmanagement znamená, že člověk rozvíjí schopnost monitorovat a měnit své chování a emoční zodpovědnost ve svém povolání a je schopen použít různé strategie, které slouží ke snížení pocitu strachu, úzkosti a stresu.

1. krok Stressmanagementu: sebediagnostika pro identifikaci viditelných symptomů stresu

2. krok Stressmanagementu: je vybrání strategií, které jsou zaměřeny na jeden nebo více faktorů stresu na pracovišti:

- řízení stresu ve vztahu ke své osobě
- řízení stresu na pracovišti, v týmu

### **Jaká je role manažera?**

Stres z role manažera můžeme zmenšit různými způsoby:

#### **1. zúžením rolí: laťka nároků na vlastní chování se sníží**

*Nejsou některé naše požadavky maximalistické?*

## **2. Delegací: provádění jednotlivých úkolů se přenesse na druhé nositele rolí**

*Musíme skutečně tento úkol realizovat my? Neudělá ho někdo lépe bez nás?*

## **3. zřeknutím se: vzdáme se vztahů mezi jednotlivými rolemi**

*Je skutečně potřebné z hlediska našeho postavení účastnit se práce této komise, atd.?*

## **4. rozšíříme určité vztahy rolí a zároveň se vzdáme jiných**

*Není potřebné někde více komunikovat a naopak nestačí o jiné činnosti dostat pouze zprávu?*

## **5. vybudujeme hranice proti dalšímu zvětšování našeho systému rolí**

*Můžeme si dovolit ještě další funkci, aniž bychom vytvářeli nadměrný stres a ztráceli efektivnost?*

## **6. vytvoříme hranice proti zvýšení dosavadních požadavků na role**

*Stačíme na další kompetence při rozšíření role, bude to odpovědné?*

### **Trojúhelník manažerského stresu:**



**POŽADAVKY** (jsou trojího druhu)

### **1. Pracovní požadavky** zahrnují například:

- Pracovní zátěž (paní Marta byla v rámci zeštíhlování propuštěna a vy musíte převzít polovinu jejích práce.)
- Krátké termíny pro splnění úkolů
- Obtížní šéfové („Chci, abyste to dělal podle mne. Pokud se vám to nelíbí, támhle jsou dveře“.)
- Cestování
- Nároční zákazníci („Nemůžete-li mi to poskytnout do dvou dnů, budu si stěžovat“)
- Rozčilení zaměstnanci
- Osobnostní konflikty na pracovišti

## **2. Rodinné požadavky jsou neméně stresující**

To je dáno například rodinnými konflikty, společenským životem, nutností přizpůsobovat se partnerovi, nutností věnovat čas dětem, či starým rodičům, finančními problémy a obstaráváním osobních potřeb a záležitostí.

## **3. Osobní požadavky**

Jsou ty, které ukládáme sami sobě. Je to například snaha o perfektnost („Na každou poradu musím být dokonale připraven“, „Tu písemnou zprávu ještě předělám, i když už jsem ji několikrát přepisovala, stále si myslím, že to není dobré“). Nebo to, co jsme si uložili jako osobní povinnost („Každý den musím uběhnout pět kilometrů, bez ohledu na počasí“).

## **DOVEDNOSTI**

Dovednosti, které lidi používají, aby zvládli nejrůznější požadavky, zahrnují například manažerské a interpersonální dovednosti, emocionální inteligenci a také relaxační techniky.

### **Manažerské a interpersonální dovednosti**

- Stanovování cílů – schopnost stanovovat specifické, měřitelné cíle
- Priority – schopnost rozlišovat priority a soustředit se na to, co je nejdůležitější.
- Time management – schopnost plánovat svůj čas a dodržovat časový plán.
- Organizování – schopnost zařídít si pracovní činnost a pracoviště tak, aby to optimalizovalo výkonnost.
- Management konfliktů – schopnost řešit konflikty na principu „výhra – výhra“ (win – win).
- Řešení problémů – schopnost identifikovat problém, nalézt kořenové příčiny, navrhnout možná řešení a zvolit nejlepší variantu.
- Realizační schopnost – schopnost uskutečňovat plány, záměry, rozhodnutí.
- Delegování – schopnost předávat úkoly pracovníkům.
- Schopnost říci „ne“ – schopnost vyhýbat se úkolům a závazkům, které nepatří k prioritám manažerské práce

