



evropský
sociální
fond v ČR



EVROPSKÁ UNIE



MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ,
MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY



OP Vzdělávání
pro konkurenceschopnost



Slezská univerzita v Opavě

INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

Slezská univerzita v Opavě
Obchodně podnikatelská fakulta v Karviné

MANAGEMENT SOCIÁLNÍCH SLUŽEB

Pro prezenční formu studia

Jarmila Šebestová

Karviná 2013

Projekt OP VK č. CZ.1.07/2.2.00/28.0017
„Inovace studijních programů na Slezské univerzitě,
Obchodně podnikatelské fakultě v Karviné“

- Obor:** Organizace a management.
- Anotace:** Posláním každého podniku je efektivně poskytovat své služby, aby plnil požadavky zákazníků a zároveň přispíval ke tvorbě hodnoty v podniku. Nejinak je tomu v oblasti sociálních služeb. Studijní text „Management sociálních služeb“ představuje ucelený přehled o základních sociálních službách, specifickému poskytování vybranému okruhu klientů těchto služeb. V neposlední řadě nabývá na důležitosti tvorba rozpočtů, plánů, příprava strategie a jejich sledování a zavádění metod řízení kvality i do těchto typů organizací. Management podniků služeb totiž musí často rozhodovat o portfoliu služeb, jejich cenotvorbě, musí umět analyzovat silné a slabé stránky jednotlivých produktů na základě finančních i nefinančních ukazatelů. Dostatečná část je také věnována tvorbě standardů kvality, které jsou přirozenou součástí řízení služeb v organizacích v sociální sféře v souladu se zákonem o sociálních službách. Tato publikace je novým studijním textem pro nově zařazený předmět „Management sociálních služeb“ ve studijním oboru Sociální management.
- Klíčová slova:** Řízení, sociální služby, standardy kvality, strategie.
- © **Doplň oddělení vědy a výzkumu.**
- Autor:** **Ing. Jarmila Šebestová, Ph.D.**
- Recenzenti:** Doc. Ing. Eva Wagnerová, CSc., Ing. Žaneta Rylková, Ph.D.
- ISBN** Doplní oddělení vědy a výzkumu.

OBSAH

ÚVOD	5
1 SOCIÁLNÍ SLUŽBY A JEJICH CHARAKTERISTIKA	6
1.1 ČLENĚNÍ A FORMY POSKYTOVÁNÍ SOCIÁLNÍCH SLUŽEB	7
1.1.1 <i>AMBULANTNÍ SOCIÁLNÍ SLUŽBY</i>	8
1.1.2 <i>TERÉNNÍ SOCIÁLNÍ SLUŽBY</i>	9
1.1.3 <i>SOCIÁLNÍ SLUŽBY POBYTOVÉ</i>	11
1.2 POSKYTOVATELÉ A PODMÍNKY POSKYTOVÁNÍ SLUŽEB	12
1.3 KOMUNITNÍ PLÁNOVÁNÍ SOCIÁLNÍCH SLUŽEB.....	13
1.4 PODNIKÁNÍ V SOCIÁLNÍCH SLUŽBÁCH	14
1.4.1 <i>SOCIÁLNÍ PODNIKÁNÍ</i>	14
1.5 SOCIÁLNÍ VERSUS KOMUNITNÍ PODNIKÁNÍ (SOCI(ET)AL ENTREPRENEURSHIP).....	18
2 ZÁKLADNÍ POJMY Z TEORIE ŘÍZENÍ	20
2.1 ZÁKLADNÍ FUNKCE ŘÍZENÍ	20
2.2 PRŮBĚŽNÉ A ZABEZPEČOVACÍ FUNKCE V APLIKACI NA SOCIÁLNÍ SLUŽBY	24
2.2.1 <i>ZABEZPEČOVACÍ FUNKCE</i>	27
3 STRATEGICKÉ PLÁNOVÁNÍ A ŘÍZENÍ	28
3.1 TVORBA MISE, VIZE A CÍLŮ	28
3.2 ANALÝZY A PROGNÓZY	31
3.2.1 <i>SWOT ANALÝZA</i>	35
3.2.2 <i>DYNAMICKÁ STRATEGICKÁ ROZVAHA</i>	38
3.3 STRATEGIE A JEJÍ KONCEPCE	40
3.3.1 <i>OPTIMALIZACE PORTFOLIA SLUŽEB</i>	40
3.3.2 <i>FORMULACE STRATEGIE</i>	42
3.4 REALIZAČNÍ PLÁN A PROVÁDĚCÍ METODIKA	44
3.5 KONTROLA	45
4 MANAŽERSKÉ KOMPETENCE V ŘÍZENÍ	48
4.1 MANAŽERSKÉ KOMPETENCE.....	48
4.1.1 <i>VLASTNÍ TVORBA KOMPETENČNÍHO MODELU</i>	50
4.2 DELEGOVÁNÍ PRÁVOMOCÍ.....	54
4.2.1 <i>FORMY DELEGOVÁNÍ</i>	54
4.2.2 <i>PROCES DELEGOVÁNÍ</i>	55
4.2.3 <i>PŘEKÁŽKY, POTÍŽE DELEGOVÁNÍ, PŘÍNOSY</i>	57
4.3 VYUŽITÍ ASERTIVITY V SOCIÁLNÍ PRAXI	58
4.3.1 <i>PŘEKÁŽKY V SOCIÁLNÍ KOMUNIKACI</i>	59
4.4 ROLE PRACOVNÍKA V PRAXI VERSUS MANAŽER A PRACOVNÍK.....	62
4.4.1 <i>VÝZNAM HODNOCENÍ PRACOVNÍKŮ</i>	64
5 TVORBA PODNIKATELSKÝCH ZÁMĚRŮ V SOCIÁLNÍ SFÉŘE	65
5.1 DILEMATA V PODNIKÁNÍ V SOCIÁLNÍCH SLUŽBÁCH	65
5.2 VOLBA PRÁVNÍ FORMY PODNIKU SE SOCIÁLNÍM PODTEXTEM	67
5.2.1 <i>ORGANIZACE JAKO NEZISKOVÝ SUBJEKT</i>	68

5.2.2	ORGANIZACE JAKO PODNIKATELSKÝ SUBJEKT	68
5.3	FÁZE TVORBY PODNIKATELSKÉHO ZÁMĚRU	69
5.3.1	SOCIÁLNÍ A EKONOMICKÉ CÍLE PODNIKÁNÍ	70
5.3.2	MARKETING PRODUKTU A PODNIKU	72
5.3.3	FINANČNÍ ČÁST ZÁMĚRU	73
5.3.4	ANALÝZA RIZIK	74
6	ŘÍZENÍ KVALITY SOCIÁLNÍCH SLUŽEB	75
6.1	STANDARDY KVALITY SOCIÁLNÍCH SLUŽEB DLE ZÁKONA O SOCIÁLNÍCH SLUŽBÁCH (OBECNÁ, STANDARD 1 AŽ 2)	76
6.2	STANDARDY SOUVISEJÍCÍ SE SAMOTNÝM POSKYTNUTÍM SLUŽBY (STANDARD 3 AŽ 6)	78
6.3	PERSONÁLNÍ ZABEZPEČENÍ (STANDARD 9 A 10)	82
6.4	STANDARDY SPOJENÉ S PROVOZEM SLUŽBY (STANDARD 11 AŽ 15)	83
7	FINANCOVÁNÍ SOCIÁLNÍCH SLUŽEB	93
7.1	ZÁKLADNÍ ZDROJE FINANCOVÁNÍ SOCIÁLNÍCH SLUŽEB	94
7.1.1	FUNDRAISING	95
7.2	ZÁKLADNÍ EKONOMICKÉ A FINANČNÍ ŘÍZENÍ PODNIKU	96
7.3	MĚŘENÍ EFEKTIVNOSTI	103
7.3.1	UKAZATELE FINANČNÍ ANALÝZY	104
7.3.2	ANALÝZA SPOLEČENSKÉ NÁVRATNOSTI INVESTICE (SROI)	106
8	ETIKA V ŘÍZENÍ A KULTURA ORGANIZACE	111
8.1	PŘEDPOKLADY K ETICKÉMU CHOVÁNÍ	111
8.2	ORGANIZAČNÍ KULTURA	114
8.2.1	PRVKY ORGANIZAČNÍ KULTURY	115
8.2.2	DIAGNÓZA ORGANIZAČNÍ KULTURY	116
8.2.3	SILNÁ A SLABÁ ORGANIZAČNÍ KULTURA	117
9	VYBRANÉ PŘÍSTUPY K ŘÍZENÍ VEDOUcí K ROZVOJI ORGANIZACE... 118	
9.1	METODA QMSS	118
9.2	SYSTÉM ZNAČKA KVALITY (ZQ)	119
9.3	OSM DIMENZÍ EXCELLENCE	121
10	KRIZOVÉ ŘÍZENÍ V SOCIÁLNÍ SFÉŘE	125
10.1	ŘÍZENÍ KRIZOVÝCH SITUACÍ A MANAGEMENT ZMĚN	128
	ZÁVĚR	133
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	134
	PŘÍLOHA Č. 1 PŘÍKLAD ANALÝZY SROI	138
	PŘÍLOHA Č. 2 TVORBA PODNIKATELSKÉHO MODELU VE ZDRAVOTNICKÝCH ČI SOCIÁLNÍCH SLUŽBÁCH	141

ÚVOD

Optimální dostupnost a širě nabízených sociálních služeb, to jsou výzvy, kterým čelí společnost i vláda, nejen v naší zemi. Je to zdánlivě jednoduchý způsob, jak vznikají strategická dilemata v oblasti inovací, kreativního přístupu k formě poskytování, financování, bezpečnosti práce, měření kvality a spokojenosti zákazníků a v neposlední řadě řešení dilematu výkonů a uspokojení potřeb službami se sociálním podtextem.

Základním východiskem analýzy je pro udržitelnost systému poskytování sociálních služeb implementace priorit rozvoje sociálních služeb pro roky 2009-2012. V předloženém dokumentu byla vytyčena nutnost transformace systému poskytování služeb tak, aby byly služby zajištěny a zároveň došlo k „propojenosti s dalšími veřejnými službami – pro zaměstnanost, zdraví, dopravu, bydlení, vzdělávání, kulturu, reagujícími na potřeby obyvatel v daném místě/regionu.“ (MPSV, 2008, s. 6).

Díky vytyčené prioritě je jasně dáno najevo, že je v zájmu obce či regionu „vymyslet způsob“, jak služby zajistit. Již teď se projevují úsporná opatření (zejména se změnou stavu veřejných financí), kdy se některé služby omezují a některé terénní preventivní služby dokonce z finančních důvodů zanikají. Opора se bude zaměřovat především na oblast sociální péče, kde je možno spatřovat příležitost pro vznik sociálně orientovaných podniků.

Pro pojetí sociálních služeb je v ČR používáno rozdělení dle Zákona č. 108/2006 Sb. v platném znění (poslední aktualizace k 1. 1. 2012), rozdělující služby do tří základních skupin, jako je sociální poradenství, sociální péče a sociální prevence. Ze statistik vyplývá, že poradenství využívá 13% uživatelů, péči 52% a prevenci 35% (MPSV, 2010), proto je i velký důraz kladen na optimalizaci nákladů na sociální péči a její udržitelnost v souvislosti s demografickým vývojem. Z pohledu financování je vícezdrojové, hlavní je podíl veřejných financí – státní rozpočet 30%, územní rozpočty 25%, klienti sociálních služeb 35%, ostatní zdroje – pojištění 10% (MPSV, 2010).

Z tohoto důvodu je opора členěna do 10 kapitol, které rozvíjí téma řízení v sociálních službách. Začínají definicí a rozdělením sociálních služeb, které mají vliv na tvorbu portfolia služeb řízené organizace. Text dále pokračuje základními pojmy z oblasti řízení, přípravy strategie, kde je využita metoda přípravy strategie krok za krokem. Je zde také prezentováno využití analýzy SWOT a dynamické strategické rozvahy, jako možných nástrojů pro přípravu strategie pro organizaci poskytující sociální služby.

V další části najdete rozebrány požadavky na provoz organizace sociálních služeb z hlediska řízení kvality poskytovaných služeb, jak vyžaduje výše zmíněný zákon a jsou zde uvedeny příklady, jak jednotlivé standardy pro chod organizace zpracovat. Téma je pak doplněno o řízení kompetencí, etiky a znalostí, které se pak shrnuje v jeden celek při přípravě jakéhokoliv záměru, jak při založení organizace se sociálním kontextem, tak při plánované investici.

1 SOCIÁLNÍ SLUŽBY A JEJICH CHARAKTERISTIKA

Dříve než se začneme zabývat řízením podniku poskytujícím sociální služby, musíme se zamyslet, co sociální služba zahrnuje, čím je specifická a jak ovlivní nejen proces řízení organizace, poskytující tyto služby, ale také proces poskytování služby samotné. Jejich rozsah je vymezen zákonem 108/2006 Sb., o sociálních službách a vyhláškou č.505/2006 Sb. v aktuálním znění.

DEFINICE 1 SOCIÁLNÍ SLUŽBA

Sociální služba je činnost (soubor činností) jejímž cílem je pomoci člověku řešit jeho nepříznivou sociální situaci. Nepříznivou sociální situaci se rozumí oslabení nebo ztráta schopnosti řešit vzniklou situaci tak, aby toto řešení podporovalo sociální začlenění (proces, který zajišťuje, že osoby sociálně vyloučené nebo sociálním vyloučením ohrožené dosáhnou příležitostí a možností, které jim napomáhají plně se zapojit do ekonomického, sociálního i kulturního života společnosti a žít způsobem, který je ve společnosti považován za běžný) a ochranu před sociálním vyloučením (vyčlenění osoby mimo běžný život společnosti a nemožnost se do něj zapojit v důsledku nepříznivé sociální situace).¹(Molek, 2009)

Sociální služba vychází především z požadavků, očekávání a osobních cílů uživatelů a je poskytována tak, aby nebyla porušována lidská a osobní práva klientů. Při poskytování služby se musí zohledňovat individuální potřeby, které podporují jejich životní styl a zvyšují kvalitu jejich života. Každá poskytovaná sociální služba by měla být průběžně vyhodnocována s ohledem na osobní cíle a možnosti klienta, taktéž je dostatečně personálně zabezpečena vzhledem k počtu klientů, jejich potřebám a náročnosti služby.

Služba zaměstnává odborníky, kteří jsou schopni zajistit potřebnou péči ve zvoleném spektru nabízených služeb. Taktéž splňuje prvek sociálního začleňování osob, kterým je služba poskytována, a to tím, že jsou zapojeni do aktivit v místě, kde žijí; jsou součástí sítě mezilidských vztahů; sami se taktéž snaží vyvíjet vlastní aktivitu. V oblasti začleňování taktéž hovoříme o péči o zdraví, rozvíjení se pomocí formálního vzdělávání či aktivního hledání práce a vstupu do právních vztahů.

Prostřednictvím sociálních služeb je zajišťována pomoc při péči o vlastní osobu, zajištění stravování, ubytování, pomoc při zajištění chodu domácnosti, ošetřování, pomoc s výchovou, poskytnutí informace, zprostředkování kontaktu se společenským prostředím, psychoterapie a socioterapie, pomoc při prosazování práv a zájmů.

Cílem služeb bývá mimo jiné:

- podpora rozvoje nebo alespoň zachování stávající soběstačnosti uživatele, jeho návrat do vlastního domácího prostředí, obnovení nebo zachování původního životního stylu,
- rozvíjení schopnosti uživatelů služeb a umožnit jim, pokud toho mohou být schopni, vést samostatný život,
- snížit sociální a zdravotní rizika související se způsobem života uživatelů.

¹ Považuji za nutné dodat, že v zemích EU mají „sociální služby“ širší pojetí a zahrnují také zdravotnictví, sociální ochranu jednotlivců, rodin a skupin, bydlení a zaměstnanost. Důraz je kladen na to, aby jednotlivé služby byly dostupné každému občanovi podle jeho individuální situace, často dochází k poskytování místních služeb – komunitními podniky či sociálními podniky.

Sociální služby sdílejí všechny charakteristiky, které jsou vlastní službám (např. nehmotnost, spjatost uživatele s poskytovatelem). Podstata odlišnosti vyplývá z jejich úlohy, kterou sociální služby sehrávají ve společnosti. Za podstatné faktory, které budou mít vliv i na řízení provozu služeb můžeme jmenovat (Molek, 2009):

- způsob financování,
- závislost na politických rozhodnutích,
- vazbu na legislativu,
- provázanost se sítěmi existujícími v místní komunitě,
- intimní povahu služeb,
- významnou roli rodiny či jiných neformálních společenství,
- etickou a hodnotovou dimenzi.

1.1 ČLENĚNÍ A FORMY POSKYTOVÁNÍ SOCIÁLNÍCH SLUŽEB

Základními činnostmi při poskytování sociálních služeb jsou dle zákona pomoc při zvládnání běžných úkonů péče o vlastní osobu, pomoc při osobní hygieně nebo poskytnutí podmínek pro osobní hygienu, poskytnutí stravy nebo pomoc při zajištění stravy, poskytnutí ubytování nebo pomoc při zajištění bydlení, pomoc při zajištění chodu domácnosti, výchovné, vzdělávací a aktivizační činnosti, poradenství, zprostředkování kontaktu se společenským prostředím, terapeutické činnosti a pomoc při prosazování práv a zájmů.

Podle druhu se sociální služby člení:

- **sociální poradenství** - člení se na základní a odborné sociální poradenství,
- **služby sociální péče** - zákon upravuje celkem 14 druhů služeb, které nabízejí pomoc při zvládnání úkonů péče o vlastní osobu a v soběstačnosti - k zajištění těchto služeb lze použít příspěvek na péči,
- **služby sociální prevence** - zákon upravuje celkem 17 druhů služeb, které se zaměřují na jevy, které mohou vést k sociálnímu vyloučení osob a nejsou způsobeny neschopností pečovat o sebe z důvodu věku nebo zdravotního stavu.

Podle způsobu jakým jsou sociální služby poskytovány, se člení následujících základních skupin:

- **sociální služby ambulantní**

Ambulantními službami se rozumí služby, za kterými jedinec dochází (je doprovázen nebo dopravován) do zařízení, poskytujících tyto služby a součástí služby není ubytování.

- **sociální služby terénní**

Terénními službami se rozumí služby, které jsou občanům poskytovány v jejich přirozeném prostředí.

- **sociální služby pobytové**

Pobytovými službami se rozumí služby spojené s ubytováním v zařízeních poskytujících sociální služby.

1.1.1 AMBULANTNÍ SOCIÁLNÍ SLUŽBY

- **krizová pomoc**

Je ambulantní nebo pobytová služba na přechodnou dobu poskytovaná osobám, které se nacházejí v situaci ohrožení zdraví nebo života, kdy přechodně nemohou řešit svoji nepříznivou situaci vlastními silami. Služba obsahuje poskytnutí ubytování, poskytnutí stravy (nebo pomoc při zajištění stravy), terapeutické činnosti a pomoc při prosazování práv a zájmů. Služba se poskytuje bezúplatně.

- **sociálně aktivizační služby pro rodiny s dětmi**

Jsou ambulantní služby poskytované rodině s dítětem, u kterého existují rizika ohrožení jeho vývoje, nebo je jeho vývoj ohrožen v důsledku dopadů dlouhodobě obtížné sociální situace, kterou rodiče nedokážou sami bez pomoci překonat. Služba obsahuje výchovné, vzdělávací a aktivizační činnosti, zprostředkování kontaktu se společenským prostředím, terapeutické činnosti a pomoc při prosazování práv a zájmů. Služba se poskytuje bezúplatně.

- **sociální poradenství**

Poskytuje osobám v nepříznivé sociální situaci potřebné informace přispívající k řešení jejich situace. Základní sociální poradenství je součástí všech druhů sociálních služeb. Odborné sociální poradenství zahrnuje občanské poradny, manželské a rodinné poradny, sociální práci s osobami společensky nepřizpůsobenými, poradny pro oběti trestných činů a domácího násilí, sociálně právní poradenství pro osoby se zdravotním postižením a seniory. Služba obsahuje poradenství, zprostředkování kontaktu se společenským prostředím, terapeutické činnosti a pomoc při prosazování práv a zájmů. Služba se poskytuje bezúplatně.

- **sociálně zdravotní služby**

Tyto služby napomáhají k zajištění fyzické a psychické soběstačnosti osob, kterým jsou poskytovány; jsou určeny osobám, které již nepotřebují akutní zdravotní lůžkovou péči (dostatečná je zdravotní péče ambulantního rozsahu), ale současně jsou natolik nesoběstační, že potřebují pomoc druhé osoby při každodenních úkonech a tato pomoc jim z objektivních důvodů nemůže být zajištěna v domácím prostředí. Sociálně zdravotní služby jsou poskytovány v pobytových zařízeních sociálních služeb nebo v pobytových zdravotnických zařízeních. Služby sociální péče poskytované v rámci sociálně zdravotních služeb (včetně základních služeb) podléhají úhradě. Zdravotnické úkony jsou hrazeny z fondů veřejného zdravotního pojištění.

- **odlehčovací služby**

Jsou ambulantní nebo pobytové služby poskytované osobám se zdravotním postižením a seniorům, jejichž situace vyžaduje pomoc jiné osoby, o které jinak pečuje osoba blízká v domácnosti; cílem služby je umožnit pečující osobě nezbytný odpočinek. Služba obsahuje pomoc při zvládnutí běžných úkonů péče o vlastní osobu, pomoc při osobní hygieně nebo poskytnutí podmínek pro osobní hygienu, poskytnutí stravy nebo pomoc při zajištění stravy, poskytnutí ubytování, zprostředkování kontaktu se společenským prostředím, terapeutické činnosti a pomoc při prosazování práv a zájmů. Služba se poskytuje za úplatu.

- **průvodcovská, předčitatelská a tlumočnická služba**

Tato služba se poskytuje osobám se zdravotním postižením a seniorům, jejichž schopnosti jsou sníženy v oblasti orientace nebo komunikace, a napomáhá jim osobně si vyřídit vlastní záležitosti. Služba obsahuje zprostředkování kontaktu se společenským prostředím a pomoc při prosazování práv a zájmů. Služba se poskytuje za úplatu.

- **nízkoprahová denní centra**

poskytují ambulantní služby pro osoby bez přístřeší. Služba obsahuje pomoc při osobní hygieně (nebo poskytnutí podmínek pro osobní hygienu) poskytnutí stravy (nebo pomoc při zajištění stravy). Služba se poskytuje bezúplatně.

- **nízkoprahová zařízení pro děti a mládež**

poskytují ambulantní služby dětem a mládeži ohroženým sociálním vyloučením. Služba je určena rizikovým, neorganizovaným dětem a mládeži, kteří jsou ohroženi sociálně - patologickými jevy nebo mají vyhraněný životní styl neakceptovaný většinou společností. Základním prostředkem pro navázání kontaktu s cílovou skupinou je nabídka volnočasových aktivit. Cílem je zlepšit kvalitu života cílové skupiny předcházením, snížením sociálních a zdravotních rizik souvisejících s jejich způsobem života, umožnit jim lépe se orientovat v jejich sociálním prostředí a vytvářet podmínky, aby v případě zájmu mohli řešit svoji nepříznivou sociální situaci. Služba obsahuje výchovné, vzdělávací a aktivizační činnosti, zprostředkování kontaktu se společenským prostředím a pomoc při prosazování práv a zájmů. Služba se poskytuje bezúplatně.

- **noclehárny**

poskytují ambulantní služby osobám bez přístřeší, které mají zájem o využití hygienického zařízení a přenocování. Služba obsahuje pomoc při osobní hygieně nebo poskytnutí podmínek pro osobní hygienu, poskytnutí stravy, poskytnutí ubytování, poskytnutí nebo zprostředkování informací. Služba se poskytuje za úplaty stanovenou poskytovatelem.

- **služby následné péče a doléčovací**

jsou ambulantní služby poskytující následnou péči osobám s chronickou psychickou poruchou a osobám závislým na návykových látkách, které absolvovaly ambulantní nebo ústavní léčbu ve zdravotnickém zařízení nebo které abstínují. Služba obsahuje terapeutické činnosti, pomoc při prosazování práv a zájmů. Služba se poskytuje bezúplatně.

1.1.2 TERÉNNÍ SOCIÁLNÍ SLUŽBY

- **terénní programy**

Jsou to služby poskytované osobám, které vedou nebo jsou ohroženy rizikovým způsobem života. Služba je určena pro problémové skupiny dětí a mládeže, uživatele drog, osoby bez přístřeší, osoby žijící v sociálně vyloučených komunitách a jiné sociálně ohrožené skupiny. Cílem služby je tyto osoby vyhledávat a minimalizovat rizika jejich způsobu života. Služba obsahuje zprostředkování kontaktu se společenským prostředím a pomoc při prosazování práv a zájmů. Služba se poskytuje bezúplatně.

- **pečovatelská služba**

Tato služba se poskytuje dětem, osobám se zdravotním postižením a seniorům, jejichž situace vyžaduje pomoc jiné osoby, a to v přirozeném prostředí i ve specializovaných zařízeních. Služba obsahuje pomoc při zvládnutí běžných úkonů péče o vlastní osobu, pomoc při osobní hygieně nebo poskytnutí podmínek pro osobní hygienu, poskytnutí stravy nebo pomoc při zajištění stravy, pomoc při zajištění chodu domácnosti, zprostředkování kontaktu se společenským prostředím a pomoc při prosazování práv a zájmů. Služba se poskytuje za úplatu. Bezúplatně se poskytuje rodinám, ve kterých se narodily současně tři nebo více dětí, účastníkům odboje) a pozůstalým manželům (manželkám) po účastnících odboje starším 70 let.

- **osobní asistence**

Služba se poskytuje v přirozeném sociálním prostředí osobám se zdravotním postižením a seniorům, jejichž situace vyžaduje pomoc jiné osoby, a to v předem dohodnutém rozsahu a čase. Služba obsahuje pomoc při zvládnutí běžných úkonů péče o vlastní osobu, pomoc při osobní hygieně, pomoc při zajištění chodu domácnosti, zprostředkování kontaktu se společenským prostředím a pomoc při prosazování práv a zájmů. Služba se poskytuje za úplatu.

- **telefonická krizová intervence**

Je to soubor metod a technik krizové práce s klientem v situaci, kterou osobně prožívá jako zátěžovou, nepříznivou a ohrožující, založený na jednorázovém nebo opakovaném telefonickém kontaktu tohoto klienta s pracovištěm telefonické krizové intervence

- **kontaktní centra**

Jsou to nízkoprahová zařízení navazující kontakt s osobami ohroženými závislostí na návykových látkách. Cílem služby je minimalizovat sociální a zdravotní rizika spojená se zneužíváním návykových látek. Služba obsahuje terapeutické činnosti a pomoc při prosazování práv a zájmů. Služba se poskytuje bezúplatně.

- **podporované bydlení**

Je to sociální služba poskytovaná osobám se zdravotním postižením, jejichž situace vyžaduje pomoc jiné osoby; služba se poskytuje v domácnosti osob. Služba obsahuje pomoc při zajištění chodu domácnosti, výchovné, vzdělávací a aktivizační činnosti, zprostředkování kontaktu se společenským prostředím, terapeutické činnosti a pomoc při prosazování práv a zájmů. Služba se poskytuje za úplatu.

- **služby rané péče**

Tyto služby se poskytují rodičům dítěte ve věku do 7 let, které je osobou se zdravotním postižením nebo jehož vývoj je ohrožen v důsledku nepříznivého sociálního prostředí. Služba je zaměřena na podporu rodiny a podporu vývoje dítěte s ohledem na jeho specifické potřeby. Služba je poskytována především v domácnosti. Služba obsahuje výchovné, vzdělávací a aktivizační činnosti, zprostředkování kontaktu se společenským prostředím, terapeutické činnosti a pomoc při prosazování práv a zájmů. Služba se poskytuje bezúplatně.

Sociální služby tak pomáhají lidem žít běžným životem, cílem je, umožňují jim pracovat, nakupovat, navštěvovat školy, navštěvovat místa víry, účastnit se aktivit volného času, starat se sám o sebe a o domácnost apod. Zaměřují se na zachování co nejvyšší kvality a důstojnosti jejich života.

