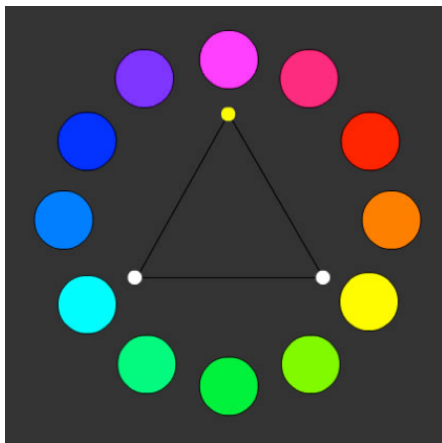


Management a komunitní sociální práce v neziskovém sektoru

Tereza Cimrmannová



Tento text byl vytvořen s podporou Institucionálního plánu Univerzity Karlovy
v rámci projektů vnitřní soutěže.

Obsah

Seznam zkratk	5
Úvod	6
1. Nestátní neziskové organizace	8
1.1 Slovo úvodem aneb novinky roku 2014	8
1.2 Terminologie	8
1.3 Teoretická kostra	10
1.4 Zajímavosti a příklady	13
1.5 K diskusi ve skupinách	14
1.6 Otázky ze zápočtových testů	14
2. Komunitní plánování sociálních služeb (KPSS)	17
2.1 Slovo úvodem – exkurz do historie	17
2.2 Terminologie	19
2.3 Teoretická kostra	20
2.4 Zajímavosti a příklady	26
2.5 K diskusi ve skupinách	26
2.6 Otázky ze zápočtových testů	27
3. Grantový projekt	29
3.1 Slovo úvodem aneb hledání příznivců	29
3.2 Terminologie	30
3.3 Teoretická kostra	30
3.4 Zajímavosti a příklady z praxe	32
3.5 K diskusi ve skupinách	33
3.6 Otázky ze zápočtových testů	33
4. Cíl jako předpoklad úspěšného projektu	35
4.1 Slovo úvodem aneb tah na branku	35
4.2 Slovní zásoba	36
4.3 Teoretická kostra	37

4.4 K diskusi ve skupinách	43
4.5 Zajímavosti a příklady z praxe	44
4.6 Otázky ze zápočtových testů	46
5. Osobnost manažera	49
5.1 Slovo úvodem aneb kdo je úspěšný manažer?	49
5.2 Slovní zásoba	50
5.3 Teoretická kostra	52
5.4 Zajímavosti a příklady	57
5.5 K diskusi ve skupinách	58
5.6 Otázky ze zápočtových testů	59
6. Tým.....	61
6.1 Slovo úvodem – smysl týmové práce, vymezení pojmu	61
6.2 Terminologie	62
6.3 Teoretická kostra	63
6.4 Zajímavosti a příklady	67
6.5 K diskusi ve skupinách	67
6.6 Otázky ze zápočtových testů	70
7. Motivace týmu.....	72
7.1 Slovo úvodem aneb finance jsou jen jednou z možností	72
7.2 Slovní zásoba	73
7.3 Teoretická kostra	74
7.4 Zajímavosti a příklady	80
7.5 K diskusi ve skupinách	80
7.6 Otázky ze zápočtových testů	81
8. Zpětná vazba	83
8.1 Slovo úvodem aneb nereagovat znamená demotivovat	83
8.2 Slovní zásoba	84
8.3 Teoretická kostra	84
8.4 Zajímavosti a příklady	87

8.5 K diskusi ve skupinách	88
8.6 Otázky ze zápočtových testů	88
9. Time management	90
9.1 Slovo úvodem aneb těžko na cvičišti, lehkou na bojišti	90
9.2 Slovní zásoba	91
9.3 Teoretická kostra	92
9.4 Zajímavosti a příklady	94
9.5 K diskusi ve skupinách	97
9.6 Otázky ze zápočtových testů	97
Závěr	99
Seznam užité a doporučené literatury	100
Monografie, sborníky, odborná periodika a zákony	100
Elektronické zdroje	103
Slovník pojmů	104
Autoři citátů – abecední seznam	111

Seznam zkratek

AC – assessment centrum

DC – development centrum

ČAKO – Česká asociace koučů

GM – generální manažer

HR – human resources

HRM – human resources manager

KPSS – komunitní plánování sociálních služeb

KSP – komunitní sociální práce

MBA – Master of Business Administration

MORALE – myself, open, remember, attention, listen, esteem

NGO – non-governmental organization

NNO – nestátní (nevládní) nezisková organizace

NZDM – nízkoprahové zařízení pro děti a mládež

OSPOD – orgán sociálně-právní ochrany dětí

PERT (diagram) – programme evaluation a review technique

PR – public relations

PRM – public relations manager

o. p. s. – obecně prospěšná společnost

SMART – specific, measurable, achievable, realistic, time-bound

SQ – standardy kvality (sociálních služeb)

SWOT – strenghts, weaknesses, opportunities, threats

z. s. – zapsaný spolek

z. ú. – zapsaný ústav

Úvod

Cílem tohoto textu je poskytnout studijní oporu posluchačům kurzů Management sociální práce a NNO a Pokročilá komunitní sociální práce. U obou kurzů jsme dosud postrádali ucelenější pracovní materiály, které by usnadňovaly výuku a strukturovaly diskuse, které jsou podstatnou součástí našich setkání. Ideální představou je, abychom na našich setkáních více hovořili, společně tvořili a vstřebávali zkušenosti druhých tak, jak je tomu zvykem na zahraničních univerzitách. Čas je příliš drahý na to, abychom jen psali poznámky; základní fakta jsou shromážděna v tomto textu.

Cílem textu není podat vyčerpávající výklad k otázkám neziskového sektoru, detailní informace lze v případě potřeby nalézt v citovaných pramenech. Důraz je kladen na osvojení základní terminologie a postupy použitelné v sociální práci a jiných pomáhajících profesích, zejména v nestátních neziskových organizacích. Vedle toho lze předpokládat, že absolventi magisterského studia budou v určité fázi svého kariérního vývoje zastávat vedoucí pozice. Neziskový sektor včetně církevních společenství občas trpí tím, že se na tyto pozice dostávají lidé, kteří řídí své týmy intuitivně, bez patřičného vzdělání. Management a práce se zdroji má přitom svá pravidla, která lze vstřebat ve škole a poté aplikovat v praxi.

Skriptum obsahuje celkem čtyři abecední seznamy: seznam zkratk, slovník pojmů, seznam užitých a doporučených literatury a seznam autorů úvodních citátů se stručným komentářem. Po jazykové stránce text obsahuje více než malé množství anglikanismů, jimž se ovšem v oblasti managementu bylo obtížné vyhnout. Bibliografický zápis je z úsporných důvodů krácen v seznámech za kapitolami, závěrečný seznam již obsahuje minimální povinné údaje (z úsporných důvodů chybí pouze ISBN). Jednotlivé kapitoly jsou zpracovány dle struktury:

Slovo úvodem – Terminologie – Teoretická kostra – Zajímavosti a příklady – K diskusi ve skupinách – Otázky ze zápočtových testů – Citovaná literatura – K hlubšímu studiu. Ke každé části se váže jednoduchý obrázek, jehož smyslem je zpřehlednit a oživit text.

Přeji nám, aby tyto studijní materiály přispěly k podpoře dialogu a živých interakcí na našich kurzech.

Tereza Cimrmannová

1. Nestátní neziskové organizace

„Podnik, který nepřináší nic jiného než peníze, je ubohý podnik.“

- Henry Ford

1.1 Slovo úvodem aneb novinky roku 2014



V České republice platí od 1. ledna 2014 nový občanský zákoník. Kromě jiného přináší řadu změn v neziskovém sektoru. Změnily se právní formy neziskových organizací, jejich práva a povinnosti, účel i rozsah činnosti. Do roku 2014 byla nejrozšířenější formou NNO občanská sdružení. Zákon o sdružování občanů, který je upravoval, byl ale zrušen. Co se stalo s občanskými sdruženími? Proč na webových stránkách jednotlivých organizací termín občanské sdružení zůstává? Jak je možné, že nadále existují obecně prospěšné společnosti a fungují podle zrušeného zákona o obecně prospěšných společnostech? V následujícím textu naleznete odpovědi na tyto otázky a základní informace o neziskovém sektoru. Má neziskovost význam v současné společnosti?

1.2 Terminologie



NGO – non-governmental organization, obdoba NNO v zahraničí.

NNO – nestátní nezisková organizace, případně nestátní nevládní organizace; vyznačuje se nezávislostí na státu a zřízením tzv. zezdola (přímo reaguje na potřeby občanů v komunitě).

Občanská společnost – v nejširším pojetí prostor společných zájmů občanů, kteří se sdružují do spolků, obecně prospěšných společností, asociací, hnutí, církví apod. Své zájmy prosazují nezávisle na státu, v souladu s platnými zákony. Součást demokracie; přímá účast občanů na rozhodování a řešení konkrétních situací ve společnosti.

O. p. s. – obecně prospěšná společnost, druh NNO dle občanského zákoníku.

OSPOD – orgán sociálně právní ochrany dítěte. Státem zřízený úřad na ochranu dětí, jedno z častých uplatnění sociálních pracovníků ve státní sféře.

Sociální podnikání – spojuje vytváření zisku se sociální inkluzí (např. osob se zdravotním postižením). Podstatou je konkurenceschopný podnikatelský záměr. Důraz na rozvoj komunity.

Veřejná prospěšnost – historicky prvně upravena novým občanským zákoníkem (§ 146). Podstatný znak NNO. Posláním veřejně prospěšné společnosti je přispívat k obecnému blahu ve společnosti. Veřejně prospěšná právnická osoba hospodárně využívá svého majetku nabytého z poctivých zdrojů. Vzhledem k veřejně prospěšnému charakteru mají neziskové organizace možnost žádat o dotace z veřejných zdrojů a požívat dalších výhod (např. daňových úlev).

1.3 Teoretická kostra



NNO je organizace nezřízená státem a na státu nezávislá. Jejím primárním cílem není maximalizovat zisk tak, jako je tomu u ziskových firem. **Případný zisk se navrácí zpět do organizace a slouží rozvoji služeb**, pro které byla společnost zřízena. Kladný výsledek hospodaření proto nesmí být užit ve prospěch zakladatelů nebo zaměstnanců. Za obecný cíl neziskových organizací lze považovat **veřejnou prospěšnost** a vyšší **kvalitu života** občanů. Vznik neziskové organizace vychází ze skutečných potřeb občanů a komunity.

Neziskové organizace se zabývají zmírňováním utrpení a rozvojem komunit ve všeobecném měřítku. Vedle **poskytování sociálních služeb** se jedná o oblast ochrany životního prostředí, hájení lidských práv a zájmů, vytváření příznivého prostředí pro rodiny (hřiště, mateřská centra, sportoviště), rozvoj komunitních a mezi-generačních vztahů (komunitní centra).

NNO tvoří širokou oblast doplňující státní instituce. V ideálním případě **státní a nestátní organizace vzájemně spolupracují**. V praxi sociální práce se tak často děje. Např. v oblasti náhradní rodinné péče obvykle spolupracuje OSPOD s neziskovými organizacemi, které poskytují každodenní služby pěstounům. Sociální kurátoři kontaktují neziskové azylové domy a noclehárny. Úřednice z oddělení příspěvku na péči doporučuje seniorům neziskové sociální služby v dané

lokalitě. Smysl neziskových organizací tak spočívá také v **zaplňování slepých míst** tam, kde potřeby občanů nejsou saturovány státními institucemi. **NNO se přitom vyznačují vysokou flexibilitou, důrazem na práci s komunitou a efektivní práci s lidskými zdroji.** Odvrácenou stranou činnosti NNO může být nižší míra stability a finančních jistot.

1.3.1 Cíle NNO

Cíle nestátních neziskových organizací lze shrnout takto:

- veřejná prospěšnost
- hájení lidských práv
- ochrana demokracie
- hájení kvality života občanů „zezdola“
- rozvoj občanské společnosti
- posilování odpovědnosti občanů (jednotlivců i komunit)
- prevence sociální exkluze
- probouzení zájmu občanů o veřejný život

1.3.2 Formy NNO od roku 2014

Co se stalo s občanskými sdruženími? S novelou občanského zákoníku se automaticky změnila na tzv. **spolky**. Smyslem spolků je nadále sdružování občanů se společným nebo veřejně prospěšným zájmem. Mělo by se jednat o činnost zaměřenou pouze na členy spolku,


což je podmínka, kterou bývalá občanská sdružení obvykle nespĺňovala. Spolek mohou založit tři osoby, které se dohodnou na stanovách. Pokud spolek vyvíjí vedlejší činnost, např. podnikání, **zisk vrací zpět** do činnosti spolku. A jak je možné, že na webových stránkách jednotlivých organizací často zůstává termín občanské sdružení? Povinností bývalých občanských sdružení je změnit svůj název **na spolek** do 1. 1. 2016. Postačí za původní název občanského sdružení připojit zkratku z. s. (zapsaný spolek). Staré **stanovy** je třeba uvést do souladu s občanským zákoníkem do 1. 1. 2017.

Druhou variantou transformace občanských sdružení byla **změna na obecně prospěšnou společnost**, avšak nejpozději k 31. prosinci 2013. Raritou je, že obecně prospěšné společnosti fungují podle zrušeného zákona o obecně prospěšných společnostech. Do tří let však musejí uvést svoje dokumenty do souladu s novým občanským zákoníkem. Podstatou obecně prospěšné společnosti jsou širší možnosti podnikání a snazší získávání financí z veřejných zdrojů. Přirozeně tak musejí vytvářet výroční zprávu a zpravidla i řádnou účetní uzávěrku ověřenou auditorem (týká se o. p. s. se státními dotacemi vyššími než 1 milion nebo s obratem přesahujícím 10 milionů korun). Myšlenka obecně prospěšných společností byla revoluční vzhledem k rozvoji **sociálního podnikání**. Kombinace služeb pro veřejnost a zisku byla v České republice nová.

Od roku 2014 již **nové obecně prospěšné společnosti vznikat nemohou**, podobný charakter má zcela nová forma NNO, **ústav** (z. ú.). Jde o moderní formu obecně prospěšných společností. Ústavy mohou podnikat, a dokonce zakládat obchodní společnosti. **Zisk slouží k rozvoji ústavu**. Platí povinnost provádět finanční audit a zveřejňovat výroční zprávu.

Nový občanský zákoník upravuje také **nadace a nadační fondy**. Oba typy jsou klasickými neziskovými organizacemi, které sdružují majetek k určitému účelu. Další formou neziskové organizace je **sociální družstvo**. Realizuje veřejně prospěšné činnosti s cílem podpořit sociální soudržnost a pracovní integraci osob ze zdravotním postižením. Zisk z podnikání však může být rozdělován mezi členy sociálního družstva, proto se nejedná o klasickou neziskovou organizaci. Sociální družstva jsou proto specificky upravena zákonem o obchodních korporacích. K neziskovým organizacím dále patří **círky a náboženské společnosti** upravené zákonem o církvích a náboženských společnostech (3/2002 Sb.).

1.4 Zajímavosti a příklady

 Latinské přísloví praví, že dobrá pověst je lepší než peníze. Neziskový sektor je charakteristický pozorností věnovanou důvěry-hodnosti a transparentnosti neziskových organizací. Detailně je

toto téma zkoumáno a empiricky podloženo v publikaci *Transparentnost organizací občanské společnosti* (Bachmann, 2012).

1.5 K diskusi ve skupinách



- Máte vlastní zkušenost s transformací neziskových organizací podle nového občanského zákoníku?
- Jakou právní formu měla nebo má sociální služba, v níž jste byli na praxi? Máte informaci, proč se tato služba transformovala na obecně prospěšnou společnost, zapsaný ústav, sociální družstvo apod.?
- V Praze existují 2 největší neziskové organizace poskytující sociální služby dospělým lidem s mentální postihem v chráněných bytech. Je to Společnost Duha – integrace osob s mentálním postižením, z. ú., a Pohoda – společnost pro normální život lidí s postižením, o. p. s. Obě organizace byly založeny jako občanská sdružení. Proč se Duha transformovala na zapsaný ústav a Pohoda na obecně prospěšnou společnost? Jaké k tomu mohly existovat důvody?

1.6 Otázky ze zápočtových testů



- Jmenujte alespoň 4 obecné cíle neziskových organizací.
- V jakých oblastech veřejného života má smysl zakládat neziskovou organizaci?

- Definujte veřejnou prospěšnost. Který zákon ji upravuje?
- Znáte některé další rozdíly mezi neziskovými organizacemi a ziskovými firmami?
- Jmenujte typy neziskových organizací v ČR (od roku 2014).
- Napište vše, co víte o občanských sdruženích.
- Jaký je rozdíl mezi spolkem a obecně prospěšnou společností?
- Který nový typ neziskové organizace se nejvíce podobá o. p. s.?
- Stručně formulujte smysl neziskových organizací v občanské společnosti.

Citovaná literatura



BACHMANN, P. *Transparentnost organizací občanské společnosti*. Hradec Králové: Gaudeamus, 2012.

Zákon č. 89/2012 Sb., občanský zákoník, ve znění pozdějších předpisů.

Zákon č. 90/2012 Sb., o obchodních korporacích, ve znění pozdějších předpisů.

Zákon č. 108/2006 Sb., o sociálních službách, ve znění pozdějších předpisů.

Zákon č. 3/2002 Sb., o církvích a náboženských společnostech, ve znění pozdějších předpisů.

Zákon č. 248/1995 Sb., o obecně prospěšných společnostech.

K hlubšímu studiu



FOTR, J., VACÍK, E., SOUČEK, I., ŠPAČEK, M., HÁJEK, S. *Tvorba strategie a strategické plánování*. Praha: Grada, 2012.

HRONCOVÁ, M. *Moderní nezisková organizace*. Praha: Ateliér vzdělávání, 2010.

MEDLÍKOVÁ, O., ŠEDIVÝ, M. *Úspěšná nezisková organizace*. Praha: Grada, 2011.

NOVOTNÝ, J., LUKEŠ, M. a kol. *Faktory úspěchu nestátních neziskových organizací*. Praha: Oeconomica, 2003.

NOVOTNÝ, J., LUKEŠ, M. *Success Factors and Volunteerism in Non-profit Organizations in the Czech Republic*. Praha: Vysoká škola ekonomická, 2009.

ŠEDIVÝ, M. MEDLÍKOVÁ, O. *Public relations, fundraising a lobbying pro neziskové organizace*. Praha: Grada, 2012.