## 12.7 Time management IV. generace

1. **Princip I. generace TM** - První generace se pokusila uspořádat úkoly a činnosti, které jsou před námi. Výsledkem byly přehledy úkolů ve vzájemném propojení se zdroji potřebnými k jejich zajištění. Tj. **CO budu dělat**.
2. **Princip II. generace TM** - Druhá generace seznam úkolů přiřazuje k časové ose. Podrobněji se uvažuje o tom, kdy budu určité věci dělat. **Tedy nejen CO, ale i KDY**. Tento model intuitivně využívá většina z nás, když si do kalendáře zapisujeme, co a kdy je třeba udělat, zařídit, projednat...
3. **Princip III. generace TM** - Třetí generace staví na schopnosti zachytit rozsáhlejší projekty, pracovat týmově a **přiřazovat priority** jednotlivým činnostem (**CO, KDY**). Je tak propracovaná, až je nelidská. Málokdo dokáže striktně dodržovat kontext denních, týdenních a měsíčních plánů.

Time management IV. generace doplňuje, rozvíjí a v některých bodech přímo popírá generace předchozí. Okolnosti posledního desetiletí (rychlost, možnosti, pokrok) nás nutí k revizi našeho pohledu na problematiku času. Filozofie i prostředky pro plánování času IV. generace vycházejí z pozapomenuté pravdy - **člověk není stroj**. Proto nový přístup není založen na ještě přesnějším a podrobnějším plánování, ale na uspokojování potřeb a pozitivním i tvůrčím myšlením. Dojdeme k jednoduchému pravidlu, že **spokojenost člověka** je podmínkou jeho dlouhodobé efektivity a lepších výkonů, neboli "**naše prosperita začíná tím, že se cítíme dobře**".

**TM IV. generace** nás proto vede směrem sebepoznání a vedení našich zdrojů tím správným, respektive nejpravděpodobnějším směrem k výkonu, v souladu s naší myslí.

Za každým úspěchem stojí cíle, abychom věděli kam dojít. Tedy Management cílů, který je oborem na hranici sebepoznání a sebeřízení.

Dobrý TM se nelze naučit a zdokonalit jej ze dne na den. Je to úkol na celý život.

Jakmile začnete s realizací základních pravidel, rychle se dostaví první úspěchy.

Nebojte se ani potíží při své cestě za úspěchem. Každý je prožívá. Důležité pro nás je, z každé porážky se tzv. „otřepat“, nevzdat se, „povstat“ a bojovat dál. To platí především o disciplíně.

Disciplinovanosti se všichni učíme léta. I když vám mnoho věcí opakovaně nepůjde, důležité je, nikdy se nevzdat.

### 12.7.1 Jak žijeme a jak plánujeme

**Time management IV. generace** je totiž o mimořádné koncentraci, lidské disciplíně a pokud člověk v životě objeví cíl a koncentruje se k tomuto cíli, tak je to obrovská síla.

Velmi často nepřemýšlíme v dlouhodobých horizontech, spíše reagujeme na okamžité okolnosti. Teprve, když se dostaneme pod tlak různých okolností a životních situací, přemýšlíme o příčinách a promýšlíme cíle.

Snažíme se organizovat a řídit k cílům, které nás buď stojí neúměrně velkou energií se všemi průvodními negativními vlivy, anebo vůbec nedosáhneme vnitřního uspokojení, a už vůbec ne kvality svého života.

Time management IV. generace jde na tento problém obráceně, s využitím některých předchozích principů z I. až III. generace Time managementu.

### 12.7.2 Vztah k principům: hodnoty, zájmy, chování

Naše reálné chování v určitých situacích je výsledkem toho, co si můžeme, nebo nemůžeme dovolit. Závisí na naší osobnosti, zkušenostech a aktuální situaci.

1. typ: podle **principu schůdnosti** jedná člověk, který dá pod vnějším tlakem přednost pohodlí a rozhodnutí ve směru, který pro něho vnější tlak (např. reklama nebo většinové mínění) připravil. Můžeme také mluvit o člověku s konzumní preferencí.

2. typ: podle **principu správnosti** jedná člověk, který při rozhodování hledá stálá kritéria, která jsou nezávislá na okamžité situaci. Rozhoduje se spíše než podle okamžitých tlaků podle obecných principů, kterým věří, a hodnot, které uznává. V konfliktních situacích nevolí pohodlí, ale hledá řešení odpovídající principům, ve které věří, nebo která vyplývají z přírodních, či lidmi stanovených zákonů.