Sociální služby jsou poskytovány jednotlivcům, rodinám i skupinám obyvatel. Mezi nejpočetnější skupiny příjemců sociálních služeb patří zejména senioři, lidé se zdravotním postižením, rodiny s dětmi, ale také lidé, kteří z různých důvodů žijí "na okraji" společnosti.

Informace o sociálních službách a jejich poskytování lze získat např. na městských, případně obecních nebo krajských úřadech (odborné sociálních věcí), v občanských nebo jiných specializovaných poradnách anebo přímo u poskytovatelů sociálních služeb.²

² Sociální služby - způsoby pomoci [online] [vid. 17.9.2012]. Dostupné z <http://www.mpsv.cz/cs/9#zkss>

1.1.3 SOCIÁLNÍ SLUŽBY POBYTOVÉ

Také pobytové služby mají svůj rozsah a dle § 34, odst. 1 zákona o sociálních službách jsou vyjmenována zařízení, která slouží k poskytování pobytových služeb:

- **centra denních služeb**

Ta poskytují ambulantní služby ve specializovaném zařízení s cílem posílit samostatnost a soběstačnost osob se zdravotním postižením a seniorů v nepříznivé sociální situaci, která může vést k sociálnímu vyloučení. Služba obsahuje pomoc při osobní hygieně nebo poskytnutí podmínek pro osobní hygienu, poskytnutí stravy nebo pomoc při zajištění stravy, výchovné, vzdělávací a aktivizační činnosti, zprostředkování kontaktu se společenským prostředím, terapeutické činnosti a pomoc při prosazování práv a zájmů. Služba se poskytuje za úplatu.

- **stacionáře denní a týdenní**

Ty poskytují ambulantní služby ve specializovaném zařízení seniorům, osobám se zdravotním postižením a osobám ohroženým užíváním návykových látek, jejichž situace vyžaduje pravidelnou pomoc jiné osoby. Služba obsahuje pomoc při zvládnutí běžných úkonů péče o vlastní osobu, pomoc při osobní hygieně nebo poskytnutí podmínek pro osobní hygienu, poskytnutí stravy nebo pomoc při zajištění stravy, poskytnutí ubytování nebo pomoc při zajištění bydlení a výchovné, vzdělávací a aktivizační činnosti, zprostředkování kontaktu se společenským prostředím, terapeutické činnosti, pomoc při prosazování práv a zájmů. Služba se poskytuje za úplatu.

- **domovy pro osoby se zdravotním postižením**

Ty poskytují dlouhodobé pobytové služby osobám se zdravotním postižením, jejichž situace vyžaduje pomoc jiné osoby. Služba obsahuje pomoc při zvládnutí běžných úkonů péče o vlastní osobu, pomoc při osobní hygieně nebo poskytnutí podmínek pro osobní hygienu, poskytnutí stravy, poskytnutí ubytování, výchovné, vzdělávací a aktivizační činnosti, zprostředkování kontaktu se společenským prostředím, terapeutické činnosti, pomoc při prosazování práv a zájmů. Služba se poskytuje za úplatu.

- **domovy pro seniory**

Jsou to dlouhodobé pobytové služby seniorům, jejichž situace vyžaduje pomoc jiné osoby. Služba obsahuje pomoc při zvládnutí běžných úkonů péče o vlastní osobu, pomoc při osobní hygieně nebo poskytnutí podmínek pro osobní hygienu, poskytnutí stravy, poskytnutí ubytování, zprostředkování kontaktu se společenským prostředím, aktivizační činnosti a pomoc při prosazování práv a zájmů. Služba se poskytuje za úplatu.

- **chráněné bydlení**

Je dlouhodobá pobytová služba poskytovaná osobám se zdravotním postižením, jejichž situace vyžaduje pomoc jiné osoby. Chráněné bydlení má formu individuálního nebo skupinového bydlení; osobě se poskytuje podle potřeby podpora osobního asistenta. Služba obsahuje poskytnutí stravy nebo pomoc při zajištění stravy, poskytnutí ubytování, pomoc při zajištění chodu domácnosti, výchovné, vzdělávací a aktivizační činnosti, zprostředkování kontaktu se společenským prostředím, terapeutické činnosti, pomoc při prosazování práv a zájmů. Služba se poskytuje za úplatu.

- **azylové domy**

Poskytují pobytové služby na přechodnou dobu osobám v nepříznivé sociální situaci spojené se ztrátou bydlení. Služba obsahuje poskytnutí stravy nebo pomoc při zajištění stravy,

poskytnutí ubytování nebo pomoc při zajištění bydlení, pomoc při prosazování práv a zájmů, výchovné, vzdělávací a aktivizační činnosti. Služba se poskytuje za úplatu.

- **domy na půl cesty**

Poskytují pobytové služby na přechodnou dobu pro osoby do 26 let věku, které po dosažení zletilosti opouštějí školská zařízení pro výkon ústavní nebo ochranné výchovy, popřípadě pro osoby z jiných zařízení pro péči o děti a mládež. Služba obsahuje tyto činnosti: poskytnutí ubytování, zprostředkování kontaktu se společenským prostředím, terapeutické činnosti a pomoc při prosazování práv a zájmů. Služba se poskytuje za úplatu.

- **terapeutické komunity**

poskytují pobytové služby na přechodnou dobu pro osoby závislé na návykových látkách nebo osoby s chronickou psychickou poruchou, které mají zájem o začlenění do běžného života. Služba obsahuje tyto činnosti: poskytnutí stravy, poskytnutí ubytování, zprostředkování kontaktu se společenským prostředím, terapeutické činnosti a pomoc při prosazování práv a zájmů. Služba se poskytuje za úplatu.

- **sociální poradenství**

poskytuje osobám v nepříznivé sociální situaci potřebné informace přispívající k řešení jejich situace. Základní sociální poradenství je součástí všech druhů sociálních služeb. Odborné sociální poradenství zahrnuje občanské poradny, manželské a rodinné poradny, sociální práci s osobami společensky nepřizpůsobenými, poradny pro oběti trestných činů a domácího násilí, sociálně právní poradenství pro osoby se zdravotním postižením a seniory. Služba obsahuje poradenství, zprostředkování kontaktu se společenským prostředím, terapeutické činnosti a pomoc při prosazování práv a zájmů. Služba se poskytuje bezúplatně.

- **centra sociálně rehabilitačních služeb**

jedná se o soubor specifických činností zaměřených na nácvik potřebných dovedností osoby se zdravotním postižením směřujících k dosažení samostatnosti a soběstačnosti v nejvyšší možné míře s ohledem na její dlouhodobě nepříznivý zdravotní stav. Cílem je dosažení nalezení vhodného pracovního uplatnění. Proces sociální rehabilitace je integrální součástí poskytování sociálních služeb.

1.2 POSKYTOVATELÉ A PODMÍNKY POSKYTOVÁNÍ SLUŽEB

Obce a kraje dbají na vytváření vhodných podmínek pro rozvoj sociálních služeb, zejména zjišťováním skutečných potřeb lidí a zdrojů k jejich uspokojení, kromě toho samy zřizují organizace poskytující sociální služby. Další podmínky jsou ovlivněny přímo zákonem o sociálních službách č.108/2006 Sb. Poskytovateli sociálních služeb ve smyslu uvedeného zákona jsou následující subjekty:

- územní samosprávné celky a jimi zřizované právnické osoby,
- další právnické osoby,
- fyzické osoby,
- ministerstvo práce a sociálních věcí (MPSV) a jím zřízené organizační složky státu.

Sociální služby lze poskytovat jen na základě oprávnění k poskytování sociálních služeb. Toto oprávnění vzniká rozhodnutím o registraci. O registraci rozhoduje krajský úřad příslušný podle místa trvalého bydliště nebo hlášeného pobytu fyzické osoby nebo sídla právnické osoby (po té zapisuje do registru poskytovatelů služeb).

Podmínkou registrace je:

- podání písemné žádosti o registraci, bezúhonnost a odborná způsobilost všech fyzických osob, které budou přímo poskytovat sociální služby,
- zajištění hygienických podmínek, jsou-li sociální služby poskytovány v zařízení sociálních služeb, vlastnické nebo jiné právo k objektu nebo prostorám, v nichž budou poskytovány sociální služby, zajištění materiálních a technických podmínek odpovídajících druhu poskytovaných sociálních služeb.

Po udělení registrace je poskytovatel povinen dodržovat standardy kvality sociálních služeb. Tyto standardy mohou být průběžně kontrolovány tzv. auditory standardu kvality sociálních služeb. Na poskytování vybraných služeb může provozovatel obdržet dotaci k financování běžných výdajů souvisejících s poskytováním sociálních služeb v souladu se zpracovaným střednědobým plánem rozvoje sociálních služeb.

Dotace ze státního rozpočtu je poskytována prostřednictvím rozpočtu kraje. (Havlík et al., 2006) Základem pro obdržení dotace je tvorba plánu využití služeb poskytovatelů, v rámci komunity. Tímto problémem se zabývá komunitní plánování sociálních služeb.

1.3 KOMUNITNÍ PLÁNOVÁNÍ SOCIÁLNÍCH SLUŽEB

Komunitní plánování sociálních služeb vychází z potřeb v obcích a krajích tak, aby odráželo specifika lokality i způsoby řešení problémů v sociální oblasti (Pitnerová, 2008). Hlavním cílem komunitního plánování sociálních služeb je nastavit efektivní systém poskytování služeb, který bude dostupný uživatelům nejen rozsahem služeb, ale také i finančně.

Komunitní plánování sociálních služeb můžeme chápat jako odpověď na roli státu v oblasti sociálních služeb. Založeno je na komunikaci mezi zadavateli, poskytovateli a uživateli sociálních služeb (Molek, 2009). Je výsledkem zjišťování potřeb lidí ve zvolené lokalitě a hledání způsobů jejich uspokojování při využití dostupných zdrojů.

Základem zpracování plánu je vyjednávání mezi účastníky procesu poskytování sociálních služeb – je nutná participace **zadavatele** (ti služby objednávají i platí a mají odpovědnost za jejich zajištění), **poskytovatele** (subjekty, které služby nabízejí a prodávají) a **uživatele** sociálních služeb (subjekty, které služby nakupují a využívají).

Komunitní plánování sociálních služeb zpravidla probíhá v následujících třech etapách (Molek, 2009):

- zpracování demografické analýzy a prognózy vývoje lokality (obce, města, regionu a jejich spádového území),
- zpracování SWOT analýzy (silné a slabé stránky lokality, její příležitosti a ohrožení),
- zpracování plánu rozvoje (formulace cílů v oblasti sociálních služeb, způsob jejich dosažení a financování, kontrola plnění).

Obsahem komunitního plánu sociálních služeb je:

- popis a analýza existujících zdrojů a potřeb,
- strategie rozvoje a způsob její realizace,
- povinnosti jednotlivých účastníků,
- metody sledování a vyhodnocování plnění plánu,
- způsob, jakým lze provést změny v poskytování sociálních služeb.

Komunitní plán sociálních služeb je významným zdrojem informací, nezbytných pro zpracování a formulování vlastního strategického plánu organizace poskytující sociální služby (viz kapitola 3), protože:

- analyzuje současný stav sociálních služeb v dané lokalitě (městě, regionu), a to jak z hlediska kvantity a struktury, tak i kvality jednotlivých nabídek,
- shrnuje poznatky uživatelů sociálních služeb a jejich hodnocení poskytovaných služeb,
- formuluje potřeby a cíle v oblasti sociálních služeb dané lokality včetně strategie, jak tyto cíle naplnit.

1.4 PODNIKÁNÍ V SOCIÁLNÍCH SLUŽBÁCH

Jelikož sociální služby mohou být jak veřejným statkem, tak i tržním produktem, jak již bylo zmíněno výše, jedná se o kombinaci služeb za úplatu a služeb bezplatných. Úhrada nákladů za sociální služby tak závisí na charakteru organizace, která je poskytuje. Je-li poskytovatelem nezisková organizace (sociální služba je tak veřejným statkem), úhrada nákladů placená klientem zahrnuje ubytování, stravování a péči poskytovanou ve sjednaném rozsahu (výše úhrady je upravena zákonem 108/2006 Sb., o sociálních službách a vyhláškou č.505/2006 Sb.) V případě, že sociální služba je poskytována jako standardní tržní produkt podnikatelským subjektem, výše úhrady placené klientem je výsledkem individuální dohody mezi ním a poskytovatelem (smluvní cena). Z toho vyplývá, že poskytovatelem sociálních služeb mohou být následující dva typy organizací, které však v sobě sdílí sociální cíl:

- **Organizace neziskového sektoru**

Organizace neziskového sektoru zahrnují právnické osoby, které nebyly zřízeny nebo založeny za účelem podnikání. Jejich činnost je upravena zákonem č. 108/2006 Sb. a vyhláškou č.505/2006 Sb. Jedná se právní formy typu obecně prospěšných společností, nadací apod.

- **Organizace soukromého sektoru (privátní)**

Tyto organizace poskytují sociální služby na tržním principu.

Třebaže mezi oběma typy organizací existuje řada rozdílů (tím nejpodstatnějším je, že neziskové organizace mohou svými podnikatelskými aktivitami vytvářet zisk, který však může být použit výhradně na cíle dané posláním organizace a nikoli přerozdělován mezi vedení organizace, její vlastníky či jiné subjekty), mají (měly by mít) i mnoho společného. **Tímto společným jmenovatelem je služba zákazníkovi a sociální cíl a v neposlední řadě sociální hodnota jejich podnikání.**

1.4.1 SOCIÁLNÍ PODNIKÁNÍ

Pro podnikání, poskytující sociální služby může být vhodné představit pojem sociální podnikání, které bývá obvykle zařazováno do jedné z „podskupin“ podnikání. Sociální podnikatelé musí vzít v úvahu zákazníky, dodavatele, bariéry vstupu, konkurenci. Hlavní rozdíl je ale v tom, že tradiční podnikání se primárně zaměřuje na ekonomické zisky, zatímco sociální se zaměřuje na sociální zisky. Nepříznivý faktor pro komerční podnikání může vytvářet příležitost pro sociální podnikání.

Finanční i lidské zdroje v sociálním a tradičním podnikání se přes některé podobnosti v mnoha ohledech liší. Možnosti a cesty k získání finančních i lidských zdrojů jsou velmi různorodé a odlišné. Klíčovou pozici v podnikání je vyjádření sociální hodnoty (social-value

proposition - SVP). Ústřední postavení SVP vyplývá z odlišné povahy a hlavní role poslání v sociálních podnicích a vytvářené sociální hodnoty (Durda, 2010, s. 14)

Sociálním podnikem můžeme chápat „subjekt sociálního podnikání“, tj. právnickou osobu nebo její část nebo fyzickou osobu, které splňují principy sociálního podniku; sociální podnik musí mít příslušné živnostenské oprávnění.

DEFINICE 2 SOCIÁLNÍ PODNIK

Každý sociální podnik by měl splňovat následující kritéria, která by ho řadila do kategorie sociálních podniků, řešících problémy komunity, například řešením nabídky nedostatečného portfolia sociálních služeb či neřešených problémů.

Tato kritéria zahrnují:

(1) Obecně prospěšný cíl, který je formulován ve stanovách nebo statutu. Je orientovaný na řešení otázek zaměstnanosti, sociálního začleňování a místního rozvoje. Vzniká a rozvíjí se na konceptu tzv. trojího prospěchu (triple-bottom line) – ekonomického, sociálního a environmentálního.

(2) Participaci, demokratické rozhodování a sociální kapitál. Vnitřní vztahy sociálního podniku směřují k maximálnímu zapojení členů/pracovníků do rozhodování a k samosprávě. Vnější vztahy s okolím posilují sociální kapitál sociálního podniku a místních společenstev.

(3) Specifické financování a použití zisku. Finanční vztahy a hospodaření sociálního podniku jsou podřízeny obecně prospěšnému cíli uvedenému ve stanovách/statutu/zakládací listině/veřejném závazku. Hospodaření sociálního podniku směřuje k dlouhodobé ekonomické stabilitě a udržitelnosti (interní i externí). Případný zisk z účasti na trhu je používán přednostně pro rozvoj sociálního podniku a/nebo pro naplnění jeho obecně prospěšných cílů.

(4) Místní rozměr. Sociální podnik uspokojuje přednostně místní potřeby a využívá přednostně místní zdroje. Sociální podnik vstupuje do místních iniciativ a partnerství, přispívá k místnímu rozvoji znevýhodněných oblastí. Podporuje smysl pro společenskou odpovědnost na místní úrovni (Beck, 2010, s.70).

Pro sociální podniky není důležité, jakou mají právní formu, mělo by se však jednat o subjekty soukromého práva. Podle platné legislativy může mít sociální podnik formu družstva, občanského sdružení, obecně prospěšné společnosti, církevní právnické osoby, společnosti s ručením omezeným, akciové společnosti a osoby samostatně výdělečně činné. Příspěvkové organizace ani obce tedy nemají být sociálním podnikem, protože nejsou autonomní, tj. jsou součástí veřejné správy.

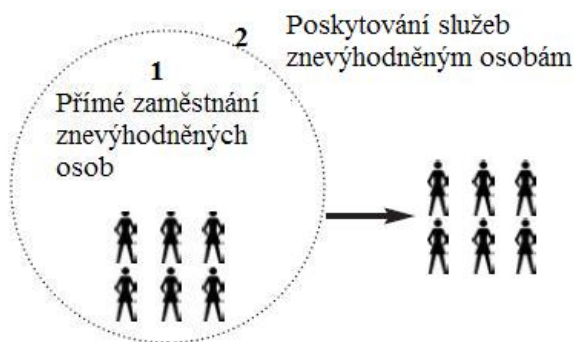
Sociální podnikání je vymezeno velmi široce. Patří do něj kromě zaměstnávání znevýhodněných osob na trhu práce také organizace poskytující obecně prospěšné služby v oblasti sociálního začleňování a místního rozvoje včetně ekologicky orientované činnosti, jednotlivci ze znevýhodněných skupin věnující se podnikání a také doplňkové činnosti nestátních neziskových organizací realizované z důvodu reinvestice zisku do hlavní obecně prospěšné činnosti organizace. Takto široce vymezené sociální podnikání by nemělo být přímo navázáno na legislativní výhody a finanční podporu, protože by pak hrozilo zneužití a rozmělnění konceptu sociálního podnikání. (Beck, 2010, s.70)

Sociální podnikání však můžeme také označit jako „podnikatele v poskytování služeb“, protože slouží zájmům společnosti a za tímto účelem byl podnik založen. Sociální podniky se mezi sebou liší z několika hledisek – z hlediska cílových skupin, podnikatelského plánu a způsobu financování (Alter, 2000, Dees, 2001, Evers, 2005). Z tohoto důvodu vznikají odlišné podnikatelské modely, které mají vliv jak na přípravu projektu, tak na výběr

sociálních služeb, které mohou být tímto podnikem zajištěny a provozovány (viz obrázek 1), který rozlišuje:

- zaměstnanecký přístup, kdy jsou zaměstnávány přímo znevýhodněné osoby,
- podnikatelský přístup, kdy cílová skupina je pouhým příjemcem služby.

Obrázek 1 Přístupy k založení sociálního podniku

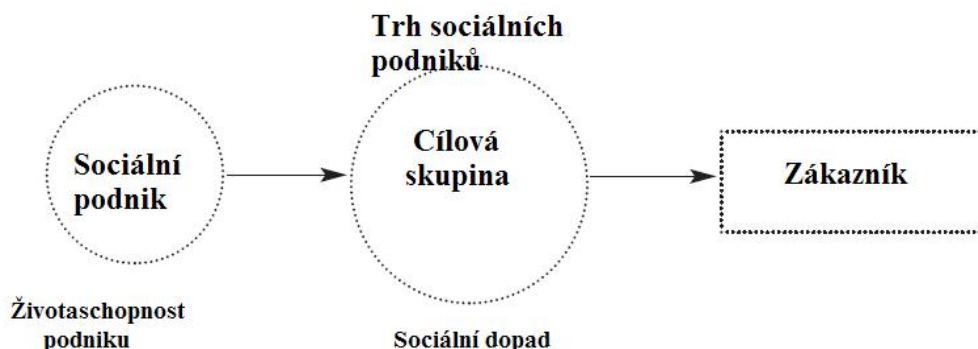


Zdroj Alter, 2000, s.15

Podnikatelské modely se proto musí přizpůsobovat příjemcům služeb a tím i podmínkám trhu, na kterém působí. Právě svých chováním vznikají tři základní typy podnikatelského chování sociálních podniků:

- **klasický podnikatelský model.** Podnikatelé prodávají své výrobky či nabízejí své služby přímo svým zákazníkům. Důležitým spojovacím faktorem je, že je totožný provozovatel a cílová skupina (pocházejí ze stejného prostředí (obrázek 2). Tento model je založen a využíván při podpoře podnikání lidí ze znevýhodněných skupin, při využívání grantových programů, mikrofinancování, kde sociální dopad je měřen nejen poskytnutou službou cílové skupině, ale také získáním počátečního kapitálu pro začátek podnikání.

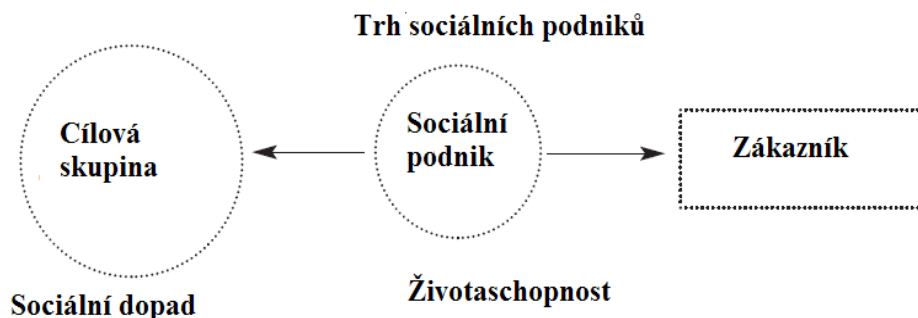
Obrázek 2 Podnikatelský model sociálního podniku



Zdroj: Alter, 2000, vlastní úprava

- **model tržního zprostředkovatele.** Sociálně orientované podniky nakupují výrobky a služby od znevýhodněných osob a ty pak dále prodávají externím zákazníkům. Sociální dopad je v tomto případě měřen proniknutím výrobků cílové skupiny na trh, na který by se jinak nedostaly (obrázek 3). Zprostředkovatelské aktivity sociálního podniku nahrazují klasické distribuční cesty a umožňují tak prodloužení životaschopnosti podpůrných projektů pro znevýhodněné osoby tím, že jim zajišťují odbyť.

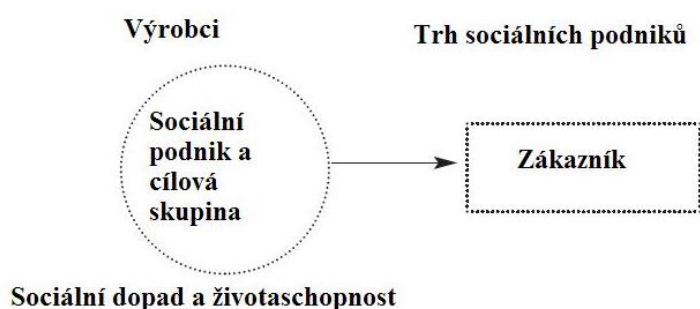
Obrázek 3 Model tržního zprostředkovatele



Zdroj: Alter, 2000, vlastní úprava

- **zaměstnanecký model.** Sociální podnik zde zaměstnává lidi z cílové skupiny a služby nabízí na otevřeném trhu. Podnik se chová tržně, sociální dopad je doprovázen tvorbou pracovních míst a vzděláváním (obrázek 4). Přímá zaměstnanost cílové skupiny přináší nejen dosažení prodloužení životaschopnosti projektu, snahu o udržitelnost a kreativitu. V každém případě zde sehrává roli mateřská organizace, která sociální podnik vytvořila či spravuje.

Obrázek 4 Zaměstnanecký model

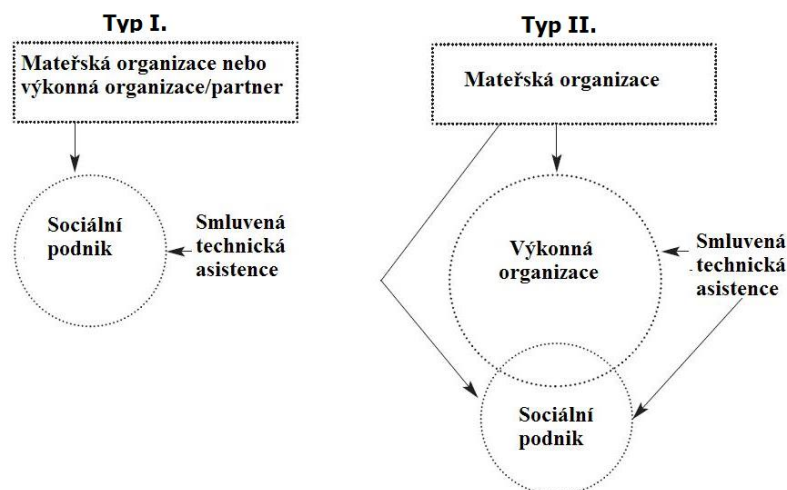


Zdroj: Alter, 2000, vlastní úprava

ROLE ZŘIZOVATELE V SOCIÁLNÍM PODNIKÁNÍ

Role zřizovatele sociálního podniku, ať již neziskové organizace, dobrovolnické organizace či přímo zakladatele sociálního podniku bez mateřské organizace se liší dle mise, za kterým byl podnik založen. Existují pouze dva způsoby, jak uvést podnik v život. Buď pomocné partnerské organizace (výkonného článku) nebo jako samostatný sociální podnik (obrázek 5). Role zřizovatelů se liší pouze v tom, že je to podnikatel se sociální vizí a tím se bude odlišovat ve využívání příležitostí na trhu. I nadále pro ně zůstává stejné měřítko efektivity podnikání – vytvářet hodnotu, ale pro společnost. (Dees, 2001).

Obrázek 5 Role zřizovatele při založení sociálního podniku



Zdroj: Alter, 2000

Sociální podnikání tak neznamená, že by se za poskytované služby nemělo platit. Cílem je poskytovat služby tak, aby byly dostupné pro místní občany, pomoci zaměstnat znevýhodněné skupiny (mladí do 25 let, občané ve věku 50+, jiné handicapy) a minimalizovat dotace a příspěvky z externích zdrojů.

1.5 SOCIÁLNÍ VERSUS KOMUNITNÍ PODNIKÁNÍ (SOCI(ET)AL ENTREPRENEURSHIP)

Komunitní (společenské) podnikání lze chápat jako druh sociálního podnikání. Výraz se začal objevovat ve skandinávských zemích (švédsky zní „samhällsentreprenörskap“, v anglické terminologii se spíše užívá pojmu public či civic entrepreneurship). Teoretické rozdíly jsou významně patrné již z jeho změněného názvu (Lindhult, 2011). Námět k diskusi poskytuje zázemí pro sociálně-podnikatelské perspektivy, kde na jedné straně figurují znepokojení občané s jejich konkrétními zájmy o služby veřejného sektoru; odborné zázemí (zejména zástupci municipalit) usiluje o to, aby projednávání problémů a řešení bylo společné (rozdíly jsou zachyceny v tabulce č. 1).