ŠEDIVÝ, M., MEDLÍKOVÁ, O. *Úspěšná nezisková organizace*. Praha: Grada, 2009.



2. Komunitní plánování sociálních služeb (KPSS)

„Než o lidech rozhodneš, porad' se s nimi.“

(lidový citát vystihující podstatu KP)

2.1 Slovo úvodem – exkurz do historie



Každá komunita má své specifické problémy, např. nesnáze s dopravou, nedostatek sociálních služeb pro seniory, užívání drog nebo etnické konflikty. Lidé, kteří v dané komunitě žijí, mohou společnými silami tyto problémy vyřešit nebo zmírnit na místní úrovni. Naopak plošná opatření bez ohledu na lokální specifika se mohou zcela minout účinkem.

Za průkopníka komunitní práce je považován vikář anglikánské církve v Londýně S. A. Barnett (2. pol. 19. st.). Ten spolu se svou manželkou zmírňoval chudobu tím, že organizoval vzájemnou pomoc mezi farníky. Počátek 20. století přinesl rozvoj proslulých komunitních center (Oxford House v Londýně, Neighborhood Guide v New Yorku aj.). Sociální pracovníci brzy pochopili, že s problémy musí pracovat přímo v ulicích a kontextuálně: s rodinami, neformálními skupinami a vůdci těchto skupin. U nás však nebylo možné o komunitní práci hovořit. Veškeré spolky a sdružení podléhaly od 40. let komunistické ideologii, lidé se uzavírali do svých rodin a postupně odvykli péči o veřejné blaho. Platilo, že dobrý občan je spíše pasivní, úřady byly

nastaveny na centralizované řízení občanů. Proto zaostáváme s komunitní prací za ostatními státy Evropy a spíše jen zvolna implementujeme myšlenky, které jsou v Evropě samozřejmé.

Prvními iniciátory komunitních programů byly u nás v 90. letech právě nestátní neziskové organizace. Dnes je v ČR komunitní plánování zákonnou povinností krajů a doporučeným úkolem obcí. **Vychází ze zákona o sociálních službách, který definuje pojem střednědobý plán rozvoje sociálních služeb a ukládá krajům povinnost komunitně plánovat tyto služby v tzv. triádě.** Od roku 2015 dochází k výrazné změně ve financování, které z MPSV přechází na kraje. **Prioritou plánování sociálních služeb zůstává deinstitucionalizace a péče v domácím prostředí.** Pro obce je komunitní plánování nadále dobrovolné, mají však povinnost předávat potřebné informace kraji a ten musí tyto informace zohledňovat v komunitním plánování.

Od roku 2015 je **střednědobý plán rozvoje sociálních služeb** detailněji specifikován. Byla zavedena síť sociálních služeb, která je definována krajem a významně ovlivňuje přidělování dotací.

Na evropské úrovni vychází komunitní plánování z Amsterodamské smlouvy, Lisabonského procesu a Evropského sociálního programu.

2.2 Terminologie



Akční plán realizace priorit – souhrn hlavních opatření a aktivit s cílem realizovat komunitní plán.

Deinstitucionalizace – transformace institucionální péče (ústavů) na péči komunitní. Preference terénních sociálních služeb tak, aby jejich uživatelé mohli žít ve svých domovech.

Evaluace – systematické hodnocení.

Komunitní sociální práce – základní metoda sociální práce spolu s případovou sociální prací, sociální prací se skupinou a rodinou.

Makropraxe – systémové analýzy a změny, práce s celou komunitou.

Mezopraxe – práce s rodinou nebo malou skupinou.

Mikropraxe – případová práce.

Monitoring – dohlížení, průběžné sledování situace, plnění úkolů apod.

Pracovní skupina – skupina ustavená k plnění dílčích úkolů komunitního plánování.

Řídící skupina – skupina zodpovědná za plnění úkolů KPSS jako celku. Je složena ze zástupců zadavatele, poskytovatelů a uživatelů, respektive z členů jednotlivých pracovních skupin.

Sít sociálních služeb – speciální příloha střednědobého plánu rozvoje sociálních služeb, v níž jsou uvedeny dostatečně kvalitní a dostupné sociální služby v kraji, které tak mají nárok na dotace.

SMART – metoda stanovení cílů. Široké užití v praxi napříč obory (podrobněji v kap. 4.3.1).

Sociální exkluze – sociální vyloučení. Hlavní oblast zájmu všech služeb sociální prevence dle zákona o sociálních službách (raná péče, kontaktní centra, NZDM, terénní služby, krizová pomoc atd.).

Standardy kvality sociálních služeb (SQ) – soubor kritérií umožňujících hodnotit kvalitu poskytovaných služeb. SQ zakotveny v zákoně o sociálních službách.

Střednědobý plán rozvoje sociálních služeb – pojem dle zákona o sociálních službách. Souvisí s komunitním plánováním. Má silný vliv na přidělování dotací.

Triáda komunitního plánování – spolupráce zadavatele, poskytovatele a uživatele služby.

2.3 Teoretická kostra



Communitas (lat.) znamená lidské společenství, společnost, obec. Komunita je tvořena lidmi, kteří patří k určitému místu nebo tradici a mají mezi sebou vazby (rodinné a příbuzenské, přátelské, sousedské, kolegiální, ekonomické apod.).

Komunitní sociální práce patří k základním metodám sociální práce v rovině makropraxe. Velmi úzce se pojí s komunitním plánováním, které je složitým procesem vyžadujícím účast profesionálních

sociálních pracovníků (Matoušek, 2003). Tato metoda směřuje k vyvolání změny v komunitě a podpoření její síly a aktivity.

2.3.1 Triáda komunitního plánování

Komunitní plánování se realizuje v triádě zadavatel – poskytovatel – uživatel. Všichni jmenovaní by měli být komunitního plánování aktivně účastni a pracovat na partnerské úrovni. **Zadavatel** (obec nebo kraj, respektive politici vzeší z demokratických voleb) ručí za zajištění služby, její kvalitu a dostupnost. Vytváří příležitosti, financuje a garantuje, usiluje o zapojení a informovanost občanů. **Poskytovatel** je nestátní nebo státní organizace (tj. zřízená obcí nebo krajem) v daném místě. Nabízí a realizuje konkrétní sociální služby dle zákona o sociálních službách. Výhodou nestátních neziskových organizací bývá vysoká flexibilita vzhledem k potřebám komunity a v neposlední řadě i dobrý přehled o finančních a jiných zdrojích v komunitě. Nevýhodou je rozpočtové provizorium. Předností státních organizací je obvykle vyšší míra stability ve smyslu personálním a finančním (své aktivity nejsou nuceny plánovat rok od roku). **Uživatel** je osobou, která plánované sociální služby potřebuje a poptává. **Mapování potřeb uživatelů je klíčovým bodem komunitního plánování.** Jejich účast je nutná také v procesu evaluace kvality sociálních služeb.

2.3.2 Cíle komunitního plánování

- zajistit co možná nejvyšší kvalitu života občanů v lokalitě
- pracovat s jejich potenciálem a naučit je věřit v úspěch
- posilovat soudržnost a dialog obyvatel
- objevovat nové zdroje, zefektivňovat
- zajistit kvalitní a dostupné služby (sociální, zdravotní a jiné)
- podpořit sociální začleňování
- předejít sociální exkluzi

2.3.3 Principy komunitního plánování

- aktivní zapojení obyvatel komunity
- zjišťování potřeb obyvatel, komunikace s veřejností
- partnerství a rovnost všech stran triády
- právo na sebeurčení a důstojnost všech uživatelů
- provázanost veškerých činností plánování

2.3.4 Koordinátor komunitního plánování

Je osobou, která organizačně zaštiťuje celý proces komunitního plánování a úzce spolupracuje s řídicí skupinou. Komunitní plánování je **manažersky náročný proces**, který vyžaduje vynikající znalost místních podmínek, orientaci v sociálních a jiných službách v lokalitě, organizační a komunikační dovednosti, systematické myšlení, kreativitu a elán, motivační schopnosti a zvládání stresu.

Do náplně práce koordinátora komunitního plánování

patří také prezentace a PR aktivity, sledování a kontrola plnění cílů komunitního plánu, sledování a využívání dotačních programů a zajištění návaznosti na krajský komunitní plán (jedná-li se o obec). Koordinátor dále zajišťuje externí dodavatele, pokud nejsou na úrovni kraje nebo obce k dispozici potřebné kapacity. K obvyklým procesům zajištěným zvenčí patří sběr a analýza dat nebo evaluace komunitního plánu.

Požadavky na vzdělání koordinátora nejsou dány zákonem. Ideální je kombinace vysokoškolského vzdělání, oboru sociální práce, v kombinaci s absolvováním kurzu o komunitním plánování a manažerského výcviku. Předností je praxe ve veřejné sféře a v sociálních službách.

Právně je činnost koordinátora ošetřena pracovní smlouvou nebo dohodou o provedení práce se zadavatelem (interní zajištění). V případě externí spolupráce s koordinátorem je vhodná smlouva o dílo nebo mandátní smlouva. Zajištění koordinace ani komunitního plánování jako celku nesmí odporovat zákonu o veřejných zakázkách.

2.3.5 Proces komunitního plánování

Komunitní plánování je cyklickým procesem. Na implementaci a evaluaci plánu navazuje nový plán, při jehož přípravě se čerpá z dosavadních zkušeností. Komunitně plánovat je vhodné maximálně na

5 let. Proces tvorby komunitního plánu trvá přibližně 2 roky. Jedná se o členitý dokument složený z dílčích plánů a projektů. Metodika komunitního plánování sociálních služeb není v ČR sjednocena, obecně se však jedná o tento proces:

1. Popis problému a cílové skupiny
2. Analýza situace
3. Motivace veřejnosti – zjištění spojenců, odpůrců, neutrálních
4. Definice cílů, tvorba strategií jejich naplnění a časový harmonogram (metoda SMART)
5. Materiální a finanční rozvaha
6. Realizace
7. Evaluace

2.3.6 Zjišťování potřeb uživatelů sociálních služeb

Dobrý komunitní plán vychází ze skutečných potřeb a zájmů potenciálních uživatelů sociálních služeb. K tomu je vhodný profesionální sběr a analýza dat s respektem k platné legislativě (např. zákonu 101/2000, o ochraně osobních údajů). Vzhledem k omezenému finančnímu rozpočtu je přijatelné, když kvalifikovaný sociální pracovník, PR manažer nebo jiný člen týmu provede kvalitně připravenou anketu mezi občany. **Metodou zjišťování potřeb** tedy může být: anketa, dotazníkové šetření nebo rozhovor s tzv. klíčovými informanty

(individuálně nebo ve skupinách), případová studie, narativní postup, ohnisková skupina nebo veřejná diskusní setkání. Samozřejmostí je úzká spolupráce s veřejnými institucemi, na něž se lidé obracejí se svými potřebami.

Potřeby komunity se postupně mění, **nelze je určit na několik let dopředu**, ačkoli k předchozím šetřením lze přihlížet. *Př.: seniorka označí v dotazníku, že žádnou sociální službu nepotřebuje. Za krátký čas ale utrpí úraz a situace se zcela změní.* Pokud se občanů ptáme na jejich potřeby, musíme je poté také patřičně **informovat** pomocí tiskových zpráv. Efektivní je ptát se nejen na potřeby, ale také na preferované způsoby řešení (kolektiv autorů, 2009).

2.3.7 Monitoring a evaluace komunitního plánu

V průběhu i ke konci procesu komunitního plánování v daném období se provádí kontrola a vyhodnocování efektivity vybraných aktivit. Prioritní aktivity jsou popsány v Akčním plánu realizace priorit. Kontrolu a vyhodnocování provádí monitorovací tým řízený vedoucím. Může se jednat o novou pracovní skupinu nebo se potřebnými pravomocemi pověří již sestavená pracovní skupina. Monitoring nesmí probíhat živelně. Sestavuje se plán monitoringu, definují se měřitelná kritéria, pracuje se s riziky a hrozbami. Proces monitoringu je detailně popsán v literatuře (Veselka, Koldinská, 2005).

2.4 Zajímavosti a příklady



Příkladem dobré praxe může být komunitní plánování v Ostravě. Hlavním cílem byla již v roce 2007 tvorba strategie dostupnosti sociálních služeb, k dílčím cílům patřila podpora soudržnosti komunity, posílení role uživatelů v komunitním plánování a vytvoření nových partnerství v dané lokalitě. Středobodem KP bylo celkem 11 pracovních skupin vedených manažerským týmem. Ten sestával z manažera komunitního plánování a manažerů jednotlivých skupin a kontaktních osob. Během projektu bylo projednáno 128 připomínek, formulováno 6 nových cílů a 20 opatření. Součástí projektu bylo vzdělávání účastníků KP, dále pak konference, kulatý stůl, distribuce informačních brožur. Realizace KP přispěla k vyšší kvalitě života obyvatel lokality a zajištění finančních prostředků vybraným neziskovým organizacím (O lidech s lidmi, 2007). Dalším příkladem dobré praxe je komunitní plánování v některých městských částech Prahy, např. v Praze 3.

2.5 K diskusi ve skupinách



Autoři brožurky o komunitním plánování v roce 2009 (s. 19) napsali:

„Podnětem pro tento text bylo zklamání z toho, jak se v současném (komunitním) plánování sociálních služeb (ne)pracuje s potřebami občanů. Domníváme se, že je třeba vymanit se ze svazujících mýtů a zvyklostí a zvolit novou cestu.“

- Setkali jste se vy nebo vaši rodiče s mapováním potřeb v komunitě, kde žijete?
- Pokud ano, jakou formou?
- Jakou máte zkušenost s naplňováním komunitního plánu v místě, kde žijete?

2.6 Otázky ze zápočtových testů



- Jmenujte 4 základní metody sociální práce.
- Uveďte alespoň 5 cílů komunitního plánování.
- Jaké jsou jeho principy? Postačí uvést 4.
- Napište vše, co víte o koordinátorovi komunitního plánování.
- Vysvětlete pojem triáda.
- Jaké znáte metody zjišťování potřeb komunity?

Citovaná literatura



MATOUŠEK, O. *Slovník sociální práce*. Praha: Portál, 2003.

VESELKA, J., KOLDINSKÁ, J. Kapitola vyhodnocování plánu efektivity sociálních služeb. In: Oriniaková, P. (ed.). *Návrhy kapitol pro komunitní plánování sociálních služeb v ČR. Zajištění systému komunitního plánování sociálních služeb* [online]. ©2005 [cit. 17. 10. 2015]. Dostupné z: http://www.mpsv.cz/files/clanky/2472/Kapitoly_KPSS.pdf

Kolektiv autorů. *Nové zjišťování potřeb*. Hradec Králové: Komunitní plánování o. p. s., 2009.

O lidech s lidmi, 2007. Cena za podporu místní demokracie a spolupráci s NNO. [online]. [cit. 27. 10. 2015]. Dostupné z: <http://www.olidech-slidmi.cz/cz/o-lidech-s-lidmi/default.aspx>.

Zákon č. 108/2006 Sb., o sociálních službách, ve znění pozdějších předpisů.

K hlubšímu studiu



GOJOVÁ, A. *Teorie a modely komunitní práce*. Ostrava: ZSF OU, 2006.

HARDCASTLE, D., POWERS, P., WENECOUR, S. *Community Practice: Theories and Skills for Social Workers*. Oxford: Oxford University Press, 2004.

HUNČOVÁ, M. a kol. *Sociální ekonomika – financování a měření přidaných hodnot*. Ústí nad Labem: UJAP, 2011.

LENDACHALOUPKOVÁ, H. *Moje město, moje obec – věc veřejná: techniky k zapojování veřejnosti do místních plánovacích procesů*. Praha: Nadace VIA, 2000.

MATOUŠEK, O. *Metody a řízení sociální práce*. Praha: Portál, 2008.

SEDLÁKOVÁ, J. *Hodnocení kvality procesu KPSP*. Acta Oeconomica Pragensia. Praha: VŠE, 2009, roč. 17, č. 5, s. 39–40.

MPSV, Odbor 22. Komunitní práce – věc veřejná. [online]. ©2005, posl. aktualizace 28. 4. 2005. [cit. 27. 10. 2015]. Dostupné z: <http://www.mpsv.cz/cs/847>.

Sociální práce/Sociálna práca. Komunitní plánování. Brno: AVSP, 2009, roč.9, č.1.

Zákon č. 137/2006 Sb., o veřejných zakázkách, ve znění pozdějších předpisů.

Zákon č. 129/2000 Sb., o krajích, ve znění pozdějších předpisů.

Zákon č. 128/2000 Sb., o obcích, ve znění pozdějších předpisů.

Zákon č. 101/2000 Sb., o ochraně osobních údajů, ve znění pozdějších předpisů.



3. Grantový projekt

„Peníze jsou šestým smyslem, umožňujícím plně těžit z ostatních pěti.“

- Orson Welles

3.1 Slovo úvodem aneb hledání příznivců



Žádost o grant patří k základním metodám fundraisingu, vedle benefičních akcí, veřejných sbírek nebo reklamy. Bylo by však chybou redukovat fundraising pouze na shromažďování finančních prostředků. Právě v neziskových organizacích jde o mnohem kreativnější činnost. Podstatou je umění přesvědčit druhé o tom, že daný projekt zasluhuje podporu. Velmi často se jedná právě o finanční investici, s níž se však zároveň pojí veřejná prospěšnost, kvalita života v určité lokalitě nebo snazší život konkrétní cílové skupiny. Donátor tak vysílá do okolí zprávu o své dobročinnosti a schopnosti vnímat věci jinou než pouze finanční optikou. Fundraising – friendmaking, to je ustálené spojení vyjadřující potenciál vztahu mezi neziskovou organizací a dárcovskou institucí. V našich podmínkách, v nichž je snaha společně zušlechťovat komunitu teprve v začátcích, překládáme friendmaking jako získávání příznivců. Realitou zůstává, že většina neziskových organizací existuje a rozvíjí se právě díky tomuto získávání příznivců, respektive díky přiděleným grantovým projektům z veřejných i neveřejných zdrojů.

3.2 Terminologie



Grant – finanční příspěvek s veřejně prospěšným účelem (výzkum, kultura, realizace sociální služby, péče o životní prostředí apod.). Grant má své zadání a pravidla, o jeho průběhu se podávají pravidelné zprávy a výsledky jsou kontrolovány poskytovatelem.

Projekt – písemný text s požadovanou strukturou (název, cíle, anotace, harmonogram atd.). Slouží jako podklad k získání finančních prostředků, v neziskové oblasti zejména grantů.