**Reálné chování lidí** je pak směsicí těchto dvou modelů. Závisí na nastavení osobnosti člověka, prožité zkušenosti a aktuální situaci jednotlivce.

Vztahy mezi oběma typy lidí závisí do velké míry na tom, zda partner, který jedná podle principu správnosti, hodlá svou pravdu vnucovat svému protějšku či nikoliv.

Pokud **NE**...pak má vztah povahu nevyhlášeného příměří a partneři spolu mohou docela slušně spolupracovat

Pokud **ANO**...pak bývá vztah napjatý a konflikt nelze v zásadě odstranit, pouze regulovat, aby narušoval spolupráci co nejméně

### 12.7.3 Energetická rovnováha

Časový stres je jedním z nejnebezpečnějších stresů pro člověka – proto má velký význam, abychom si zachovali svou energetickou rovnováhu správně řešeným Time managementem.

#### Víme jak si uhlídat svou energetickou rovnováhu:

##### 1. Dostatečně spát

Dospělý člověk by měl za týden (tj. 7 dní) prospat nejméně 40 hod.

##### 2. Správně se stravovat

Nepodléhat různým módním dietám.

##### 3. „Vstávat a cvičit“

Je třeba si najít sport – aktivitu, která Vám pomůže posílit plíce a zvýšit odolnost srdce.

##### 4. Nestát se workoholikiem! –

Zaveďte u sebe Time management a dodržujte chvíle na relaxaci, odpočinek.

##### 5. Naučit se meditovat

Má svůj význam, najít si způsob jak „vypnout“, jak utéct od povyku „lidského zvěřince“ a najít čas na svůj klid a rozjímání. Má to význam pro naši energetickou rovnováhu. Každý si musí najít svůj způsob meditace, který jej zklidní. Může to být třeba jen deset minut, hodina nebo dvě. Podstatou toho všeho je, že jste sám a „věci“ jsou zticha. Čínské přísloví říká: „Na srdce pomáhá dobře ticho“.

##### 6. Time management pomůže vyrovnávat se se stresem

Proveďte si sebediagnózu. Varovná znamení jsou:

- |                             |                                  |                     |
|-----------------------------|----------------------------------|---------------------|
| - neklidný spánek           | - žaludeční potíže               | - stálá únava       |
| - mdloby                    | - ustavičná rozladěnost          | - bezdůvodné pocení |
| - zvýšená spotřeba alkoholu | - nespavost                      | - nadměrné kouření  |
| - lámání nehtů              | - impotence nebo frigidita       | - nervové tiky      |
| - přejídání se              | - častý pláč nebo nutkání brečet | - bolesti hlavy     |
| - drogy                     | - špatné trávení                 | - vznětlivost       |
| - nechuť                    | - závislost na práscích na spaní |                     |

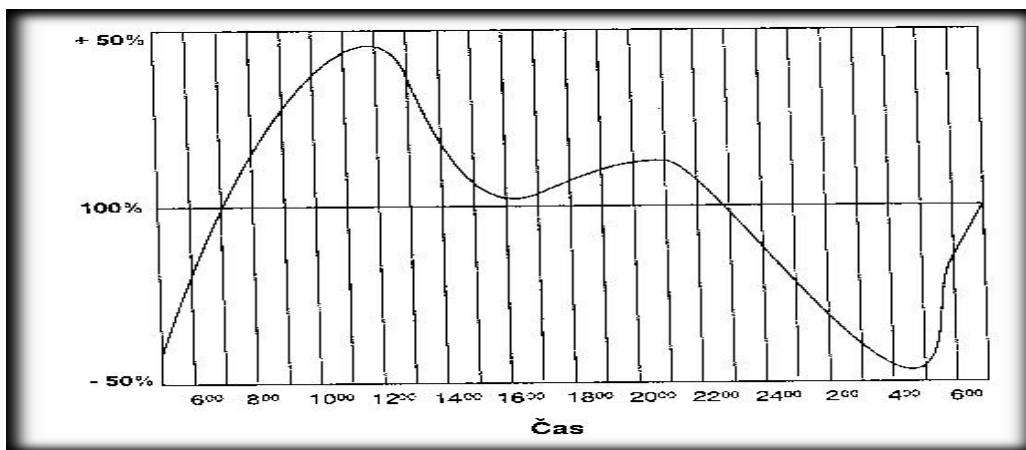
Průzkum v oblasti TM mezi tisíci manažery z deseti zemí identifikoval 12 nejběžnějších původců stresu managementu:

- |                          |                    |
|--------------------------|--------------------|
| - časové tlaky a termíny | - braní práce doma |
|--------------------------|--------------------|



- příliš práce
- nekvalifikovaní podřízení
- dlouhá pracovní doba
- účastnění se schůzí
- nutnost držet krok s novou technologií
- vlastní názory, které jdou proti názorům společnosti
- nedostatek moci a vlivu
- nadměrné cestování
- vědomí, že mám na víc
- nároky na soukromí a společenský život

### Křivka výkonnosti – sklon k únavě

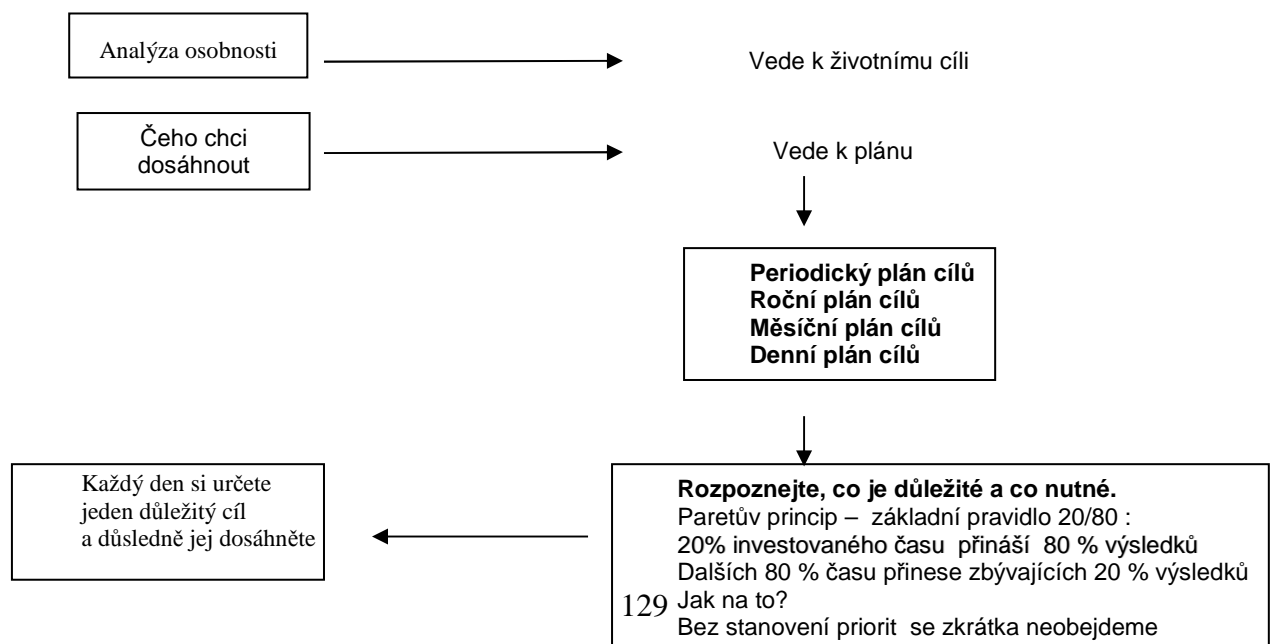


### Cíle a priority

#### Rozložení cílů

1. Krátkodobé – co dnes
2. Střednědobé - význam
3. Dlouhodobé – směr

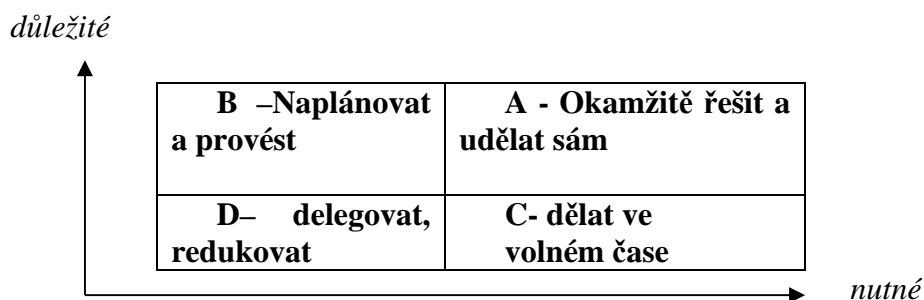
Vede k životnímu cíli



### 12.7.4 Stanovování priorit

Eisenhowerův princip znamená, že si při každodenním stanovování priorit řešení, o kterých se rozhodujeme, zda je musíme vyřídit před vším ostatním, abychom dosáhli své plánovaného cíle, položíme otázku: „jsou tyto věci důležité nebo nutné?“