Tabulka 1 Srovnání sociálního a soci(et)álního podnikání

	Sociální podnikání	Soci(et)ální podnikání
Zdroj motivace pro podnikání	Vnitřní sociální cítění pomáhat, dělat dobro	Veřejné zájmy a hodnoty
zájem	Neuspokojené potřeby lidí a skupin	Společenské problémy
cíl	Spokojený příjemce	Institucionální dopady pro zlepšení podmínek
Spolupráce s veřejným sektorem	Zaměření se jen na vybrané segmenty	Partnerství, demokratické rozhodování
Vznik	Především neziskové organizace, podniky sociálních služeb, podniky s konceptem CSR	Bez omezení sektorů
Vztahy	Spolupráce pro zvýšení užitku	Federace, spolupráce pro společný zájem
Orientace	Podnikatelská orientace v sociální sféře	Občanská aktivita
Organizace	Soukromé „království“	Soukromá republika

Zdroj: Lindhult, 2011, vlastní zpracování

Cílem je zdůraznit užitek, vyplývající z partnerství municipality a daného podniku při zajištění sociálních služeb k užítku občanů (Korosec, Berman, 2006). Následující prvky ukazují charakteristiku komunitního podniku, který vzniká na základě partnerství místní společnosti, poskytuje vybranou službu a minimalizuje závislost na politickém dění (srovnej tab.1 a tab. 2).

Tabulka 2 Koncept „7P“

	Podnik	Podnik typu: Soci(et)al
<i>Product</i>	Zákazník	Tvorba hodnoty, řešení problému
<i>Process</i>	Rozvoj podniku	Rozvoj sítě
<i>Person</i>	Trh, kompetence, myšlenky	Spolupráce, propojování sektoru
<i>Platforma</i>	Podnikatelský model	Vztahy na kompetencích a spolupráci
<i>Partners</i>	Win-win	Federace, podpora
<i>Performance /výkon/</i>	ROI, tržby...	Hodnoty společnosti-blahobyt, spokojenost, užitek
<i>Propagace</i>	Podíly na trhu	Spokojenost, pokračování projektů...

Zdroj: Lindhult, 2011, vlastní zpracování

Ačkoli se o sociálním podnikání a jeho podpoře již dlouho mluví, stále nenajdeme jednotnou definici jeho pojetí, tak doporučenou právní formu, podle které by bylo jasné patrné, o jaký typ podniku se jedná a jaký cíl sleduje.

V ČR se vyskytují nejčastěji ve formě neziskových organizací, méně často ve formě právnických osob typu s.r.o. Přitom historie ukazuje, že jsou to právě družstva, která mají u nás tradici a taktéž splňují podmínky rozvoje komunitního podnikání. S výběrem právních forem a sociálního podniku, jako poskytovatele sociálních služeb nesouhlasí Pastrňák (2011), který tvrdí, že „**organizace poskytující sociální služby nemohou být sociálním podnikem**“. A právě tím naráží na rozlišení sociálního a komunitního podniku, jako „vyšší formy“ sociálního podnikání.

Družstva a spolky se stávají stabilnějšími v některých svých tradičních rolích a nové modely spolků potvrzují důležitost sociálních podniků. Z ostatních zemí můžeme Itálii, která roku 1991 zavedla status „sociální družstvo“; roku 1995 Belgie zavedla do své legislativy koncept společnosti založené k „sociálním účelům“, zatímco Portugalsko zavedlo „sociální družstvo se společným ručením“. Španělský zákon z roku 1999 ohledně družstev obsahuje speciální zmínku k sociálním družstvům.

Skutečnost rozdílů si uvědomují i ve Spojeném království, kdy v roce 2005 byla uzákoněna nová právní forma pro tyto formy podniků zvaná „Community Interest Companies.“ Tato forma umožňuje oddělenost od svých zakladatelů, sledování vytyčeného cíle a získání soběstačnosti. Taktéž jim zaručuje stabilitu, díky „uzamčení aktiv“. Je také nařízena reinvestice zisku zpět do podnikání. Navenek má stejná práva a povinnosti jako společnost s ručením omezeným. Co se týká využití nabízené právní formy, již v prvním roce ji zaregistrovalo 1600 uživatelů, 33% z nich poskytuje zdravotní a sociální péči – zejména denní péči, odlehčovací péči, péči o děti a pohybuje se v sektoru mikropodniku. Taktéž provozuje ubytovací služby ve 20%. (StartUp UK, 2011). V roce 2007 Francie zavedla družstevní podnik společného zájmu (Société coopérative d'intérêt collectif neboli SCIC).

Máme-li stanoven cíl, právní formu³, organizační strukturu, podnikatelský model, vlastníme rámcově vše, co potřebujeme k jeho založení a pokud již byl založen, je třeba se věnovat jeho řízení.

³ více v kapitole 5

2 ZÁKLADNÍ POJMY Z TEORIE ŘÍZENÍ

Potřeba řídit se vyskytuje v každém typu organizace, ať se jedná o neziskovou organizaci či tržní subjekt. Nejdříve si zopakujme základní náplň slova „management“.

Dle Vodáčka a Vodáčkové (1994) či Jakušové (2010) můžeme pojetí rozdělit do tří skupin:

- definice, kladoucí důraz na vedení lidí,
 - E. Dale (USA): „*Management je vykonávání věcí prostřednictvím jiných lidí.*“
- definice, kladoucí důraz na specifické funkce, konané vedoucími pracovníky,
 - K. H. Chung (USA): „*Management je proces plánování, organizování, vedení a kontroly organizačních činností, zaměřených na dosažení cílů organizace.*“
- definice, zahrnující předmět studia a jeho účel.
 - S. P. Robins (USA): „*Management je oblast studia, která se věnuje stanovení postupů, jak co nejlépe dosáhnout cíle organizace.*“

Podle Lednického (2000) je management „*proces systematické realizace všech manažerských funkcí a efektivního využívání všech zdrojů organizace na stanovení a dosažení jejich cílů. Manažerskými funkcemi se přitom rozumí činnost plánovací, organizační, rozhodovací, kontrolní a vedení lidí.*“

Dle Nullové (2004) je třeba zkoumat proces řízení z různých hledisek s cílem, zachovat celistvý a objektivní pohled:

- **z věcného**, obsahového hlediska (předmětem zkoumání je otázka: „co je řízeno“),
- **z formálního** hlediska (předmětem zkoumání je otázka: „jak řídit“),
- **z hlediska objektu** řízení resp. úrovně řízení zkoumáme účinnost:
 - *řízení vrcholového* - strategického, jehož posláním je stanovení dlouhodobých strategických záměrů a cílů organizace,
 - *řízení taktického*, které navazuje na vrcholové řízení a na základě strategických cílů určuje dílčí cíle pro další, nižší úrovně řízení a kontroluje jejich plnění; v případě odchylky v činnosti systému řízení, zabezpečuje potřebné změny ve stanovených cílech,
 - *řízení operativního*, které zabezpečuje činnost organizace při plnění konkrétních úloh vyplývajících ze strategických a taktických cílů a úloh.

Jednotlivé funkce řízení lze po té uspořádat do tří skupin (Nullová, 2004):

- **základní funkce řízení** (plánování, organizování, operativní řízení a kontrola),
- **zabezpečovací funkce řízení** (zabezpečení informacemi, personální a zabezpečení prostředky),
- **průběžné funkce řízení** (rozhodování, koordinování, regulování, vedení lidí, motivování, komunikování).

2.1 ZÁKLADNÍ FUNKCE ŘÍZENÍ

Základní funkce řízení jsou: *plánování, organizování, operativní řízení a kontrola.* Tyto základní funkce mají cyklický charakter, což prokazuje jejich vzájemnou propojenost v podobě tzv. manažerského kruhu. Cyklus řízení začíná plánováním, vytýčením cíle, úloh a prostředků k jejich realizaci. Potom následuje organizování, tzn. uspořádání prvků vytváření

podmínek pro úspěšné plnění úloh. Další, v pořadí třetí je fáze operativního řízení, kdy je vše připraveno k organizačnímu zabezpečení a postupuje se k realizačnímu procesu. Čtvrtou fází cyklu řízení je kontrola, která zabezpečuje poznání toho, jaký je průběh plnění úloh a dosahování cíle, jaké jsou skutečné výsledky. Jde o zpětnou vazbu v cyklu řízení, která umožňuje získávat informace o stavu a pohybu jevů, které jsou předmětem řízení.

Praktickou aplikaci můžeme vidět v popisu tzv. cyklu zlepšování. Při zlepšování činností lze použít jednoduchou metodu s univerzálním použitím: tzv. „Demingův cyklus“, nazývaný jako cyklus PDCA. Tento cyklus zahrnuje tyto fáze:

- **fáze plánovací (P):** co a jak navrhnout k zlepšování, tj. sestavit plán zlepšování,
- **fáze realizační (D):** provedení naplánovaného, tj. zavedení do praxe,
- **fáze ověřovací (C):** zjišťování, zda bylo dosaženo cílů a požadovaných výsledků, tj. sestavení kontrolního plánu a jeho provedení,
- **fáze pojištění výsledku (A):** přijetí opatření ke zlepšení či opakovanému dosažení výsledku.

V praxi cyklus PDCA běžně (aniž by to věděla) mnoho manažerů používá k zavedení různých změn, obvykle však bez jakéhokoli monitorování a pojištění výsledku. Typickým příkladem může být zavedení nebo upgrade softwaru a k tomu příslušná školení zaměstnanců.

PLÁNOVÁNÍ

Plánování je první etapou jakékoli řídicí činnosti. Bez plánování by byla organizace statická a nemohla by se přizpůsobovat změnám okolí i změnám uvnitř. Plánování je zastoupeno na každém stupni řízení. Tento proces vyžaduje stanovení a tvorbu cílů a volbu způsobů, jak jich dosáhnout. Výsledkem je písemný dokument, specifikující činnosti na příští období. Každý plán obsahuje čtyři základní pilíře (Sedlák, 2001):

- **cíle** – „co“ chceme dosáhnout v budoucnu, musí být reálné, vždy s ohledem na rozpočtové omezení organizace a další dostupné zdroje organizace a předpokládané změny budoucích podmínek (např. nebudeme si dávat za cíl rozšiřovat počet míst v domově pro seniory, když nám ubývá počet žádostí o službu - příklad nereálného cíle),
- **akce** – specifické činnosti „jak“ toho chceme dosáhnout, podpora měřitelnosti výsledků,
- **zdroje** – omezení, které musíme respektovat, vytváření rozpočtů (finanční, lidské zdroje, informační zdroje),
- **implementace** – určení konkrétních osob a úkolů při realizaci plánů, včetně harmonogramu akcí (termíny, kdo bude zodpovědný a komu).

Kroky plánovacího procesu:

- analýzy skutečného stavu v podniku a jeho okolí,
- rozhodování o určení konkrétních cílů podniku a opatření pro jejich dosažení,
- vypracování plánu na různých řídicích úrovních a pro rozdílné časové období.

Především v oblasti řízení v sociální sféře, tak jako v obecné teorii řízení, uplatníte nejlépe rozdělení plánování dle časového hlediska a řídicí úrovně, kde jsou plány zpracovávány (Nullová, 2004):

- **strategické plánování** (dlouhodobé), jehož výsledkem jsou strategické cíle a plány, typickým příkladem může být komunitní plán sociálních služeb. Je to plánování, pro něž je délka jeho období obvykle 5 a více let. základním

problémem pro řešení zde je otázka rozvoje činností, infrastruktury anebo útlum. strategický plán určuje základní záměry a dlouhodobé cíle obce, rámcové směry budoucího vývoje (plán poptávky po službách),

- **taktické plánování** (střednědobé) představuje střední úroveň plánování, je to spojovací most mezi strategickým a každodenním plánováním. Jeho časový horizont se pohybuje od 1 roku do 5 let. Hlavní pozornost je zaměřena na specifické oblasti strategického plánu, např. na monitorování tržních podmínek, odvozování finančních cílů a zdrojů potřebných na splnění cílů základních apod., může to být také monitorování demografické struktury a k ní vztažené cíle (poskytování služeb občanům, cíl: vybudovat domov důchodců za 5 let – ale bude jich dostatek?). Taktický plán by se měl konfrontovat s nově vzniklými podmínkami, které nastaly a v případě změn, by se měl strategický plán poupravit (např. změna dotací, organizačního zabezpečení, které by v případě úpravy domova důchodců měly zásadní vliv na cenu zakázky...),
- **operativní plánování** má časový horizont plánování 1 rok a zejména kratší období, tím odpovídá i účetnímu období. Pozornost je zde soustředěná na vymezení specifických úloh, které zabezpečí plnění cílů a opatření předcházejících plánů. Hlavním nástrojem v tomto stupni řízení je však komplexní hospodářský plán, s časovým horizontem 1 roku. Roční plán by měl zachycovat veškeré aktuální činnosti a projekty, které se budou vykonávat, plán práce a mezd, plán investic, plán oprav, údržby a dalších činností, spojených „s provozem obce“. Plán by měl být sestaven nejen za organizaci, jako celek, ale také za útvary, které jsou za jednotlivé činnosti zodpovědné, aby byla zajištěna průhlednost kontroly i laickou veřejností.

ORGANIZOVÁNÍ

Organizování můžeme chápat jako proces uspořádání různých úkolů, zdrojů vztahů tak, aby fungovaly efektivně a spolehlivě. Výsledkem tohoto procesu je organizační struktura, která znázorňuje dělbu práce pro zabezpečení řídicích aktivit. Toto formální uspořádání dopomáhá vymezit pravomoc, funkce a zodpovědnost na jednotlivých pozicích v organizaci. Taktéž představuje soubor jednotlivých pracovišť a existujících formálních vazeb a vztahů mezi nimi. Formálně ji i s popisem najdeme v organizačním řádu.

Organizační struktura by měla být jednoduchá, lehce pochopitelná a měli bychom se při její tvorbě vyvarovat konfliktu „dvou nadřazených“. Taktéž by rozmístění pracovníků mělo odpovídat jejich schopnostem a dovednostem, čímž se lehce dotýkáme otázky řízení lidí.

Samotný plán nezabezpečuje realizaci určených cílů. Je proto potřebné soustředit se na vytváření a udržování systém lidí a prostředků, na vytváření struktury na organizaci a uspořádání jednotlivých řídicích procesů tak, aby podnik jako celek byl schopen co nejlépe dosahovat svých cílů (mít v dosahu toho správného spolupracovníka).

Pamatujte, že každá organizační struktura by měla splňovat požadavky na uskutečňovaný proces, které lze vyjádřit pravidlem **OSCAR** (Lednický, 2000):

- „O“ (objectives) – cíle, jejichž základem je stanovení úkolů, které povedou k dosáhnutí cílů organizace,
- „S“ (specialization) – specializace, základním prvkem organizování je člověk, který se různě specializuje,
- „C“ (coordination) - koordinace – nalezení optimálního místa působení jednotlivého pracovníka,
- „A“ (authority) – přidělení konkrétní pravomoci,
- „R“ (responsibility) - přidělení konkrétní zodpovědnosti.

PŘÍKLAD 1 EFEKTIVNÍ ORGANIZAČNÍ STRUKTURA

Najděte si organizační strukturu jakékoliv organizace poskytující sociální služby. V rámci ní zkuste označit toho, kdo spadá do strategického řízení, taktického řízení a operativního řízení. Taktéž posuďte, zda tato struktura je efektivní, či nikoliv.

Zkuste se zamyslet nad jednotlivými prvky organizační struktury. Jste schopni vymezit jejich pravomoci a zodpovědnost? Jste schopni zodpovědět na tyto otázky? Co každý z nich zabezpečuje, řídí, dělá, kontroluje, připravuje, poskytuje, používá k práci, rozděluje (komu a co), zodpovídá (komu a za co) podílí se na čem?, vede dokumentaci (o čem a jakou), dodržuje (co?, jaké předpisy se na něj vztahují?) spolupracuje (s kým, s jakými útvary), plní příkazy nadřízeného (Kdo? Má více nadřízených?)

OPERATIVNÍ ŘÍZENÍ

Když je navržen plán a připraven organizační systém, zejména potřebná úroveň organizovanosti (uspořádání), přistupuje se k realizaci procesu řízení, jeho usměrnění k dosažení stanovených cílů. Vedle určitých regulačních činností, směřujících k dodržování časových a prostorových proporcí mezi jednotlivými pracovními operacemi, vedoucích k zabezpečení správného postupu, uplatnění motivujících principů, zabezpečujících u pracovníka respektování plánovaných úkolů se uplatňují v operativním řízení některé širší prvky řízení zahrnující:

- vymezení určitých parametrů, norem průběhu určitého procesu,
- zpracování, hodnocení a výběru optimální varianty krátkodobých plánů, operativního plánu apod. ,
- krizovou situaci, kterou plán nepředvídal a regulační působení není schopno samo tuto situaci zvládnout; v takovém případě je potřebné vykonat bezprostřední, okamžité rozhodnutí, opatření a operativní zásah za účelem překonání vzniklé odchylky.

Proto označení této fáze cyklu řízení jako operativní řízení je výstižnější, jelikož zahrnuje širší řídicí spektrum než samotné regulování. Faktem ale je, že v této fázi řízení dochází k prolínání prvků operativního řízení a regulace, do které lze v podstatě zahrnout i kontrolu jako předpoklad eliminování, kompenzování poruch a vyrovnávání odchylek skutečného chování výkonného systému od stanovené normy, plánovaného úkolu. Tak jako kontrola (základní funkce řízení), tak i regulace (průběžná funkce řízení) představují relativně samostatné funkce řízení.

KONTROLA

Kontrola představuje zpětnou vazbu v cyklu řízení a umožňuje získávání informací o stavu a pohybu jevu (úkolu), které jsou předmětem řízení. Jako funkce řízení kontrola prostupuje všemi ostatními funkcemi řízení, zejména operativním řízením a regulováním.

Posláním kontroly je hlavně zjistit odchylky mezi záměry, cíli, plánovanými úkoly a jejich realizací, zjistit příčiny těchto odchylek, vyvodit závěry, zdali odchylky bude možné odstranit beze změny plánu, anebo s upřesněním (změnou) plánu. Proto pojetí kontroly pouze jako poslední fáze cyklu řízení – porovnání dosažených a plánovaných úkolů (jedná se o následnou kontrolu) je neúplné.

Kontrola jako manažerská funkce se prolíná celým cyklem řízení: měří a zhodnocuje výkonnost organizace jako celku a současně jeho jednotlivých částí, představuje dynamický a stále pokračující proces.

2.2 PRŮBĚŽNÉ A ZABEZPEČOVACÍ FUNKCE V APLIKACI NA SOCIÁLNÍ SLUŽBY

Mezi průběžné funkce řízení jsme zařadili tyto činnosti: rozhodování, koordinování, regulování, vedení lidí, motivování, a komunikování. Nyní každé oblasti budeme věnovat pár slov, jak ovlivňují výsledné řízení.

ROZHODOVÁNÍ

Rozhodování můžeme definovat jako činnost, která určuje a analyzuje problém jako předmět řešení, určuje možné varianty řešení a nejuvhodnějšího způsobu řešení. Rozhodování tedy představuje část a ne celý proces řízení, zahrnuje přípravu a výběr rozhodnutí (Sedlák, 2001).

Úlohou manažera je nejen vydávat rozhodnutí, ale také zabezpečovat (prostřednictvím dalších funkcí řízení) jeho realizaci. V každém rozhodovacím procesu existují určité neměnné prvky, a jsou to zejména:

- problém a cíl rozhodování (o čem a proč),
- subjekt rozhodování (kdo?, kolektivní rozhodování, rozhodování jednotlivce),
- rozhodovací strategie (volba varianty řešení),
- podmínky rozhodování (informace, vlivy okolí, riziko),
- objekt rozhodování (obec, útvar, jednotlivý problém, škála problémů),
- kritéria rozhodování (pravidla rozhodování).

Je-li řídicí pracovník postaven před úlohu rozhodnout, měl by se zamyslet nad těmito fakty:

- zda-li lze problém řešit na základ zkušeností z předcházejících případů proces rozhodování,
- v případě, že jde o zcela nový problém, hledá vhodné metody rozhodování, spoléhá na své znalosti a zkušenosti bez ohledu na závažnost se rozhodne.

Druckerův pragmatický model (Nullová, 2004), kde se uvažuje s těmito kroky rozhodovacího procesu:

1. zjistit, zda jde o problém jedinečný anebo opakovatelný (pro tento je třeba určit pravidlo, které využijeme v budoucnu, když se podobný problém znovu objeví),
2. určit cíle rozhodování a mezní podmínky,
3. dělat kompromisy,
4. do rozhodnutí začlenit realizační akci,
5. určit zpětnou vazbu - zkoumání platnosti a efektivnosti rozhodnutí,
6. a jeho srovnání se skutečným stavem.

Mezi metody rozhodování můžeme doporučit **brainstorming**. Metoda, která je založena na diskusním kolektivním přístupu k řešení daného problému, vytváří prostor pro skupinovou imaginaci, která umožní tvořivé myšlení a přináší náměty na řešení problému. Této tvořivé diskusi se zpravidla zúčastňuje 5 až 12 pracovníků - odborníků. Důležitý zde je průběh diskuse připravit, vést ji a vyhodnotit. Názory se v průběhu diskuse zaznamenávají bez udání autorství, nehodnotí, nekritizují se hned. Až po diskusi, kdy odborníci buď doporučí možné řešení anebo doporučí, které z námětů by se měly v diskusi ještě rozvinout – dořešit.

Mezi další metody řadíme i **metodu scénářů** - hypotetických sledů událostí, zkonstruované s cílem zaměřit pozornost na příčinné procesy a body rozhodnutí. Podstatou scénáře je hypotetičnost, nástin budoucího vývoje a komplexního zobrazení budoucího vývoje (řešení daného problému). Používá se zde "metod tvrdých" (matematických, modelovacích apod. při využití výpočetní techniky) nebo "metod měkkých", zakládajících se na popisu a intuici.

KOORDINOVÁNÍ A REGULOVÁNÍ

Koordinování se realizuje ve všech funkcích řízení: v rámci operativního řízení, kontroly, v rámci všech zabezpečovacích funkcí řízení (zabezpečení informací, prostředky, pracovníky) a v rámci ostatních průběžných funkcí řízení (rozhodování, regulování, motivování a komunikování).

Regulování

Řízení zahrnuje dvě podstatné vazby: **řídící působení a zpětnou vazbu**, podávající informaci o stavu chování, výkonných subjektů (spolupracovníků). Bez zpětné vazby by řídící subjekt nemohl korigovat případné odchylky v chování výkonných subjektů. Tomuto usměrňování řídicího procesu, jež má za úkol udržet stabilitu a rovnováhu výkonného systému (přesněji usměrňování v určitých mezích) z hlediska cílového chování říkáme regulace.

Jde o nepřímé řízení, při kterém je mezi řídící subjekt a vykonavatele včleněn regulátor (usměrňující systém), který blokuje nežádoucí vlivy prostředí, aby nedocházelo k poruchám v řídicím procesu, k odchylkám od cílového chování.

VEDENÍ LIDÍ, MOTIVOVÁNÍ

Cílem vedení lidí je dosáhnout stavu, aby pracovní chování lidí bylo v souladu se zájmy a cíli organizace. Vedení lidí v podstatě spočívá:

- v uplatnění vhodného, účelného stylu vedení,
- ve vhodném, účinném ukládání úloh pracovníkům (delegování),
- v kontrole činnosti pracovníka,
- v účinném motivování pracovníků,
- v efektivním způsobu komunikace s pracovníky.

Styly vedení také přispívají k efektivitě vedení. Rozlišujeme tyto základní druhy:

- **autokratický styl** práce manažera se uskutečňuje na základ příkazu. Přijme se úkol, vedoucí o všem rozhoduje sám, udržuje nízkou komunikaci s podřízenou skupinou lidí, vystupuje v pozici jediného rozhodovatele, příkazce a zodpovědného pracovníka. Tento styl řízení je založen na ovládnutí podřízených jediným vůdcem, působícím na určitém řídicím stupni podniku.
- **demokratický styl** práce manažera je méně direktivní, bere do úvahy názory a postoje podřízené skupiny, zakládá se na přesvědčování; demokratický manažer dává prostor podřízeným, podněcuje jejich angažovanost, iniciativu, umožňuje jim podílet se na řízení rozhodování, působí kladně na mezilidské vztahy,
- **liberální styl** se projevuje smířlivostí a snášenlivostí manažera, ale na druhé straně se projevuje v nízké autoritě, ale vysoké prestiži a oblíbenosti.

ZÁSADY VEDENÍ LIDÍ

- (1) důvěra vedoucího ve schopnosti pracovníka, přístupnost vedoucího k pracovním problémům pracovníka, jejich společné řešení,
- (2) stručné a srozumitelné vydávání příkazy, rozhodnutí, usměrňování - vysvětlování účelu zadaného úkolu, jeho přínos,
- (3) vedoucí má být rozvážený, klidný při řešení problémů, nepodléhat emocím, panice,
- (4) vedoucí musí působit jako spolupracovník, ne příliš důvěrný přítel (vzniká pak nerovnovážné prostředí, jiné vztahy k podřízeným pracovníkům "přátelům" a k ostatním),
- (5) pracovníci musí být obeznámeni s kritérii: co se od nich v práci očekává a jak bude jejich činnost hodnocena,
- (6) vedoucí musí dbát na aktuální kariéru pracovníka (v opačném případě kvalitnější časem opustí podnik),
- (7) uplatnění vhodné, účelné kontroly činnosti pracovníků, která působí jako stimulant, netlumí iniciativu, aktivitu pracovníka,
- (8) vedoucí by měl působit na pracovníky v oblasti jejich všestrannosti, zejména odborného růstu.

Motivování

Motivování představuje průběžnou řídicí činnost, kde podstatou je cílevědomé působení na lidi v zájmu vyvolání a upevnování potřebných motivů a jejich bezprostřední podněcování k žádoucímu pracovnímu chování. Jde zde o motivaci výkonu činnosti, práce, vyvolávání pohnutek s cílem dosahování lepších výkonů.

Motivování se realizuje v podstatě dvěma hlavními směry: výchovným působením (na vytváření žádoucí struktury motivů), vnějším působením, pomocí různých stimulů (odměn, pochval, pokut, vytváření příznivých pracovních podmínek, životních podmínek atd.).

ZÁSADY MOTIVACE PRACOVNÍKŮ

- (1) správné zařazení pracovníků s ohledem na kvalifikaci, zručnost, zkušenosti, věk, atd.,
- (2) včas a odměňovat pracovníky, dopředu je stimulovat,
- (3) nenechávat pracovní úspěchy bez povšimnutí, nesledovat jenom nedostatky, inovovat pracovní náplň pracovníků (např. o nové zajímavé aktivity),
- (4) vytvářet prostor pro iniciativu a relativní samostatnost v práci,
- (5) vytvářet vhodné pracovní klima (prostor pro společné řešení problémů, toleranci, podporu spolu náležitosti),
- (6) poznat pracovníky z aspektu psychologicko-sociálního, poznat jejich životní potřeby, zájmy, problémy,
- (7) dbát o odborný růst pracovníků.

Komunikace

Komunikování je proces dorozumívání mezi lidmi pomocí výměny informací, zpráv, hlášení, konverzací apod. Komunikování je nevyhnutelnou podmínkou každé společenské, kolektivní činnosti, je předpokladem sjednocování cíl a usměrňování společného úsilí na dosahování plnění vytyčených cílů.

ZÁSADY EFEKTIVNÍ KOMUNIKACE

- (1) *výběr vhodného místa komunikování,*
- (2) *vžití se do situace partnera, dát najevo ochotu pochopit ho, zachování klidu,*
- (3) *poskytnutí prostoru pro odpověď na otázku,*
- (4) *vhodný přístup k námitkám partnera,*
- (5) *aktivizace vnímání partnera,*
- (6) *udržovat kontakt očima, vzdálenost od partnera (1,5 m),*
- (7) *upravenost, vhodné oblečení,*
- (8) *přiměřená síla hlasu,*
- (9) *výběr vhodných slov, jednoznačné a přesné výrazy, vhodná stavba vět,*
- (10) *upoutání pozornosti, přesvědčit o důležitosti záměru, příkazu, apod.*

2.2.1 ZABEZPEČOVACÍ FUNKCE

Mezi zabezpečovací funkce řízení patří:

- **zabezpečení informacemi**, kdy informace musí být: věrohodné, správné a vyčerpávající, použitelné pro řešení daných problém, aktuální, včas doručované příjemci. Na realizaci poslání informací v procesu řízení podniku má významný vliv sdělovací (komunikační) proces.
- **zabezpečení personální**, potřebný počet pracovníků v potřebné kvalifikační struktuře, v souladu s potřebami organizace, musí být v souladu se záměry a cíli. Zahrnuje výběr pracovníků, rozmístování, adaptace a hodnocení pracovníků, a výchovu pracovníků.
- **zabezpečení prostředky**, resp. práce s prostředky je řídicí funkce (soubor činností) jejich plnění spočívá v zabezpečování materiálních a finančních prostředků, v rozhodování o jejich použití a racionálním využívání, ve starostlivosti o jejich údržbu a ochranu.