Fundraiser – osoba zodpovědná za vyhledávání finančních a jiných zdrojů a jejich kultivaci.

Fundraising – přesvědčování druhých o tom, že projekt заслужuje podporu (nejen finanční). Získávání příznivců, vedení k dobročinnosti.

3.3 Teoretická kostra



Veřejně prospěšný projekt můžeme financovat z veřejných nebo neveřejných zdrojů a vlastní činností.

- a) **veřejné zdroje:** ministerstva, kraje, obce, magistráty (státní správa).
- b) **neveřejné zdroje:** nadace, nadační fondy, firemní dárcovství, individuální dárcovství, benefiční akce, veřejné sbírky, výtěžek z prodeje výrobků aj.
- c) **vlastní činnost:** benefiční akce, veřejné sbírky, výtěžek z prodeje výrobků, inzerát, reklama aj.

a), b), c) ↑ = **Přímé financování.**

Nepřímé financování = úlevy na dani z příjmu, z přidané hodnoty, z nemovitosti, darovací aj.

3.3.1 Formulace grantového projektu – zásady


Na začátku bývá pocit, že formulovat projekt je velmi obtížné. Jak jen to všechno sepiší? Určitě to bude dlouhé, kdy to stihnu? Realita bývá jednodušší. Pokud máme opravdu dobrý nápad a jsme přesvědčení o jeho prospěšnosti, můžeme být překvapeni jednoduchostí grantových formulářů. V praxi se vyplatí tyto formuláře co nejdříve získat z webových stránek donátorů, pečlivě si je prohlédnout a pak se teprve zamýšlet nad případnými složitostmi.

Zásady společné všem projektům:

- přesně dodržet zadání (téma, cílová skupina, struktura, rozsah textu atd.)
- mít potřebný a atraktivní nápad
- projekt správně nazvat (jednoduše, zapamatovatelně, jasně)
- stylizovat věcně (ukázat, že mám konkrétní a jasné cíle – stručně je pojmenovat)
- realistický rozpočet (mírně nadhodnocený)
- úprava a přehlednost

Důležité je vybrat takové činnosti, které bude možné reálně uskutečnit a jejich výsledkem je naplnění uvedeného cíle (Poster, Applegarth, 2006).

3.4 Zajímavosti a příklady z praxe

 Na našich seminářích si obvykle vyměňujeme zkušenosti z projektové práce. Někteří studenti je dokonce písemně zpracují a tím si splní svou semestrální povinnost. Jiří Šedivý (2014) se s námi podělil o zkušenosti s grantovým projektem, s nímž uspěl na základě informací ze studia sociální práce na naší fakultě a díky výměně zkušeností se spolužáky. Autor se zabývá edukací dospělých osob s mentálním postižením v rámci svých gastronomických kurzů. Jaké jsou jeho první zkušenosti z projektové práce?

- pravidelně sledovat webové stránky státní správy (v Praze magistrátu)
- sledovat webové stránky nadací a jiných donátorů (výzvy, vyhlašování projektů)
- zapojit dobrovolníky – ukázat, že pro takto dobrý projekt někteří pracují i zadarmo
- získat záštitu uznávané nebo známé osobnosti, kontaktovat média
- před odesláním žádosti ji nechat pročíst jinou osobou

- při psaní žádosti nezaměňovat cíle a činnosti (cíl je vždy výsledek, např. konkrétní změna v dané cílové skupině; činnost je práce nebo krok vedoucí k cíli)
- naučit se formulovat výstupy (konkrétní výsledky vyjádřené čísly nebo daty, např. 2 třídní semináře, tři workshopy apod.).

3.5 K diskusi ve skupinách



- Diskutujte své zkušenosti s projektovou prací.
- Které praktické informace z předchozího textu nebo z přednášky pro vás byly nové?
- Na jaké téma by bylo vhodné podat projekt na naší fakultě? Co zde chybí z hlediska výuky? Co z hlediska zpříjemnění studentského života?
- Formulujte příklad cíle a činností k tomuto projektu (podrobněji výklad 4.3).

3.6 Otázky ze zápočtových testů



- Co znamená termín fundraising (kromě hledání finančních zdrojů)?
- Jmenujte alespoň 4 obecné zásady psaní projektů.
- Uvedte příklad přímého financování z veřejného zdroje.
- Uvedte příklad nepřímého financování.

- Formulujte příklad cíle, činnosti a výsledku projektu na libovolné téma sociální práce.

Citovaná literatura



POSTER, K., APPLEGARTH, M. *Projektový management*. Praha: Portál, 2006.

ŠEDIVÝ, J. Zkušenosti z vlastní projektové práce. In Cimrmannová, T. (ed.) *Pokročilá komunitní sociální práce. Sborník studijních materiálů*. Praha: HTF UK, 2014, s. 32–38, nepublikovaný text.

K hlubšímu studiu



DOLEŽAL, J., MÁCHAL, P., LACKO, B. a kol. *Projektový management podle IPMA*. Praha: Grada, 2009.

MAYLOR, H. *Project Management*. Harlow: Prentice Hall, 2002.

MIHÁLIK, J. (ed.). *Fundraising bez hranic*. Praha: PDCS, 2012.

POSTER, K., APPLEGARTH, M. *Projektový management*. Praha: Portál, 2006.

ROSENAU, M. D. *Řízení projektů*. Brno: Computer Press, 2007.

SVOZILOVÁ, A. *Projektový management*. Praha: Grada, 2006.

ŠEDIVÝ, M., MEDLÍKOVÁ, O. *Public relations, fundraising a lobbying pro neziskové organizace*. Praha: Grada, 2012.



4. Cíl jako předpoklad úspěšného projektu

„Je to jako hrát golf v noci.“

- Blanchard, K., Johnson, S.

4.1 Slovo úvodem aneb tah na branku



Existuje sklon aktivně a s chutí zahajovat práci, avšak bez jasně stanovených cílů. Bez tahu na branku (jamku) ovšem není možné uspět. Autoři úvodního citátu ve své publikaci (1993) popisují, co se děje na hřišti i v organizaci, když nejsou cíle stanoveny. K úspěchu je potřebujeme, ať už se jedná o stavbu domu, poskytování veřejně prospěšné služby nebo psaní školní práce. **Formulace cíle tak zásadně ovlivňuje kvalitu výsledku.**

Řada nadaných studentů, kteří chtějí vytvořit nadprůměrně kvalitní diplomovou práci, plýtvá svým časem tím, že si nepoloží otázku: **Co má být výsledkem? Jaký bude stav po dokončení práce (projektu)? Čeho má být dosaženo?**

- Co přesně chci zjistit, ověřit, dokázat, realizovat?
- Jaký postup a dílčí cíle k tomuto a žádnému jinému výsledku povedou?
- Je můj cíl systematicky splnitelný (krok za krokem, od obecného ke konkrétnímu)?

- Má každá stránka textu, každý splněný úkol přímou souvislost se stanoveným cílem?
- Nebo jen kroužím kolem tématu, nevím přesně, na čem ještě pracovat a co už je navíc?

Cíl je významným motivačním faktorem. Znáte pocit, kdy realizujete projekt nebo plníte rozsáhlejší úkol a vaše motivace i tempo se zvýší, když jste za polovinou? To už tzv. jedete z kopce. Výsledek práce je téměř hmatatelný, neboť víte, že jste již splnili čtyři dílčí cíle z šesti, můžete si je zpětně prohlížet a těšit se jimi. Pak vzrůstá motivace rychle dokončit celou práci a pomalu se těšit z výsledku.

Jinou věcí je zacílení v osobním životě a v mezilidských vztazích. Zde se tzv. bodové zacílení a urputnost mine svým účinkem mnohem častěji, než je tomu v profesním nebo studijním životě.

4.2 Slovní zásoba



Brainstorming – metoda hledání cílů, námětů nebo řešení; využití potenciálu skupiny v rámci řízené diskuse.

Brainwriting – písemná forma brainstormingu.

Firemní identita – vychází z poslání a cílů organizace. Ideální obraz odpovídající tomu, jaká chce organizace být (interní komunikace, prostředí a kultura, evaluace uvnitř společnosti). Ovlivňuje prezentaci

navenek včetně loga a webových stránek, působí na důvěryhodnost organizace.

Firemní image – reálný obraz společnosti navenek.

Graf rybí páteře (Ishikawa diagram, fishbone) – technika formulování cílů a hledání příčin problémů (podrobněji v kap. 4.3.1).

Myšlenkové mapy – využití vizualizace při formulaci cílů.

Occamova břitva – metoda redukování cílů na jádro. Přispívá k zúžení a zjednodušení cílů.

SMART – metoda správného stanovení cílů. Široké užití v praxi napříč obory (více v kap. 4.3.1).

SWOT analýza – identifikuje silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby. Často užívaná v NNO, ve školství i v jiných oblastech (více v kap. 4.3.2).

SLEPT analýza – analýza změn okolí z hlediska sociálního, právního, ekonomického, politického a technického.

4.3 Teoretická kostra



Správné zacílení a schopnost vést tým ke stanovenému cíli patří k důležitým schopnostem manažera. Identifikace pracovníků s cíli zvyšuje jejich motivaci. V opačném případě hrozí, že práce nebude mít systém, směr ani kvalitní výsledek, přičemž vysoký potenciál týmu může být zcela zmařen. **Důsledkem absence cílů je demotivace pracovníků.**

V kap. 6 se budeme zabývat efektivní prací týmu a tzv. **synergickým potenciálem týmu**. Do tohoto potenciálu patří právě správně formulované cíle (Krüger, 2004). Neúspěšné týmy zpravidla neměly jasno v tom, za jakým cílem byly vytvořeny, a marně hledaly vodítka své práce (Shea sec. cit. In Hayes, 2005).

Praktický postup práce s cíli (inspirováno Blanchardem a Johnsonem, 1993):

1. Formulace cíle s pomocí metody SMART
2. Identifikace s tímto cílem, jeho vnitřní přijetí
3. Stanovit postup dosažení cíle (dílčí cíle, konkrétní činnosti krok za krokem)
4. Cíl a postup si napsat na zvláštní list papíru (v bodech a stručně)
5. Tento list si během každého pracovního dne připomenout, porovnat, nedělat nic navíc

Důležité je **rozlišovat mezi cílem a činnostmi**. Cílem se rozumí výsledek (čeho má být na konci projektu dosaženo?). Činnosti jsou konkrétními úkoly vedoucími k cíli.

Př.: *Cíl: V říjnu 2016 realizovat kulatý stůl terénních sociálních pracovníků aktivních v komunitním plánování městských částí v Praze.*

Činnosti: Výběr vhodných adeptů, volba témat, sestavení programu, pozvání, zajištění moderátora, zajištění prostor atd.

4.3.1 Metoda SMART a jiné metody stanovení cílů

V ziskových i neziskových organizacích v ČR i v zahraničí se cíle obvykle formulují tradiční **metodou SMART**. Pokud naše cíle splňují kritéria dle této metody, můžeme si být jisti, že se během práce nebudeme tolik ztrácet v pochybnostech a budeme lépe motivováni hmatatelností svých výsledků. Mají-li naše cíle systém, tento systém nás podpoří i v situaci, kdy jsou naše nápady vyčerpány a cítíme se unaveni. Ve chvíli, kdy máme stanovený přesný postup vedoucí k cíli, můžeme v krizových situacích volit méně náročné, technicky laděné úkoly vyžadující minimální kreativitu.

Co znamenají jednotlivá písmena zkratky SMART?

- **S – specifický, systematický** – Plánovaný výsledek přesně definujeme. Zároveň stanovíme kroky, které k tomuto hlavnímu cíli povedou (dílní cíle).
- **M – měřitelný** – Cíl definujeme tak, abychom byli schopni potvrdit jeho splnění nebo nesplnění. V případě projektové práce obvykle probíhá kontrola úspěšnosti, kde jsou znovu přesně stanoveny kritéria nebo tzv. indikátory. Podle jakých indikátorů poznáme, zda jsme cíl naplnili?

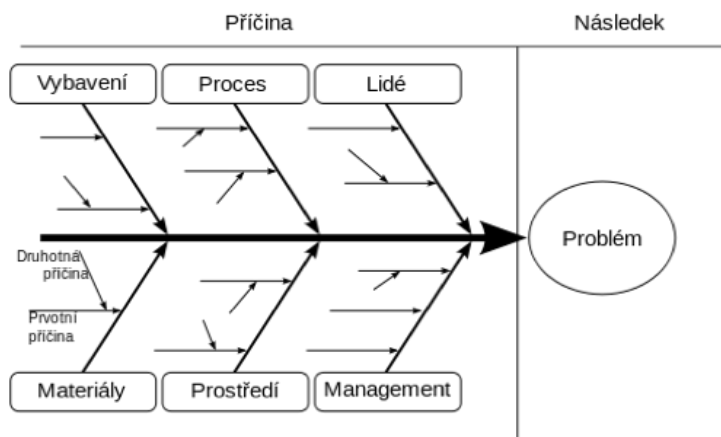
- **A – všemi odsouhlasený (accepted, agreed)** – Cíl by měl být přijatelný pro všechny, kdo jej budou plnit. V případě firem nebo sociálních služeb je důležitá přijatelnost pro zákazníky, klienty, uživatele služby.
- **R – realistický, racionální** – Doporučuje se náročnost, avšak dosažitelnost. Přílišnou ambicióznost a převažující idealismus v projektové práci doporučit nelze. Důsledkem bývá zklamání všech zúčastněných. Někdy je lepší stanovit skromný (nebo jen zdánlivě skromný) cíl, avšak bravurně jej splnit.
- **T – termínovaný** – Na závěr si přesně stanovíme definitivní termín splnění a termíny dílčích úkolů. Někteří z nás vědí, že výkonnost se s přiměřenou mírou stresu zvyšuje. Zde je ale třeba znát sebe sama. Výkonnost mnohých ve stresu naopak klesá, neboť pro svůj dobrý pocit potřebují časové rezervy.

V rámci práce s cíli užíváme i další techniky. K často aplikovaným v praxi patří:

- Occamova břitva
- Myšlenkové mapy
- Graf rybí páteře

Pomocí **Occamovy břitvy** lze redukovat cíl na jádro, formulovat jej velmi úzce a jednoduše. Příliš obecné cíle skýtají riziko nekonečného

řetězení, přičemž výsledek bývá vágní. **Myšlenkové mapy** (Mind Mapping) jsou stále oblíbenější technikou, kdy účastníci pracovní skupiny pomocí minimálního počtu obrázků a slov vizualizují své nápady. Tím dochází k názornější ilustraci problému, jeho strukturování a pochopení vztahů uvnitř nápadu. **Graf rybí páteře** (Ishikawa diagram, fishbone) umožňuje oddělit příčiny a důsledky a najít jasnou strukturu problému. Tento problém (důsledek) se zakreslí jako rybí páteř, na ni jsou napojovány nejrůznější faktory ovlivňující problém – žebra. Problém je zakreslen v hlavě ryby. Tato technika pomáhá formulovat nové cíle na základě analýzy problému. Může se užívat také v rámci brainstormingu nebo brainwritingu.



Zdroj: <http://www.manazerskyinstitut.cz>.

4.3.2 Budoucí strategie NNO

Jaké máme základní možnosti, volíme-li **budoucí strategii a cíle již fungující NNO?**

- aktualizaci potřeb a zdrojů komunity
- evaluaci klientů, evaluaci pracovníků
- SWOT analýzu, SLEPT analýzu

SWOT analýza identifikuje **silné stránky** (strengths), **slabé stránky** (weaknesses), **příležitosti** (opportunities) a **hrozby** (threats). Jedná se o skutečné silné a slabé stránky uvnitř podniku a potenciální příležitosti a hrozby přicházející zvenčí.

Silné stránky: vysoká vzdělanost a motivace pracovníků (skutečná), vysoká kvalita práce, schopnosti managementu organizace, standardizace a certifikace, firemní identita a image, atmosféra pracoviště, finanční zdroje, technické vybavení, reálně nastavené možnosti, mezinárodní spolupráce apod.

Slabé stránky: nízká vzdělanost a motivace pracovníků (skutečná), nízká kvalita práce, schopnosti managementu organizace, standardizace a certifikace, firemní identita a image, atmosféra pracoviště, finanční zdroje, technické vybavení, nereálně nastavené možnosti, mezinárodní spolupráce apod.

Příležitosti: potřeby uživatelů služeb, důvěra veřejnosti, politické a sociální změny, konkurence, vnější příležitosti dalšího vzdělávání a motivace pracovníků, trendy.

Hrozby: potřeby uživatelů služeb neodpovídající možnostem služby, nedůvěra veřejnosti, politické a sociální změny, konkurence, vnější příležitosti dalšího vzdělávání a motivace pracovníků, trendy (Poster, Applegarth, 2006).

V neziskovém sektoru se méně často používá **SLEPT analýza**. Jedná se o analýzu změn okolí, která zahrnuje sociální, právní, ekonomické, politické a technické hledisko (Social – Legal – Economic – Policy – Technology).


4.4 K diskusi ve skupinách



- Jak by vypadala SWOT analýza studia na naší fakultě?
Tento úkol považujte za orientační cvičení, ke skutečné SWOT analýze nemáme všechny potřebné údaje. Pohled studentů je však cenný i v dílčích aspektech.
- V žádosti o grant na téma realizace workshopu pro supervizory je kolonka s názvem: Činnosti prováděné za účelem dosažení cílů. Uveďte příklady cílů a příklady činností.
- Cíl tohoto pracovního materiálu v Úvodu je formulován velmi obecně. Přesto to nemusí příliš vadit; jde o výjimku. V jakých

případech si můžeme dovolit takto obecný cíl a jak mohlo vypadat zadání k sepsání těchto skriptů?

4.5 Zajímavosti a příklady z praxe

 Obecně platí, že je třeba začínat méně náročnými cíli, neboť prožitek úspěchu zvyšuje motivaci týmu. Velmi snadná dosažitelnost ale také není namístě. Cíle by tedy měly být realistické, v případě studentů a začínajících pracovníků spíše skromnější. Vždy je lepší překvapit kvalitní realizací, nežli tzv. stavět vzdušné zámky a poté selhat. V každém dalším projektu pak úročíme zkušenosti z předchozí práce.