Práce s Eisenhowerovým principem:



#### Jak na stanovování priorit?

1. Rozdělte své úkoly do tříd priorit A, B, C, D. Touto analýzou oddělíte zrno od plev
2. Pamatujte si, že důležitost a nutnost se od základu liší
3. Dbejte na pravidlo přednosti v řešení: důležitost před nutností
4. Pokuste se pracovat vždy nejprve na úkolu A, a když s ním nejste za den hotovi, pokračujte příští den a nezačínajte s ničím jiným.
5. Každý den pracujte na jednom dlouhodobém úkolu B.

**Priorita A** – vysoce naléhavé a důležité úkoly, které musíme vyřídit osobně a hned. Jedná se zpravidla o těch 20% úkolů s 80% vlivem na výsledek

**Priorita B** – důležité, ale méně naléhavé úkoly, které dnes mohou počkat, ale zítra nás již začnou tlačit. Proto je nutno je naplánovat s konkrétním termínem

**Priorita C** – velmi naléhavé, ale méně důležité úkoly, kterým bychom neměly věnovat více času, než si zaslouží. Dělat v méně “kvalitním“ čase.

**Priorita D** - Vyžaduje rutinní přístup, eliminujeme nebo pokud to jde, tak delegujeme

### 12.7.5 Co plánovat a co ne

Důležité body, které nám pomáhají selektovat informace a nezahlcovat se podružnými:

1. **Co** (Co mám dělat a jaký je cíl mého úkolu?)
2. **Jak** (Jaké jsou podmínky?)
3. **S kým** (Kdo se na úkolu podílí jako příjemce, spolutvůrce, autor apod.)

4. **Kdy** (Harmonogram průběhu)
5. **Rozpočet** (Za kolik času-peněz mám úkol splnit?)

Účinnost znamená dělat věci správně tak, abychom došli v daném čase k co nejlepšímu výsledku. Efektivita znamená dělat správné věci, tj. soustředit se na úkoly, které nás dovedou k výsledku a přinášející největší úspěch. Toto nás vede k působivé zkratce P. F. Drukera – „že dělat správné věci je důležitější než dělat věci správně“. Tento postup – nejdříve **CO** a potom **JAK**, vychází z logiky zdravého rozumu.

### **Týdenní plánování**

Existují sice nákladné diáře, který plánují téměř na hodiny a minuty. Ale to není potřeba, člověk je pak příliš svázán, a když něco nestíhá i frustrován a má špatnou náladu. Lépe je mít přehled nad týdnem. A jednotlivé úkoly se dle priorit mohou přesouvat (pokud se nám je nepodaří stihnout) a cítíme se pohodově a šťastně.

Co nám týdenní plánování přinese?

- zmizí stres a frustrace, když něco nestihneme, víme, že to přesuneme...
- týden uvidíme na jednom papíře přehledně zaznamenan
- jsme připraveni na krizové události, víme, co můžeme přesunout, kde máme mezery a vidíme, co jsme již zvládli a máme z toho dobrý pocit

### **Pravidla pro jednoduchý, ale účinný Time management:**

Dělat věci podle priorit.  
Umět s věcmi "švihnout".  
Co mohou dělat jiní, ať dělají jiní.  
Svět se beze mne nezblázní.  
Být nekompromisní.  
Umět se ovládat.  
Používat efektivně ty nejlepší pomůcky.