Využitím všech funkcí pak dostáváme komplexní pohled na řízení, který nám může pomoci pochopit složitost procesu. Základní znalost prvků managementu umožňuje pochopení řízení organizace každého typu, bez ohledu na vlastníka. Základní stavební kameny plánování, organizování, operativní řízení a kontrola jsou nezbytně nutné činnosti na každém stupni řízení a lze jim přidělit náplň dle cíle, který sledujeme. Nedílnou součástí jsou průběžné funkce řízení, které se vztahují k práci s lidmi a zabezpečující činnosti, které vytvářejí zázemí pro vykonávanou činnost a přípravu strategie organizace.

3 STRATEGICKÉ PLÁNOVÁNÍ A ŘÍZENÍ

Strategický plán je dokument, kterým definujeme, kde se organizace nachází a kde by se v budoucnu nacházet chtěla. Naproti tomu, strategické řízení je proces, jak tohoto cíle v budoucnu dosáhnout, jak jej realizovat. Cílem musí být úsilí o efektivní naplnění cílů v dlouhodobém horizontu. Základní prvky, které budou podrobně rozebírány, a logicky na sebe navazují, jsou:

- *vize a cíle,*
- *analýzy, prognózy,*
- *strategie a její koncepce,*
- *realizační plán, prováděcí metodika,*
- *kontrola.*

Strategické plánování je také proces, jenž usiluje o sladění zdrojů (materiálních, finančních, informačních a lidských) a schopností (odbornost a zkušenost) na straně jedné a tržních příležitostí na straně druhé s cílem zajistit dlouhodobý růst a prosperitu organizace (Molek, 2009).

3.1 TVORBA MISE, VIZE A CÍLŮ

Prvním krokem je ujasnění si, zda náš strategický plán bude v souladu s **posláním** (misí) organizace, tedy důvodem proč vznikla, pro koho. Rovněž by strategický plán měl i nadále podporovat jedinečnost organizace.

Poslání (mise) by měla být jasná, srozumitelná, vystihovat společenskou hodnotu, kterou budete poskytovat v rámci sociálních služeb. Měla by dotvářet image Vaší organizace (Šedivý, Medlíková, 2011). Poslání je odrazem hodnot, které organizace vyznává a jež by měli sdílet i všichni její zaměstnanci. Obecným posláním organizací poskytujících sociální služby je napomáhat lidem v jejich obtížné životní situaci, mělo by být stručné a výstižné.

Základní otázkou **při tvorbě vize** je najít odpověď na otázku: Kam chceme jít? Co vlastně chceme pro společnost udělat? Měla by sloužit jako zdroj inspirace a nápadů pro dlouhodobý plán, poskytnout kritéria pro následnou konkretizaci cílů při tvorbě strategie. Již při tvorbě vizí ukazujeme, jakým směrem se bude organizace ubírat.

Naproti tomu **cíl** je již konkretizovaný, měřitelný a hodnotitelný aspekt naší činnosti. Při tvorbě cílů se osvědčila jednoduchá pomůcka pro ověření toho, zda cíl a jeho splnění bude možno kontrolovat. Metoda má název SMART. Tedy platí, že každý cíl by měl být (Donnelly, Gibson, Ivancevich, 1997):

- **specifický** (S), neboli konkrétní, musíme jím umět odpovědět na dvě otázky: co chceme vyřešit a jak?
- **měřitelný** (M), což umožňuje zpětnou kontrolu, tedy, jak poznáme, že jsme byli úspěšnější,
- **akceptovatelný** (A), měl by vyhovovat potřebám a problémům dané organizace, cílové skupině, tedy těm, pro které chcete opatření a konkrétní pomoc (službu) vytvořit,
- **realistický** (R), měl by odpovídat podmínkám, ve kterých se organizace nachází,
- **časově omezený** (T) - „*timed*“, do kdy je možno očekávat první výsledky.

Vymezení cílů je sumarizací úvah o budoucím rozvoji organizace, jejím nasměrování, jak ve střednědobém, tak v dlouhodobém časovém horizontu. Toto je teprve první fázi přípravy strategického plánu obce. Ujasnit si, co vlastně chceme dosáhnout a jak. Dalším krokem je, stanovit si priority a zhodnotit, které činnosti v plánu budou klíčové a které doplňkové, aby strategický plán byl celistvý. Je proto důležité, aby organizace při stanovování svých cílů vycházela ze seriózně zpracované situační analýzy.

PŘÍKLAD 2 SROVNEJTE PŘÍKLADY MISÍ (POSLÁNÍ) ORGANIZACÍ

Srovnajte výstižnost a srozumitelnost misí těchto organizací:

a) „*Naším posláním je zlepšení stavu životního prostředí a ochrana přírody.*“⁴

b) Posláním Výboru dobré vůle - Nadace Olgy Havlové (VDV) je podpora nestátních neziskových organizací v oblasti zdravotní, sociální, humanitární a vzdělávací, pokud směřují k důstojnému začlenění lidí se zdravotním postižením, opuštěných dětí, nemocných a starších občanů. „*Poslání překračující jeden lidský osud.*“⁵

c) Domov pro seniory Kamenec poskytuje osobám se sníženou soběstačností, zejména z důvodu věku, podporu při zajištění důstojného způsobu života s důrazem na individuální potřeby.⁶

1) Která mise je nejuvýstižnější a nejsrozumitelnější, proč?

2) Která z misí bude více pochopitelná interním zaměstnancům a která je více otevřená uživatelům služby?

Na analýzu poslání navazuje zhodnocení vize organizace, podporuje tak její budoucí směřování, tedy dlouhodobou stabilitu a udržitelnost. Definuje záměr organizace.

PŘÍKLAD 3 SROVNEJTE DOPLNĚNÍ MISE, VIZE A HODNOT ORGANIZACÍ

Poslání, vize a hodnoty Lázní Darkov

Poslání

Posláním Lázní Darkov, a.s. je pomáhat pacientům odstranit nebo minimalizovat trvalé následky nemocí a úrazů pohybového a nervového ústrojí prostřednictvím balneorehabilitační péče, poskytované týmem odborníků na vysoké kvalitativní úrovni, s využitím výhody přírodního léčebného jodobromového zdroje.

Vize

Chceme dosáhnout trvalé spokojenosti klienta kvalitou a komplexností našich služeb, prováděných motivovanými, erudovanými a loajálními zaměstnanci. Naším cílem je patřit mezi špičková centra v rehabilitační medicíně s nadregionální působností a stát se významnou společností ve střední a východní Evropě. Dynamická rovnováha moderní rehabilitační medicíny a ekonomické činnosti je nezbytnou podmínkou našeho rozvoje a růstu. V konkurenci ostatních zařízení chceme využít vysokou odbornou úroveň zdravotnických týmů s akcentem na individuální přístup k našim klientům. Profesionální přístup a kontinuální zvyšování kvality našich služeb jsou našim trvalým závazkem vůči našim klientům.

⁴ Arnika [online] [vid. 17.10.2012]. Dostupné z <http://arnika.org/o-nas>

⁵ Výbor dobré vůle [online] [vid. 17.10.2012]. Dostupné z <http://www.vdv.cz/uvod/>

⁶ Domov pro seniory Kamenec [online] [vid. 17.10.2012]. Dostupné z <http://www.dpskamenec.cz/wp-content/uploads/2012/10/Ve%C5%99ejn%C3%BD-z%C3%A1vazek.pdf>

Hodnoty

Lázně Darkov, a.s. chtějí docílit naplnění svého poslání a vize tím, že budou podporovat následující sdílené hodnoty: týmovou spolupráci a efektivní komunikaci, péči o člověka v jeho celistvosti - fyzické, psychosociální i duchovní dimenzi, kontinuální zvyšování kvality a bezpečnosti poskytované péče, důstojnost a práva pacienta se zachováním rovnocenného přístupu, kladné interpersonální vztahy a erudovanost zaměstnanců - základ našeho úspěchu, wellness jako doplněk léčby a prevence nemocí.⁷

Vize - Mise – Hodnoty-nemocnice Kutná Hora⁸

Vize - být vyhledávaným a spolehlivým poskytovatelem kvalitní zdravotní péče.

Mise - udělat maximum pro spokojenost pacientů, kteří se na nás s důvěrou obrací.

Hodnoty - péče, pacient, pomoc, personál, prostředí

Péče

Chceme se neustále zlepšovat a poskytovat vysoké standardy kvality poskytované péče. Chceme nabízet komplexní péči v prostředí, kde jsme hrdí na námi poskytované služby, kde se setkává kvalita a jistota nepřetržité péče, kde je prvořadou součástí kolektivní práce, sdílené hodnoty a vysoká morální odpovědnost, kde je neoddělitelným prvkem inovace a progresivita.

Pacient

Pacient je středem našeho úsilí a snahy. Snažíme se naslouchat a porozumět sdělovaným informacím s vysokou empatií. Samozřejmostí jsou etické zásady, důvěryhodnost, úcta a respekt k pacientům.

Pomoc

Dostupná a vysoce odborná pomoc pro všechny - bez rozdílů mezi jednotlivci. Citlivý, odpovědný a lidský přístup. Zachování důstojnosti a soucitné péče. Pomáháme a posuzujeme každého pacienta jako jedinečného člověka s individuálními problémy.

Personál

Vyžadujeme profesionalitu a odbornost veškerého personálu. Aktivně podporujeme soustavné a celoživotní vzdělávání i výzkum a povzbuzujeme k získávání nových znalostí a dovedností, které jsou nesmírně cenné pro naši organizaci i společnost. Podporujeme profesní i individuální růst zaměstnanců v jejich životním poslání. Angažovanost a týmová práce determinuje naši budoucnost a správné fungování. Vážíme si základních ctností jako slušnost, spolehlivost, poctivost a pokud se práce vykonává dle nejlepšího vědomí.

Prostředí

Vytváříme příjemné pracovní prostředí, jehož důležitou součástí je i kolegiálnost a týmovost. Podporujeme pracovní prostředí spolupráci a partnerstvím, důvěrou a vzájemným respektem. Rozvíjíme a zesilujeme vztahy mezi všemi zaměstnanci, pacienty, včetně jejich rodin,

⁷ Lázně Darkov [online] [vid. 17.10.2012]. Dostupné z <http://www.darkov.cz/o-nas/poslani-vize-a-hodnoty/poslani-vize-a-hodnoty-4.aspx>

⁸ Nemocnice Kutná Hora [online] [vid. 17.10.2012]. Dostupné z <http://www.nemocnicekutnahora.cz/vize-mise-hodnoty>

dobrovolníky i obchodními partnery. Jsme otevřeni novým myšlenkám, nápadům a zpětným odezvám.

Rehabilitační ústav Kladruby⁹

Motto: Naším cílem je pomáhat, Vaším bojovat.

Vize: ekonomicky zdatní, odborně výjimeční, v systému zdravotní péče neopominutelní

Poslání: Poskytovat rehabilitační a sociální služby tak, aby naši klienti dosáhli co největší nezávislosti a soběstačnosti a osvojili si zdravý životní styl.

Naše hodnoty: bezpečnost klienta, respekt k právům klienta, týmová práce

- 1) Která sada mise, vize a hodnot je nejužitečnější a nejsrozumitelnější, doplňuje se a proč?
- 2) Která z misí bude více pochopitelná interním zaměstnancům a která je více otevřená uživatelům služby?
- 3) Jak byste vnímali nabídku služeb (organizaci) jako zaměstnanci poskytovatele, uživatelé a zadavatelé (objednávající určité služby)?

3.2 ANALÝZY A PROGNÓZY

Cíle nejsou osamoceny, působí na ně prostředí, které může jejich realizaci zkomplikovat. Proto je třeba provést základní analýzy a prognózy, které by měly pomoci vyhodnotit, jak dalece je náš cíl realizovatelný za současných podmínek. Jádrem všeho je provedení analýz, které nám pomohou odhalit možný směr, kterým se organizace může posunout a cíl zkonkretizovat.

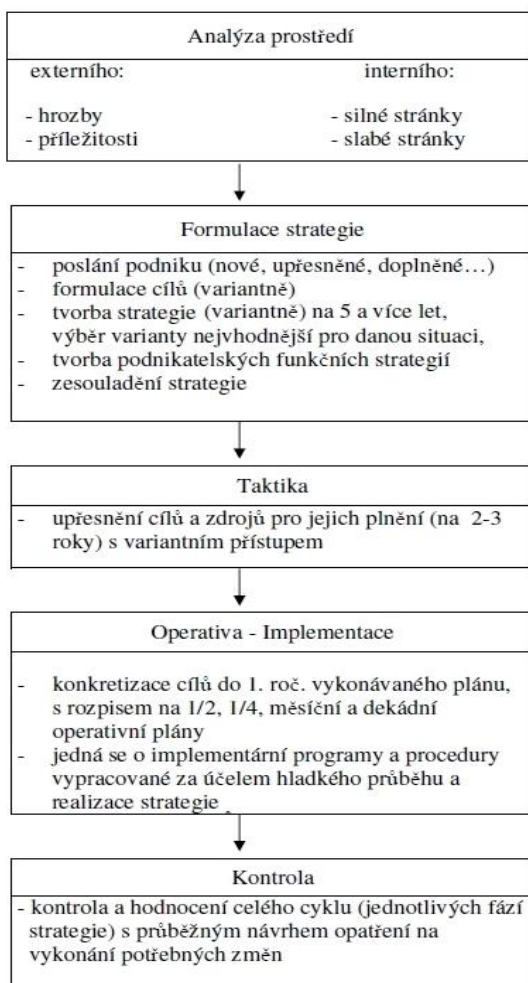
Doporučuje se, aby analýzu provedlo i několik nezávislých pozorovatelů a pak své postřehy dali dohromady. Jedině tak dostanete ucelený přehled o tom, jaké nedostatky či výhody máte oproti jiným. Tyto analýzy podmínek si můžeme, dle „místa vzniku“ rozdělit na vnitřní a vnější.

HODNOCENÍ VNITŘNÍHO PROSTŘEDÍ

Vnitřní prostředí organizace představují prvky, které jsou kontrolovatelné, včetně lidí, kteří nejen ovlivňují chod organizace, ale jsou aktivními poskytovateli služby. Cílem je zjistit, co organizace zvládá dobře (co je pro její konkurenty obtížné zopakovat), tedy její **silné stránky** i to, v čem se jí příliš nedaří (v čem jsou naopak konkurenti lepší), tedy její **slabé stránky**. Organizace by tudíž měla určovat své silné a slabé stránky ve vztahu k tržním příležitostem a rizikům. (Molek, 2009).

⁹ Rehabilitační ústav Kladruby [online] [vid. 17.10.2012]. Dostupné z <http://rehabilitace.cz/czech/index.php?page=motto2>

Obrázek 6 Cyklus přípravy strategie



Zdroj: Nullová (2004, s. 68)

HODNOCENÍ VNĚJŠÍHO PROSTŘEDÍ

Vnější prostředí organizace tvoří nekontrolovatelné prvky mimo organizaci, jež mohou mít na její výkon buď pozitivní, nebo negativní vliv a její management na ně musí pouze reagovat. Vnější prostředí (okolí) organizace lze podle jeho charakteru rozdělit na *obecné a oborové*. (Molek, 2009).

- **Obecné okolí organizace**

Obecné prostředí je charakteristické tím, že ovlivňuje chování všech organizací a to bez ohledu na předmět jejich činnosti. Klíčovými prvky obecného okolí organizace jsou:

1. Demografické prostředí

Demografické prostředí sehrává klíčovou roli při vytváření tržních segmentů pro sociální služby, prochází v současnosti silnými změnami. Mění se věková i rodinná struktura obyvatelstva, dochází k migraci, roste vzdělanost a spolu s ní i podíl různých typů zaměstnání. Mezi základní sledované ukazatele patří počet obyvatel, věková struktura obyvatelstva, podíl mužů a žen, etnická příslušnost, hustota osídlení, podíl městského a vesnického obyvatelstva, zaměstnanost apod.

2. Ekonomické prostředí

Ekonomické prostředí tvoří faktory ovlivňující kupní sílu a složení výdajů domácností (k úspěšnému prodeji je třeba, aby lidé měli kromě zájmu nakupovat i potřebné peníze). Stávající ekonomické prostředí se vyznačuje větším tlakem na hodnotu nakupovaných výrobků a služeb za nízkou cenu, v souvislosti s rozložením spotřebitelských výdajů. Tento úkaz má vliv na cenotvorbu poskytovaných služeb a jejich portfolio dle zvoleného segmentu příjemců sociálních služeb.

3. Přírodní prostředí

Přírodní prostředí zahrnuje zejména surovinové zdroje, které jsou nezbytnými vstupy výrobního procesu a ovlivňují tak nejen marketingové aktivity, ale i druh poptávaných výrobků či služeb. Taktéž vytváří tlak na dodržování norem ve vztahu k životnímu prostředí a ekologicky šetrný přístup k podnikání.

4. Technologické prostředí

Technologické prostředí zahrnuje faktory, které vytvářejí nové technologie, umožní vznik nových produktů a nových tržních příležitostí či nový způsob, jak služby poskytovat.

5. Politicko-právní prostředí

Politicko-právním prostředím se rozumí legislativa, orgány státní správy a nátlakové skupiny, které ovlivňují či omezují podnikatelské i soukromé aktivity ve společnosti, které mohou jak podporovat rozvoj sociálních služeb, tak jej brzdit.

6. Sociálně-kulturní prostředí

Sociálně-kulturní prostředí je tvořeno faktory, které ovlivňují základní společenské hodnoty, jejich vnímání, preference a chování společnosti.

• **Oborové okolí organizace**

Na chování organizace působí také faktory, které jsou do značné míry specifické pro obor, v němž organizace vyvíjejí své aktivity (tedy oborové okolí). Klíčovými prvky oborového okolí jsou:

1. Zákazníci

Zákazníci nakupují a spotřebovávají produkty organizace. Představují nejdůležitější faktor blízkého okolí, neboť zákazník je ten, kdo rozhoduje „od koho“ a „za kolik“ si produkt, který uspokojuje některou z jeho potřeb (řeší některý jeho problém), koupí. Zákazník je středem pozornosti každé organizace sociálních služeb. Předmětem analýzy jsou zejména: potřeby zákazníků, jejich struktura a preference; úroveň poptávky, její struktura, elasticita a vývoj; kupní síla zákazníků a jejich ochota nakupovat apod.

2. Dodavatelé

Dodavatelé jsou ti, kdo zajišťují organizaci materiálové vstupy nezbytné pro její chod. Tvoří důležitý článek systému, neboť přidávají (nebo odebírají) hodnotu produktu, který si zákazník nakonec koupí. Předmětem analýzy je zejména: struktura dodavatelů a jejich postavení na trhu; spolehlivost a cenová úroveň dodávek; vliv dodavatele na organizaci a jeho intenzita apod.

3. Konkurence

Každá organizace má své konkurenty s alternativními službami. Existují konkurenti blízcí, tedy organizace, jejichž produkty jsou více či méně podobné s produkty obchodního portfolia organizace, a konkurenti vzdálení, tedy organizace, které přicházejí se zcela

odlišnými produkty a technologiemi, jež však dokážou vyřešit problémy zákazníka lépe a rychleji. Předmětem analýzy je zejména: počet, velikost a postavení blízkých konkurentů v tržním segmentu, jejich silné i slabé stránky, nabídka a strategie; vznik vzdálených konkurentů, jejich nabídka a strategie apod.

4. Distributoři

Distributoři jsou všichni ti, kdo zprostředkovávají prodej služby. Distributoři (zprostředkovatelé) jsou (obdobně jako dodavatelé) důležitými články systému. Předmětem analýzy je zejména: sortimentní struktura distributorů (zprostředkovatelů) a jimi vykonávané funkce; postavení na trhu a jejich silné i slabé stránky. Kromě distributorů existuje dnes řada dalších možností (internet, webové stránky, e-mail, noviny, televize apod.), z nichž si organizace musí zvolit ty, které nejlépe vyhovují naplnění jejího poslání a dosažení stanovených cílů.

5. Veřejnost

Veřejností se rozumí zájmové skupiny, které jsou více či méně schopny ovlivňovat aktivity organizace. Předmětem analýzy je zejména: rozsah vlivu jednotlivých zájmových skupin na chod organizace a jeho intenzita; úroveň vztahu organizace k jednotlivým zájmovým skupinám apod. Základní zájmové skupiny jsou:

- **Vládní instituce**

Ovlivňují organizace vytvářením právního a ekonomického prostředí (daňová soustava, dotace apod.).

- **Finanční instituce**

Ovlivňují schopnost organizace získat finanční prostředky (banky apod.).

- **Média**

Ovlivňují pověst a image organizace prostřednictvím zpravodajských, dokumentaristických a publicistických činností (noviny, časopisy, rozhlas, televize).

- **Občanské iniciativy**

Ovlivňují organizaci tím, že mohou zpochybnit nebo oslabit její marketingové aktivity (spotřebitelské organizace, menšinová hnutí apod.).

- **Místní samospráva a občané žijící v sousedství organizace**

Ovlivňují organizaci tím, že jí mohou do jisté míry „znepříjemňovat život“ (nejrůznější protesty, námítky a stanoviska k aktivitám organizace).

- **Široká veřejnost**

Ovlivňuje organizaci tím, že vztah k ní, jejím produktům a činnostem působí na prodej (buď kladně, nebo záporně).

Příležitosti a rizika mohou pocházet z jakékoli části vnějšího prostředí. Trendy či momentálně nenaplněné potřeby zákazníků mohou někdy představovat příležitosti k růstu. Jakákoliv změna potřeb zákazníků nebo změna vzorců spotřebitelského chování znamená, že se zákazníci od produktu organizace odvrací, je to významný signál možného rizika.

3.2.1 SWOT ANALÝZA

Nejjednodušším nástrojem výsledné analýzy je tzv. SWOT analýza, která zkoumá a porovnává dopady vnitřního a vnějšího prostředí na naši organizaci a můžeme ji vztáhnout do vztahu k realizaci našich cílů.

Komponenty SWOT analýzy jsou:

- pro vnější prostředí je to analýza OT (z anglického „opportunities – příležitosti“ versus „threats – ohrožení“, rizika),
- pro vnitřní prostředí je to analýza SW (z anglického „strengths – silný“ versus „weakness – slabý“).

Po této části je třeba obě tabulky propojit a zjistit, jak ovlivňuje silná stránka příležitosti či slabá stránka hrozby apod. Faktory, které jste uvedli v tabulkách, je dobré obodovat dle důležitosti (závažnosti), jak by vás mohly podpořit či vychýlit od nastoleného cíle. Tedy pomáhají vám ukázat, v čem máte své slabiny, v čem máte své silné stránky.

Obrázek 7 Matice SWOT

Vnější faktory Vnitřní faktory	Slabé stránky (W) 1. 2. 3. atd.	Silné stránky (S) 1. 2. 3. atd.
Příležitosti (O) 1. 2. 3. atd.	WO strategie“ „hledání“ <i>Překonání slabé stránky využitím příležitosti</i>	SO strategie „využití“ <i>Využití silné stránky ve prospěch příležitosti</i>
Hrozby (T) 1. 2. 3. atd.	WT strategie“ „vyhýbání“ <i>Minimalizace slabé stránky a vyhnutí se ohrožení</i>	ST strategie „konfrontace“ <i>Využití silné stránky k odvrácení ohrožení</i>

Zdroj: Grasseová (2010, s. 299)

PŘÍPADOVÁ STUDIE 1 VYUŽITÍ SWOT

Fiktivní organizace „Naděje“ provedla analýzu vnějšího okolí a identifikovala tyto příležitosti (O) a rizika - ohrožení (T) (dle Molek, 2009, s.67):

O - 1: Růst potřeby sociálních služeb (roste poptávka).

O - 2: Nízká konkurence na trhu sociálních služeb (postavení organizace na lokálním trhu je monopolní).

O - 3: Příspěvek na péči (uživatelé sociálních služeb dostávají příspěvek na jejich nákup).

T - 1: Omezené veřejné zdroje (objem dotací se může zvýšit, ale také stagnovat nebo u některých typů služeb i poklesnout).

T - 2: Pokles zájmu donátorů (v důsledku ekonomické recese snižují své příspěvky a dary i tradiční donátoři).

T - 3: Nevyužívání příspěvku na péči k nákupu sociálních služeb (příjemci příspěvku se v rozporu s jeho posláním rozhodli využívat tento příspěvek na jiné účely).

Organizace „Naděje“ dále provedla analýzu vnitřního prostředí a na základě srovnání s nejlepším konkurentem v oboru určila své silné (S) a slabé (W) stránky, kterými jsou:

S - 1: Vysoká kvalita poskytovaných služeb (výsledky provedeného marketingového výzkumu se potvrdily).

S - 2: Zkušený a výkonný personál (základem vysoké kvality poskytovaných služeb je odborně zdatný a motivovaný personál s minimální fluktuací, který je loajální a chápe organizaci jako svoji).

S - 3: Spolupráce se zprostředkovateli (spolupráce se školami, zdravotnickými zařízeními, komunitami, bezpečnostními složkami i veřejností je na velmi dobré úrovni).

S - 4: Portfolio služeb (sortiment nabízených služeb odpovídá potřebám lokálního tržního segmentu).

S - 5: Dostatek kapacit pro pobytové služby (objekty organizace jsou po rekonstrukci a umožňují nárůst pobytových sociálních služeb).

W - 1: Nákladovost služeb (v důsledku monopolního postavení organizace na lokálním trhu a převisu poptávky po jejich službách nad nabídkou, necítí zatím tuto potřebu zabývat se problematikou nákladovosti jednotlivých služeb a u placených služeb jejich profitabilitou).

W - 2: Stagnující počet zákazníků (přestože organizace disponuje dostatečnými kapacitami, počet zákazníků v důsledku nedostatku finančních zdrojů stagnuje).

W - 3: Nízký počet donátorů (organizace usiluje o získání přízně donátorů tím, že je více či méně formálním způsobem oslovuje, avšak hodnocení na kolik a zda vůbec jsou naplňována jejich očekávání, se nezabývá).

Obsahem následující fáze je přehledné uspořádání jednotlivých faktorů situační analýzy do formátu matice SWOT a poté vyhodnocení těchto faktorů pomocí metody plus / minus matice analýzy SWOT. Tato metoda umožňuje identifikovat silné stránky (S), které jsou podstatné pro využití příležitostí (O) a určit slabé stránky (W), jež rizika (T) zvyšují.

Silné stránky (S)	Slabé stránky (W)
<p>S - 1: Vysoká kvalita poskytovaných služeb S - 2: Zkušený a výkonný personál S - 3: Spolupráce se zprostředkovateli S - 4: Portfolio služeb S - 5: Dostatek kapacit pro pobytové služby</p>	<p>W - 1: Nákladovost služeb W - 2: Stagnující počet zákazníků W - 3: Nízký počet donátorů</p>
Příležitosti (O)	Rizika (T)
<p>O - 1: Růst potřeby sociálních služeb O - 2: Nízká konkurence na trhu sociálních služeb O - 3: Příspěvek na péči</p>	<p>T - 1: Omezené veřejné zdroje T - 2: Pokles zájmu donátorů T - 3: Nevyužívání příspěvku na péči k nákupu sociálních služeb</p>

Dále pokračuje plus/mínus matice, kde se faktory porovnávají mezi sebou a zkoumá se vazba mezi nimi. Součty hodnot řádků (O-1 až O-3; T-1 až T-3) a sloupců (S-1 až S-5; W-1 až W-3) matice nám potom dají pořadí faktorů, které budou pro tvorbu strategie klíčové.