Příklady chybných cílů projektu:

- *realizovat zajímavou veřejně prospěšnou akci*

Chyby: příliš obecné, neurčité, bez uvedení cílových skupin, netermínované

- *podpořit komunitní rozvoj*

Chyby: nekonkrétní, špatně ověřitelné, bez uvedení cílových skupin, netermínované

- *vybrané teoretické poznatky implementovat do praxe pomáhajících profesí*

Chyby: nekonkrétní z hlediska výběru poznatků a metod, bez specifikace pomáhajících profesí, netermínované

Vhodná slovesa do formulace cílů projektu:

- *realizovat, provést, vytvořit, zajistit, vybavit, zjistit, popsat, aplikovat, implementovat, zmapovat, inovovat* – vždy se specifikací, uvedením cílové skupiny a metod

Příklady chybných cílů diplomové práce:

- *seznámit čtenáře s problematikou domácího násilí*

Chyby: seznámit – příliš široké, neověřitelné, čtenáře – s výjimkou publikačních záměrů autora je čtenářem ponejvíce vedoucí práce a oponent (zpravidla experti na dané téma), domácí násilí – již k němu vzniklo mnoho přehledových prací, proč sepsit novou? Dále absence metod a popisu systematického postupu, nevhodnost na magisterskou práci (zpracované téma, pravděpodobně absence nových poznatků)

- *zabývat se otázkami zaměstnanosti osob se zdravotním postižením*

Chyby: zabývat se – neurčité, neověřitelné, otázkami – nutno konkretizovat, chybí vymezení lokality, metod, popisu systematického postupu, v magisterské práci nutno doplnit přesah (co nového text přinese?)

Vhodná slovesa do formulace cílů odborné práce:

- *zjistit, ověřit, dokázat, provést deskripci (popsat), vytvořit, kompilovat, argumentovat, inovovat, navrhnout, implementovat, aplikovat, zmapovat*

(nikoli např. problematiku domácího násilí, zaměstnanosti apod. široká témata) – vždy se specifikací, uvedením cílové skupiny a metod

Pozn.: Ambicióznost cílů bakalářské práce může být výrazně nižší, než je tomu u cílů diplomové práce. Zatímco výsledkem diplomové práce by měl být text prokazující hlubokou znalost problematiky a alespoň základní znalost metodologickou, bakalářská práce může mít přehledový charakter s prokázáním znalosti práce s literaturou. Ani v bakalářské práci však nedoporučuji formulovat cíle příliš obecně, pokud se ovšem nejedná o originální, nedostatečně zpracované téma. K řadě témat pomáhajících profesí však již existuje dostatek kvalitní literatury, v níž jsou přehledové studie dostupné. Lze se jimi inspirovat a k další analýze zvolit aspekt, který bude největším přínosem.

4.6 Otázky ze zápočtových testů



- Proč musíme u každého projektu nejprve stanovit cíle?
- Co je to metoda SMART? Podrobněji ji vysvětlíte.
- Jmenujte některé další metody stanovení cílů.
- Uvedte 3 příklady vhodných/nevhodných sloves, která by měl vhodný cíl obsahovat.
- Systematicky zhodnoťte kvalitu následujících cílů:

- a) Zabývat se integrací osob se zdravotním postižením v Praze.
- b) Vybavit dřevařskou dílnu pro uživatele sociální služby VIDA, z. ú. špičkovými technologiemi po vzoru světově proslulé firmy ProfiDřevo, a. s. s cílem představit veřejnosti profesionální práci uživatelů naší sociální služby.
- c) Uspořádat jarní karneval pro uživatele sociální služby MEDA, o. p. s. a širokou veřejnost na sídlišti Bukovka v Hradišti, v březnu (dubnu) 2016. Dílčími cíli je motivovat veřejnost k účasti ve spolupráci s regionálními médii, zajistit vhodné prostory, hudební doprovod, moderátora, hosty a tombolu.
- Vaše o. p. s. vznikla za účelem poskytování sociálních služeb a volnočasových aktivit v komunitě. Kromě jiného máte plán utužit mezigenerační vztahy uvnitř této komunity. Potřebujete získat 50 000 Kč na vybavení dílny, v níž by probíhaly rukodělné činnosti (zvolte činnost) napříč generacemi. Svůj nápad přesně vymezte a formulujte hlavní cíle a dílčí cíle včetně činností, nejlépe s pomocí metody SMART.

Citovaná literatura



BLANCHARD, K., JOHNSON, S. *Minutový manažer*. Praha: Pragma, 1993.

HAYES, N. *Psychologie týmové práce. Strategie efektivního vedení týmu*. Praha: Portál, 2005.

KRÜGER, W. *Vedení týmu. Jak sestavit, organizovat a povzbuzovat pracovní tým*. Praha: Grada, 2004.

Manažerský institut. [online]. ©2013, [cit. 27. 10. 2015]. Dostupné z: <http://www.manazerskyinstitut.cz/sluzby-a-reference/slovník-manazerskych-pojmu/strategicke-analyzy-a-strategie/rybi-kost/>.

POSTER, K., APPLGARTH, M. *Projektový management*. Praha: Portál, 2006.

K hlubšímu studiu



FOTR, J., VACÍK, E., SOUČEK, I., ŠPAČEK, M., HÁJEK, S. *Tvorba strategie a strategické plánování*. Praha: Grada, 2012.



5. Osobnost manažera

„Všobecně převažuje názor, že manažeři nemusejí být populární – může být mnohem efektivnější, když je lidé rádi nemají. Úspěch, který je založen na vyvolávání strachu, však není dlouhodobý a zřídka bývá opakovatelný.“

- Stephen Barker, Rob Cole

5.1 Slovo úvodem aneb kdo je úspěšný manažer?



Management není soutěží v popularitě. Cílem manažera nemá být oblíbenost za každou cenu. Jak se však pozná úspěšný manažer? Autoři publikace *Projektový management v praxi* Barker a Cole (2009) mají v této věci jasno. Indikátorem úspěchu je schopnost zopakovat profesní úspěch, opakovaně stavět efektivní týmy a aktivizovat pracovníky, kteří se jeví jako průměrní. **K tomu potřebuje respekt i důvěru svých podřízených.** Dobrý manažer dokáže zlepšovat pracovní atmosféru pomocí praktických pozorností, drobným vybavením kanceláře nebo přístupovým heslem do systému organizace. Autoři připojují příběh jednoho úspěšného manažera, který na pravidelná jednání týmu nosil koblihy, čímž prolomil i nedůvěru největších cyniků. Rozhodující jsou ovšem odborné kvality manažera, jeho osobnost a umění zvolit vhodný styl vedení týmu.

5.2 Slovní zásoba



Account manager – pracovník zodpovědný za kontaktování nových klientů a každodenní komunikaci se stávajícími klienty.

Benchmarking – systematické porovnávání činnosti organizace s nejúspěšnějšími organizacemi v dané oblasti i mimo ni. Cílem je zmapovat možnosti zlepšení, formulovat slabá místa organizace, inovovat stávající činnost.

Benchlearning – proces vstřebávání poznatků zjištěných benchmarkingem.

Branch manager – vedoucí pobočky.

General manager (GM) – ředitel celé organizace zodpovědný za rozvoj, financování a plnění cílů.

Human resources manager – manažer lidských zdrojů. V jeho kompetenci je nábor, vzdělávání a motivace zaměstnanců. Profesionály v oblasti HR a kariérového poradenství sdružuje Česká společnost pro rozvoj kariérového a HR poradenství.

Junior manager – pracovník nižšího managementu, který zastává svoji pozici krátce.

Leadership – vedení a řízení organizace. Zaměřeno na práci s lidmi, na jejich rozvoj, motivaci, spokojenost a sebeřízení. V současném pojetí zaměřeno nedirektivně, v úzké souvislosti se zplnomocňováním, koučingem a vytvářením pozitivních zkušeností. V leadershipu je akcentován etický rozměr, tj. dosahování cílů čestnou cestou.

MBA – Master of Business Administration. Absolventský kvalifikační stupeň pro studenty managementu (dle zákona o vysokých školách nepatří do systému VŠ studia, ale do celoživotního vzdělávání).

Management – umění řídit, působit a dosahovat cílů organizace (podrobněji kap. 5.3.1).

Marketing – řízení zaměřené na potřeby zákazníka (klienta). Analýza trhu.

Nížší management – tzv. linioví manažeři, např. vedoucí odborného útvaru, dílny apod.

Office manager – řízení sekretariátu organizace.

Outplacement – pomoc propouštěným zaměstnancům (poradenství, hledání nového pracovního místa, psychická a právní podpora), zároveň podpora manažerů v procesu outplacementu (zvládání propouštěcího rozhovoru apod.). Jedním z cílů je udržení dobrého jména organizace.

Personální management – obor zaměřený na schopnost získávání nových pracovníků a organizování, motivaci a hodnocení stávajících pracovníků.

Projektový manažer – manažer zodpovědný za vedení projektu a dosažení cíle.

Public relations manager – manažer práce s veřejností a prezentace organizace navenek.

Senior manager – zkušený pracovník nižšího nebo středního managementu.

Střední manager – např. ředitel úseku, provozu, oddělení.

Top manager – vrcholový manažer, generální ředitel apod. Usměrnňuje chod celého systému.

5.3 Teoretická kostra



Někdy jsou do vedoucích pozic velkých organizací vybírány osobnosti, jejichž odborné i lidské kvality jsou evidentní, avšak nemají potřebné manažerské vzdělání. Některé organizace tak bojují s vyčerpaností a fluktuací zaměstnanců, kteří organizaci opouštějí v pokročilých fázích syndromu vyhoření. Jaký je vlastně význam slova management a jak lze dále charakterizovat úspěšného manažera?

5.3.1 Management – vymezení pojmu

Management (z lat. *manus* – ruka) je v literatuře různě definován. Hrabovský in Kolektiv autorů (2006) vymezuje management jako **dosahování cílů v organizaci prostřednictvím lidských zdrojů skrze plánování, organizování, vedení a kontrolu**. Jde o umění vytvořit takové prostředí, aby pracovníci dosahovali cílů při minimální spotřebě času, peněz a co možná největší osobní spokojenosti. K našim účelům ještě uveďme vymezení inspirované definicemi Americké společnosti pro management. Management je **umění řídit** a dosahovat cílů organizace pomocí rukou a hlav druhých osob.

5.3.2 Manažerské vzdělání

V nejúspěšnějších, světově známých firmách s vysokým obratem se rapidně zvýšila efektivita práce poté, co vrcholový management absolvoval nejméně 40 hodin výcviku zaměřeného na vytváření a vedení týmů (Mikuláščík, 2005). Formalizované vzdělání lze naplnit studiem patřičného manažerského programu vybrané univerzitní nebo neuniverzitní instituce ve veřejné nebo soukromé sféře. V praxi je ovšem **vzdělávací dráha úspěšných manažerů** mnohem bohatší. Můžeme si ji představit pomocí následujícího obrázku.

IDEÁLNÍ MANAŽER ↓

- studium specializovaného oboru – škola
- studium managementu – škola
- profesní zkušenosti
- schopnosti a dovednosti
- charakter, osobnostní zralost
- celoživotní rozvoj – školení, výcviky, semináře, konference
- talent



5.3.3 Charakteristika úspěšného manažera – konkrétní schopnosti a vlastnosti

- hluboká znalost sebe sama
- pozitivní postoj k lidem a ke světu (pozitivní afektivita), lidskost
- umění vycházet s lidmi, komunikační dovednosti, asertivita

- zacílení – cílevědomost, zodpovědnost
- odvaha riskovat, flexibilita
- znalost profese, potěšení z práce
- schopnost pracovat pod tlakem
- schopnost vidět dopředu

5.3.4 Vybrané metody seberozvoje manažerů

Koučing je podrobněji popsán v kap. 7.3.2.1. **Counsellingem** se rozumí osobnostně a prožitkově zaměřené poradenství. Obdobnou metodou je **mentoring**, kdy je však větší díl iniciativy a odpovědnosti ponechán na školené osobě. **Asistování** patří k tradičním metodám; školená osoba asistuje zkušenému manažerovi, např. při předávání pozice. **Rotace** umožňuje školené osobě poznat komplexně danou organizaci, pracovník je postupně pověřován různými úkoly v různých odděleních organizace.

5.3.5 Manažerské styly

Ač se při pohledu do historie zdá, že cestou k úspěchu může být diktátorství, současná praxe v civilizovaném světě tomu nenasvědčuje. „Přísné autoritativní systémy produkují zatrpklé a pasivní zaměstnance a jsou překážkou oboustranně výhodných dohod.“ (Hayes, 2005, s. 20). Proto jsou trendem managementu spíše nedirektivní styly vedení. **Kooperativní** (demokratický) styl spočívá právě ve spoluúčasti podřízených na

rozhodování. Podstatou je vyváženost pravomocí a zodpovědnosti všech pracovníků, vzájemné konzultování, nižší míra rivality a partnerská atmosféra. Úkolem manažera v kontextu demokratického stylu je koordinovat tým, delegovat pravomoci, motivovat, poskytovat detailní zpětnou vazbu a otevřeně přijímat zpětnou vazbu od pracovníků týmu. **Tento styl vedení není jen teoretickým konstruktem, objevuje se v nejúspěšnějších společnostech ziskového i neziskového sektoru.** „*Lidé, kteří svou práci znají nejlépe, jsou ti, kteří ji vykonávají. A právě ti jsou často schopni mnohem lépe než vyšší management společnosti odhadnout, co je třeba udělat.*“ (Hayes, 2005, s. 21). **Nezasahující** styl řízení je extrémní formou nedirektivity, kdy je věcem ponecháván volný průběh. Úloha manažera je zde spíše reprezentativní. Aktivně nekoordinuje tým a veškeré své pravomoci deleguje na podřízené. Důsledkem může být zmatek, ztráta tvaru a smyslu práce. Naopak **autoritativní** (direktivní, hierarchický, centralistický) manažer vydává příkazy a důsledně kontroluje jejich plnění. Pravomoci a moc soustřeďuje sám na sebe, konzultuje jen velmi zřídka nebo jen tak, že se pracovníky snaží přesvědčit dříve, než vydá rozhodnutí. Výhodou mohou být jasně daná pravidla, nevýhodou pak velmi nízká motivace podřízených i efektivita práce. Jak uvádí Tureckiová (2007), atmosféra napětí a strachu vyvolává únikové způsoby jednání pracovníků, nikoli kreativitu a plnění cílů ve vysoké kvalitě. **V neziskové organizaci je obvyklé méně direk-**

tivní vedení, ovšem za předpokladu dobře sestaveného, aktivního týmu.

Úspěšný manažer vědomě používá určitý styl vedení, jehož důsledky dovede předvídat. **Důležité je, aby zvolený styl konvenoval s povahou manažera, nepůsobil uměle a ne-přirozeně.** Svého stylu by se neměl držet striktně a za všech okolností. Některá období v organizaci vyžadují pevnější vedení (např. v krizi organizace, v dezorganizaci a panice).

5.3.6 Formy manažerské komunikace

Základní formou komunikace manažera je **osobní rozhovor**. Zpravidla platí, že tato přímá komunikace je účinnější než komunikace nepřímá nebo zprostředkovaná. Umožňuje rychlé a jasné sdělení informace. Přináší i motivační (demotivační) potenciál skrze neverbální komunikaci. Rozhovor by měl být předem promyšlen a připraven přibližně tak, jak uvádějí Blanchard a Johnson (1993). Podřízený by měl o rozhovoru předem vědět a manažer by měl rámcově plánovat, co sdělí a jak, aby komunikace končila pozitivně. Rozhovor by neměl trvat zbytečně dlouho a měl by být věcný.

Vedle komunikace tváří v tvář během osobních rozhovorů, porad a týmových diskusí se hojně využívá **telefon, e-mail, skype nebo chat**. Díky těmto možnostem mohou probíhat např. **elektronické porady**. Tyto moderní způsoby komunikace na jedné straně usnadňují

práci, na straně druhé kladou vysoké požadavky na stanovení hranic, neboť každý je snadno dostupný. Ve větších organizacích se dále komunikuje pomocí **oběžníků** a **na výročních zasedáních**. V neziskových organizacích poskytujících sociální služby jsou oblíbené každoroční **prezentace příkladů dobré praxe** spojené s večírkem.

5.3.7 Umění delegovat úkoly

Delegování úkolů manažerem na ostatní pracovníky patří k základním rysům týmu. V praxi platí pravidlo: tam, kde je zodpovědnost, je také pravomoc. Aktivita pracovníků bývá přímo úměrná možnosti ovlivňovat a rozhodovat. Kompetence v týmu musí být vymezeny adresně a spravedlivě. **Které kompetence v zásadě manažerovi zůstávají?**

- formulace a průběžná reflexe cílů
- koordinace týmu jako celku, případně několika týmů
- rozdělování úkolů a pravomocí, podpora a kontrola
- motivace, práce s potenciálem jednotlivců a týmu
- poskytování zpětné vazby

5.4 Zajímavosti a příklady



Znáte Epsteinovo komunikační schéma? Efektivní manažerská komunikace z něho vychází. Jedná se o zásadu přímé a jasné komunikace. Jasná informace směřující přímo k adresátovi je garancí

srozumitelnosti a informovanosti v organizaci. Toto pravidlo platí nejen v managementu, ale i v osobním životě. Na pracovišti platí, že nedostatek standardizované komunikace vytváří prostor pro nestandardizovanou komunikaci závislou na emocích, tedy vyzvídání, pomluvy a zveličování.

5.5 K diskusi ve skupinách



Představme si jednoduchou situaci z rodinného života. Karel nevyměnil žárovku. Přitom se jedná o jeho předem známou činnost v domácnosti, která byla Karlem odsouhlasena (patří do jeho kompetence). Navíc se s Lucií včera dohodl, že žárovku dnes vymění (vzpomeňte na termínovaný, realizovatelný, akceptovatelný cíl dle metody SMART). Lucie může volit tyto komunikační varianty:

A. Nepřímou a jasnou, tj.:

Důsledky: _____

B. Přímou a nejasnou, tj.:

Důsledky: _____

C. Nepřímou a nejasnou, tj.:

Důsledky: _____

D. Přímou a jasnou, tj.:

Důsledky: _____

Jakou formulaci a intonaci zvolíte, aby bylo dosaženo výsledku a následoval poklidný večer?

Jsme-li právě na výuce, prosím o krátké scénky.

5.6 Otázky ze zápočtových testů



- Definujte management.
- Co bývá důsledkem autoritativního vedení týmu?
- Jmenujte 2 další manažerské styly.
- Jmenujte 6 vlastností úspěšného manažera.
- Jak je ideální manažer vzdělán?
- Vymyslete konkrétní sdělení, které bude v souladu s Epsteinovou komunikační teorií.
- Dobrý manažer musí umět delegovat úkoly a pravomoci. Jmenujte 3 úkoly, které mu vždy zůstávají.
- Stručně vysvětlíte pojem outplacement.