## 13 Literatura

- ALDAG, R. J., STEARNS, T. M. Management. South-Western, Cincinnati, 1987
- BABOUČEK P., ČECH M. a kol. Jak se stát dobrým manažerem v NNO. Praha: TEREZA, 2003.
- BACHMAN P. Management neziskové organizace. Hradec Králové: Gaudeamus, 2011. ISBN 978-80-7435-130-3
- BÁRTA, Jiří. *Strategické plánování pro neziskové organizace: jak rozhodovat o budoucnosti vaší organizace*. 1. vyd. Praha: Nadace rozvoje občanské společnosti, 1997. 126 s. NROS edice. ISBN 80-902302-0-2.
- BELBIN, R. M. Management teams. London: Heinemann, 1981.
- CLEGG B. Stress management. Brno: CP Books, 2005. ISBN 80-251-0617-9
- ČEPELKA, O. a kol.: Práce s veřejností v nepodnikatelském sektoru. Liberec: Nadace Omega, 1997. ISBN 80-902376-0-6
- DOLEŽAL J., MÁCHAL P., LACKO B. Projektový management podle IPMA. Praha: Grada, 2009.
- FAIRWEATHER A. Jak být motivujícím manažerem. Praha: Grada Publishing, 2009. ISBN 978-80-247-3002-8
- GULICK, L. H. (1936). Notes on the Theory of Organization. L. Gulick & L. Urwick (Eds.), Papers on the Science of Administration (pp. 3–35). New York: Institute of Public Administration.
- HANNAGAN, T. J. Marketing pro neziskový sektor. Praha : Management Press, 1996. ISBN 80-85943-07-7
- HERMAN J. a kol. Základy managementu sociálních služeb. Brno: T.I.G.E.R., 2008. ISBN 918-80-7013-477-1
- HLOUŠEK J., HLOUŠKOVÁ Z. Získávání zdrojů na aktivity NNO působící v sociální oblasti. Hradec Králové: Gaudeamus, 2011. ISBN 978-80-7435-121-1
- KHELEROVÁ V. Komunikační dovednosti manažera. Praha: Grada Publishing, 1995.
- MYDLÍKOVÁ E. Manažment v sociálnej práci. Bratislava: OS Sociálna práca, 2004.
- PACOVSKÝ P. Člověk a čas. Time management IV. generace. Praha : Grada, 2006. ISBN 80-247-1701-8
- PLAMÍNEK, Jiří et al. *Řízení neziskových organizací: první český rádce pro pracovníky v občanských sdruženích, nadacích, obecně prospěšných společnostech, školách, církvích a zdravotnických zařízeních*. 1. vyd. Praha: Nadace Lotos, 1996. 186 s. ISBN 80-238-0442-1.
- PLAMÍNEK, Jiří. *Vedení lidí, týmů a firem: praktický atlas managementu*. 4., zcela přeprac. vyd. Praha: Grada, 2011. 157 s. Management. ISBN 978-80-247-3664-8.
- ŠEDIVÝ, Marek a MEDLÍKOVÁ, Olga. *Úspěšná nezisková organizace*. 2., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2011. 155 s. Management. ISBN 978-80-247-4041-6.

## 14 Rejstřík

### D

dobrovolnický, 6, 33

### F

finanční, 48, 49, 59, 62

fundraising, 6, 51, 62, 63, 64, 65, 66, 67, 102, 108

### K

kontrola, 8, 15, 35, 44, 46, 60, 88

### M

management, 6, 7, 8, 9, 10, 12, 13, 16, 17, 18, 19, 21,  
29, 33, 48, 49, 62, 102, 106, 107, 112, 114, 119,  
125, 126, 127, 128, 131

marketing, 65, 84, 86, 87, 88, 89, 90, 91, 92, 93, 94, 95,  
96, 97, 98, 99

motivace, 14, 15, 16, 27, 38, 39, 40, 41, 44, 45

### O

organizování, 8, 44, 69, 125

### P

plánování, 8, 9, 12, 13, 29, 32, 48, 50, 52, 62, 66, 84,  
87, 90, 93, 100, 110, 126, 131

public relations, 68, 69, 72, 78, 97, 102

### R

rozpočet, 52, 53, 54, 131

### Ř

řízení, 6, 8, 10, 11, 12, 15, 16, 17, 19, 31, 36, 45, 48,  
49, 59, 62, 69, 89, 90, 93, 106, 107, 108, 113, 120,  
123

### S

strategický, 63, 90, 93, 100, 102

stress, 119, 123

### T

time, 119, 121, 125, 126, 127, 128, 131

### V

vedení, 8, 9, 12, 15, 16, 17, 18, 25, 26, 28, 31, 107

Redakční rada Edice texty k sociální práci:

Mgr. Karel Bauer; Mgr. Radka Janebová, Ph.D.; PhDr. Martin Smutek, Ph.D.;

Mgr. Zuzana Truhlářová, Ph.D.



Řada: Vybrané kapitoly z teorií a metod sociální práce

Název: **Management v nonprofitních organizacích**

Rok a místo vydání: 2014, Hradec Králové

Vydání: první

Náklad: 200

Vydalo nakladatelství Gaudeamus při Univerzitě Hradec Králové jako svou 1408. publikaci.

**ISBN 978-80-7435-468-7**