		S – silné stránky					W – slabé stránky			suma	pořadí
		S-1	S-2	S-3	S-4	S-5	W-1	W-2	W-3		
O - příležitosti	O-1	++	+	+	++	+	0	0	0	7	1.
	O-2	+	+	+	+	0	0	0	0	4	3.
	O-3	++	+	+	+	+	0	0	0	6	2.
T - ohrožení	T-1	0	0	0	++	0	--	--	0	-4	1.
	T-2	+	+	0	0	0	-	0	-	-2	3.
	T-3	0	0	0	+	0	-	--	0	-3	2.
suma		6	4	3	7	2	-4	-4	-1	x	x

Legenda:++ je silná pozitivní vazba, + je slabá pozitivní vazba, 0 je neutrální vazba, - - je silná negativní vazba, - je slabá negativní vazba

Cílem poslední fáze je zformulovat doporučení, která pro organizaci „Naděje“ zní takto:

***Nadále pečovat o kvalitu poskytovaných služeb (S-1)**

Tuto nejvýraznější přednost je nutno nadále posilovat, neboť její vliv se bude s rostoucí konkurencí na trhu sociálních služeb zvyšovat.

***Analyzovat příčinu stagnujícího počtu zákazníků (W-2)**

Důvodů může být celá řada, avšak vzhledem k silnému vlivu slabé stránky W-1 se jeví jako nejpravděpodobnější příčina nevhodné využívání disponibilních zdrojů, zejména však zdrojů finančních (nízká profitabilita placených služeb spolu s nízkým nárůstem, stagnací či poklesem dotací z veřejných zdrojů umocněná působením slabé stránky W-3 mohou způsobit, že s disponibilními finančními prostředky nelze zvýšit objem poskytovaných služeb).

***Hledat opatření k oslabení rizika souvisejícího s veřejnými zdroji (T-1)**

Jádro řešení problému spočívá jednak v realizaci úsporných opatření a jednak v opatřeních zaměřených na zvýšení vlastních příjmů organizace. Cílem úsporných opatření je minimalizace nákladovosti jednotlivých služeb (nikoli však na úkor jejich kvality, aby nedošlo k oslabení nejvýznamnější silné stránky S-1). V rámci tohoto procesu je nutno orientovat se nejenom na hledání „standardní“ nevhodnosti, ale na paměti mít i to, že požadovaného efektu (snížení nákladovosti) lze dosáhnout také eliminací efektu „zkušební křivky“ či pomocí změny stávajících procesů. **Cílem opatření** zaměřených na zvýšení vlastních příjmů je získat z těchto aktivit maximum finančních prostředků (nezisková organizace je využije ke krytí nákladů na bezplatně poskytované služby či jiné účely související s jejím posláním). Zvýšení vlastních příjmů lze dosáhnout v zásadě třemi způsoby, a to zvýšením prodeje placených služeb s nejvyšší profitabilitou (to však kromě kapacitních možností předpokládá znát profitabilitu jednotlivých placených služeb), zavedením či rozšířením vedlejší hospodářské činnosti v rámci statutu organizace (prodej obědů či praní prádla pro potenciální uživatele sociálních služeb, prodej produktů vyráběných v chráněných dílnách apod.) a zvýšením darů od donátorů (tato možnost je negativně ovlivňována působením slabé stránky W-3).

Závěrečné doporučení:

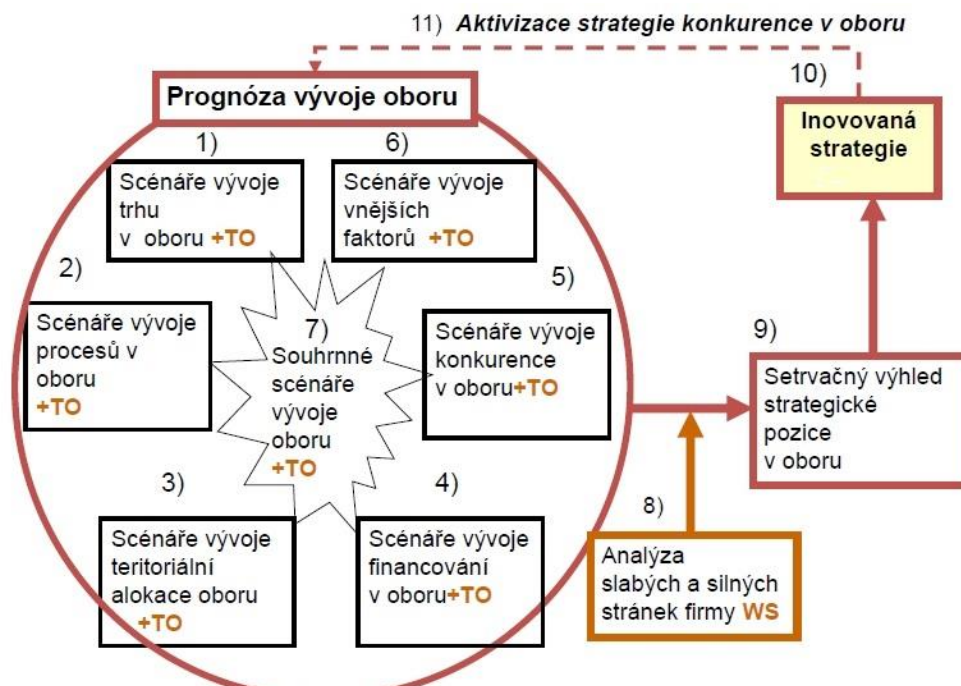
**Podporovat nadále silné stránky S-1 až S-4, jejichž význam se bude s rostoucí konkurencí na trhu sociálních služeb zvyšovat.*

**Eliminovat slabou stránku W-1, která může být příčinou nevhodnosti a neefektivního využívání disponibilních zdrojů (správnost této úvahy podporuje též existence slabé stránky W-2).*

3.2.2 DYNAMICKÁ STRATEGICKÁ ROZVAHA

Metodou, která taktéž může pomoci k vytváření strategie je dynamická strategická rozvaha. Dle Fišery (2007) je výhodou této metody tvořivost, práce v reálném čase.

Obrázek 8 Koncept dynamické strategické rozvahy



Zdroj: Fišera, 2007

Sestává se z následujících kroků (Molek, 2009, s.64):

- Východiskem strategického rozhodování managementu organizace jsou dílčí scénáře vývoje podstatných faktorů budoucího rozvoje oboru, v němž organizace působí (kroky 1-6).
- Tyto scénáře je nutno vzájemně propojit a v rámci daného oboru převést do souhrnného odhadu budoucího vývoje konkurenčního pole organizace (krok 7).
- Následně se provede analýza silných a slabých stránek organizace, avšak důsledně v kontextu (porovnání) se silnými a slabými stránkami hlavních konkurentů (krok 8).
- Cílem další fáze je nalezení odpovědi na otázku: „Co by se stalo, kdyby organizace beze změn pokračovala v realizaci své dosavadní strategie?“ (krok 9). Vedl-li by tento vývoj k ohrožení organizace či nedostatečnému využití jejích příležitostí, nezbude jí nic jiného, než kreativně vypracovat novou (aktualizovanou) aktivní strategii (krok 10).
- Novou strategii musí organizace konfrontovat s pravděpodobnými protiakcemi konkurentů, neboť ani ti neusínají na vavřínech (krok 11).

Jednotlivé kroky při aplikaci metody *Dynamické strategické rozvahy* lze stručně popsat:

• Scénáře vývoje trhu v oboru (1)

Obsahem je zhodnocení očekávaného vývoje poptávky (trendy, milníky, zvraty, varianty) a nabídky (nové produkty, technologické změny, teritoria, inflace) včetně vývoje potenciálních omezujících a podporujících faktorů trhu (vývoj kupní síly a preferencí zákazníků, substituty, regulace, ekologické nároky).

- **Scénáře vývoje procesů v oboru (2)**

Obsahem jsou trendy v oblasti výzkumu a vývoje daného oboru, které budou ovlivňovat jak vlastní produkt a jeho užití, tak i procesy s ním související (technologie, metody, logistika, distribuce).

- **Scénáře vývoje teritoriální alokace v oboru (3)**

Obsahem je očekávaný vývoj v rozmístění potenciálních zákazníků a producentů (call centra, logistická centra).

- **Scénáře vývoje financování v oboru (4)**

Obsahem je předpokládaný vývoj atraktivnosti pro investory ve srovnání s konkurenčními obory, možnosti vícezdrojového financování (využití fondů EU, granty od regionální správní instituce apod.).

- **Scénáře vývoje konkurence v oboru (5)**

Obsahem je odhad předpokládaného vývoje konkurentů (počet, velikost, konkurenční schopnost, kapitálová síla) a jejich konkurenčních praktik (cenová válka, snižování nákladů, nové produkty, substituce produktů, agresivní marketing, přetahování talentů, nepřátelská převzetí).

- **Scénáře vývoje vnějších faktorů (6)**

Obsahem je odhad vývoje demografického, ekonomického, přírodního, technického, politicko-právního a sociálně-kulturního prostředí organizace.

- **Souhrnné scénáře vývoje oboru (7)**

Obsahem je vytvoření stručného scénáře, který postihuje hlavní události, očekávané změny a možné varianty vývoje oboru jako celku (souhrnný scénář je kombinací logických závěrů a intuitivních úvah vycházejících z dílčích scénářů 1-6).

- **Analýza slabých a silných stránek organizace (8)**

Obsahem je identifikace slabých a silných stránek organizace odvozených ze souhrnného scénáře vývoje oboru (tedy v kontextu se slabými a silnými stránkami hlavních konkurentů).

- **Setrvačný výhled strategické pozice organizace v oboru (9)**

Obsahem je odhad konkurenční pozice organizace v oboru za předpokladu, že bude nadále pokračovat v realizaci stávající strategie.

- **Aktivní strategie organizace (10)**

Obsahem je návrh aktivní strategie organizace (buď formou aktualizace strategie původní nebo vytvořením nové), v níž budou formulovány cíle, jichž má být dosaženo (včetně stanovení způsobů, jakým budou dosaženy) a vymezeny nezbytné zdroje (včetně způsobu jejich zajištění k její realizaci).

- **Aktualizace prognózy konkurence v oboru (11)**

Obsahem je odhad důsledků realizace nové (aktualizované) aktivní strategie pro vývoj klíčových faktorů, zejména reakce konkurentů na trhu.

- **Implementace (12)**

Obsahem je implementace nové (aktualizované) strategie v praxi, verifikace její správnosti (plnění cílů) a případná korekce.

3.3 STRATEGIE A JEJÍ KONCEPCE

Strategií rozumíme vypracovaný postup, jak cílů dosáhnout na základě analýz a předložených prognóz. Tento postup by měl mít písemnou podobu, aby zahrnoval veškeré kroky, které dopomohou k dosažení primárně stanovených cílů. **Základem je dodržení obsahu** tohoto dokumentu tak, aby byly zřejmé veškeré tematické části.

V souvislosti s výběrem varianty strategie nelze zapomenout na analýzu rizika s ní spojenou. Ať už z oblasti politiky, bezpečnosti či ekologického dopadu. Současně je její realizace vázána na dostupné finanční prostředky, které má obec k dispozici a může tak porovnat očekávané náklady investice s očekávanými výnosy.

Základním směrem je varianta realistická, kdy veškeré propočty a analýzy, které byly dostupné, odpovídají skutečnosti a nepředpokládá se žádný výkyv a ani analýza rizik neodhalila žádný skrytý faktor, který by směr realizace mohl vychýlit. Naproti tomu je varianta optimistická, která počítá s lepšími výsledky, než očekáváme (např. více uživatelů služeb kvůli možnosti předplacení služeb) nebo pesimistická – i přes podrobnou analýzu se vyskytne rušící prvek a dojde k vychýlení strategie (např. záplavy).

Při volbě strategie se nejen berou v úvahu vnitřní a vnější faktory efektivnosti, ale i společenská zodpovědnost. Následně se přistupuje ke konkretizaci úkolů a přípravě realizačního plánu.

Na základě poslání organizace a globálně koncipovaných cílů, musí její management naplánovat konkrétní aktivity, jež jsou nezbytné pro naplnění vytyčených cílů. Základem každé strategie je optimalizace portfolia poskytovaných služeb.

3.3.1 OPTIMALIZACE PORTFOLIA SLUŽEB

Na základě této analýzy se organizace rozhoduje, jaké služby bude podporovat (a nakolik) a které naopak méně nebo vůbec. Portfolio sehrává klíčovou roli i při rozhodování organizace o tom, jaká strategie je pro ni optimální, neboť v řadě případů nelze úspěchu, aniž by nedošlo k inovaci stávajícího sortimentu produktů, spočívající vesměs v jeho rozšíření o nové produkty. Mezi často používané nástroje patří „Metoda ABC“ a zejména pak velice populární „Model BCG“ (Molek, 2009).

METODA ABC

Tato metoda slouží k hodnocení produkce organizace z hlediska příjmů a významnosti jednotlivých služeb portfolia. Východiskem je hypotéza, že ne všechny produkty, které organizace produkuje, jsou stejně významné, tj. přinášejí stejné příjmy či generují stejný zisk. Veškeré služby organizace jsou rozděleny do následujících třech skupin:

- **Produkty A (60 - 80 % příjmů)**

Tyto produkty jsou považovány za velmi důležité, jejich podíl v celkovém portfoliu organizace je nejnižší a činí cca 10 - 15 %.

- **Produkty B (15 - 20 % příjmů)**

Produkty tohoto typu se považují za důležité a tvoří cca 15 - 20 % celkového portfolia organizace.

- **Produkty C (10 - 15 % příjmů)**

Tento typ produktů je nejméně důležitý, avšak jejich podíl v portfoliu organizace je nejvyšší a činí cca 60 - 80 %.

Z uvedené typologie je zřejmé, že organizace bude mít snahu přednostně rozvíjet a podporovat produkty typu A a utlumovat (pokud to bude účelné) produkty typu C.

MODEL BCG

Pomocí tohoto modelu, vytvořeného společností Boston Consulting Group („BCG growth-market share matrix“), lze určit potenciál nejen jednotlivých produktů ale i celých organizačních jednotek. Potenciál produktu (jeho úspěšnost) souvisí s jeho „podílem na trhu“ a „tempem růstu“ tohoto podílu.

Obrázek 9 Matice BCG

		RELATIVNÍ vysoký	TRŽNÍ PODÍL nízký
TEMPO RŮSTU TRHU	vysoké	Hvězdy	Otazníky
	nízké	Dojné krávy	Hladoví psi

Zdroj: Molek (2009, s. 71)

Jednotlivé typy produktů/služeb lze charakterizovat následujícím způsobem:

- *Hvězdy*

Hvězdy jsou produkty, jejichž podíl na trhu je značný a nadále rychle roste. Charakteristickým znakem je vysoká konkurenční schopnost a ziskovost. Hvězdy jsou sice „pokladem“ firmy, ale i u nich je nutno růst podporovat, ačkoli se stanou později jako „dojné krávy“.

- *Dojné krávy*

Dojné krávy jsou produkty, jejichž podíl na trhu je vysoký, avšak růst je již pomalý nebo žádný. Charakteristickým znakem je vysoká ziskovost a klesající konkurenční schopnost, přinášejí stabilní ekonomický příjem.

- *Hladoví psi*

Hladoví psi jsou takové produkty, jejichž podíl na trhu je nízký a roste velmi pomalu nebo dokonce stagnuje. Charakteristickým znakem je minimální ziskovost.

- *Otazníky*

Otazníky jsou produkty, jejichž podíl na trhu je prozatím velmi malý, avšak roste (vesměs se jedná o nové produkty, které vstupují na trh). Charakteristickým znakem je minimální ziskovost (nezřídka i ztrátovost) a potenciálně vysoká konkurenční schopnost, ale vyžadují vysokou podporu.

Problém analýzy portfolia je aktuální i pro organizace poskytující sociální služby, byť se to může zdát s ohledem na charakter těchto služeb a roli, kterou ve společnosti sehrávají, podivný. Ovšem je důležitá z hlediska cílů, taktéž specializace na cílovou skupinu a formu poskytování služeb a optimální využití finančních prostředků. Především by měla mít každá organizace na paměti, že je třeba:

- odlišit svou nabídku od konkurence a nabídnout zákazníkům takové služby, které klientovi přinesou větší sociální hodnotu,
- přizpůsobit nabídku svým zdrojům a lidským dovednostem.

Každá služba by měla v sobě obsahovat odpověď na otázky (Molek, 2009):

- Jaké výhody od služby očekávají zákazníci cílového segmentu?
- Jaká je stávající a předpokládaná dostupnost zdrojů (materiální, lidské, kapitálové, informační) pro poskytování služby?
- Jaké výhody má služba ve srovnání s nabídkou konkurence?
- Jaké větší výhody zákazníkům poskytuje nabídka konkurence a jsou tyto výhody příčinou nízké prosperity (ztrátovosti) organizace?
- Jaká je profitabilita jednotlivých služeb a jak efektivně (z hlediska nákladů) je služba poskytována?
- Dostává se služba k cílovým zákazníkům a je tedy vynakládání zdrojů (v případě neziskových organizací poskytujících sociální služby zdrojů veřejných) na její produkci účelné?

3.3.2 FORMULACE STRATEGIE

Výsledky analýzy portfolia pomáhají organizaci usnadnit rozhodování o tom, které služby je vhodné podporovat prioritně a které méně či vůbec a jakou strategii využít. V praxi se často využívá Ansoffova matice, jejíž podstata je zřejmá z následujícího schématu. Svislá osa představuje příležitosti k růstu buď na stávajících, nebo na nových trzích. Vodorovná osa pak zvažuje, zda by na tom byla organizace lépe, kdyby vložila zdroje do stávajících produktů nebo zda má získat nové projekty.

Obrázek 10 Ansoffova matice

		AKCENT NA PRODUKT	
		stávající produkty	nové produkty
AKCENT NA TRH	stávající trhy	strategie tržní penetrace	strategie rozvoje produktů
	nové trhy	strategie rozvoje trhu	strategie diverzifikace

Zdroj: Molek (2009, s.78)

Ansoff zde definuje čtyři základní směry strategií, které by bylo možno využít:

- **Strategie tržní penetrace**

Organizace usiluje o zvýšení objemu prodeje stávajících služeb na stávajícím trhu (tedy mezi současnými uživateli služby, jeho neuživateli a uživateli konkurenční služby v rámci trhu).

- **Strategie rozvoje trhu**

Organizace zavádí stávající služby na nové trhy (zpravidla osloví nové zákaznické segmenty v rámci stávajícího geografického trhu nebo expanduje do nových geografických oblastí).

- **Strategie rozvoje produktu**

Organizace dosahuje růstu prodejem nových služeb na stávajících trzích (rozvoj služby může znamenat, že organizace zvýší nabídku služby nebo rozšíří sortiment o nové variace).

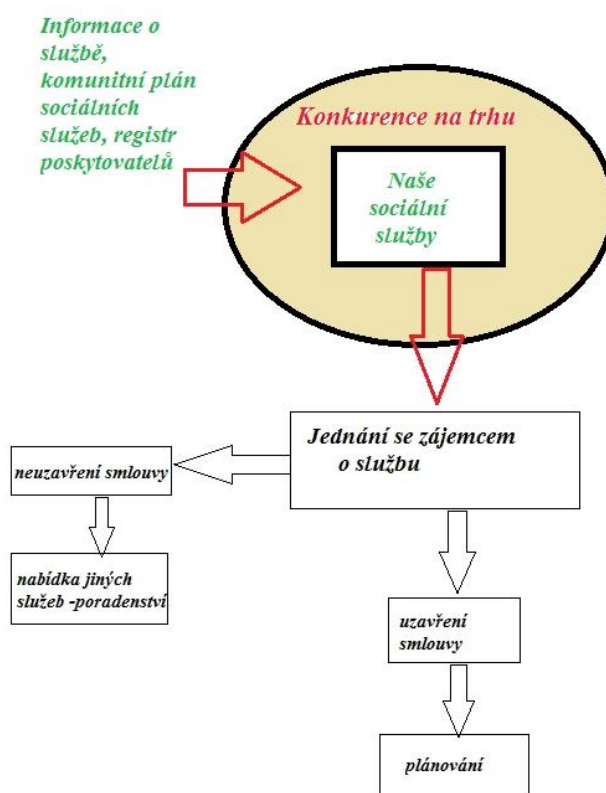
- **Strategie diverzifikace**

Organizace klade důraz jak na nové služby, tak i na nové trhy.

Je nutné si uvědomit, že trh sociálních služeb má reálnou naději stát se zajímavou komoditou pro podnikání, a proto je běžné s zabývat problematikou potřeb zákazníka, specifickou nabídkou pro jednotlivé segmenty uživatelů služeb a sledování konkurence.

Univerzální strategie v sociálních službách neexistuje, s ohledem na jedinečné podmínky každé organizace a jejich služeb. K umění správně formulovat strategii napomůže také znalost procesu, jak klient dochází za službou a jak se proces poptávky po službě tvoří.

Obrázek 11 Proces tvorby poptávky po službě a vliv na strategii

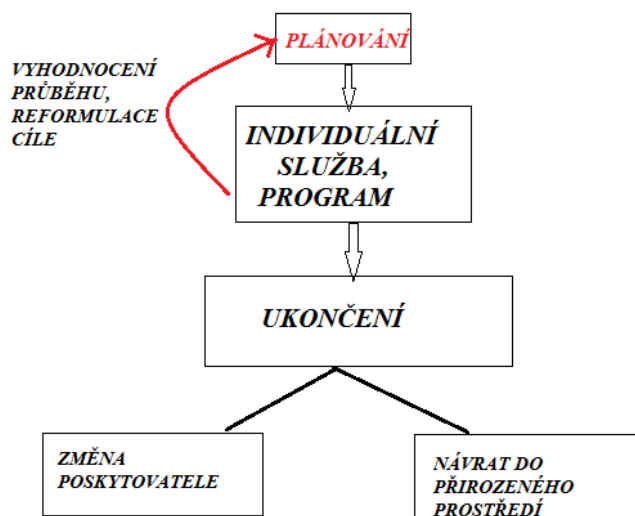


Zdroj:vlastní zpracování

Jak vyplývá ze schématu, klient si vybírá z nabídky služeb – konkurenční nabídky. Jestliže přijde do naší organizace, dochází k individualizaci jeho poptávky po službě, kde standardy kvality vyžadují tvorbu individuálního plánu. Pokud se segmentu přímo nevěnujeme, i když službu poskytujeme, je naší povinností poskytnout klientovi poradenství, kde adekvátní pomoc může najít, což je specialita sociálních služeb (poskytnutí informací o konkurentovi, vrácení klienta na trh sociálních služeb). V tomto případě je to impuls k analýze portfolia služeb, popřípadě analýze tržních segmentů (jestli stále odpovídají potřebám trhu).

Na dalším schématu můžeme vidět další proces, který ovlivňuje celkovou strategii organizace – a to je životní cyklus služby u klienta.

Obrázek 12 Individualizace služby a životní cyklus



Zdroj: vlastní zpracování

Životní cyklus služby u klienta může být závislý na mnoha faktorech – služba může být poskytnuta krátkodobě, dlouhodobě – z hlediska času. Taktéž dochází k průběžné kontrole průběhu poskytování a kdykoli může být spolupráce s klientem ukončena. V tomto případě se ukazuje, že podmínky poskytování služeb jsou úplně stejné, jako u jiných subjektů služeb. Klient se kdykoliv může rozhodnout nepokračovat v terapii, nebo změnit poskytovatele služeb a tím i donutí poskytovatel k zamyšlení, co je nutné v procesu služby změnit.

Proto, shrneme-li si poznatky ohledně formulace strategie, je nutné předpokládat“ změny, „připravit“ se na ně a po té „reagovat“. Důležité si je zapamatovat, že při formulaci strategie nesmíme opomenout na:

- aktivní přístup k trhu,
- schopnost včas identifikovat potřeby (problémy) zákazníků (tedy poznat zákazníky) a vymezit cílový trh (trhy),
- orientaci na zákazníka (občana), je nejširším klíčem, který významně ovlivňuje úspěšnost organizace.
- schopnost vytvořit pro zákazníky cílového segmentu či segmentů zajímavou nabídku, která je osloví (tuto podmínku splňuje nabídka, která se liší od nabídky konkurentů a zákazníkům přináší vyšší hodnotu).
- přidržívání se jasně formulovaných strategických záměrů a cílů a vymezení rámcových směrů jejich naplňování.
- využívání lidského potenciálu, který je rozhodujícím zdrojem, cennou devizou, dominující nad ostatními zdroji.
- informační systémy, bez kterých je rozhodování a řízení nedokonalé, nepružné a málo účinné.

3.4 REALIZAČNÍ PLÁN A PROVÁDĚCÍ METODIKA

Realizační plán plní funkci komunikační a koordinační. Definiují kompetence a odpovědnosti za jednotlivé úseky a operace při naplňování jednotlivých cílů strategie. Na ně pak navazují prováděcí metodiky, jako interní dokumenty a interní směrnice, které rozpracovávají problematiku jako obecný předpis chování. Obsahují i časový harmonogram, měly by být vázány i na čerpání finančních prostředků.

Přijatá strategie se uvádí do činnosti cestou operativy - plánování, implementací, kontrolou a hodnocením.

Implementace zahrnuje tvorbu programů, které mají stanovit opatření, úkoly jednotlivých výkonných funkcí pro zabezpečení realizace strategie; jedná se v podstatě o plánování v rámci soustavy plán podniku, rozpočty, které musí vyjadřovat zabezpečení program po stránce finanční, procedury znamenají detailní rozpracování programů do jednotlivých úloh a postup jejich realizace; procedury jsou součástí operativního plánování.

Obrázek 13 Příklad procedury

Aktivita/cíl	Odpovědná osoba	Měřitelný ukazatel	2013				2014				
			1.Q	2.Q	3.Q	4.Q	1.Q	2.Q	3.Q	4.Q	
Rekonstrukce majetku	ředitelka, vedoucí služeb	splněný plán rekonstrukcí									
Nákup vybavení a opravy	ředitelka, vedoucí služeb	splněný plán nákupu vybavení a oprav									

Zdroj: vlastní zpracování

Prováděcí plán tedy vyjadřuje představy organizace o tom, jakým způsobem bude strategie realizována. Jeho obsahem je „co“ a „kdy“ má být provedeno a „kdo“ za to odpovídá (odpovědnost jednotlivých osob). Nedílnou součástí prováděcího plánu je i vymezení nákladů, které bude nutno na jeho realizaci vynaložit a očekávaných výnosů z aktivit. Posláním programu, rozpočtu a procedur je transformovat strategické cíle do soustavy taktických kroků, které by měly pružně reagovat na vzniklé změny v podniku i jeho prostředí. Možnostmi financování a způsoby finančního řízení se bude zabývat kapitola 7.

3.5 KONTROLA

Podstatou a posláním kontroly je včasné zjištění odchylek od původního záměru, jejich rozbor a přijetí závěrů k nim. Manažerská funkce kontrolování je zaměřena na měření a korigování vykonané práce, aby bylo jisté, že plány budou plněny a cílů dosaženo. Plánování a kontrolování spolu těsně souvisejí, přesto je metodicky vhodné obě funkce při výkladu oddělovat. Management kontroly je obvykle chápán jako systém se zpětnou vazbou, proces kontroly zahrnuje zpětnou vazbu.

Kontrola plní v procesu řízení funkci zpětné vazby a lze znázornit jako sekvenci následujících kroků (Molek, 2009):

- plán, úkoly, cíle,
- skutečně vykonaná práce,
- měření vykonané práce,
- porovnání s kritérii (standardy),
- identifikace odchylek,
- analýza příčin odchylek,
- program nápravných opatření,
- realizace nápravných opatření.

Ve strategickém managementu je kontrola propojená s celým procesem strategií. Podílí se na hodnocení průběhu celého procesu, jeho jednotlivých fází a kroků, včetně iniciování změn v tomto procesu. Kontrola zde vystupuje jako aktivní článek, při němž se zvýrazňuje působnost zpětné vazby.

Posláním strategické kontroly je varovat manažery před problémy s dostatečným časovým předstihem. Průběh strategické kontroly a hodnocení:

- určení co se má kontrolovat - mít a hodnotit,
- určení, podle jakého standardu budeme přistupovat ke kontrole a hodnocení,
- rozhodnutí zda dosahovaný výkon odpovídá standardu,
- jestli ne, je nutná korektura programu, plánu, resp. postup jejich plnění.