Citovaná literatura



BARKER, S., COLE, R. *Projektový management pro praxi*. Praha: Grada, 2009.

BERTL, I. *Ekonomika a management neziskových organizací*. Ústí nad Labem: Univerzita J. E. Purkyně, 2012.

BLANCHARD, K., JOHNSON, S. *Minutový manažer*. Praha: Pragma, 1993.

FRIČ, P. *Aktivita a potřeby neziskových organizací v České republice: výsledky kvantitativního sociologického šetření*. Praha: Agnes – Agentura neziskového sektoru, 1998.

HAYES, N. *Psychologie týmové práce*. Praha: Portál, 2005.

KOLEKTIV AUTORŮ. *Žáklady obecného managementu*. Olomouc: UPOL, 2006.

MIKULÁŠTÍK, M. *Komunikační dovednosti v praxi*. Praha: Grada, 2010.

PLAMÍNEK, J. *Vedení lidí, týmů a firem: Praktický atlas managementu*. Praha: Grada, 2011.

TURECKIOVÁ, M. *Klíč k účinnému vedení lidí. Odemkněte potenciál svých spolupracovníků*. Praha: Grada, 2007.

K hlubšímu studiu



ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů. Nejnovější trendy a postupy*. Praha: Grada, 2007.

KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Management Press, 2012.

MIKULÁŠTÍK, M. *Manažerská psychologie*. Praha: Grada, 2007.

PLAMÍNEK, J. *Sebezpoznání, sebeřízení a stres. Praktický atlas sebezvládnání*. Praha: Grada, 2013.

ŠULEŘ, O. *5 rolí manažera a jak je profesionálně zvládnout*. Praha: Computer Press, 2008.



6. Tým

„Sehnat dobré hráče je snadné. Dát je dohromady, aby hráli, to je ta složitá část.“

- Casey Stengel

6.1 Slovo úvodem – smysl týmové práce, vymezení pojmu



Společně dosáhneme více. To je heslo, které vystihuje přesvědčení členů dobrého týmu a jeho celou podstatu. Současný management si dnes bez týmové práce nelze představit. Jedním z důvodů je výrazná **efektivita práce**. V týmu jsou obvykle úkoly plněny mnohem lépe než v jiných uskupeních. Týmová práce navíc zvyšuje pracovní morálku a snižuje fluktuaci (srov. Hayes, 2005).

Týmem není každé uskupení jednotlivců. Charakterizuje jej **vědomá a systematická spolupráce, dělení kompetencí a vzájemná důvěra**. Každý člen týmu svou prací ovlivňuje práci ostatních a podílí se na celém projektu. Důležitým znakem týmu je také schopnost manažera delegovat pravomoci na členy týmu a nesnažit se kontrolovat veškerou činnost. Zatímco celý tým plní konkrétní každodenní úkoly, **posláním manažera je tým doprovázet, rozvíjet** a diskutovat s jeho členy o dalším směřování. S tím souvisí správný výběr členů týmu (podrobněji v kap. 6.3.3).

„V dobrých projektových týmech všichni přispívají, všichni poslouchají, všichni jsou zdvořilí, všichni mluví pravdu, o všechny se můžete opřít a na všechny spolehnout.“ (Poster, Applegarth, 2006, s. 104). Podoba konkrétního týmu vychází z cílů, zaměření a velikosti organizace. Některé zákonitosti jsou ale obecné; platí v neziskovém i ziskovém sektoru, ve státní i nestátní sféře. Především těmto zákonitostem se budeme věnovat.

6.2 Terminologie



Assessment centrum (AC) – užívá se ve výběrovém řízení,

kdy jsou uchazeči o práci v týmu pozorováni během několika hodin nebo dvou až třídenního interaktivního pobytu a klasifikováni pomocí psychodiagnostických metod. Uchazeč plní modelové situace a úkoly, které mohou nastat v daném zaměstnání. Součástí bývá psychodiagnostika.

Development centrum (DC) – motivační nástroj; slouží ke zmapování klíčových kompetencí pracovníka a jeho seberozvoji pomocí aktivní sebereflexe a sebezobnavací techniky.

Empowerment – zmocňování, uschopňování, delegování.

Hands-on management – detailní řízení pracovníků i procesů organizace, nedostatečné delegování pravomocí na tým (tj. neefektivní styl řízení). Mikromanagement.

Syndrom Apollo – syndrom, kterým trpí týmy složené z nadprůměrně inteligentních osob.

TEAM – angl. zkratka Together Everybody Achieves More (Společně dosáhneme více).

Teambuilding – budování týmu. Prioritou je vytvoření silné pozitivní vazby k týmu a k týmovému „my“.

6.3 Teoretická kostra



„Týmy od svých organizací potřebují šest věcí, mají-li fungovat efektivně: jasné úkoly, přiměřené zdroje, spolehlivé informace, školení a vzdělávání, pravidelnou zpětnou vazbu a technickou či procesální podporu.“ (Hayes, 2005, s. 153).

Krüger (2004) popisuje tzv. synergický potenciál úspěšného týmu, který shrnuje do třech podmínek:

- cíle a závazný řád (organizace)
- znalosti a schopnosti (kvalifikace)
- důvěra a loajalita (kooperace)

6.3.1 Složení týmu

V praxi se osvědčují týmy složené z **pěti až jedenácti** osob. V literatuře se uvádí i počet tři až deset (např. Mikuláščík, 2005). Ve velkých organizacích se pracovníci dělí do menších týmů tak, aby velikost týmu umožňovala výměnu informací a zkušeností. V malých organizacích může být počet pracovníků týmu nižší, ale s důrazem na ostatní pravidla tvorby týmu. K nim patří např. **zásada hlava – ruce** –

srdce. Tato zásada je v praxi různě vykládána. V kontextu týmové práce souvisí s vyvážeností a pestrostí týmu. Do týmu patří osoby, které mají vynikající kognitivní schopnosti (originální nápady, know-how, tj. hlavu), dále osoby, které tyto nápady realizují a uvádějí do praxe (tj. ruce), a konečně pracovníci nadšení danou prací a motivující ve chvíli, kdy tým překonává překážky nebo je v krizi (srdce). **Tým by měl být pestrý.** Někdo je nejsilnější na začátku plnění úkolů, jiný v dokončovací fázi. Jiní členové týmu pracují ze všech sil i ve chvíli, kdy se něco nedaří. **Zlaté pravidlo motivace,** tj. nepřizpůsobovat pracovníky úkolům, ale úkoly pracovníkům, souvisí právě se skládáním týmu z pracovníků různých schopností.

6.3.2 Vlastnosti členů týmu

Týmu prospívá schopnost kompromisu a jistá míra nenápadnosti a pokory, nikoli genialita (skutečná nebo domnělá), vyhraněnost a sklon dramaticky prosazovat svoji osobu. V neziskovém sektoru je vzhledem k veřejně prospěšnému charakteru a vyšší míře nefinančních motivací kladen důraz na **důvěryhodnost** členů týmu dovnitř i navenek a **příznivou pracovní atmosféru.** Jak uvádí Mikuláščík (2005), do týmu je vhodné vybírat pozitivně smýšlející pracovníky, kteří hledají uspokojení z práce a věří ve spolupráci.

Dobrou zprávou je, že osobnostní vlastnosti člena týmu nejsou uzavřenou záležitostí. Naopak je lze úspěšně rozvíjet pomocí supervize, kariérového poradenství, koučování nebo development centra. Manažerům se doporučuje, aby při hledání členů týmu dávali přednost přístupu k práci před dovednostmi. Na základě pozitivního přístupu a pracovitosti lze z průměrného člena týmu vychovat odborníka.

Napadá vás otázka, zda disponujete charakteristikami vhodnými do týmu? Potom si můžete provést malou sebereflexi inspirovanou zkušenými odborníky Barkerem a Colem (2009). **Zde je výčet klíčových vlastností člena týmu:**

- odbornost (znalost věci, kvalifikace)
- schopnost kooperace
- schopnost vzájemného uznání (nerivalita)
- schopnost otevřené komunikace a přijímání zpětné vazby
- loajalita k prioritám organizace a respekt k jejím pravidlům
- nízká potřeba drammatizovat, schopnost věcného řešení problému
- ochota pracovat na vlastních kompetencích

6.3.3 Výběrová procedura – metody a nástroje

Vlastnosti členů se mapují předem. Efektivní je vnímat osobnost uchazeče v intencích jeho reálných potřeb. **Jaké potřeby motivují uchazeče pracovat v našem týmu? Profesní seberozvoj? Uplatnění**

odborných zkušeností? Potřeba pracovat v dobře fungujícím týmu?
Finanční ohodnocení a benefity?

Tradičními metodami výběrové procedury zůstávají:

- analýza životopisu
- motivační dopis
- pohovor
- dotazník nebo test pracovní způsobilosti
- grafologický rozbor
- sebehodnocení

Mezi novější metody stále častěji patří:

- assessment centrum
- development centrum (užívá se také k motivaci v již sestavených týmech)


Pouze intuitivní výběr kolegů, případně sázka na sympatie nepřináší velký užitek. Emocionálně náročné situace obvykle vznikají, nabídneme-li práci v týmu svým přátelům nebo rodinným příslušníkům.

Kombinaci profesionálního přístupu s osobním životem tedy obecně nelze doporučit, i když nemůžeme vyloučit, že zvláště zkušení pracovníci ji zvládnou, a dokonce z ní vytěží. Podstatou týmové práce je umění manažera delegovat pravomoci a plně důvěřovat členům týmu. Základem této důvěry je právě kvalitní výběrová procedura a v neposlední řadě zkušební doba.


Nově sestavený tým prochází procesem (Poster, Applegarth, 2006):

1. Forming (orientace)
2. Storming (konfrontace)
3. Norming (utváření pravidel)
4. Performing (výkonnost)

6.4 Zajímavosti a příklady

 Pestrost týmu je podpořena řadou argumentů a studií, např. výzkumem odkrývajícím tzv. **syndrom Apollo** (Belbin, 2010). Ukázalo se, že týmy složené z nadprůměrně inteligentních jedinců jsou skutečnou pohromou vzhledem k efektivitě práce. Tzv. mensané obvykle dlouze a destruktivně diskutují, avšak nedokáží realizovat své myšlenky. Mohou mít vysoké analytické schopnosti, ale nízkou kreativitu a schopnost kooperace.

6.5 K diskusi ve skupinách

 **A.** Katzenbach a Smith (1993) uvádějí, že v týmu se lidé více snaží, a přesto pocítují méně stresu. V zaměstnání zůstávají déle a mají kratší pracovní neschopnosti. Organizaci přitom šetří finance a ta je konkurenceschopnější.

Zamyslete se nad uvedenou tezí a pokuste se pojmenovat její příčiny, nejlépe v kontextu potřeb člověka dle A. Maslowa a ještě lépe

dle Pessa Boyden systému. Které potřeby může účast v týmu dobře naplňovat?

Pozn.: Potřeby člověka **dle Abrahama Maslowa** (1. pol. 20. st.), **pyramida potřeb:** základní fyziologické potřeby, potřeba bezpečí a jistoty, potřeba lásky a přijetí, potřeba uznání a úcty, potřeba seberealizace.

Potřeby člověka dle manželů **Alberta Pessa** a **Diany Boyden Pessa** (2. pol. 20. st.): potřeba místa, potřeba výživy, potřeba podpory, potřeba ochrany, potřeba limitu. PBSP znamená Pessa Boyden psychomotorickou terapii, což je systém psychoterapie zaměřený na práci s tělem.

B. „*Pamatujte si, že i málo výkonní lidé mohou v projektu vyrůst, pokud je jim věnována náležitá pozornost a vedení.*“ (Barker, Cole, 2009, s. 87). Zkuste si tento příklad **převést** z managementu do školy, ať už základní, střední, nebo vysoké. Stalo se vám někdy, že se vaše výkonnost v předmětu, v němž jste prospívali průměrně, silně zvýšila díky vyučujícímu? Co vám pomohlo?

C. Znáte typologii týmových rolí dle Belbina? Tento autor (2010) se ve svých výzkumech snažil dokázat, že úspěšný tým je jedině pestrý tým. Definoval role, které jsou v každém týmu potřeba. Zamyslete se s pomocí svých spolužáků, která z rolí by vám případně „seděla“.

- **Předseda**

Činnosti: formuluje cíle, rozděluje úkoly a kompetence.

Vlastnosti: nestrannost, disciplinovanost, pozitivní myšlení, sebevědomí.

- **Chrlič**

Činnosti: přináší nové myšlenky a nápady.

Vlastnosti: intelektuál, individualista, erudice, neotřelost a neortodoxnost.

- **Tahoun**

Činnosti: vykonává úkoly, mění myšlenky v činy.

Vlastnosti: praktičnost, tolerance, svědomitost.

- **Hasič**

Činnosti: podporuje, pomáhá ostatním.

Vlastnosti: orientace na vztahy, citlivost, nerozhodnost.

Belbin (2010) definoval celou řadu dalších rolí. V české literatuře je lze studovat například v knize *Komunikační dovednosti v praxi* (Mikuláščík, 2005) nebo *Psychologie týmové práce* (Hayes, 2005).

V praxi obvykle platí, že pracovníci mají schopnost orientace na více rolí, které uplatňují v různých týmech.

D. Souhlasíte s následující tezí? Jaké máte zkušenosti z vlastních pracovišť a týmů?

„Tým má vysokou míru autonomie, je demokratický, mezi členy týmu nejsou rozdíly v hodnostech ani v hodnotě, neexistuje tradiční podřízenost a nadřízenost.“ (Mikuláščík, 2005).

6.6 Otázky ze zápočtových testů



- Co znamená zkratka TEAM?
- Kolik členů by měl tým v ideálním případě mít?
- Uvedte alespoň 4 klíčové vlastnosti vhodné pro členy týmu.
- Jaké znáte metody výběru členů týmu (podle čeho lze vybírat)? Jmenujte jich 5.
- Co víte o typologii úspěšných týmů dle Belbina?
- Co si představíte pod pojmem assessment centrum?
- Co je to syndrom Apollo?
- Krüger popisuje tzv. synergický potenciál úspěšného týmu, který shrnuje do tří podmínek. Jmenujte alespoň 2.

Citovaná literatura



BARKER, S., COLE, R. *Projektový management pro praxi*. Praha: Grada, 2009.

BELBIN, R. M. *Management Teams: Why they succeed or fail*. Oxford: Butterworth Heinemann, 2010.

HAYES, N. *Psychologie týmové práce*. Praha: Portál, 2005.

KATZENBACH, R. J., SMITH, D. K. *The Wisdom of Teams: Creating the High-Performance Organization*. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press, 1993.

KRÜGER, W. *Vedení týmu*. Praha: Grada, 2004.

MIKULÁŠTÍK, M. *Komunikační dovednosti v praxi*. Praha: Grada, 2005.

POSTER, K., APPLGARTH, M. *Projektový management*. Praha: Portál, 2006.

K hlubšímu studiu



BEDNÁŘ, V. a kol. *Sociální vztahy v organizaci a jejich management*. Praha: Grada, 2013.

BELBIN, M. *Nové obzory týmů*. Praha: Wolters Kluwer, 2013.

BELBIN, M. *Manažerské týmy. Proč některé uspějí a jiné selžou*. Praha: Wolters Kluwer, 2012.

KOLAJOVÁ, L. *Týmová spolupráce*. Praha: Grada, 2006.

MAXWELL, J. C. *Týmová spolupráce*. Praha: Pragma, 2015.

McCONNON, S., McCONNON, M. *Jak řešit konflikty na pracovišti*. Praha: Grada, 2009.

PLAMÍNEK, J. *Vedení lidí, týmů a firem: Praktický atlas managementu*. Praha: Grada, 2011.

VAJNER, L. *Výběh pracovníků do týmu*. Praha: Grada, 2007.

TURECKIOVÁ, M. *Klíč k účinnému vedení lidí, Odemkněte potenciál svých spolupracovníků*. Praha: Grada, 2007.



7. Motivace týmu

„Motivující prostředí vyžaduje spojený účinek celého množství malých impulzů, které se mnohdy mohou zdát až nicotné, ale dohromady mají velký vliv.“

- Stephen Barker, Rob Cole

7.1 Slovo úvodem aneb finance jsou jen jednou z možností



Manažer týmu by měl dobře znát vnitřní motivaci svých podřízených, která vždy pramení z jejich osobních potřeb. S vědomím těchto potřeb a přání by měl také sestavovat tým. Může se jednat o potřebu seberealizace, profesního nebo osobnostního růstu, vyniknutí, uznání, stability, smysluplnosti nebo řádu. Potřeby vycházejí také z psychologických charakteristik, jako je submise, dominance, introverze a extroverze.

Navzdory nedostatku financí v neziskovém sektoru existují důvody, které podněcují vysoký pracovní výkon a spokojenost pracovníků. Příamá souvislost mezi pracovním výkonem a spokojeností je v personálním managementu známá. Jak uvádějí autoři bestselleru *Minutový manažer*, lidé, kteří se dobře cítí, dosahují dobrých výsledků. **Člověk se totiž nejvíce učí z úspěchu, nikoli z chyb.** Jak uvádějí Blanchard

a Johnson (1993), k cílům úspěšného manažera patří přistihnout své podřízené, když si vedou dobře.

7.2 Slovní zásoba



Brainstorming – metoda hledání námětů; využití potenciálu skupiny v rámci řízené diskuse.

ČAKO – Česká asociace koučů.

Development centrum (DC) – motivační nástroj; slouží ke zmapování klíčových kompetencí pracovníka a jeho seberozvoji skrze aktivní sebereflexi a sebepoznávací techniky.

Kariérové poradenství – systém poradenských služeb pro jednotlivce ve studijním nebo profesním životě. Cílem je usnadnit a zefektivnit rozhodování o budoucím uplatnění a osobní kariéře. Využívá se též v období kariéreních změn a krizí, případně v procesu outplacementu. Cílem je realistický náhled na osobní kariérení potenciál a doporučení k dalšímu kariérenímu rozvoji.

Koučování – doprovázení v procesu objevování a efektivního využívání potenciálu v profesi. Metoda osobního i skupinového rozvoje. Podpora aktivity, výkonnosti a spokojenosti.

MORALE – metoda vyvolávající motivaci pracovníků ke změně. M – myself – manažer je vzorem ve smyslu zájmu o projekt. O – open – otevřená a živá komunikace. R – remember – pamatovat na pochvalu a zpětnou vazbu. A – attention – neočekávaná pozornost věnovaná

pracovníkům. L – listen – naslouchat, žádá-li pracovník o pozornost. E – esteem – úcta a respekt.

Naučená bezmocnost – v kontextu managementu reakce na autoritářský styl vedení. Projevuje se pasivitou, apatií, neschopností pracovníků reagovat na změny.

Sabatikl – delší neplacené volno s garancí udržení pozice. Tvůrčí volno. Nástroj motivace a udržení rovnováhy mezi pracovním a rodinným životem. Stále populárnější benefit v některých organizacích.

7.3 Teoretická kostra



„Lidé, kteří se cítí dobře, dosahují dobrých výsledků.“ (Blanchard, Johnson, 1993, s. 19). **Motivovat (z lat. movere) znamená rozhýbat.** Motivace je hnací silou, která aktivizuje člověka v závislosti na jeho potřebách, zájmech a ideálech. Zajímavostí je, že finanční ohodnocení patří ke krátkodobým motivátorům. Vzhledem k dlouhodobé motivaci existuje celá řada dalších nástrojů.

7.3.1 Nefinanční nástroje motivace – výčet

- uznání, pochvala
- pravidelná zpětná vazba
- zvýšení kompetencí
- kariérní postup – povýšení

- seberealizace, zábava
- zachování dobrého jména před kolegy (osvědčení se, neztrapnění se)
- průkopnictví, inovace
- kontakt se zajímavými lidmi, místy
- školení a vzdělávání – možnost rozvíjet schopnosti a kompetence
- cestování
- sabatiki

7.3.2 Motivace týmu v neziskové organizaci

Vzhledem k neziskovému sektoru v ČR lze konstatovat, že problematické jsou finance a jistoty, obvykle je zde ale dobré zacílení a značný prostor pro osobní růst. Smysluplnost práce je přirozeně spojena s veřejně prospěšným charakterem neziskových organizací. Frič (1998) realizoval kvantitativní sociologické studie v oblasti neziskového sektoru, zejména v sociálních službách. Zjistil, že 93 % dotazovaných preferuje službu potřebným před ziskovým podnikáním. Většina dotazovaných souhlasila s myšlenkou, že neziskové organizace jsou průkopníky v odkrývání nových problémů a řešení. K důležitým charakteristikám pracovníků neziskových organizací patří demokratické smýšlení, smysl pro komunitní práci, reciprocita a důvěra. Frič svá zjištění shrnuje do hesla „poslání, průkopnictví a solidarita“.

Herzberg (sec. cit. In Bertl, 2012) řadí k hlavním motivačním faktorům v zaměstnání dosahování cílů, uznání, povýšení, smysluplnost práce, možnost osobního růstu a odpovědnost. Je zajímavé, že výši mzdy stejně jako jistotu práce a vztahy na pracovišti řadí spíše mezi udržovací faktory. Ty jsou sice nezbytné, ale netvoří podstatu motivace. Plamínek (2011) dále připomíná tzv. zlaté pravidlo motivace, tj. přizpůsobovat úkoly pracovníkům, nikoli pracovníky úkolům. Autor vychází ze skutečnosti, že s výjimkou finanční odměny neexistuje univerzální stimul, který by byl pro všechny pracovníky stejně zajímavý. Překvapivě zdůrazňuje, že motivující je i obava z nepříjemného, respektive vyšší výkon na základě těchto obav. Podstatný je také odhad motivačního pole pracovníka, tj. jeho aktuální náladu a spokojenost v osobním životě.

V praxi ovšem nelze doporučit vytváření příliš velkého prostoru pro ventilaci osobních problémů a nálad, zvláště pak ne v komorním prostředí neziskových organizací. Existuje zde vysoké riziko zneužití času v neprospěch plnění úkolů. Manažer nemůže plnit roli osobního důvěrníka nebo dokonce terapeuta. Zde musí být hranice jasně dána. Vhodné je ale vytvářet standardizovaná podpůrná setkání, jejichž smyslem je porozumět pracovnímu výkonu v kontextu osobních potřeb, pocitů a uspokojení z práce. Podobná setkání nejsou v českých neziskových organizacích pravidlem, sdílení problémů a emocí obvykle probíhá živelněji. Běžnou součástí práce v organizacích poskytujících sociální služby jsou ale supervize.

Jak vyvolat nadšení týmu? Barker a Cole (2009) uvádějí praktické náměty z vlastní praxe. Vyberme alespoň některé z nich:

- vytvořit prostor, v němž se musí tzv. s kůží na trh – zajistit přímou účast členů týmu v důležitých aktivitách
- stanovit náročné, ale dosažitelné cíle (výzvy)
- najít drobné, ale příjemné odměny (zajistit pohoštění apod.)
- pečovat o vlastní motivaci k práci a jít příkladem

7.3.3 Příklady motivačních technik

- práce s potřebami a spokojeností

Pozn.: zajistit, aby se navzdory stereotypním úkolům pracovníci do zaměstnání těšili (opěrným bodem nemusí být pouze oběd), případně jeden den v týdnu učinit příjemnější

- schůzky 1 : 1, motivační rozhovory manažera týmu s pracovníkem
- snaha nezasahovat do práce, viditelně dávat prostor k seberealizaci
- vytváření výstupů (nejlépe hmatatelných)
- rotace
- teambuilding
- intelektuální odměny (úkoly se zapojením fantazie a osobního vkladu pracovníka)
- koučování

7.3.3.1 Koučování

„Koučováním rozumím kombinaci individuálního poradenství, osobní zpětné vazby a prakticky orientovaného tréninku. V koučování se jedná o otázky, které se týkají profesní úlohy a role a také osobnosti klienta.“ (Fischer-Epe, 2006, s. 17). Kouč s klientem stanoví kariérní cíl a hledá cestu, jak jej dosáhnout. Příkladem kariérního cíle může být změna pozice, uplatnění v zahraničí nebo řešení komunikačně náročných situací v zaměstnání. Koučem se obvykle stává HR manažer, psycholog nebo konzultant. Souběh rolí vedoucího pracovníka a kouče může být dilematický; problematika je detailně popsána v literatuře (Fischer-Epe, 2006).

7.3.4 Firemní identita a firemní image

V předchozích kapitolách byly prezentovány manažerské komunikační strategie, které ovlivňují motivaci zaměstnanců pracovat v neziskové organizaci. Jednalo se o strategie zaměřené na interní práci. Neméně motivační jsou v neziskovém sektoru faktory ovlivňující atraktivitu organizace navenek, tj. firemní identita a image. Působí na rozvoj neziskové organizace, zvyšují počet uživatelů služeb, příznivců a dárců. **Renomé neziskové organizace** zpětně souvisí s motivací zaměstnanců pracovat právě zde.

Firemní identita odpovídá tomu, jaká nezisková organizace je nebo chce být, jedná se o žádoucí image, která vychází z poslání a cílů organizace. Zahrnuje vnitřní struktury, např. organizační prostředí,

interní komunikaci a kulturu uvnitř organizace. Zároveň silně působí na vnější prezentaci organizace, ovlivňuje název, logo, webové stránky a design (Vysekalová, Mikeš, 2009, s. 14). V době, kdy neziskové organizace v ČR bojují o svou existenci, patří k rozhodujícím ukazatelům přežití věrohodnost a důvěryhodnost. Organizace ji skrze efektivní/neefektivní komunikaci a výsledky své práce signalizují svým současným a potenciálním klientům, ale i zaměstnancům. **Jaké konkrétní zásady práce se užívají v prostředí českých neziskových organizací?** Především je to zásada viditelnosti, tedy **kvalitní práce s výsledky a jejich dostupnost**. Výsledky by měly být srozumitelně prezentovány všem zúčastněným stranám (pracovníkům, klientům, dárcům i veřejnosti). Nezbytná je také průběžná reflexe, evaluace a práce se zpětnými vazbami klientů.

Zatímco **firemní identita** souvisí s žádoucími pozitivními charakteristikami organizace, firemní image odpovídá obrazu, který tato organizace reálně vyvolává v pracovním kolektivu a na veřejnosti. Vychází z firemní kultury, ze skutečných hodnot a norem jednání v konkrétních situacích. Proklamovaná firemní identita se často dostává do sporu s osobními ideály jednotlivých pracovníků, obvykle však fungují tzv. **normy nepřijatelnosti**. Firemní kulturu též ovlivňují nepsaná **pravidla a zvyky**, např. genderového charakteru. Silný vliv na firemní kulturu mají **zákonné normy**. Především v praxi sociálních služeb se stává, že zákony jsou v rozporu s morálně nejvhodnějším

řešením složitých sociálních situací (tradiční dilema povinnosti oznámit/ neoznámit trestný čin). Negativní vliv na firemní kulturu mohou mít tlaky politické a ekonomické. Neziskové organizace jsou často závislé na jiných subjektech a mohou být nuceny ke kompromisům, které nejsou v souladu s jejich firemní identitou ani kulturou (Janebová, 2013, s. 59).

7.4 Zajímavosti a příklady



V zaměstnání i v soukromém životě motivaci silně ovlivňuje **pocit sebeúcty**. Kořeny vysoké fluktuace lze hledat právě v tom, že setrvání by pocit sebeúcty nepřinášelo. Motivaci dále posiluje vědomí, že jsem členem dané sociální skupiny (na pracovišti, v týmu) na **základě vlastní volby**, nikoli z nouze. „*Být členem skupiny dává lidem pocit výjimečnosti – možnost vidět, že jejich skupina je výjimečná a kompetentní. A to je pro ně také přímým zdrojem sebeúcty, která je motivuje k tomu, aby usilovali o rozvoj kvalitní týmové práce.*“ (Hayes, 2005, s. 33).

7.5 K diskusi ve skupinách



Znáte sami sebe? Co vás osobně motivuje k vysokému výkonu? Co vás dostane do tempa? Zvolte si konkrétní příklad, na němž si situaci lépe představíte. Může to být jakýkoli úkol ve skupině, který jste v nedávné době plnili (ve škole, na brigádě, na letním táboře apod.). Pracujte s nefinančními nástroji motivace, kterým jsme se věnovali v této kapitole.

A. Které z nástrojů na vás tzv. platí, které nikoliv?

B. Podělte se se spolužáky o své zaručené motivační nástroje, díky nimž jste napsali seminární nebo bakalářskou práci. Čím si rozhodně usnadníte psaní diplomové práce?

C. Motivaci pracovníka silně zvyšuje, pokud mu místo v týmu přináší pocit sebeúcty. Pomáhající profese nejsou vždy oceňovány společností, reakce okolí někdy přispívají k nízké sebeúctě. Hrdost na vlastní profesi je ale nutnou podmínkou kvalitního výkonu povolání. Proč být patřičně hrdý na profesi sociálního pracovníka (duchovního)? Zažili jste již pocit této hrdosti na praxi, v zaměstnání nebo v soukromí?

7.6 Otázky ze zápočtových testů



- Vysvětlíte zkratku DC užívanou v managementu.
- Co je cílem koučingu?
- Uvedte alespoň 7 způsobů nefinanční motivace pracovníků.
- Jakými způsoby motivace jsou charakteristické neziskové organizace? Postačí 3.
- Co je smyslem sabatiklu?

Citovaná literatura



BLANCHARD, K., JOHNSON, S. *Minutový manažer*. Praha: Pragma, 1993.

BARKER, S., COLE, R. *Projektový management pro praxi*. Praha: Grada, 2009.

BERTL, I. *Ekonomika a management neziskových organizací*. Ústí nad Labem: Univerzita J. E. Purkyně, 2012.

FISCHER-EPE, M. *Koučování. Zásady a techniky profesního doprovázení*. Praha: Portál, 2006.

FRIČ, P. *Aktivity a potřeby neziskových organizací v České republice: výsledky kvantitativního sociologického šetření*. Praha: Agnes – Agentura neziskového sektoru, 1998.

HAYES, N. *Psychologie týmové práce*. Praha: Portál, 2005.

JANEBOVÁ, R. *Teorie a metody sociální práce – reflexivní přístup*. Hradec Králové: Gaudeamus, 2013.

PLAMÍNEK, J. *Vedení lidí, týmů a firem: Praktický atlas managementu*. Praha: Grada, 2011.

VYSEKALOVÁ, J., MIKEŠ, J. *Image a firemní identita*. Praha: Grada, 2009.

K hlubšímu studiu



EGGERT, M. A. *Motivace*. Praha: Portál, 2005.

KRÜGER, W. *Vedení týmu. Jak sestavit, organizovat a povzbuzovat pracovní tým*. Grada: Praha, 2004.

LOJDA, J. *Manažerské dovednosti*. Praha: Grada, 2011.

MIKULÁŠTÍK, M. *Manažerská psychologie*. Praha: Grada, 2007.

TURECKIOVÁ, M. *Klíč k účinnému vedení lidí. Odemkněte potenciál svých spolupracovníků*. Praha: Grada, 2007.

WALKER, A. *Moderní personální management. Nejnovější trendy a technologie*. Praha: Grada, 2003.

ZAHRÁDKOVÁ, E. *Teambuilding – cesta k efektivní spolupráci*. Praha: Portál, 2005.



8. Zpětná vazba

„Zpětná vazba je snídaní šampiónů.“

- K. Blanchard, S. Johnson

8.1 Slovo úvodem aneb nereagovat znamená demotivovat



Zkusme se vžít do vypravěče, který nedostává adekvátní zpětnou vazbu. Na našich kurzech obvykle provádíme krátké komunikační cvičení. Vytvoříme dvojice a zadáme si jednoduché téma, obvykle návštěvu ZOO. Vypravěč tři minuty sděluje své zážitky. Posluchač má za úkol vydržet a neposkytovat žádnou zpětnou vazbu: nepřikyvovat, neusmívat se ani nedívat, neklást otázky, odbíhat pohledem. Během reflexe pak zjišťujeme, nakolik obtížné bylo zpětnou vazbu neposkytovat, ale hlavně nedostávat (respektive dostávat ji negativní). Co se děje v emocionální rovině vypravěče? Obvykle je to zloba, vztek, snížené sebevědomí a celková demotivace. **Nulová zpětná vazba může mít horší účinky než záporná zpětná vazba.** Podobně jako v rozhovoru je tomu i v mezilidských vztazích včetně těch nejosobnějších (rodič – dítě, životní partneři, přátelé) a samozřejmě ve vztazích na pracovišti.

V následujícím textu popíšeme hlavní zásady poskytování zpětné vazby včetně některých technik. Zmíníme časté manažerské chyby, které mají demotivační efekt.

8.2 Slovní zásoba



Evaluace – systematické hodnocení.

Mikromanagement – nadměrná kontrola manažerem.

SLEPT analýza – analýza změn okolí z hlediska sociálního, právního, ekonomického, politického a technického.

SWOT analýza – identifikuje silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby. Často užívaná v NNO, ve školství i v jiných oblastech.

Zpětná vazba 360° – zpětná vazba napříč celou organizací. Hodnotí manažer i podřízení členové týmů a jiní kolegové. Komplexní pohled na organizaci. Užívají se dotazníky s možností doporučení pro hodnocení.

8.3 Teoretická kostra



Zpětná vazba je jedním ze základních komunikačních nástrojů manažera. Pokud manažer vede svůj tým k otevřenosti, poskytuje svoji zpětnou vazbu podřízeným a sám z jejich strany také zpětnou vazbu přijímá. V neziskových organizacích tento způsob není pravidlem, ale děje se. Ve státní sféře se jedná spíše o výjimku. Častěji se se vzájemným poskytováním zpětné

vazby setkáváme v ziskových organizacích, které preferují otevřenost a seberozvoj všech zúčastněných před hierarchickou strukturou. Tyto organizace jsou zpravidla inspirovány zahraničními modely.

Efektivní zpětnou vazbu lze poskytovat mnoha způsoby. Důležité je, aby vedení organizace vytvořilo systematický postup, jímž se pracovníkům pravidelné zpětné vazby dostává.

8.3.1 Zásady poskytování zpětné vazby

Nevhodně poskytnutá zpětná vazba má silná emocionální a demotivační rizika, proto je dobré dodržovat některé zásady. **Měla by aktivizovat, nikoli destruovat.** Má být **věcná, konkrétní, emocionálně neutrální a zdvořilá.** Důležité je respektovat potřebu sebeúcty pracovníka a vyvolávat pocit partnerské komunikace. **Hodnotí se vždy činnost, nikoli osobnost pracovníka.** K dalším zásadám patří: **včasnost** (nejlépe okamžitě po splnění úkolu), **vyváženost pochvaly a kritiky** (začít a končit pozitivně), poskytnutí prostoru na vysvětlení a hledání lepších řešení. Blanchard a Johnson (1993) zdůrazňují nutnost časté, ale velmi rychlé zpětné vazby. Pokud je třeba kritizovat, je dobré předem informovat tým, že se budou otevřeně hodnotit výsledky práce. Autoři doporučují kritizovat co nejrychleji a hodnotit pouze konkrétní výsledky práce. Vhodné je pojmenovat pocity z provedené chyby. Po krátkém odmlčení autoři doporučují podat pracovníkovi ruku, případně se ho jinak dotknout, připomenout kladné

výsledky práce a ocenit jeho osobu. Barker a Cole (2009) apelují na upřímnou, avšak zdvořile sdělenou zpětnou vazbu. Důležité je jednat spravedlivě, a to i tehdy, máme-li v týmu své favority.

8.3.2 Příklad techniky

Metoda semaforu (Poster, Applegarth, 2006):

- Červená: Co příště nedělat?
- Oranžová: Co zvážit, zda opakovat?
- Zelená: Co určitě opakovat?



8.3.3 Manažerské komunikační chyby

„Manažer by neměl být egocentrickým jedincem, který stále zdůrazňuje svoji osobnost, své názory, své myšlenky. Moderní typ manažera je orientován na jiné, umí ostatním naslouchat, koordinovat jejich aktivity a rozvíjet nápady, respektovat různé zájmy, umět předvídat chování jiných, pochopit je a vycházet s nimi.“ (Mikuláščík, 2010, s. 125)

Urban (2010) uvádí 10 nejdražších manažerských chyb. Na tomto místě vybereme jen ty, které souvisí s nevhodnou zpětnou vazbou, respektive chybnou komunikací:

- snaha zvýšit si autoritu familiárním jednáním
- nejasné vymezení pravomocí
- nesoulad mezi úkoly a pravomocemi
- nesprávné delegování úkolů a rozhodování

- nadměrná kontrola (mikromanagement)
- neochota připustit jiné názory

Barker a Cole (2009) uvádějí zaručené způsoby, **jak spolehlivě demotivovat:**

- střídat názory a zpětné vazby v podobných situacích (nekonzistence)
- ptát se pracovníků na jejich názory a poté je ignorovat
- chyby připisovat týmu, úspěchy sobě
- jako manažer odcházet z práce včas, zatímco ostatní pracují přesčas
- neplnit sliby (a krčit rameny)

8.4 Zajímavosti a příklady



Zpětnou vazbou na pracovišti není zdaleka jen finanční ohodnocení. Je to i způsob komunikace ze strany kolegů a vedení. Podstatným faktorem je zde **pocit sebeúcty**. To, zda se pracovník každý den vydává do zaměstnání s chutí (nechutí), přímo působí na jeho motivaci a pracovní nasazení. „*Pokud se lidé cítí demoralizováni či nedoceněni nebo pokud mají pocit, že se s nimi nezachází dobře nebo jsou špatně placeni, jejich první reakce bude ta, že si začnou hledat novou práci.*“ (Hayes, 2005, s. 145).