Strategická kontrola zahrnuje (Molek, 2009):

- **kontrolu předpokladů**, kdy cílem je posoudit, zda změny v demografickém, ekonomickém (úroky, daně, míra inflace), přírodním, technickém (technika, technologie), politicko-právním a sociálně-kulturním prostředí, jakož i v oblasti konkurence, vývoje trhu apod. a jsou v souladu s tím, co bylo předpokládáno,
- **kontrolu dílčích výsledků**, kdy cílem je posoudit, zda vývoj jde žádoucím směrem a přijatá strategie se realizuje,
- **celkový strategický přehled**, kdy cílem a smyslem není jednorázové zaměření se na určitý konkrétní problém, ale permanentní studium všech faktorů, které by mohly přijatou strategii ovlivnit (odhalení potenciálních rizik a příležitostí),
- **vyvolanou kontrolu**, která se provádí na základě neočekávané události (různé krizové situace), která může vyvolat nutnost změnit strategii.

Posláním operativní kontroly je změření aktuálního výkonu a jeho srovnání se stanovenými cíli, a poté následuje úprava strategie nebo cílů na základě analýzy zjištěných odchylek.

Cílem operativní kontroly je srovnat skutečné výsledky s ročním plánem, tedy zjistit, jaká je objektivní skutečnost, porovnat ji s požadovaným stavem a kvantifikovat odchylky. Předpokladem pro porovnání toho, „co je“, s tím, „co by mělo být“, je stanovení kritérií (standardů), na základě kterých se budou oba stavy měřit. Tato kritéria musí být relevantní (musí souviset s cíli organizace a odrážet rozhodující charakteristiky kontrolované činnosti), a měřitelná (vyjádřená číselnými hodnotami nebo jasně definovanými vlastnostmi).

Odchytky mohou být z hlediska formulovaných cílů **pozitivní – bylo dosaženo lepších výsledků** než zamýšlených, nebo **negativní – došlo k neplnění norem, pravidel apod.** Někdy část výsledků může být dobrá, jiná část zase špatná. V takovém případě je nutné v závěrech kontroly rozlišovat.

Odchytky mohou tak být **významné – vyžadují opatření**, realizaci přijatých opatření a následnou kontrolu, nebo **nevýznamné** zpravidla nevyžadují žádnou manažerskou reakci, přičemž je důležité stanovit, zpravidla předem, co je významné a co není. Obvykle jsou klasifikace kontrolních procesů členěny podle obsahové náplně, úrovně řízení a charakteru provádění.

Každá kontrola by měla být hospodárná, ale také dostatečně kvalitní. Předpokladem je tedy dobrá znalost kontrolovaného procesu, znalost zejména kritických míst z pohledu všech zdrojů, kontrola by měla být důsledná, ale neměla by vyvolávat pocity represe apod., kontrola má tedy i svou etickou tvář. Velmi se osvědčuje, pokud je to schůdné, využití počítačově podporovaných informačních systémů (sběr, přenos, uchovávání a zpracovávání v databázových systémech), které dovolují manažerům mnohdy kvalifikovanější rozhodování. Významný je také přístup, který motivuje zaměstnance k podávání kvalitních výkonů, návrhů

a jejich realizaci. Dále je vhodný přístup, který porovnává dobré a špatné zkušenosti, a to externí i vnitropodnikové, například tzv. audit, odborné posouzení různého druhu apod.

Časové zpoždění, ke kterému v procesu kontroly dochází, ukazuje, že má-li být kontrola efektivnější, musí být zaměřena do budoucnosti. Manažeři potřebují pro efektivní kontrolu systém, který by jim včas řekl, že mají podniknout korektivní opatření. Jednou z technik je pečlivé a opakované využívání prognóz, založených na nejnovějších disponibilních informacích. Pomocí porovnávání prognózy s tím, co je požadováno, mohou manažeři zavést program změn, které mohou příznivě ovlivnit budoucnost.

Účinný systém s dopřednou vazbou by měl v managementu zahrnovat i proměnné, které vstupují do systému, protože významně ovlivňují rozhodující vstupy kontrolního systému, čím se kontrolní systém může stávat velmi složitým. Proto je vždy třeba velmi pečlivě zvážit rozsah a hloubku celého kontrolního systému, aby byl dostatečně účinný a bezpečný, ale naopak aby byl realizovatelný. Má-li být kontrola funkční, je nutné ji speciálně přizpůsobovat. Kontrola musí být přizpůsobena plánu, pozici manažera a jeho vlastnostem, musí však respektovat požadavek efektivnosti a účinnosti.

Pro usnadnění procesu kontroly existuje řada nástrojů a technik, jde především však o techniky určené pro plánování. To je základní pravidlo, že smyslem kontroly je úspěšné zabezpečení realizace plánu. Existuje řada tradičních prostředků kontroly, které mohou být využívány společně s rozpočtovou kontrolou. Mezi nejdůležitější patří:

- statistické údaje,
- speciální zprávy a analýzy,
- audit a provozní audit (jednorázové nebo pravidelné nezávislé hodnocení),
- osobní pozorování.

Kontrola celkové výkonnosti je tradiční, ale důležitou formu celkové kontroly má podobu rozpočtových souhrnů a další finanční analýzy, přičemž plánování a kontrola jsou chápány jako vzájemně propojený systém. Finanční kontrola je důležitým objektivním měřítkem úspěšnosti plánů. Finanční měřítko tak sumarizují výsledky mnoha plánů, umožňují přesně identifikovat finanční zdroje vynaložené na dosažení cíle, což platí pro všechny druhy organizací. Zjištěné odchylky od plánovaných výdajů mohou signalizovat různé nedostatky.

Nejčastější formou celkové kontroly jsou souhrnné rozpočty, které jsou souhrnem rozpočtů dílčích rozpočtů. Existují dvě možnosti kontroly toho, jak odpovědní pracovníci modifikují budoucí činnost. Běžný postup spočívá ve vyhledávání nevyhovujících výsledků a jejich vrácení odpovědné osobě, aby korigovala své praktiky. Tento přístup je nazýván přímá kontrola, přičemž forma této kontroly má mnoho podob a způsobů. Preventivní kontrola spočívá v preventivním rozvoji manažerů s cílem minimalizovat jejich potenciální budoucí špatné přístupy. Výhody jsou zřejmé, nevýhodou je nutnost zajištění preventivní přípravy manažerů.

Audit organizace zjišťuje, v jaké situaci se organizace nachází a jak se bude nadále rozvíjet z hlediska současných a budoucích ekonomických, politických a sociálních podmínek. Audit organizace se týká především operací organizace. Naopak audit managementu je zaměřen na hodnocení kvality managementu a kvality řízení jako systému, jeho součástí může být audit organizace.

4 MANAŽERSKÉ KOMPETENCE V ŘÍZENÍ

Klient, jako zákazník a konečný příjemce zdravotnických služeb si dnes stále více přeje získat komplexní službu, a často vyžaduje, aby nabídka těchto služeb obsahovala nejen povinné služby, ale také další, jím požadované parametry.

Chce-li zařízení, potažmo přímý personál obstát na trhu, musí být schopno nabídnout jak jednotlivé služby, tak i jejich uspořádané celky, tedy komplexní službu. Proto i z hlediska připravenosti poskytovatele je stále více nutná nejen odborná připravenost (zvládání péče), ale i připravenost ve smyslu podnikatelsko-manažerských kompetencí tak, aby klient využíval službu opakovaně.

Z vlastní analýzy vyplývá, že podnikání v sociálních službách může narážet na mnoho bariér vstupu, jak na samotný trh, tak při zakládání podniku, poskytující sociální služby. Pokud se na oblast podniku poskytujícího sociální služby podíváme jako na fungující podnik založený nejen na povinnosti dodržovat předpisy a nařízení státu, pak lze předpokládat, že je to odvětví se zajištěnou poptávkou po službách, které vyžadují tato základní pravidla:

- etiku a její dodržování ve vztahu ke klientovi,
- plánování zisku představuje dlouhodobou koncepci,
- podnikání je svázáno s dodržováním norem a předpisů.

Můžeme tedy říci, že podnikání a poskytování služeb má smysl jen s dlouhodobou koncepcí a proto lze jednoznačně podpořit myšlenku, že testování kompetencí pro samostatné podnikání v oboru sociálních služeb má své opodstatnění. Váže se nejen na využívání většího množství finančních prostředků, ale také na využívání lidských zdrojů, protože na něm bude záviset úspěch v podnikání. Na problém při zahájení samostatného podnikání se můžeme dívat z několika pohledů a dilemat „tripartity“, která musí řešit:

- **odbornost** – podnikání v oboru, tedy otevření si jakéhokoliv zařízení či agentury péče, je vázáno předpisy živnostenského zákona (délka praxe, vzdělání),
- **ekonomické minimum** – vzdělávání v tomto oboru usnadňuje podnikání, základní ekonomické znalosti jsou podstatné pro vyhodnocení návratnosti investice, porovnání způsobu financování vybavení zařízení, kanceláře,
- **role regulátora** – zastává ji stát (potažmo Ministerstvo práce a sociálních věcí) s vyhláškami určujícími základní cenu hrazeného výkonu sociálních služeb, poskytnutých klientovi při poskytnutí péče. Tento faktor má vliv na určování ekonomické efektivity podnikání či přemýšlení o zavedení doplňkových (fakultativních) služeb (nehrazených z dotací) v rámci podnikání či doplňkové činnosti.

K tomu všemu pak každý, ať už sociální pracovníci či manažer, musí zvážit, zda má dostatečný manažerský potenciál nejen svůj podnik založit, ale také jej udržet či budovat.

4.1 MANAŽERSKÉ KOMPETENCE

Zájem o zkoumání předpokladů pracovníků pro výkon své profese pomocí zkoumání kompetencí, není nijak nová. První zmínky můžeme najít již u McClellanda či Boyatzise v počátku 70. let 20. století, kteří zdůraznili, že k dobrému výkonu, potažmo k úspěchu v profesi je potřeba nejen inteligence, ale dalších kompetencí, které mohou vhodně doplňovat celek a motivovat k lepšímu výkonu a ke zkvalitnění „výstupu“ (Kocianová, 2010).

Podnikání v sociálních službách existuje zejména proto, že existuje vztah mezi potřebou společnosti a zájem o službu v jiném rozsahu a „zákazníci“ jsou ochotni za vyžádanou službu plně zaplatit nebo doplatit rozdíl mezi úhradou od pojišťovny a skutečnou cenou služby

(ochota za nadstandardní péči, domácí péči, alternativní péči – nehrazenou). Tyto kompetence by nám v obecném pojetí měly zodpovědět na otázku „proč to udělat?“ (tvrdá dovednost) a „jak to udělat?“ (měkká dovednost), aby zákazník se rád vracel, využíval služeb, ale byla také naplněna úspěšná cesta podnikání

Podle Hroníka (2006) je *kompetence definována jako trs znalostí, dovedností a zkušeností, který podporuje dosažení cíle*. Tato komplexnost se projevuje v chování, jednání jednotlivce v jakékoliv organizaci. Proto se k propojení požadavků na standard poskytované služby využívá kompetenčních modelů, jako spojujících prvků pro integraci „pracovní činnosti v zájmu organizace“, což platí důsledně ve všech oborech podnikání, zejména však v oblasti služeb. Kubeš a kol. (2004) k tomu dodává, že takovýto člověk pak může pracovat na jakékoliv pozici, protože se jeho chování dá očekávat. Naproti tomu Tureckiová (2004) uvádí, že můžeme problém pojmout ze dvou hledisek a využít dvou modelů:

- **americký model** – osobnostní charakteristiky nositele profese, tedy „měkké“ dovednosti, zaměřené na chování, jednání dotyčné osoby (oblast intrapersonální, interpersonální, vůdcovské kompetence),
- **britský model** – funkční dovednosti – dovednosti „tvrdé“, zaměřené na oblast znalostí a vědomostí (např. kognitivní kompetence, technické kompetence).

V oblasti zdravotní péče je zmiňován velice často kompetenční model COPA (Competency Outcomes and Performance Assessment), vytvořený Lenburgovou (2009) a jejím týmem v letech 1990–1999, který již zasahuje do tvorby vzdělávacích kurzů zdravotnických pracovníků, tak i do jejich samotné činnosti. Je poměrně jednoduchý a při zkoumání by nám měl dát odpověď na tyto základní otázky:

- Jaké jsou základní kompetence a výstupy potřebné pro dnešní praxi?
- Jaká jsou dostupná měřítka pro definování těchto potřebných kompetencí?
- Jaké budou nejučinnější způsoby, jak se novým kompetencím naučit, nebo je rozšířit?
- Jaká bude nejefektivnější cesta, aby si studenti či lidé v praxi uchovali získané kompetence?

Nelze tvrdit, že správný odborník či pracovník v sociálních službách může profesní a lidské oblasti dovednosti oddělit a proto můžeme konstatovat, že každá oblast vyžaduje jen jiný poměr mezi měkkými (emočními) a tvrdými (znalostními) dovednostmi, ale jedno mají společné – každý jejich majitel je musí umět použít v pravý okamžik. Proto v pojetí Lenburgové (2009) by kompetenční model měl zahrnovat:

- **dovednosti pro stanovení závažnosti situace** – bezpečnost, monitorování klienta, terapeutická procedura,
- **komunikační dovednosti** – verbální, neverbální komunikace, práce s PC,
- **kritické myšlení** – vyhodnocování, rozhodování, propojování informací ke stanovení terapeutického postupu, stanovení priorit,
- **péči a budování vztahů** – morálka etika, respektování kulturních a náboženských odlišností,
- **manažerské dovednosti** – plánování, organizování, delegování, zodpovědnost za používání zdrojů,
- **vůdcovské (leadership) dovednosti** – spolupráce, asertivita, kreativita, formulování vize,
- **učitelské dovednosti** – v rámci rozvoje oboru, edukace klienta,
- **integraci znalostí** – vztah se souvisejícími disciplinami.

I v této profesi existuje určitá míra autonomie, pro kterou jsou charakteristické prvky jako samoregulace, samospráva a samorozhodování, k němuž by patřičné kompetence měly jen dopomáhat. Jak již zde bylo uvedeno, těžištěm tohoto pohledu při začátku podnikání i během něj je propojení světa práce a světa lidských možností, kde pak vzniká množina kompetencí, které by měl daný pracovník mít, aby byl úspěšný (Plamínek, Fišer, 2005; Bartoňková, 2010).

4.1.1 VLASTNÍ TVORBA KOMPETENČNÍHO MODELU

Při tvorbě kompetenčního modelu pro budoucího podnikatele ve zdravotnických službách je možné říci, že se jedná o určení priorit, které chceme podnikáním naplnit, či rozvíjet. Je to uspořádání našich schopností a dovedností, které máme a které budou tvořit náš „intelektuální kapitál“, či jinak řečeno vklad do podnikání, jelikož základním rysem jsou služby, které jsou úzce spjaty s pacientem samotným, vázány na jeho spokojenost a na naši profesionalitu. K tomu všemu by měly přispět i odborné instituce. Ke tvorbě „ideálního“ kompetenčního modelu je možno využít několik technik tvorby (Kubeš, 2004):

- **přijímání** – podnikatel se poučí ze zkušeností jiných a využije pro své podnikání již ověřenou kombinaci dovedností,
- **kombinování** – do přijímaného modelu se zakomponují specifika organizace, pro kterou je model vytvořen,
- **vytváření nového** – znovu se mapuje situace v podniku, preference, cíle organizace a zjišťuje se, jak model vytvořit.

Při tvorbě nového modelu se nesmí opomenout účel, ke kterému by model měl sloužit a jaký cíl by měl sledovat. Právě na cíli, který tímto kompetenčním modelem sledujeme, mohou vzniknout různě široké či hluboké analýzy dovedností a způsobilostí k hodnocení, jak uvádí Kubeš (2004):

- **model ústředních dovedností**, který bude společný všem pracovníkům v organizaci, bez ohledu na jejich pracovní místo (lékař, sociální pracovník, ošetřovatelka, účetní),
- **specifický kompetenční model**, který bude vázán přímo na definované pracovní místo a bude sloužit i rozvoji pracovníka a jeho hodnocení,
- **generický (všeobecný) kompetenční model**, který popisuje nezbytné kompetence v rámci jedné pracovní pozice (např. sociální pracovník, účetní).

Takto individuálně vytvořený model může pomoci posoudit kompetence nejen budoucího podnikatele samotného, ale také nastavit systém posuzování způsobilosti jeho budoucích spolupracovníků.

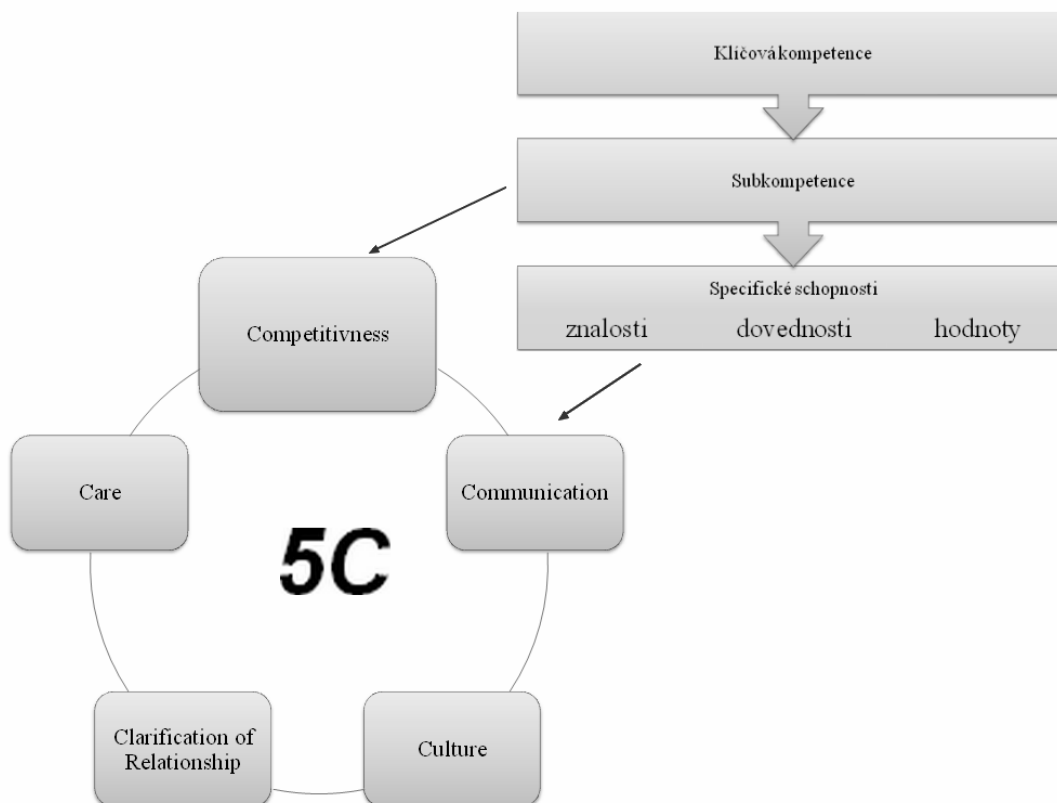
KOMPETENČNÍ MODEL 5 C

Zdrojem pro tvorbu kompetenčního modelu 5 C bylo několik zásadních oblastí (Šebestová, 2010):

- Vychází z modelového přístupu generického, tedy příslušného této profesi, nejvíce vyhovoval právě specifikům podnikání i rizikům přinášejícím poskytování této péče.
- Dále pak z ankety a rozhovoru (120 respondentů, podnikatelé ve zdravotních a sociálních službách v MS regionu), kde byly odhaleny názory dotazovaných právě na „kompetence“ členů kooperačních struktur a na základě dedukce byly odvozeny některé prvky proto tvorbu tohoto modelu.

- V konečné fázi byly kompetence doplněny o informace získané v části o manažerských dovednostech a názorech respondentů, které by chtěli rozvíjet. Z jejich názoru šlo usoudit, že tyto dovednosti považují za velmi potřebné pro jejich další podnikání.
- Syntézou těchto tří oblastí vznikl model kompetencí 5 C

Obrázek 14 Model kompetencí 5C



Zdroj: vlastní zpracování

V modelu jednotlivé prvky představují tyto kompetence:

- **care** (péče) – představuje znalosti o péči, vzdělávání se v nových trendech v oblasti, ve které podniká, přispívání do databáze znalostí, účast na sympoziích a seminářích, celoživotní učení se.
- **competitiveness** (konkurenceschopnost) – základní ekonomické znalosti a dovednosti, orientace základní v potřebách trhu, ve vedení podniku, otevřenost ke spolupráci, využívání synergie sítě, hledání cest snižování nákladů díky efektivní spolupráci.
- **communication** (komunikace) – vzájemná výpomoc, budování vztahů se zákazníky, pochopení jejich potřeb, efektivní vyjednávání.
- **clarification of Relationship** (vyjasnění vztahů) – síťování, vzájemnost, spolupráce, sekvenčnost, dopomáhá k navazování služeb za sebou a plnění standardů kvality – standard č. 8
- **culture** (Kultura prostředí) – vzájemná důvěra, podpora, boj proti syndromu vyhoření.

Jednotlivé složky v modelu mohou být převedeny i na jednoduchou tabulku či matici, kdy by si každý jednotlivec nadefinoval v každé hlavní oblasti 3–4 subpoložky, které by chtěl ohodnotit, případně rozvíjet a přidal váhu důležitosti, při plánování svého rozvoje. Tedy definovat žádoucí stav (viz tabulka 3).

Tabulka 3 Příklad pětibodová stupnice vyhodnocení síly kompetence

Síla	Vysvětlení
1	Nedostatečná, „ohrožující“ úroveň. Lze konstatovat zásadní rozpory se všemi body pozorovatelného chování, které jsou uvedeny u příslušné kompetence v Kompetenčním modelu, případně absence dané kompetence, i když byla příležitost ji projevit. Lze formulovat rozvoj od základů a ihned.
2	Podprůměrná, limitující úroveň. Lze konstatovat zásadní rozpor s některým z bodů pozorovatelného chování, které jsou uvedeny u příslušné kompetence v kompetenčním modelu. V dané kompetenci lze formulovat systematický rozvoj, jehož cílem je potlačení slabých stránek.
3	Postačující minimální úroveň. S dílčími výhradami odpovídá Kompetenčnímu modelu, resp. popisu projevu kompetencí na úrovni pozorovatelného chování. Lze formulovat klíčové oblasti ke zlepšení. Rozvoj se zaměřuje na posílení silných a potlačení slabých stránek.
4	Optimální úroveň. Přesně odpovídá Kompetenčnímu modelu. V dané kompetenci lze formulovat dílčí oblasti ke zlepšení. Již nelze formulovat „kvalitativní skok“. V dané kompetenci nelze formulovat žádnou výhradu. Rozvoj se zaměřuje na posilování silných stránek.
5	Excelentní úroveň, ideální stav. Projev kompetence je na vzorové úrovni, při níž nelze formulovat žádnou dílčí oblast ke zlepšení.

Zdroj: vlastní návrh

Poté by došlo k individuálnímu posouzení kompetencí každého jednotlivce a zjištění odchylky od ideálního modelu požadovaného současnou praxí. Výstupem by měl být návrh rozvoje aktivit. Zde se otevírá prostor pro celoživotní vzdělávání společná setkání, oborové aktivity, kde lze načerpat další zkušenosti.

Velký vliv na celé podnikání má lidský faktor a implementace strategie a tvorba firemní kultury bude nejvíce ovlivňovat práce repertoárem dovedností, které budou přinášet jako vklad do podnikání.

Tabulka 4 Repertoár dovedností založený na kompetencích

Podnikatelský repertoár <ul style="list-style-type: none"> • Kreativita a inovativnost • Boj s rizikem • Boj s nepředvídatelnými událostmi • Iniciativnost 	Výrobní repertoár <ul style="list-style-type: none"> • Spolehlivost • Kvalita • Serióznost • Nízká míra rizika
Kompromisní repertoár <ul style="list-style-type: none"> • Vyváženost mezi množstvím a jakostí • Vyváženost mezi rizikem a ustaraností • Kulturní středovost (trend „na půl cesty“) 	Repertoár spolehlivosti <ul style="list-style-type: none"> • Důraz na kvalitu • Neustálé zlepšování • Spokojený zákazník

Zdroj: Dobni et al. (2001), upraveno

MODEL FACETS

Tento model je zaměřen na podporu kompetencí podnikatelů za pomoci znalosti jejich osobnosti. Díky těmto osobnostním charakteristikám jsou podnikatelé tím, čím jsou, a dělají to, co dělají. U podnikatelů je možné rozlišit šest stránek jejich osobnosti. Dohromady tvoří akronym FACETS (angl. stránka, aspekt).

První čtyři stránky osobnosti podnikatele vytvářejí akronym FACE (tvář) a v mnoha směrech jsou skutečně tváří podnikatele. Bez těchto stránek člověk „nevypadá“ jako podnikatel. FACE stránky jsou nezbytné a bez nich není možné být úspěšným podnikatelem.

Posledními dvěma vlastnostmi (T,S) nemusí disponovat všichni podnikatelé. Existuje totiž řada podnikatelů, kteří mají problém pracovat v týmu či s druhými lidmi. **Poslední vlastnost (S) je ale typická pro sociální podnikatele.** (Durda, 2010, s.19) tyto vlastnosti charakterizuje:

- **Focus (Zaměření)**

Schopnost zaměřit se na svůj cíl, koncentrovat se a nenechat se ničím rozptylovat, rozlišovat, co je důležité a co nikoli. Lidé, u nichž je tato vlastnost vyvinuta, jednájí okamžitě a neodkládají úkoly, jsou zvyklí věci udělat a nejen o nich mluvit.

- **Advantage (Výhoda)**

Schopnost využít příležitosti, vědět, která z možností přinese největší užitek. Zároveň zde patří schopnost nalézat zdroje pro své nápady. Podnikatelé se neustále snaží získat výhodu, aby „na trati“ předběhli ostatní.

- **Creativity (Kreativita)**

Schopnost přicházet s novými nápady, buď jako s ideami nebo jejich přeměnou v příležitosti a řešení. Umožňuje podnikatelům vidět věci z jiného pohledu, vidět věci, které druzí nevidí.

- **Ego**

Lidé, kteří mají tuto vlastnost silně vyvinutou, chtějí vzít osud do vlastních rukou, být iniciátorem změn. Jsou to lidé s vysokým smyslem pro odpovědnost, s odvahou čelit překážkám a překovávat různé nástrahy. Mají v sobě vnitřní pnutí, které je motivuje. Vyznačují se sebedůvěrou a odhodláním.

- **Team (Tým)**

Schopnost najít správné lidi a vytvořit z nich tým, vědět, kdy člověk potřebuje pomoc a kde ji nalézt. Patří sem také schopnost získat druhé a využít jejich potenciál. Důležitou součástí této části osobnosti podnikatele je schopnost vytvářet si síť sociálních kontaktů (networking).

- **Social (Sociální)**

Lidé s touto vlastností orientují svůj život na službu a práci pro blaho komunity. Cítí se „povolání ke službě“.

Tyto modely chování jsou největším možným vkladem do začátku podnikání a eliminují riziko, jsou predikovatelné a zároveň dávají možnost pro kreativitu. Jejich časté využití je nejen v oblasti služeb, ale také v podnikání vysoce náročném na nové znalosti a dovednosti, kam podnikání v sociálních službách určitě patří. Důležité je najít rovnováhu mezi všemi podstatnými ukazateli. Pokud se vymezí repertoár činností, propojí se s atmosférou podniku, můžeme očekávat ojedinělost, se kterou přistupuje každý podnikatel k zákazníkovi a to k pak další z důvodů vyhledávání jeho služeb.

4.2 DELEGOVÁNÍ PRAVOMOCÍ

Delegování je jedna z manažerských dovedností. Delegování je proces, při kterém se řídicí pracovníci dělí o moc se svými podřízenými a vytváří jim tak prostor pro jejich rozvoj. Ovšem tato dovednost není přirozená a musíme se jí naučit.