8.5 K diskusi ve skupinách



- Zkusme cvičení popsané v úvodu této kapitoly (8.1).
- Připomeňme si techniky aktivního naslouchání. Ve dvojicích komunikujme na jednoduché téma. Pokládejme správné otázky, zrcadleme, parafrázujme, kotvěme a sumarizujme.
- V kap. 8.3 jsou uvedeny zásady poskytování zpětné vazby. Představte si, že jste manažerem pracovní skupiny, jejíž členové měli za úkol uspořádat osvětovou akci o vaší sociální službě. Přišlo mnoho zájemců a akce se v zásadě podařila, ale z obecenstva se ozývalo: „Za půl hodiny mi jede vlak!“ „Kdy bude ta diskuse?“ „Chtělo by to přestávku!“ „Takže workshop bude až v pět?“ Zkrátka kolega, který měl na starost časovou organizaci a informování hostů, svůj úkol nezvládl, čímž zapříčinil tyto trapné momenty. Podaří se vám poskytnout mu konstruktivní zpětnou vazbu?

Váš úkol: utvořit skupinky po pěti, zvolit manažera a chybující osobu (dohodou nebo losem). Společně vymyslet, jakým způsobem zpětnou vazbu poskytnout. Vyzkoušet si.

8.6 Otázky ze zápočtových testů



- Jmenujte pět zásad poskytování zpětné vazby.
- Jak zachováte v kritizovaném člověku pocit sebeúcty?

- Uvedte 3 zaručené způsoby demotivace pracovníka pomocí zpětné vazby.
- Jak se jmenuje kniha, v níž autoři doporučují poskytovat rychlou zpětnou vazbu, nejlépe bezprostředně po vykonání úkolu, připomenutí kladných výsledků a fyzický dotyk?

Citovaná literatura



BARKER, S., COLE, R. Projektový management pro praxi. Praha: Grada, 2009.

BLANCHARD, K., JOHNSON, S. Minutový manažer. Praha: Pragma, 1993.

HAYES, N. Psychologie týmové práce. Praha: Portál, 2005.

MIKULÁŠTÍK, M. Komunikační dovednosti v praxi. Praha: Grada, 2010.

POSTER, K., APPLGARTH, M. Projektový management. Praha: Portál, 2006.

URBAN, J. 10 Nejdražších manažerských chyb. Praha: Grada, 2010.

K hlubšímu studiu



REITMAYEROVÁ, E., BROUMOVÁ, V. Cílená zpětná vazba. Praha: Portál, 2007.



9. Time management

„*Nepracujeme, jen abychom produkovali, ale abychom dali času hodnotu.*“

- Eugène Delacroix

9.1 Slovo úvodem aneb těžko na cvičišti, lehký na bojišti



Žijeme ve svobodné době charakteristické celou škálou možností. V mládí rádi experimentujeme a snadno si dovedeme představit, že ještě stihneme všechno. O něco později zpravidla přichází nové otázky. Jak co nejlépe ušetřit čas, a přesto odvádět kvalitní práci? Jak nemarnit čas zbytečnými projekty? Některé z otázek nás napadají již ve škole. Jak se vyhnout semestrálním pracím psaným pouze z povinnosti? Co psaní diplomové práce přinese mému profesnímu rozvoji? Co přinese mým klientům? Pomáhající profese a sociální práce obzvlášť skýtá bezpočet témat. Může být velmi výhodné se v některém z nich zakotvit již během studia a věnovat se mu užitečným způsobem (do hloubky a se zájmem, v přímé souvislosti s vlastním profesním růstem).

Setkali jste se již ve svém prožívání se zážitkem podivné nespokojenosti, přestože vaše školní nebo jiná práce byla hodnocena velmi dobře? Možná jste investovali bezmála celý víkend do činnosti, která bohužel neměla hodnotu pro vás samé. V tom případě máte zkušenost, kterou nemá smysl opakovat. Pomocí zásad časového

managementu nemusíme pouze produkovat, ale můžeme svůj čas zhodnocovat vzhledem k sobě i svému okolí. Dlužno podotknout, že ve školním prostředí to může být mnohem jednodušší než v pracovním procesu. S věkem pak obvykle přichází snaha sázet na priority a nemarnit čas podružnostmi. Některé zásady time managementu však neuškodí včas zautomatizovat a v záplavě úkolů na pracovišti již mít vypracovaný systém, který pomůže správně investovat čas.

9.2 Slovní zásoba



ABC analýza – jednoduchá metoda třídění úkolů do tří skupin. Stanovení priorit.

Eisenhowerův princip – třídění úkolů dle důležitosti nebo naléhavosti (důležité naléhavé, důležité nenaléhavé, nedůležité naléhavé, nedůležité nenaléhavé). Příkladem nenaléhavé důležité aktivity je pěstování vztahů na pracovišti nebo relaxace. Mezi nedůležité naléhavé aktivity patří veškerá vyrušení. Cílem je stanovení priorit. Metoda time managementu.

Ganttův diagram – seznam všech činností projektu v časové posloupnosti zanesený do grafu. Ukazuje, které činnosti mohou probíhat současně, a celkovou posloupnost těchto činností. Zároveň slouží jako harmonogram a jeho kontrola. Metoda time managementu.

Paretova analýza – postup, jímž se pomocí Paretova principu odhaluje spektrum příčin, které nejvýznamněji ovlivňují pozitivní výsledek.

Paretův princip – 80 % úspěchu zpravidla způsobuje pouze 20 % vybraných aktivit. Cílem je pojmenovat těchto 20 % aktivit a nadbytečnou činnost omezit na minimum. **Př.:** 80 % výsledků práce lze získat za 20 % efektivně vynaloženého času, 80 % příjmů pochází od 20 % zákazníků.

Time management – sada doporučení a nástrojů efektivního plánování a hospodaření s časem.

Metoda PERT – detailnější obdoba Ganttova diagramu. Umožňuje zobrazit vztahy mezi úkoly a nevyužitý čas. Vhodná ke zhodnocení projektu.

9.3 Teoretická kostra



Jak uvádí Bischof (2003), dobrý plán šetří až polovinu času.

9.3.1 Praktické zásady hospodaření s časem:

- znát cíle a priority, denní činnost s nimi neustále porovnávat
- začínat jednoduššími úkoly, dokázat se vyladit na práci
- každý den si v bodech rozplánovat pracovní dobu

- plánovat pouze 60 %, zbytek vždy pokryjí nahodilosti
- pracovat v blocích a odměňovat se
- neseťvát příliš dlouho u jednoho úkolu, střídat činnosti (zamezit jednotvárnosti)
- dělat pravidelné přestávky, projít se nebo procvičit, změnit prostředí
- eliminovat rušení (telefonáty, e-maily atd.)
- ovládat vlastní tok myšlení – mentálně neprodlévat u skončeného nebo nezapočatého úkolu, zastavit neproduktivní kruhové myšlení
- znát sebe sama – co zvyšuje moji výkonnost?

V některých organizacích se bohužel stává, že je třeba se dlouze prodírat řadou úkonů, než se pracovníci dostanou k činnosti, která přímo souvisí s cíli. Schopnost neřešit nedůležité naléhavé věci dle Eisenhowerova principu, tj. veškerá vyrušení odvádějící od soustředěné práce (telefonáty, e-maily, návštěvy), je proto zásadní. Tříštění pozornosti je přímo nutné odolávat silou vůle. Překážkou bývají také přebujelé byrokratické povinnosti, které ovšem nelze ignorovat, ale lze se naučit je vyřizovat rychle. Některé fádňi úkony si lze zautomatizovat, vyřizovat je hromadně a patřičně si je zpříjemnit třeba jen šálkem lahodného čaje nebo vědomím, že po zakončení nepřijemného úkolu nás čeká kreativnější práce. V této souvislosti je motivující plánovat si pracovní týden tak, aby činnosti jednoho dne v týdnu byly tzv. za odměnu.

9.4 Zajímavosti a příklady



Všem, kteří se večer a o víkendech cítí unavení, a přesto trpí pocitem, že toho stačili málo, doporučuje Bischof (2003) následující tři techniky:

A. Pět P

Technika pomáhá systematicky naplánovat den, neměla by spotřebovat více než 5–10 minut.

1. **Psát** si vše na daný den, tj. sepsat úkoly, za něž zodpovídáme
2. **Posoudit** spotřebu času na tyto úkoly
3. **Plánovat** rezervy (platí pravidlo 60 % plánovat, 40 % nechat volných)
4. **Přijmout** rozhodnutí (stanovit priority, delegovat úkoly, zkracovat jednání apod.)
5. **Pak kontrolovat** (reflexe pracovního dne)

Př. Pavel vstává s nechutí, protože ví, že ho čeká těžký den. Úkoly z minulého týdne se kumulují, protože od středy měl virózu. Dnes je pondělí a Pavel vnímá potřebu nasadit volnější tempo. Přesto se na něj vše valí. Co by měl dle svého diáře zvládnout?

Diář. Pondělí 12. prosince 2016

Škola. MSP (hoří!). PKSP. Knihovna (sem. p. odevzdat 19. 12.).

Přípravit si obsah DP – konzultace středa. Oběd v menze objednat.

Jet vrátit set top box, ovladač (bus 139 + tram. 12 + bus 914, do středy). Nákup (megacentrum). Pošta – účty. Dopsat sem. p. MSP (deadline středa). Babička – návštěva. 19 h Potrefená kachna.

Pět P Pavla:

1. Se**P**sat si úkoly, za něž zodpovídá. **P**osoudit čas. **P**lánovat rezervy. **P**řijmout rozhodnutí.

MSP 8.30–10 (jít). **PKSP** (nejít – sehnat si PP, doplnit ze skript až před testem).

Napsat e-mail – prosba o **posun** odevzdání **MSP** pro nemoc (10.15–10.20).

Sms – omluvit se babičce, slíbit odpoč. telef., omluvit se z večerní akce (10.20–10.30).

Knihovna – vyzvednutí rezervovaných knih (10.40–11.10).

Menza – jít, nevařit (11.45–12.15).

Jet domů, cestou koupit spec. **obálku** na set top box, základní **potraviny**, čaj a citróny (13–14).

Pošta – až v úterý dopol. – obálka křehké zboží, účty (nebo elektronicky).

Volno, relax (14.30–16).

Zavolat **babičce** (kdykoli).

Kontrola el. pošty. **Hodina práce** MSP nebo DP (16–17).

Pak kontrolovat a **odměnit se**. Volno, relax (17.30–21).

Spánek max. ve 21 (budík na 6.20).

Pozn.: Pokud jste nyní oprávněně znechuceni pocitem, že svůj život budete muset plánovat na vteřiny, vězte, že uvedené techniky jsou vhodné hlavně v pracovní době. Někdy se je ale vyplatí aplikovat i ve velmi předimenzovaných dnech v osobním „volnu“. Důležité je ale prožívat část dne a někdy i dny celé bez harmonogramu a deadlinů. K tomu nám odpradávná slouží neděle a svátky.

B. Snímek pracovního času

Slouží k vytvoření rychlého přehledu činností, jimiž ztrácíme čas (a tím neplníme priority). Stačí si ve dvou vybraných dnech zapisovat všechny činnosti včetně telefonování, sjednávání termínů a diskusí s kolegy. Nakolik tyto činnosti posloužily našim prioritám?

C. Seznam aktivit

Týdenní přehled klíčových úkolů, za něž je pracovník zodpovědný. Každý úkol je označen termínem a stupněm důležitosti. Následuje pravidelná, nejlépe každodenní reflexe položek a označování (OK, hotovo apod.). U nedokončených aktivit se stanoví nový termín,

u nezapočatých se uvažuje, zda není možné delegovat je na jinou osobu. Zápis se vede dle jednoduché struktury CO – DOKDY – KDO – SPLNĚNO (případně nový termín).

D. Využití internetových aplikací

Plánujeme-li hromadnější setkání a schůzky, můžeme využít jednoduchých aplikací dostupných na internetu zdarma. Tyto aplikace umožňují elektronické přihlašování na schůzky v alternativních termínech. Lze je propojit s adresáři a osobním kalendářem.

9.5 K diskusi ve skupinách



Představte si konkrétní seminární práci, kterou máte napsat. Doporučuji zvolit skutečnou práci, tento úkol vám může pomoci ušetřit reálný čas. Pokud žádnou práci zadanou nemáte, pracujte s níže uvedeným zadáním. Vaším úkolem bude roztrždit úkoly a stanovit priority dle Eisenhowerova principu.

Zadání práce (pokud nemáte své zadání):

Představte si svou bakalářskou práci, kterou jste reálně psali. Zpětně zhodnoťte efektivitu vynaloženého času na jednotlivé aktivity a použijte Paretův princip.

9.6 Otázky ze zápočtových testů

- Jakými úkoly je vhodné začínat pracovní den?
 - a) neodkladnými b) středně obtížnými c) jednoduchými



- Vysvětlete Paretův princip.
- Co je to Ganttův diagram?
- Znáte metodu Pět? Jmenujte její kroky. Jaký časový úsek je vhodné touto technikou plánovat?
- Pokud byste si potřebovali stanovit priority a pojmenovat důležité a naléhavé úkoly dne, kterou techniku byste použili?
- Uvedte 5 praktických zásad, jejichž dodržování přispívá k lepšímu hospodaření s časem.

Citovaná literatura



BISCHOF, A. *Aktivní sebeřízení: Jak získat kontrolu nad svým časem a prací.* Praha: Grada, 2003.

K hlubšímu studiu



STOCK, Ch. *Syndrom vyhoření a jak jej zvládnout.* Praha: Grada, 2010.

UHLIG, B. *Time management: Staňte se pánem svého času.* Praha: Grada, 2008.



Závěr

Cílem tohoto textu bylo poskytnout studijní oporu posluchačům kurzů Management sociální práce a NNO a Pokročilá komunitní sociální práce. Důraz byl kladen na osvojení základní terminologie a postupy použitelné v sociální práci a jiných pomáhajících profesích, nikoli na vyčerpávající informace. Ty lze v případě potřeby dohledat v uvedených pramenech.

Vzhledem k tomu, že tento text byl psán pro potřeby studentů, přijímám zpětnou vazbu na své e-mailové adrese.

S přáním mnoha úspěchů ve studiu a v profesním životě,

Tereza Cimrmannová

(TerezaCimrmanova@email.cz)

Seznam užité a doporučené literatury

Monografie, sborníky, odborná periodika a zákony

ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů. Nejnovější trendy a postupy*. Praha: Grada, 2007.

BARKER, S., COLE, R. *Projektový management pro praxi*. Praha: Grada, 2009.

BEDNÁŘ, V. a kol. *Sociální vztahy v organizaci a jejich management*. Praha: Grada, 2013.

BELBIN, R. M. *Management Teams: Why they succeed or fail*. Oxford: Butterworth Heinemann, 2010.

BELBIN, M. *Manažerské týmy. Proč některé uspějí a jiné selžou*. Praha: Wolters Kluwer, 2012.

BELBIN, M. *Nové obzory týmů*. Praha: Wolters Kluwer, 2013.

BERTL, I. *Ekonomika a management neziskových organizací*. Ústí nad Labem: Univerzita J. E. Purkyně, 2012.

BISCHOF, A. *Aktivní sebeřízení: Jak získat kontrolu nad svým časem a prací*. Praha: Grada, 2003.

BLANCHARD, K., JOHNSON, S. *Minutový manažer*. Praha: Pragma, 1993.

DOLEŽAL, J., MÁCHAL, P., LACKO, B. a kol. *Projektový management podle IPMA*. Praha: Grada, 2009.

EGGERT, M. A. *Motivace*. Praha: Portál, 2005.

FISCHER-EPE, M. *Koučování. Zásady a techniky profesního doprovázení*. Praha: Portál, 2006.

FOTR, J., VACÍK, E., SOUČEK, I., ŠPAČEK, M., HÁJEK, S. *Tvorba strategie a strategické plánování*. Praha: Grada, 2012.

FRIČ, P. *Aktivity a potřeby neziskových organizací v České republice: výsledky kvantitativního sociologického šetření*. Praha: Agnes – Agentura neziskového sektoru, 1998.

- GOJOVÁ, A. *Teorie a modely komunitní práce*. Ostrava: ZSF OU, 2006.
- HARDCASTLE, D., POWERS, P., WENECOUR, S. *Community Practice: Theories and Skills for Social Workers*. Oxford: Oxford University Press, 2004.
- HAYES, N. *Psychologie týmové práce. Strategie efektivního vedení týmu*. Praha: Portál, 2005.
- HUNČOVÁ, M. a kol. *Sociální ekonomika – financování a měření přidaných hodnot*. Ústí nad Labem: UJAP, 2011.
- JANEBOVÁ, R. *Teorie a metody sociální práce – reflexivní přístup*. Hradec Králové: Gaudamus, 2013.
- KATZENBACH, R. J., SMITH, D. K. *The Wisdom of Teams: Creating the High-Performance Organization*. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press, 1993.
- KOLAJOVÁ, L. *Týmová spolupráce*. Praha: Grada, 2006.
- McCONNON, S., McCONNON, M. *Jak řešit konflikty na pracovišti*. Praha: Grada, 2009.
- KOLEKTIV AUTORŮ. *Nové zjišťování potřeb*. Hradec Králové: Komunitní plánování o. p. s., 2009.
- KOLEKTIV AUTORŮ. *Žáklady obecného managementu*. Olomouc: UPOL, 2006.
- KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Management Press, 2012.
- KRÜGER, W. *Vedení týmu. Jak sestavit, organizovat a povzbuzovat pracovní tým*. Praha: Grada, 2004.
- LANCHARD, K., JOHNSON, S. *Minutový manažer*. Praha: Pragma, 1993.
- LENDACHALOUPKOVÁ, H. *Moje město, moje obec – věc veřejná: techniky k zapojování veřejnosti do místních plánovacích procesů*. Praha: Nadace VIA, 2000.
- LOJDA, J. *Manažerské dovednosti*. Praha: Grada, 2011.
- MATOUŠEK, O. *Metody a řízení sociální práce*. Praha: Portál, 2008.
- MATOUŠEK, O. a kol. *Sociální služby: legislativa, ekonomika, plánování, hodnocení*. Praha: Portál, 2007.
- MATOUŠEK, O. a kol. *Sociální práce v praxi*. Praha: Portál, 2005.

- MATOUŠEK, O. *Slovník sociální práce*. Praha: Portál, 2003.
- MAXWELL, J. C. *Týmová spolupráce*. Praha: Pragma, 2015.
- MAYLOR, H. *Project Management*. Harlow: Prentice Hall, 2002.
- MIHÁLIK, J. (ed.). *Fundraising bez hranic*. Praha: PDCS, 2012.
- MIKULÁŠTÍK, M. *Komunikační dovednosti v praxi*. Praha: Grada, 2010.
- MIKULÁŠTÍK, M. *Manažerská psychologie*. Praha: Grada, 2007.
- PLAMÍNEK, J. *Sebezpoznaní, sebeřízení a stres. Praktický atlas sebezvládnání*. Praha: Grada, 2013.
- PLAMÍNEK, J. *Vedení lidí, týmů a firem: Praktický atlas managementu*. Praha: Grada, 2011.
- POSTER, K., APPLLEGARTH, M. *Projektový management*. Praha: Portál, 2006.
- REITMAYEROVÁ, E., BROUMOVÁ, V. *Cílená zpětná vazba*. Praha: Portál, 2007
- ROSENAU, M. D. *Řízení projektů*. Brno: Computer Press, 2007.
- SEDLÁKOVÁ, J. *Hodnocení kvality procesu KPSP*. Acta Oeconomica Pragensia. Praha: VŠE, 2009, roč. 17, č. 5, s. 39–40.
- Sociální práce/Sociálna práca. Komunitní plánování*. Brno: AVSP, 2009, roč. 9, č. 1.
- STOCK, Ch. *Syndrom vyhoření a jak jej zvládnout*. Praha: Grada, 2010.
- SVOZILOVÁ, A. *Projektový management*. Praha: Grada, 2006.
- ŠEDIVÝ, M., MEDLÍKOVÁ, O. *Public relations, fundraising a lobbying pro neziskové organizace*. Praha: Grada, 2012.
- ŠULEŘ, O. *5 rolí manažera a jak je profesionálně zvládnout*. Praha: Computer Press, 2008.
- TURECKIOVÁ, M. *Klíč k účinnému vedení lidí. Odemkněte potenciál svých spolupracovníků*. Praha: Grada, 2007.
- UHLIG, B. *Time management: Staňte se pánem svého času*. Praha: Grada, 2008.
- URBAN, J. *10 Nejdražších manažerských chyb*. Praha: Grada, 2010.
- VAJNER, L. *Výběr pracovníků do týmu*. Praha: Grada, 2007.

VYSEKALOVÁ, J., MIKEŠ, J. *Image a firemní identita*. Praha: Grada, 2009.

WALKER, A. *Moderní personální management. Nejnovější trendy a technologie*. Praha: Grada, 2003.

ZAHRÁDKOVÁ, E. *Teambuilding – cesta k efektivní spolupráci*. Praha: Portál, 2005.

Zákon č. 101/2000 Sb., o ochraně osobních údajů, ve znění pozdějších předpisů.

Zákon č. 137/2006 Sb., o veřejných zakázkách, ve znění pozdějších předpisů.

Zákon č. 108/2006 Sb., o sociálních službách, ve znění pozdějších předpisů.

Zákon č. 129/2000 Sb., o krajích, ve znění pozdějších předpisů.

Zákon č. 128/2000 Sb., o obcích, ve znění pozdějších předpisů.

Elektronické zdroje

Manažerský institut. [online]. ©2013, [cit. 27. 10. 2015]. Dostupné z: <http://www.manazerskyinstitut.cz/služby-a-reference/slovník-manazerskych-pojmu/strategicke-analyzy-a-strategie/rybi-kost/>.

MPSV, Odbor 22. Komunitní práce – věc veřejná. [online]. ©2005, posl. aktualizace 28. 4. 2005. [cit. 27. 10. 2015]. Dostupné z: <http://www.mpsv.cz/cs/847>.

O lidech s lidmi. Cena za podporu místní demokracie a spolupráci s NNO. [online]. [cit. 27. 10. 2015]. Dostupné z: <http://www.olidech-slidmi.cz/cz/o-lidech-s-lidmi/default.aspx>.

VESELKA, J., KOLDINSKÁ, J. Kapitola vyhodnocování plánu efektivit sociálních služeb. In: Oriniaková, P. (ed.). *Návrhy kapitol pro komunitní plánování sociálních služeb v ČR. Zajištění systému komunitního plánování sociálních služeb* [online]. ©2005 [cit. 17. 10. 2015].

Dostupné z: http://www.mpsv.cz/files/clanky/2472/Kapitoly_KPSS.pdf.

Slovník pojmů

ABC analýza – jednoduchá metoda třídění úkolů do tří skupin. Stanovení priorit.

Account manager – pracovník zodpovědný za kontaktování nových klientů a každodenní komunikaci se stávajícími klienty.

Akční plán realizace priorit – souhrn hlavních opatření a aktivit s cílem realizovat komunitní plán.

Assessment centrum (AC) – užívá se ve výběrovém řízení, kdy jsou uchazeči o práci v týmu pozorováni během několika hodin nebo dvou až tří denního interaktivního pobytu a klasifikováni pomocí psychodiagnostických metod. Uchazeč plní modelové situace a úkoly, které mohou nastat v daném zaměstnání. Součástí bývá psychodiagnostika.

Benchlearning – proces vstřebávání poznatků zjištěných benchmarkingem.

Benchmarking – systematické porovnávání činnosti organizace s nejúspěšnějšími organizacemi v dané oblasti i mimo ni. Cílem je zmapovat možnosti zlepšení, formulovat slabá místa organizace, inovovat stávající činnost.

Brainstorming – metoda hledání cílů, námětů nebo řešení; využití potenciálu skupiny v rámci řízené diskuse.

Brainwriting – písemná forma brainstormingu.

Branch manager – vedoucí pobočky.

ČAKO – Česká asociace koučů.

Deinstitucionalizace – transformace institucionální péče (ústavů) na péči komunitní. Preference terénních sociálních služeb tak, aby jejich uživatelé mohli žít ve svých domovech.

Development centrum (DC) – motivační nástroj; slouží ke zmapování klíčových kompetencí pracovníka a jeho seberozvoji pomocí aktivní sebereflexe a sebepoznávací techniky.

Eisenhowerův princip – třídění úkolů dle důležitosti nebo naléhavosti (důležité naléhavé, důležité nenaléhavé, nedůležité naléhavé, nedůležité nenaléhavé). Příkladem nenaléhavé důležité aktivity je pěstování vztahů na pracovišti nebo relaxace. Mezi nedůležité naléhavé aktivity patří veškerá vyrušení. Cílem je stanovení priorit. Metoda time managementu.

Empowerment – zmocňování, uschopňování, delegování.

Evaluace – systematické hodnocení.

Firemní identita – vychází z poslání a cílů organizace. Ideální obraz odpovídající tomu, jaká chce organizace být (interní komunikace, prostředí a kultura, evaluace uvnitř společnosti). Ovlivňuje prezentaci navenek včetně loga a webových stránek, působí na důvěryhodnost organizace.

Firemní image – reálný obraz společnosti navenek.

Fundraiser – osoba zodpovědná za vyhledávání finančních a jiných zdrojů a jejich kultivaci.

Fundraising – přesvědčování druhých o tom, že projekt zasluhuje podporu (nejen finanční). Získávání příznivců, vedení k dobročinnosti.

Ganttův diagram – seznam všech činností projektu v časové posloupnosti zanesený do grafu. Ukazuje, které činnosti mohou probíhat současně, a celkovou posloupnost těchto činností. Zároveň slouží jako harmonogram a jeho kontrola. Metoda time managementu.

General manager (GM) – ředitel celé organizace zodpovědný za rozvoj, financování a plnění cílů.

Graf rybí páteře (Ishikawa diagram, fishbone) – technika formulování cílů a hledání příčin problémů

Grant – finanční příspěvek s veřejně prospěšným účelem (výzkum, kultura, realizace sociální služby, péče o životní prostředí apod.).

Obvykle získávaný ve veřejné soutěži. Grant má své zadání a pravidla, o jeho průběhu se podávají pravidelné zprávy. Výsledky jsou kontrolovány poskytovatelem.

Hands-on management – detailní řízení pracovníků i procesů organizace, nedostatečné delegování pravomocí na tým (tj. neefektivní styl řízení). Mikromanagement.

Human resources manager – manažer lidských zdrojů. V jeho kompetenci je nábor, vzdělávání a motivace zaměstnanců. Profesionály v oblasti HR a kariérového poradenství sdružuje Česká společnost pro rozvoj kariérového a HR poradenství.

Junior manager – pracovník nižšího managementu, který zastává svoji pozici krátce.

Kariérové poradenství – systém poradenských služeb pro jednotlivce ve studijním nebo profesním životě. Cílem je usnadnit a zefektivnit rozhodování o budoucím uplatnění a osobní kariéře. Využívá se též v období kariérních změn a krizí, případně v procesu outplacementu. Cílem je realistický náhled na osobní kariérní potenciál a doporučení k dalšímu kariérnímu rozvoji.

Komunitní sociální práce – základní metoda sociální práce spolu s případovou sociální prací, sociální prací se skupinou a rodinou.

Koučování – doprovázení v procesu objevování a efektivního využívání potenciálu v profesi. Metoda osobního i skupinového rozvoje. Podpora aktivity, výkonnosti a spokojenosti.

Leadership – vedení a řízení organizace. Zaměřeno na práci s lidmi, na jejich rozvoj, motivaci, spokojenost a sebeřízení. V současném pojetí zaměřeno nedirektivně, v úzké souvislosti se zplnomocňováním, koučingem a vytvářením pozitivních zkušeností. V leadershipu je akcentován etický rozměr, tj. dosahování cílů čestnou cestou.

Management – umění řídit, působit a dosahovat cílů organizace (podrobněji kap. 5.3.2).

Makropraxe – práce s komunitou, systémové analýzy a změny.

Marketing – řízení zaměřené na potřeby zákazníka (klienta). Analýza trhu.

MBA – Master of Business Administration. Absolventský kvalifikační stupeň pro studenty managementu (dle zákona o vysokých školách nepatří do systému VŠ studia, ale do celoživotního vzdělávání).

Metoda PERT – detailnější obdoba Ganttova diagramu. Umožňuje zobrazit vztahy mezi úkoly a nevyužitý čas. Vhodná ke zhodnocení projektu.

Mezopraxe – práce s rodinou nebo malou skupinou.

Mikromanagement – nadměrná kontrola manažerem.

Mikropraxe – případová práce.

Monitoring – dohlížení, průběžné sledování situace, plnění úkolů apod.

MORALE – metoda vyvolávající motivaci pracovníků ke změně. M – myself – manažer je vzorem ve smyslu zájmu o projekt. O – open – otevřená a živá komunikace. R – remember – pamatovat na pochvalu a zpětnou vazbu. A – attention – neočekávaná pozornost věnovaná pracovníkům. L – listen – naslouchat, žádá-li pracovník o pozornost. E – esteem – úcta a respekt.

Myšlenkové mapy – využití vizualizace při formulaci cílů.

Naučená bezmocnost – v kontextu managementu reakce na autoritářský styl vedení. Projevuje se pasivitou, apatií, neschopností pracovníků reagovat na změny.

NGO – Non-Governmental Organization, obdoba NNO v zahraničí.

Nižší management – tzv. linioví manažeři, např. vedoucí odborného útvaru, dílny apod.

NNO – nestátní nezisková organizace, případně nestátní nevládní organizace; vyznačuje se nezávislostí na státu a zřízením tzv. zezdola (přímou cestou reaguje na potřeby občanů v komunitě).

Občanská společnost – v nejširším pojetí prostor společných zájmů občanů, kteří se sdružují do spolků, obecně prospěšných společností, asociací, hnutí, církví apod. Své zájmy prosazují nezávisle na státu, v souladu s platnými zákony. Součást demokracie; přímá účast občanů na rozhodování a řešení konkrétních situací ve společnosti.

Occamova břitva – metoda redukování cílů na jádro. Přispívá k zúžení a zjednodušení cílů.

Office manager – řízení sekretariátu organizace.

O. p. s. – obecně prospěšná společnost, druh NNO dle občanského zákoníku.

OSPOD – orgán sociálně právní ochrany dítěte. Státem zřízený úřad na ochranu dětí, jedno z častých uplatnění sociálních pracovníků ve státní sféře.

Outplacement – pomoc propouštěným zaměstnancům (poradenství, hledání nového pracovního místa, psychická a právní podpora), zároveň podpora manažerů v procesu outplacementu (zvládnání propouštěcího rozhovoru apod.). Jedním z cílů je udržení dobrého jména organizace.

Paretova analýza – postup, jímž se pomocí Paretova principu odhaluje spektrum příčin, které nejvýznamněji ovlivňují pozitivní výsledek.

Paretův princip – 80 % úspěchu zpravidla způsobuje pouze 20 % vybraných aktivit. Cílem je pojmenovat těchto 20 % aktivit a nadbytečnou činnost omezit na minimum. Příklad: 80 % výsledků práce lze získat za 20 % efektivně vynaloženého času, 80 % příjmů pochází od 20 % zákazníků.

Personální management – obor zaměřený na schopnost získávání nových pracovníků a organizování, motivaci a hodnocení stávajících pracovníků.

Projekt – písemný text s požadovanou strukturou (název, cíle, anotace, harmonogram atd.). Slouží jako podklad k získání finančních prostředků, v neziskové oblasti zejména grantů.

Pracovní skupina – skupina ustavená k plnění dílčích úkolů komunitního plánování.

Projektový manažer – manažer zodpovědný za vedení projektu a dosažení cíle.

Public relations manager – manažer práce s veřejností a prezentace organizace navenek.

Řídící skupina – skupina zodpovědná za plnění úkolů KPSS. Je složena ze zástupců zadavatele, poskytovatelů a uživatelů.

Sabatikl – delší neplacené volno s garancí udržení pozice. Tvůrčí volno. Nástroj motivace a udržení rovnováhy mezi pracovním a rodinným životem. Stále populárnější benefit v některých organizacích.

Senior manager – zkušený pracovník nižšího nebo středního managementu.

Síť sociálních služeb – speciální příloha střednědobého plánu rozvoje sociálních služeb, v níž jsou uvedeny dostatečně kvalitní a dostupné sociální služby v kraji, které tak mají nárok na dotace.

SLEPT analýza – analýza změn okolí z hlediska sociálního, právního, ekonomického, politického a technického.

SMART – metoda správného stanovení cílů. Široké užití v praxi napříč obory

Sociální exkluze – sociální vyloučení. Hlavní cíl všech služeb sociální prevence dle zákona o sociálních službách (raná péče, kontaktní centra, NZDM, terénní služby, krizová pomoc atd.).

Sociální podnikání – spojuje vytváření zisku se sociální inkluzí, např. osob se zdravotním postižením. Podstatou je konkurenceschopný podnikatelský záměr. Důraz na rozvoj komunity.

Standardy kvality sociálních služeb (SQ) – soubor kritérií umožňujících hodnotit kvalitu poskytovaných služeb. SQ zakotveny v zákoně o sociálních službách.

Střednědobý plán rozvoje sociálních služeb – pojem dle zákona o sociálních službách. Souvisí s komunitním plánováním. Má silný vliv na přidělování dotací.

Střední manager – např. ředitel úseku, provozu, oddělení.

SWOT analýza – identifikuje silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby. Často užívaná v NNO, ve školství i v jiných oblastech

Syndrom Apollo – syndrom, kterým trpí týmy složené z nadprůměrně inteligentních osob.

TEAM – angl. zkratka Together Everybody Achieves More (Společně dosáhneme více).

Teambuilding – budování týmu. Prioritou je vytvoření silné pozitivní vazby k týmu a k týmovému „my“.

Time management – sada doporučení a nástrojů efektivního plánování a hospodaření s časem.

Top manager – vrcholový manažer, generální ředitel apod. Usměřuje chod celého systému.

Triáda komunitního plánování – spolupráce zadavatele, poskytovatele a uživatele služby.

Veřejná prospěšnost – historicky prvně upravena novým občanským zákoníkem (§ 146). Podstatný znak NNO. Posláním veřejně prospěšné společnosti je přispívat k obecnému blahu ve společnosti. Veřejně prospěšná právnická osoba hospodárně využívá svého majetku nabytého z poctivých zdrojů. Vzhledem k veřejně prospěšnému charakteru mají neziskové organizace možnost žádat o dotace z veřejných zdrojů a požívat dalších výhod (např. daňových úlev).

Zpětná vazba 360° – zpětná vazba napříč celou organizací. Hodnotí manažer i podřízení členové týmů a jiní kolegové. Komplexní pohled na organizaci. Užívají se dotazníky s možností doporučení pro hodnocení.

Autoři citátů – abecední seznam

Blanchard Ken – americký expert na otázky managementu. Spoluautor bestselleru *Minutový manažer* (přeložen do 37 jazyků).

Barker Stephen – britský odborník, specialista v oblasti projektového managementu. Spoluautor úspěšné publikace *Brilliant Project Management: What the best project managers know, say and do* (2007), v ČR přeloženo jako *Projektový management pro praxi* (2009).

Cole Rob – britský odborník, specialista v oblasti projektového managementu, kouč. Spoluautor úspěšné publikace *Brilliant Project Management: What the best project managers know, say and do* (2007), v ČR přeloženo jako *Projektový management pro praxi* (2009).

Delacroix Eugène (1798–1863) – slavný francouzský malíř období romantismu.

Ford Henry (1863–1947) – americký podnikatel v oblasti automobilového průmyslu.

Hayes Nicky – britská psycholožka. Autorka publikace *Psychologie týmové práce*.

Johnson Spencer – spoluautor úspěšné publikace *Minutový manažer* (prodáno přes 13 milionů výtisků).

Stengel Casey (1890–1975) – legendární americký hráč baseballu a proslulý sportovní manažer.

Welles Orson (1915–1985) – legendární americký režisér, scenárista a herec.