Delegování je klíčovou kompetencí každého vedoucího pracovníka a není při tom vůbec lhostejné, co bude delegováno a na koho. Je projevem působení řídicího objektu na podřízený na základě pravomoci a povinností (Nesčáková, 2009):

- **povinností** se rozumí celkový rozsah pracovních činností požadovaných na určité místo, mají trvalý charakter.
- **pravomoc** je souhrnem moci a práv potřebný k zabezpečení úloh, právo vydávat příkazy k provádění rozhodnutí bez nutnosti získat souhlas jiných členů. Přenášení pravomocí se nazývá decentralizací. Pravomoc je dvojího druhu – (a) funkční, tedy u vedoucích přímo za průběh práce a dosažené výsledky a (b) metodická, která se týká útvarů vyhodnocujících výsledky práce.

Co může být delegováno?

Delegovány jsou jednotlivé prvky, které jsou závislé, tj. činnosti – jednorázového charakteru, které umožňují zaměřit se nadřazenému na koncepční otázky. Většinou se delegují operativní úkoly.

Co není delegováno:

- odpovědnost je nedelegovatelná, zůstává u pracovníka, který delegoval a ten nese odpovědnost za všechny úkoly jemu svěřené,
- rozhodování o alokaci klíčových zdrojů,
- budování týmu,
- pěstování organizační kultury,
- tvorba vize a strategie.

4.2.1 FORMY DELEGOVÁNÍ

Delegování může nabývat mnoha forem, a lze je členit z několika pohledů:

- **Podle času**
 - **trvalé** – je to ve formě pracovní náplně a úkoly jsou v podnikových normách,
 - **dočasné** - v jednorázovém pracovním úkolu.
- **Podle obsahu**
 - **formální** – cyklické, provádí se z vedoucího na podřízeného v úkolech podle stejných metod a postupů,
 - **neformální** – při nepředvídatelných událostech – výpomoc.
- **Podle směru**
 - **na sekretariát** – zbavení se administrativní zátěže, aby se zabýval koncepčními problémy,
 - **na podřízené** – vedoucí jiných útvarů, na zástupce útvaru.

4.2.2 PROCES DELEGOVÁNÍ

Proces můžeme rozdělit do **čtyř základních fází**, které nám samotným umožní se delegování nejen naučit, ale také se vyhnout základním chybám při delegování úkolů. Ochota nadřízených delegovat pravomoc dává najevo zájem a poskytuje zpětnou vazbu.

- **Výběr úkolů a činností vhodných pro delegování** – základem je analýza práce, vlastní pracovní náplně, duplicity, dělby práce, povinnosti a odpovědnost spojená mezi místy. Taktéž je třeba provést analýzu odpovědností a kompetencí. Taktéž musíme vycházet z analýzy současné práce a předpokladů pracovníka, kterému chceme delegovat úkol i pravomoc, informovat i okolí.
 - *Úkoly a činnosti, které se často opakují, jsou jednoduché, jejich plnění má standardní průběh.*
 - *Specifické úkoly, které svou povahou vyhovují odbornosti i povaze konkrétního pracovníka.*
 - *Složité záležitosti rozdělitelné na samostatné části k řešení.*
 - *Rozhodovací pravomoci pro zkušené a spolehlivé podřízené.*

ŘEŠENÝ PŘÍKLAD 1 JSOU TYTO ÚKOLY SPRÁVNĚ FORMULOVÁNY?

1. „Snažte se většinu těchto prostor vyklidit.“
2. „Upravte trochu ty starší materiály.“
3. „Zpracujte do středy seznam všech pohledávek.“
4. „Musíte dorazit včas, žádné zpoždění Vás neomlouvá.“

Řešení

1. NE, není přesně formulováno, které prostory, do kdy mají být vyklizeny a jak. (a mohli bychom najít další detailní nedostatky tohoto úkolu)
2. NE, co znamená „trochu? Jak staré materiály využít??
3. ANO, přesně a jasně definován úkol.
4. NE, včas – ale kam, v kolik hodin, nebylo řečeno. Nadřízený to bere jako samozřejmost, že víte.

- **Výběr vhodného pracovníka** – máme výběr – buď delegování prospěje čistě nám, nebo obohatí i pracovníka. Než začneme přemýšlet, měli bychom zvážit, jak souvisí jeho práce přímo s funkcí, jestli má na to čas a schopnosti, pomůže mu k růstu, nebyl někdo přehlédnut, kdo je připraven na povýšení? Vedoucí se rozhoduje pro delegování úkolu podle hledisek:
 - *Povaha úkolu nebo činnosti.*
 - *Schopnosti a vlastnosti zaměstnance.*
 - *Důvěra a jistota, že úkol bude kvalitně zvládnutý.*
 - *Motivace a ambice zaměstnance.*
 - *Časová naléhavost.*
 - *Přihlídnutí k rozvoji pracovníka a jeho kariérovému plánu.*

ŘEŠENÝ PŘÍKLAD 2 MYSLÍTE, SI, ŽE BUDOU NÁSLEDUJÍCÍ ÚKOLY PŘI DELEGOVÁNÍ PRACOVNÍKA MOTIVOVAT?

1. „Vím, že se v té technologii vyznáš lépe než já, ale třeba bys postupoval podle mých představ a já bych si chtěl ověřit jiný přístup.“

2. „Budeš dělat výsledné součty v tabulkách. Jsi vysokoškolák, a proto bys to měl snadno zvládnout.“

3. „Musíte získat co nejvíce zájemců o naši reklamu. Kdo odpracuje nejvíc dnů, bude odměněn.“

Řešení

1. Úkol zřejmě zadává člověk méně kvalifikovaný a posuzuje svůj názor formální autoritou.

2. Pro vysokoškoláka je úkol příliš snadný, aby byl motivován.

3. Odpracované dny nejsou dobrým měřítkem výkonu tam, kde lze využít finančního objemu.

- **Informace** – pokud jsme vybrali konkrétního člověka, je třeba ho seznámit se stanovením cílů, termínů, pravomoci, úrovní výběr a oprávnění pracovníka, rozpočtovou stránkou projektu. Ve věci kompetencí a odpovědnosti však musíme mít pevný postoj. Při předávání úkolu se obvykle používá tento postup:
 - Vedoucí pracovník
 - *Sdělí znění úkolu, vysvětlí jeho podstatu a smysl.*
 - *Upřesní, co očekává od pracovníka – jakou činnost, iniciativu a výkon.*
 - *Uřídí termín splnění úkolu.*
 - *Vymezí rozsah předávané pravomoci.*
 - *Dohodne termíny a způsob průběžné kontroly, pokud to náročnost úkolu vyžaduje.*
 - *Poskytne podřízenému všechny dostupné informace, které mohou příznivě ovlivnit delegovanou záležitost.*
 - *Ověří si, že zaměstnanec rozumí předávanému úkolu, má zájem na něm pracovat a ví, jak si bude při jeho řešení počínat.*
- **Zpětná vazba - Ověření správnosti delegování**
 - Vedoucí si podle svého uvážení zvolí vyhovující formu kontroly nebo jejich kombinaci:
 - pravidelné hlášení
 - písemnou informaci v dohodnutých termínech
 - osobní ověření, jak daleko postoupil pracovník v řešení předané věci
 - občasné vyžádání zprávy o vývoji úkolu

Při jednodušších a rutinních úkolech je vhodnější, když delegující pracovník ověřuje až výsledky předaného úkolu. Tento přístup posiluje vzájemnou důvěru.

PROCES DELEGOVÁNÍ PRAVOMOCI

Před rozhodnutím o delegování zvažuje vedoucí pracovník tyto body:

- účel delegované záležitosti,
- předání pravomoci – kterému pracovníku, co a v jakém rozsahu, způsob kontroly a vyhodnocení, potřeba dodatečných informací, s kým a jak spolupracovat,
- podpora delegování – osobní jednání, motivující přístup, příslib pomoci, způsoby pochvaly a ocenění,
- možné potíže – nesprávné předání nebo převzetí úkolu, zaneprázdnění podřízených, nedostatečná nebo nadměrná kontrola, chybné zpracování úkolu, špatné výsledky, nesplnění termínu.

4.2.3 PŘEKÁŽKY, POTÍŽE DELEGOVÁNÍ, PŘÍNOSY

Někteří manažeři mají povahové rysy, které jim příliš nedovolují přenášet pravomoci na podřízené. Někteří jsou přesvědčeni, že nikdo nevyřeší problémy lépe než oni sami, jiní zase trpí obavou, že podřízený úkol nesplní nebo totálně špatně a oni ponесou důsledky. Někteří se obtížně smiřují s tím, že podřízený by mohli úkoly splnit stejně dobře, ne-li lépe než oni.

Příčinou nízké míry delegování může být neochota předávat určité informace, rady a zkušenosti podřízeným. Jindy to může být přehnaná péče o blaho podřízených, kdy manažer své podřízené nezatěžuje, ovšem na úkor svých vlastních sil a svého času.

Vzájemné vztahy v některých kolektivech jsou takové, že si každý hledí jen své práce. Převažuje formální komunikace, celková atmosféra se vyznačuje nedůvěrou a určitou napjatostí. Ani ze strany vedoucího, ani ze strany podřízených není patrný zájem o rozvoj a posilování kolektivu prostřednictvím uplatňování delegace pravomoci.

Bariéry delegování:

- pocit nenahraditelnosti nadřízeného,
- nechť opustit to co umíme,
- nedůvěra ve schopnosti pracovníka,
- obava z neoblíbenosti.

Přínos delegování:

- více času pro důležitější úkoly,
- více práce rozvoj kompetencí,
- motivace,
- jednodušší kontrola,
- vyhnutí se stagnaci.

Nevýhody převodu pravomocí na jiné lidi se objevují, není-li proces delegování řádně prováděn. Důsledky lehkovážného přistupování k delegování mohou znamenat:

- pokles autority vedoucího pracovníka, tzn. postupná ztráta vlivu na podřízené,
- větší nároky na čas a energii při nápravě špatně splněných úkolů,
- nárůst stereotypní a rutinní práce u podřízených bez zájmu řešit méně obvyklé nebo náročné úkoly,
- úbytek aktivity a sebedůvěry lidí,
- zhoršování vztahů v kolektivu.

ŘEŠENÝ PŘÍKLAD 3 JAK BY MĚL VEDOUCÍ POSTUPOVAT V NÁSLEDUJÍCÍCH PŘÍPADECH?

1. Pracovníci odmítají úkoly, že je neumí.
2. Pracovník říká, že má příliš mnoho práce.
3. Pracovníci chodí s delegovanými úkoly zpět a žádají o radu.
4. Pomalý postup pracovníka ohrožuje úspěšný výsledek práce.

Řešení

1. Práci je důležité delegovat postupně. Aby se pracovníci stihli zapracovat
2. Vedoucí pracovník by měl napřed zjistit, zda-li je tvrzení podřízeného pravdivé. Pokud ano, měl by si najít jiného pracovníka. Pokud ne, je potřeba pracovníka vyškolit v time-managementu.
3. Náročnost pracovních úkolů zvyšujeme postupně. Pracovníkům je třeba vysvětlit, že je důležité se naučit samostatnosti.
4. Situace může mít několik příčin, pracovník je pomalý ve své podstatě – úkol budeme muset zadat jinému, nebo má malý zájem – zde budeme muset použít metodu hrozby nebo motivace, anebo pracovník si neumí řídit čas, zde pomůže time-management, ale vždy s asertivní kritikou!!!

Rozsah delegování nemusí být stabilní, může se měnit podle potřeb vedoucího, podle stavu rozvoje a vyspělosti vedeného útvaru a podle charakteru delegovaných úkolů. Delegování je zároveň významný nástroj pro výchovu a vzdělávání podřízených. Rozšiřuje jejich zkušenosti, zvyšuje sebevědomí a umožňuje lépe poznat schopnosti celého kolektivu.

4.3 VYUŽITÍ ASERTIVITY V SOCIÁLNÍ PRAXI

V této kapitole se dovíte o tom, jak principy asertivity vhodně používat v sociální a é praxi, i když se ze strany protihráče nejčastěji setkáte s reakcí odmítavou. Využívání asertivní komunikace může přinášet řadu výhod. V sociální a pedagogické činnosti může znamenat účinný prostředek proti snaze klienta či studenta vmanipulovat Vás do činností nebo rozhodnutí, se kterými nemůže z profesionálních důvodů souhlasit. Nebo dovoluje:

- prosazení něčeho správného či prospěšného při řešení klientových problémů,
- dosažení dohody s klientem na bázi kompromisu vyhovujícího oběma stranám.

Asertivita prezentuje zásady komunikačních a prezentačních technik, které zohledňují nejen komunikační styl a dovednosti, ale také stabilitu osobnosti. Je založena na uvědomění si svých práv, ale také na odpovědnosti za své jednání a rozhodování. Asertivita však nemusí být všelékem na konfliktní situace a problémy v mezilidských vztazích. V rámci vyjednávacích technik existují i další možnosti řešení konfliktů než jen pomocí asertivity. Jelikož sociální a pedagogická praxe patří do kategorie pomáhacích a taktéž vychovavacích profesí, cílem práce je u sociálního pracovníka pomoc, u učitele – výchova ke znalostem.

Nelze využívat stejného postupu u všech studentů či klientů, využívající služeb, protože jsou jedineční. Stejně tak je i jedinečný způsob Vaší komunikace.

Pro efektivní řešení musíme mít stanoven jasný cíl v tom, jakou pomoc potřebuje, co nepotřebuje a jak mu bude poskytnuta.

Člověk se nemůže v jakékoliv situaci chovat vždy asertivitě. Toto chování jen doplňuje jeho schopnosti komunikovat a rozšiřovat jeho sociální dovednosti a zavedená sociální pravidla. Proto ji lze vnímat jako určitý myšlenkový směr chování vedoucí ke způsobu jednání s lidmi. S tímto projevem chování souvisí princip 3P (Paulík, 2005, s.11):

- **Poznání** vlastních potřeb, myšlenek, pocitů a dojmů.
- **Projevení** názorů, pocitů, potřeb, postojů a zájmů.
- **Prosazení** respektující společenské zásady a druhých lidí.

4.3.1 PŘEKÁŽKY V SOCIÁLNÍ KOMUNIKACI

V sociální praxi se taktéž objevují překážky, které zabraňují uplatňování asertivních pravidel a ovlivňují tak kvalitu hodnocení osobnosti druhého či kvalitu sociálně-pedagogického procesu. Taktéž ovlivňují nastavení vztahu mezi sociálním pracovníkem a klientem sociálních služeb. V každém případě musíte být v očích obou tím, kdo je užitečný a může být respektován. Svůj status můžete narušit komunikačními zlozvyky. Mezi nejčastější zlozvyky, které mohou odrazovat či popouzet druhou stranu, patří (Janiš, Bártová, 2006):

- **Upovídánost** - odhalování více podrobností než je potřeba. Bez zbytečných vycpávkových musíme popsat svůj požadavek či situaci a jasně sdělit, co chceme či co chceme předat za informaci. „písemka se bude psát ve čtvrtek“.
- **Kličkování a opatrné jednání** – oslabují věrohodnost a ochotu něco řešit. Zlozvyk je spojen s nevhodnou mimikou- omluvným tonem, provinilým úsměvem apod. Je spojen s dovětky typu:
 - *ale, no; jaksi; však víš; tak nějak,*
 - *nevím to zcela jistě,*
 - *možná nebudete se mnou souhlasit,*
 - *asi si myslíte, že jsem se nesnažil/a.*
- **Popírání vlastního sdělení** – jedná se o výroky, kde chceme říct, ale bojíme se, že se druhý může urazit a tak snižujeme hodnotu vlastního sdělení. *Možná se ti to nebude líbit, ale myslím si že...*
- **Doplňkové otázky** – způsobuje nerozhodnost, „dětskost“ při rozhodném projevu, zvláště když potřebujeme získat souhlas. *Předložila jsem vám návrh řešení, který může zabrat- co říkáte? místo Souhlasíte?* Když jde o osobní názor není nutno vyžadovat souhlas. Doplnkové otázky se vyžadují pouze u nezávazný rozhovorů
- **Zdrobněliny** – v rozhovoru působí neprofesionálně – slova typu: trošičku, malinko...
- **Prázdňá přídavná jména** – vzbuzují pocit tlachání a mluvení bez tématu. *Byla tam nuda...místo ..pocítoval/a jsem nudu, nelíbilo se mi tam.*
- **Přílišná zdvořilost** – působí neosobně, falešně, škrobeně lépe je být klidný a sebejistý. *Hanko, prosím Vás...zaříd'te...místo Hanko prokažte mi nesmírnou laskavost a zaříd'te...(špatně).*
- **Sebeznevažující výroky** – zlehčování vlastní osoby, zejména při přijímání pochvaly. *Není to, co bych od sebe očekával... místo Děkuji za uznání (správně)*
- **Vycpávková slova** – ehm, jaksi, také...

- **Příliš mnoho otázek** – vyptávání se, s cílem získat pozornost.
- **Čtení myšlenek** – děláme, že slyšíme jen to, co potřebujeme v tu chvíli slyšet.
- **Skákání do řeči.**
- **Nereagování na sdělení** – bez zpětné vazby, neverbální odmítání.
- **Vyjadřování pocitů oklikou** – naznačování něčeho s cílem, že druhý pochopí.
- **Přehánění.**
- **Zobecňování** – zveličování a přenášení na celou situaci a cílem utéct od řešeného tématu.

PŘÍPADOVÁ STUDIE 2 RATHUSOVA ŠKÁLA ASERTIVITY

K Vaší práci Vám může pomoci tento malý dotazník, který odhadne, jak dalece mohou být účinné asertivní metody ve vztahu pacient/klient/student a Vy. Dotazník je převzat z knihy Novák, Pokorná (2003, s.108-110).

Tento sebeposuzovací dotazník má prokázanou reliabilitu i validitu. Spolehlivě rozlišuje skupiny klinické a subklinické populace a citlivě odráží účinnost nácviku sociálních dovedností. Této škály je možno využít při stanovování cílů během nácviku sociálních dovedností, stejně jako ke sledování pokroku v průběhu nácviku.

Uživatelé této škály by si však měli být vědomi možného rozporu mezi pacientovým sociálním chováním, pozorovaným zvnějšku a jeho vlastním sebehodnocením. Tento rozpor může sloužit jako užitečná informace o tom, jaký je rozdíl mezi pacientovým skutečným chováním v konkrétních situacích a jeho vlastním hodnocením tohoto chování.

Pamatujte, že někteří pacienti mohou tento dotazník obtížně chápat. Otázky je možno poněkud přeformulovat, aby jim pacient lépe rozuměl nebo jej administrovat jako rozhovor, abyste měli jistotu, že pacient všem otázkám skutečně porozuměl. Normativní údaje ukázaly, že osoby bez psychiatrické poruchy dosahují průměrných skóre kolem středu, tedy 0, zatímco pacienti se schizofrenií dosahují hodnot podstatně nižších. Pacienti s depresí a úzkostí dosahují skóre ležících mezi skóre normálních osob a psychotiků.¹⁰

Celkové skóre získáme tak, že sečteme číselné hodnoty všech položek poté, co u otázek označených hvězdičkou změním znaménko. Tato procedura se provádí proto, aby se snížilo zkreslení výsledků tím, že by dotazovaní dávali sociálně žádoucí odpovědi. Změní se znaménko u otázek označených hvězdičkou: 1, 4, 5, 9, 11, 12, 13, 14, 15, 16, 17, 19, 24, 26, 30.

Pokyn: Určete, do jaké míry je pro Vás charakteristický každý z uvedených výroků. Užijte přitom tohoto kódování:

- + 3 je pro mě zcela typické, naprosto odpovídá
- + 2 vcelku typické, do značné míry odpovídá
- + 1 spíše typické, poněkud odpovídá
- 1 spíše netypické, spíše neodpovídá
- 2 do značné míry netypické, většinou neodpovídá
- 3 zcela netypické, vůbec neodpovídá

Otázky dotazníku:

1. Myslím, že většina lidí je agresivnější a asertivnější než já. *
2. Když mám navrhnout nebo přijmout pozvání na schůzku. Váhám, protože jsem stydlivý.

¹⁰ Další informace o použití této škály jsou uvedeny v těchto publikacích:

Rathus, S. A., Nevid; 1 S. Concurrent validity of the 30-item Assertiveness Schedule with psychiatric population. Behavior Therapy, 1977,8, p. 393-397.

Becker, R. E., Heimbeig, R. G. Assessment of social skills. In: Bellack; A. S., Hersen (eds.) Behavioral Assessment: A practical handbook. New York : Pergamon, 1988, p. 365-395.

3. Když nejsem spokojen s jídlem v restauraci. Postěžuji si číšníkovi nebo servírce.
4. Snažím se nedotknout se druhých. i když se sám cítím dotčen. *
5. Když prodavač vynaloží značné úsilí., aby mi ukázal určité zboží, které se mi pak nezamlouvá, je pro mě obtížné ho odmítnout. *
6. Když po mě někdo chce, abych něco udělal, trvám na tom, aby mi vysvětlil proč.
7. Jsou chvíle, kdy mám chuť se pořádně pohádat.
8. Snažím se dosáhnout co nejvíce, tak jako většina lidí v mém postavení.
9. Upřímně řečeno, mám pocit, že mě lidé často využívají. *
10. Rád zapřádám rozhovory s novými známými i s cizími lidmi.
11. Často nevím, co říci atraktivní osobě opačného pohlaví. *
12. Často váhám, když mám telefonovat na úřady.*
13. Raději bych se ucházelo zaměstnání nebo o přijetí ke studiu písemnou formou než osobním pohovorem. *
14. Dělá mi potíže vracet zboží v obchodě. *
15. Pokud mě rozzlobí příbuzný, kterého si vážím. Raději svůj hněv skryji než abych mu ho dal najevo. *
16. Často se raději neptám, abych nevypadal hloupě. *
17. Když se hádám. Mám někdy strach. že se tak rozčílím. až se celý roztřesu. *
18. Když známý a uznávaný přednášející uvede názor, který považuji za nesprávný, pak se přihlásím a sdělím ostatním posluchačům své mínění.
19. Vyhýbám se dohadování o ceně s prodavači a úředníky. *
20. Když udělám něco důležitého nebo zajímavého, postarám se, aby se to dozvěděli i druzí.
21. Své pocity vyjadřuji přímo a otevřeně.
22. Když o mě někdo rozšiřuje pomluvy, tak za ním zajdu a „vyříkám si to“ s ním (nebo s ni).
23. Často mi dělá potíže něco odmítnout.
24. Raději své pocity potlačím, než abych udělal scénu. *
25. Při nekvalitních službách v restauraci nebo i jinde se ohradím.
26. Když mě někdo pochválí, nevím někdy co na to říci.*
27. Když se někdo blízko mě v divadle nebo na přednášce nahlas baví, řeknu mu, aby se ztišil, nebo aby si šel vykládat někam jinam.
28. Pohádám se s každým, kdo by se pokoušel předběhnout mě ve frontě.
29. Není pro mě problémem dát najevo své mínění.
30. Jsou chvíle, kdy prostě nedokážu nic říct. *

Hodnocení:

- 90 až -20 Velmi neasertivní
- 20 až 0 neasertivní (záleží na situaci)
- 0 až +20 trochu neasertivní
- +20 až +40 Asertivní
- +40 až +90 Pravděpodobně agresivní

Při využívání asertivity je pomocí sociální zdatnost, kde je důležitá neverbální komunikace, zvažování formulací odpovědí a dopadů důsledků na druhého. Mezi nejčastější metody rozvoje sociálních dovedností patří pozorování jiných osob, nácvik dovedností v simulované situaci – hraní rolí či získávání zpětné vazby na základě rozhovorů s druhými.

Sociální zdatnost představuje soubor dovedností, které nám umožní sdělit druhým, co prožíváme, jak se cítíme a co od nich potřebujeme. Dovedností zde rozumíme schopnost se přirozeně vyjadřovat o svých pocitech a záměrech, ale brát přitom ohled na potřeby druhých. (Praško, Prašková, 2007).

4.4 ROLE PRACOVNÍKA V PRAXI VERSUS MANAŽER A PRACOVNÍK

Vztah pracovníka ke klientovi je podobný jako vztah manažera k podřízenému pracovníkovi. Je založen na důvěře, empatii, opravdovosti. Taktéž pracovník v sociálních službách i učitel musí improvizovat, měnit postupy, povzbuzovat, poskytovat informace tak, aby bylo dosaženo plánovaného cíle po hlavičkou respektování základních hodnot obou zúčastněných stran. Tím se pracovník dostává do několika rolí zároveň:

- **poskytovatel služeb** – napomáhá, diagnostikuje, informuje o dostupných službách,
- **cvičitel** – pomáhá modifikovat chování,
- **poradce** – pomáhá získávat nadhled na postoje klienta, konzultuje,
- **případový manažer** – koordinuje více služeb, zajišťuje komplexnost,
- **manažer pracovní náplně** – sleduje kvalitu služeb,
- **personální manažer** – zajišťuje výcvik a výuku,
- **administrátor** – vedoucí pracovník,
- **činitel změn** – angažuje se při řešení problémů.

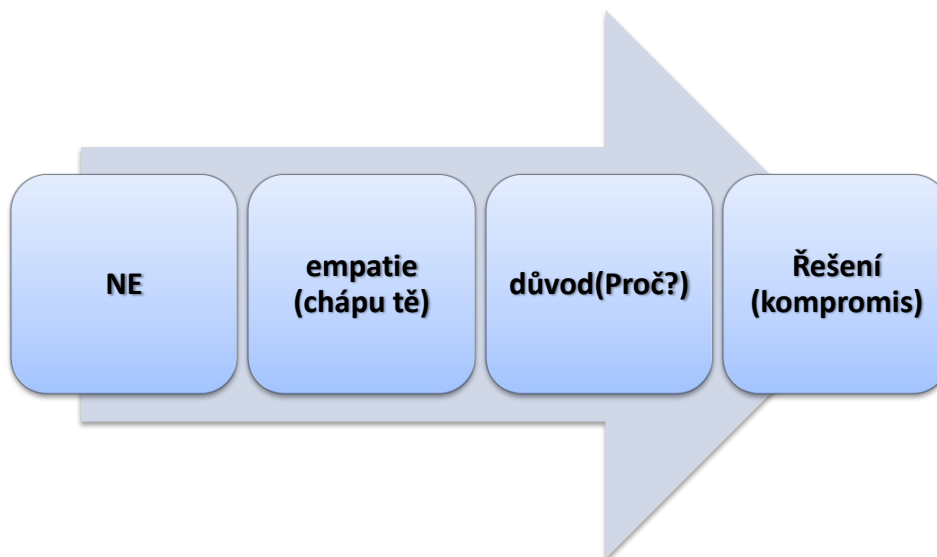
Nejvíce si musí uvědomit, že pracuje s lidmi plnými emocí. Proto je využívání asertivity nezbytné. Často je vhodné si připomenout asertivní práva, přihlížet k základním složkám asertivního chování – jako je výraz v obličeji, mimika, mluva těla. Z asertivních technik nejčastěji využijete (Lehnerová, 2009):

- **Zpětnou vazbu** - Pojem zpětné vazby chápeme jako reakci na určité prožité chování, která na nás působí, reakce může být pozitivní nebo negativní.
 - *pozitivní: Udělal jsi mi radost, že...,*
 - *negativní: Mrzí mě, že...,*
- **Komplimenty** -Překvapivě dělá problém nejen přijetí kritiky, ale také chování vůči komplimentům, ať vůči vyjádřeným či přijatým. Je vhodné se jim také naučit, v zájmu obohacení přátelských vztahů i jako motivační prostředek. Součástí komunikačního procesu je výběr vhodného času i místa, zrakový kontakt, být konkrétní, upřímný a stručný. Pokud si nejme jisti, raději jej nevyjadřujeme. Naproti tomu, asertivní chování nás vychovává k tomu, že přijatá pochvala má svůj důvod a tak nás povzbuzuje poděkovat mile, s radostí.
- **Techniku otevřených dveří** - Předpokladem využití je, že víme, že druhý bude odporovat našemu vyjádření a bude stavět ochranný val. Abychom uspěli, musíme jej naladit pro vzájemnou komunikaci tím, že nasloucháme a najít společný bod, kde lze souhlasit. Zjistit, tak, co ho vede ke hněvu, nebo proč měl vůči nám předsudky. Po té je možno pokračovat ve vzájemné komunikaci, která se posune do klidnějšího tónu. Není vždy nutné na vše reagovat a polemizovat. Je to jako, když chcete silou vyrazit dveře, o kterých předpokládáte, že jsou zamčené. Dveře se však těsně před tím bez odporu otevírají. Učí nás akceptovat manipulativní kritiku tak, že klidně přiznáte kritikovi, že může mít trochu pravdy.
- **Negativní dotazování** - V tomto případě se ptáme na vlastní nedostatky, žádáme další kritiku a chceme znát příčinu rozhořčení, které však nesmí vést k ironii. Je zde však riziko, že vyprovokujeme ještě větší kritiku, než jsme předpokládali. Redukuje manipulaci. Tato technika odbourává úzkost a strach, pomáhá naučit se mluvit zpříma,

zvládnout trému. Každé sebeotevření je výzvou k upřímnosti. Technika může být nepříjemná pro lidi, kteří neradi sdělují své pocity.

- **Negativní asertivitu** - Využívá se pouze v případě, že víme, že oponent má pravdu a uznáváme tak svoji chybu. Kritik je veden k větší asertivitě a menší manipulaci.
 - *Co ti na mě tak vadí? Ráda bych si to ujasnila...*
- **Empatické naslouchání.** Empatická asertivita je vhodnější pro „začátečníky“ s asertivitou, a nebo také je vhodná pro ty, kteří se raději vymlouvají, než aby odmítli. Vhodné je navrhnoutí možného alternativního řešení. Lidé, se kterými budeme mluvit tak snadno pochopí, že neodmítáme je, ale jen jejich žádost

Obrázek 15 Empatická asertivita



Zdroj: LAHNEROVÁ, D (2009, s.75) ,upraveno autorem

Taktéž využijeme metody asertivních obligací, kdy se ještě více budeme snažit minimalizovat negativní dopady komunikace na protistranu. Snažme se dodržovat tato pravidla (Lahnerová, 2009):

1. Podat vysvětlení příčin našeho chování – lépe bude pochopeno naše jednání.
2. Stále vyjadřujeme respekt k právům druhého. Ukážeme tím, že si uvědomujeme, že naše rozhodnutí může mít negativní ohlas.
3. Vyhýbáme se konfrontaci.
4. Počítáme s možnou strategií kompromisu.
5. Kontrolujeme své emoce a nesnažíme se protistranu provokovat.

V sociální praxi se stejně jako při manažerských funkcích využívá interpersonální komunikace. Používání asertivity vůči studentům či příjemcům sociálních služeb může být prospěšné nejen vůči nim, ale také může zlepšovat vztahy na pracovišti a asertivita může být také prevencí vůči syndromu vyhoření, který je v těchto profesích běžný.

4.4.1 VÝZNAM HODNOCENÍ PRACOVNÍKŮ

Úspěch podniku je determinován lidským faktorem, výkonem zaměstnanců. Ti uvádějí do pohybu ostatní zdroje, jejich využití, jsou těžištěm p řízení. Personální řízení je součástí řídicí činnosti každého vedoucího zaměstnance, mělo by mít motivační charakter a být nástrojem pro zvyšování výkonnosti a tedy i úspěšnosti podniku. Zaměstnanecké vztahy tvoří důležitou součást podniku jako sociálního a ekonomického systému, spoluodpovědnost a spoluúčast zaměstnanců je možno charakterizovat jako nejvyšší aktivum pro konkurenceschopnost podniku.

Velikost či výše osobních nákladů, které představují mzdy, prémie, sociální a zdravotní pojištění, náklady na školení a výcvik a sociální výdaje, činí obecně v podnicích přibližně 20 až 30 % celkových provozních nákladů. Ale v organizacích služeb, u nichž náklady na pracovní sílu mohou přesáhnout daleko více než 50 % celkových provozních nákladů. Ve většině podniků tento procentuální podíl v současné době roste. Tato skutečnost ovlivňuje negativně náklady podniku a jeho konkurenční schopnost. Snížení těchto nákladů může sice přinést krátkodobý efekt, dlouhodoběji se však projeví na snížení kvality fungování lidského faktoru a zhoršení výkonu organizace jako komplexního obrazu kvality jejího fungování.

Hodnocení zaměstnanců je proces, kdy zjišťujeme soulad mezi specifikovanými požadavky, které jsou obsaženy v popisu práce či činnostech, a způsobilostí zaměstnanců je vykonávat v souladu s kompetenčními modely.

Výsledky hodnocení pracovního výkonu musí být určeny k praktickým účelům, zde patří :

- objektivní odměňování zaměstnanců,
- plánování nezbytných personálních změn s vazbou na změny potřeb organizace,
- zdokonalování profesní způsobilosti zaměstnanců,
- odstraňování a náprava zjištěných nedostatků,
- zlepšení poznání vztahů a procesů, vytváření sociálního klimatu,
- zjištění problémů v pracovním procesu a hledání řešení.

Za znaky vysoké motivace považujeme: důsledné dosahování výkonu vysoké úrovně, dobrou atmosféru , odhodlání pracovníků uspět, dobrou spolupráci při řešení přetrvávajících problémů, ochotu jednotlivců převzít odpovědnost, pozitivní vyjadřování o vlastní firmě a pozitivní mínění o vlastních produktech.

Za základní faktory, ovlivňující konkrétní mzdový systém v podniku obvykle považujeme: hodnotu práce, mimořádné pracovní podmínky, pracovní výkon a chování při práci a tržní cenu práce.

5 TVORBA PODNIKATELSKÝCH ZÁMĚRŮ V SOCIÁLNÍ SFÉŘE

Od klasického podnikatelského záměru se projekt poskytování sociálních služeb liší velice nepatrně. Nejen že se sledují výsledky poptávky po zamýšlené službě, ale vyhodnocuje se společenská významnost (hodnota) projektu, aby měl velkou šanci pro udržitelnost. V každém případě bude podnikatelský záměr obsahovat čtyři základní oblasti (Šedivý, Medlíková, 2011):

- **založení organizace** – tvorba poslání, volba právní formy, organizační struktury,
- **oblast dlouhodobé udržitelnosti** – hodnoty, vize, cílová skupina, analýza konkurence, produkt, rozbor zdrojů, dlouhodobé cíle a jejich naplňování,
- **oblast působivosti** – vedení a řízení lidí, fundraising, marketing a jeho prvky, finanční řízení,
- **oblast rozvoje** – volba varianty strategie k dosažení cíle, posilování image, rozvoj lidí, hledání zdrojů a příležitostí, sledování trendů.

5.1 DILEMATA V PODNIKÁNÍ V SOCIÁLNÍCH SLUŽBÁCH

Dilema můžeme obecně definovat jako nutnou volbu, možná i obtížnou, mezi dvěma vzájemně se vylučujícími se možnostmi (Klimeš, 1998). Nebo je také můžeme pojmut jako úlohu výzvy pro organizaci, která se neřeší naléhavým způsobem, tedy nutnou volbou (Musil, 2004). Ke vzniku dilemat, mohou, zejména v oblasti sociálních a zdravotních služeb přispívat nesourodé podmínky, hned na začátku, kdy jsou vidět jen dvě odpovídající alternativy, jen k nim nejsou dostatečné zdroje tak, aby jich bylo možno dosáhnout. (Henriksen a Vetlesen, 2000).

Obecně jsou dilemata rozdělena do několika skupin, dle typu volby (Musil, 2004). I když jsou definována především v oblasti sociálních služeb, lze sociální podnikání taktéž považovat za službu společnosti, tudíž považují za analogicky správné dělení využití. V organizacích při rozhodování vznikají tyto skupiny dilemat:

- **Zjevná dilemata versus latentní.** Zjevná dilemata mají v sobě sílu výzvy, nutnou volbu, nesnesou odklad. Pokud ve své činnosti hlavní aktér ustupuje, oddaluje své řešení, volbu, naléhavost ustupuje a mění se na dilema latentní, kdy se práce či podnikání může měnit na pouhou rutinní činnost.
- **Dilemata strategická versus všední.** Všední dilemata jsou ta, která můžeme z hlediska řízení zařadit do operativního řízení, ovlivňování pracovních podmínek a každodenního chodu, podpora motivace k vlastní podnikatelské činnosti. Můžeme je někdy nazvat řešením konfliktů představ, jak by to snad mohlo být a reálné skutečnosti, která je za daných podmínek uskutečnitelná, popř. dilema, že v tuhle chvíli nelze učinit již nic více. Naproti tomu strategická úroveň se zabývá otázkou strategie organizace, strategie její tvorby.

Musil (2004) dále problematiku rozvádí čtyřmi podskupinami dilemat, která souvisí s tvorbou strategie- dilema mezi veřejnými a dílčími zájmy, dilema mezi zaměřením na řešení případu a snahou o změnu poměrů ve společnosti a dilema mezi důrazem na změnu klienta a změnu jeho chování. V jakémkoli typu podnikatelské praxe může dojít k situaci, kdy podnikatel již vlastně nevnímá, že řeší nějakou volbu při svém podnikání, nebo při poskytování své služby, což vypovídá o růstu jeho necitlivosti nebo na druhé straně o vysoké míře adaptability.

- **Množství klientů a kvalita služby.** Množství klientů, vyžadujících službu, dále pak systém, který se každý rok stále více přibližuje k tržnímu systému, vede k tomu, že si pracovník je nucen vybudovat svůj rutinní postup a svou neformální pomocnou síť

odborníků, která jim pomáhá nápor práce zvládnout, omezují čas na jednotlivého klienta, dodatečnými náklady na získání služby, doplatky, zvyšování časové náročnosti – čekání ve frontě apod. Zvláštní je, že stereotyp je zachován, i když se změnila podmínky práce.

- **Dilema mezi komplexními a zjednodušenými cíli.** Pokud jsou podmínky práce a náplň jednotlivých úkonů stanoveny nejasně, neurčitě, může to vést ke konfliktu formulace představ o službě, úloze organizace či očekávání klienta. Také může zaměstnanec organizace nutit k vlastnímu pojetí strategie a brání tak poznat pravý stav věci. V poskytování zdravotní péče může dojít, stejně jak v sociální oblasti k těmto vybraným situacím „Alespoň někomu, když ne všem“ (málo času vede k výběru případu, kterému se bude věnovat „více“) „komu není rady, tomu není pomoci“ (vybírání případů, kde lze očekávat kladné výsledky).
- **Dilema mezi neutralitou a favoritismem.** Toto dilema staví pracovníka služby před neutrální přístup ke klientovi a morální neutralitu, je po něm vyžadována i v rámci etického kodexu jeho profese a očekává to od něj i společnost, zejména proto, že bude vždy nápomocen při individuálním posuzování jejich situace, bude se soustřeďovat nejen na svou práci, ale také proto, že to chce udělat (altruismus), na druhé straně favoritismus umožňuje lépe využít a kombinovat zdroje, poskytovat služby různé kvality a různé šíře (Lipsky, 1980).
- **Jednostrannost a symetrie ve vztahu s klientem.** Tato oblast popisuje způsob komunikace, ovlivňování a rozhodování klienta o způsobu provedení a využívání služby. Jedná se o nastolení vztahu pomocí dialogu, kdy mají oba účastníci možnost vyvracet stanoviska a usilují o vzájemné porozumění, či druhá extrémní situace, kdy klient je pouhá oběť tlaku a musí učinit to, co mu bylo přikázáno.
- **Dilema procedurálního nebo situačního přístupu.** Souvisí s profesionalizací služby. Každý je vystaven tlaku, zda při řešení klientova problému budou vycházet z rutinních principů nebo budou situaci posuzovat individuálně a využívat i jiných metod a postupů.
- **Dilema materiální a nemateriální pomoci.** Při každé službě je třeba rozlišovat základní ošetření a léčbu. Vyhodnotit, jestli je ten problém řešen jednorázově, či potřebuje dlouhodobější program.

Všední dilemata ovlivňují průběh, kvalitu, postoj pracovníka k poskytnuté službě. Dále pak také vedou usměrňování poptávky po službě samotné, protože na základě zkušeností, které klient zažije, se bude rozhodovat, zda využije stejného poskytovatele znovu. Jejich překonávání může mít negativní vliv na poskytovatele služeb, jelikož se vždy nemusí podmínky slučovat s jejich názory, hodnotami a vlastními cíli.

Rovinu podnikatelskou protínají strategická dilemata, která ovlivňují chápání organizace zdravotních služeb, jako podniku, který poskytuje své služby za úplatu, má své cíle, strategii a chce dosáhnout úspěchu. Jsou vesměs totožná s klasickým podnikatelským úspěchem, avšak, propletena s dualismem společenské odpovědnosti, jak bylo zmíněno výše. Z pozorování chování jednotlivých subjektů na trhu lze vyvodit několik skupin existujících dilemat (Šebestová, 2009, 2010) :

- **Dilema etiky a profesionality.** Je nutné dělat dobrou věc nebo věci správně? Jak neztratit podnikatelskou ani profesionální duši? Jde úspěšně skloubit zvládnání obou rolí - profesionality a podnikatelské role?
- **Dilema podnikatelského života a rozhodování.** Převažuje instinktivní nebo analytické rozhodování v jejich podnikání – kdy bude úspěšnější? Podnikání jako

životní filozofie přináší další otázky typu - Co s vybudovaným podnikem a jeho udržením, kde budu hledat nástupce? Bude to rodinný podnik?

- **Dilema přežití a růstu.** Jaké dovednosti a strategie jsou nutné v konkurenčním prostředí? Je růst a rozvoj zdravotního zařízení dobrý nebo naopak ohrožuje kvalitu poskytované péče, jak službu odlišit, jak najít vhodné odlišení typu „*niche*“ (hledání výklenku, výjimečnosti)? Jak poznat, že se podnikání vymyká z rukou? Jak se může odolat ohrožením a využít výzev, které z podnikání pramení?
- **Dilema obchodních partnerů a vlastní finančního řízení a kontrola.** Mohou podnikat bez nich – jsou pomocí nebo naopak přítěží a jak je vybrat? Mít malý podíl nebo více malých podílů v řetězci? Mohou se i oblasti sociálního podnikání vytvářet týmy?
- **Dilema transferu technologií a inovací.** Opravdu vím, co mohu využít ke komfortu svých zákazníků a zvýšení účinnosti služeb?

Poskytování sociálních služeb tak může narážet na problém volby právní formy, taktéž jaký charakter organizace po založení bude mít, aby naplňovala své hlavní poslání.

5.2 VOLBA PRÁVNÍ FORMY PODNIKU SE SOCIÁLNÍM PODTEXTEM

Sociální podnikání založené na uplatňování zásad sociální ekonomiky se uskutečňuje prostřednictvím jednotlivých subjektů – sociálních podniků. Ty nejsou dosud v českém prostředí dosud definovány, respektive principy a standardy sociálních podniků již existují, nicméně sociální podnik do současnosti nemá přesně stanovenou vlastní právní formu. A proto sociální podniky, vyskytující se v praxi v českém prostředí, nabývají forem ziskových či neziskových subjektů. Z principů fungování sociálních podniků vyplývá, že sociální firma se svou charakteristikou nachází někde na rozmezí mezi ziskovým a neziskovým sektorem. (Beck, 2010, s.77)

Neziskový sektor je typický svou obecnou prospěšností a podporou řešení společenských problémů. Ziskový sektor je charakteristický svým důrazem na efektivitu prováděné činnosti a na efektivitu rozdělení a použití finančních prostředků. S nástupem nových ekonomických přístupů se postupně oslabuje naprosto radikální přístup podnikatelských subjektů a společnosti k podnikatelským subjektům, který spatřoval jako hlavní a zásadní cíl podnikání v maximalizaci zisku, kterého bylo velmi často dosahováno i na úkor cílů sociálních. S přibývajícími socioekonomickými problémy společnosti vzrůstá sociální funkce firem a tlak na sociální odpovědnost firem.

Výhodou podnikatelsky orientovaných sociálních podniků je snaha o dosahování pozitivního hospodářského výsledku, kterého je dosahováno vlastní činností podniku. Vlastní ekonomická činnost je primárním zdrojem příjmů podniku. Oproti tomuto pojetí stěžejním zdrojem činnosti většiny neziskových organizací jsou dotace a subvence a v důsledku tohoto silná závislost na poskytovateli finančních prostředků, které jsou v čase velmi variabilní.

Obecně je možno zasadit sociální podnikání do legislativního rámce těchto zákonů:

- zákon č. 513/1991 Sb. obchodní zákoník,
- zákon č. 586/1992 Sb. o daních z příjmů,
- zákon č. 435/2004 Sb. o zaměstnanosti a jeho novelizace k 1.1.2009,
- zákon č. 40/1964 Sb. občanský zákoník ,
- zákon č. 262/2006 Sb. zákoník práce.

Dále se sociální podnik pohybuje v prostředí dalších právních norem a předpisů vztahující se na podnikatelské subjekty, případně na subjekty neziskového sektoru.

Podnikání v sociální sféře může být realizováno v rámci různých právních forem soukromého práva. Každá z těchto forem má svá pozitiva a negativa, a je proto nezbytné

ujasnit si před zahájením podnikání, jak bude sociální podnik fungovat, jaká právní forma je pro daný typ činnosti vhodná a to také s ohledem na vlastníky sociálního podniku.

5.2.1 ORGANIZACE JAKO NEZISKOVÝ SUBJEKT

Mezi tyto subjekty můžeme zařadit (Kolibová, Václavíková, Bellová, 2010):

- **Obecně prospěšné společnosti**

jejich právní postavení a činnost je upravena v zákoně č. 248/1995 Sb. a jejich posláním je poskytování obecně prospěšných služeb. Právě tato právní forma se v posledním období uplatňuje často při zakládání nových sociálních podniků. Hospodářský výsledek-zisk-nesmí být použit ve prospěch zakladatelů, členů orgánů nebo zaměstnanců, ale musí být reinvestován zpět do podniku a do činností, pro které byl podnik zřízen. Činnost obecně prospěšných společností se rozvíjí zejména tam, kde se klasickému podnikatelskému subjektu nevyplatí podnikat.

- **Občanská sdružení**

jsou nejčastějším typem nestátní neziskové organizace a na rozdíl od obecně prospěšné společnosti nemá občanské sdružení povinnost realizovat obecně prospěšné aktivity. Právní postavení občanských sdružení upravuje zákon č. 83/1990 Sb. o sdružování občanů. Občanské sdružení je mezi neziskovými organizacemi právně nejméně omezené v oblasti ekonomických činností a podnikání, přesto není z hlediska podpory sociální ekonomiky příliš podporováno. Občanské sdružení nemůže generovat zisk, získané prostředky musí být použity na úhradu vzniklých nákladů a na investice realizované sdružením.

- **Nadace a nadační fondy**

jsou jako samostatný typ právnické osoby upraveny zákonem č. 227/1997 Sb. o nadacích a nadačních fondech ve znění pozdějších právních norem. Nadace jsou účelovým sdružením majetku, jehož výnosy jsou používány k dosahování obecně prospěšných účelů vymezených v zákoně. Smyslem ekonomických aktivit nadací není jen podnikání dle Obchodního zákoníku, ale je to zajištění ekonomické soběstačnosti a zhodnocení majetku. V zákoně jsou stanoveny pouze určité oblasti, ve kterých mohou nadace realizovat podnikatelskou činnost.

5.2.2 ORGANIZACE JAKO PODNIKATELSKÝ SUBJEKT

- **Samostatné podnikání (OSVČ, fyzická osoba)**

Nespornou výhodou takového způsobu podnikání je z hlediska jedince prosazujícího vlastní řešení a hodlajícího ve všech směrech sociální podnik řídit, samostatnost a nezávislost v rozhodování na jiných lidech. Výraznou nevýhodou jsou rizika plynoucí podnikateli z osobní odpovědnosti za závazky vzniklé činností jeho podniku. Je třeba si uvědomit, že nejde jen o odpovědnost za vlastní jednání podnikatele, ale i za jednání dalších osob při provozování podniku, tedy zaměstnanců podnikatele. Za závazky vzniklé činností podniku odpovídá podnikatel, který je fyzickou osobou, neomezeně.

Podnikateli odpovídají jeho zaměstnanci za škodu vzniklou porušením povinností při plnění pracovních úkolů nebo v přímé souvislosti s ním do výše čtyřapůlnásobku svého průměrného měsíčního výdělku, nejde-li o škodu způsobenou úmyslně, v opilosti nebo po zneužití jiných návykových látek, anebo za škodu na svěřených hodnotách, které je zaměstnanec povinen zaměstnavateli vyúčtovat, či za škodu vzniklou ztrátou předmětů, které mu zaměstnavatel svěřil, kdy uvedené omezení výše náhrady škody neplatí.

- **Společnost s ručením omezeným**

Jedná se o čistě podnikatelské subjekty, jejichž činnost je upravena zákonem č. 513/1991 Sb. obchodní zákoník. Společností s ručením omezeným je společnost, jejíž základní kapitál je tvořen vklady společníků a jejíž společníci ručí za závazky společnosti, dokud nebylo zapsáno splacení vkladů do obchodního rejstříku. V současném podnikatelském prostředí se jedná o jednu z nejvíce využívaných právních forem. Výhodou při založení společnosti s ručením omezeným jedním zakladatelem je to, že za závazky vzniklé provozem podniku odpovídá jen sama společnost svým vlastním majetkem. Tato společnost musí mít základní kapitál sloužící jako zdroj financování její činnosti alespoň ve výši 200 000,- Kč, a je-li založena jedním zakladatelem, musí být vklad zakladatele na vytvoření základního kapitálu před svým vznikem společnosti v plné výši splacen.

V případě společnosti s ručením omezeným je vyhrazeno oprávnění jednat za společnost ve všech věcech jednomu nebo více jednatelům, kterým současně náleží obchodní vedení společnosti. Záleží jen na rozhodnutí jediného zakladatele, zda určí, že funkci jednatele bude vykonávat sám, či s dalším jednatelem, anebo přenechá funkci jednatele jiné osobě nebo více jiným osobám a bude chod společnosti ovlivňovat prostřednictvím rozhodování, které mu náleží v postavení zakladatele a jediného společníka ve společnosti. Je ovšem otázkou, do jaké míry je naposled uvedené vždy výhodou přinášející prospěch sociálnímu podnikání, neboť role všech jiných osob a tím i jejich motivace je omezena.

U převážné většiny sociálních podnikatelů podnikajících formou společnosti s ručením omezením jsou typičtí dominantní sociální podnikatelé, jednotlivci s rozhodujícím vlivem.

- **Družstva**

Jejich činnost se řídí zákonem č. 513/1991 Sb., obchodní zákoník. Jedná se o právnickou osobu s neuzavřeným počtem členů založenou za účelem podnikání nebo zajišťování hospodářských, sociálních či jiných potřeb svých členů. Členy mohou být fyzické i právnické osoby. Členové družstva se na činnosti podílejí majetkově, a to jak na hospodářských výsledcích pozitivních, tak ztrátových. Výhodou družstva je „vrozená“ kombinace podnikatelského i spolkového rozměru, která je pro okolí čitelná a srozumitelná, zpravidla je zapsána i ve stanovách. Je zde i větší prostor pro kolektivní rozhodování a řízení.

PRAVIDLA ROZHODOVÁNÍ

Rozhodnutí podnikat s další osobou anebo s více dalšími osobami je spojeno s otázkou, jakou roli budou mít jednotlivé z těchto osob při založení sociálního podniku, zajišťování jeho provozu i dalšího rozvoje, a s hledáním odpovídajícího způsobu právní úpravy vztahu každého z těchto jednotlivců k sociálnímu podniku.

Pro úplnost je třeba zmínit možnost zvolenou právní formu, pokud se vzhledem k záměru zakladatelů neosvědčí, později změnit, a to cestou přeměny založené společnosti. Tato přeměna je však spojena s nezanedbatelnými náklady a úsilím těch, kteří se na ni účastní. Často s rozvojem sociálního podniku a potřebou spojit se a upravit vztahy k dalším zainteresovaným osobám postaven před otázkou výběru vhodné právnické osoby, která provoz sociálního podniku převezme a dále bude rozvíjet, sociální podnikatel podnikající dosud samostatně třeba jako fyzická osoba.

5.3 FÁZE TVORBY PODNIKATELSKÉHO ZÁMĚRU

Podnikatelský plán sociálního podniku má většina názvů kapitol je stejných jako u normálního podniku. Klíčovým rozdílem je výchozí vize podnikání. První věc, kterou musíte udělat při psaní podnikatelského plánu, je identifikovat klíčové sociální a ekonomické cíle, které mají být dosaženy podnikáním. Jakmile je nastaven směr, ostatní provozní aspekty podnikatelského

plánu jsou podobné jakou u většiny jiných podniků ve stejném odvětví: řízení provozu, odbyt, marketing a finance, jak bude rozebráno v průběhu dalších kapitol (SČMD, 2010).

Shrňeme-li si postup do jednotlivých bodů, dostáváme (Kolibová a kol., 2010):

- Formulace mise, plánovaných cílů a způsobů jejich dosažení (realizuje vrcholové vedení), čeho chceme dosáhnout, co pro to uděláme, k jakým změnám by mělo vést naše úsilí.
- Určení činností, které musí být provedeny, aby bylo dosaženo plánovaných cílů (účastní se také manažeři činností) - přispívá daná činnost k požadovanému cíli, můžeme plánované činnosti provádět minimálně stejně efektivně jako jiná organizace, jaký rozsah musí činnosti mít, abychom dosáhli cíle?
- Podrobné zpracování plánu zdrojů potřebných pro uskutečnění činností – osobní náklady, budovy a vybavení, technologie.
- Stanovení měřítek úspěšnosti – jasné a snadno měřitelné cíle.

5.3.1 SOCIÁLNÍ A EKONOMICKÉ CÍLE PODNIKÁNÍ

Hned na začátku je důležité si definovat, jaké je jeho sociální poslání. Na základě sociálního poslání můžete definovat specifické sociální cíle a zároveň ukazatele, které vám naplňování sociálních cílů umožní průběžně měřit a upozorňovat na odchylky (viz kapitola 1).

Proces definice sociálních cílů obvykle začíná shromážděním všech členů nebo zainteresovaných skupin nebo členů představenstva a kolektivním zamyšlením se nad jednotlivými body viz dále. Pokud všechny klíčové osoby ve vaší organizaci budou souhlasit s definovanými sociálními cíli. Jednotlivé kroky pro stanovení sociálních cílů jsou následující (SČMD,2010):

- identifikujte svojí cílovou komunitu/skupinu,
- identifikujte klíčové podporovatele (stakeholdery),
- identifikujte svoje hlavní sociální poslání,
- stanovte si konkrétní obecně prospěšné (=sociální) cíle, které jsou nutné k dosažení a plnění sociálního poslání,
- definujte klíčové aktivity, které jsou nutné k dosažení každého sociálního cíle,
- v ideálním případě si na začátku stanovte i konkrétní měřitelné ukazatele, kterými budete sledovat naplňování sociálních cílů.

CÍLOVÁ KOMUNITA/SKUPINA

Cílová skupina jsou lidé, kterým chcete pomáhat nebo je podnikáním podporovat. Vaše cílová skupina může být také popsána jako vaši zákazníci, klienti, zaměstnanci nebo jednodušeji jako lidé, kteří budou mít užitek ze sociálního poslání vašeho sociálního podniku.

Můžete vaši cílovou komunitu popsat jako skupinu:

- lidé staršího věku, mladiství z určité oblasti, osoby zdravotně znevýhodněné
- nebo můžete definovat komunitu z geografického hlediska – obyvatelé města, obce apod. Je velmi důležité jasně si stanovit, komu chcete prospívat, což vám umožní zacílit své aktivity přímo na lidi, kterým chcete pomoci.

Výběr cílové skupiny je vlastně vaše motivace k sociálnímu podnikání. Optimální je zvolit takovou skupinu, ke které máte určité empatie, nebo důvody pro její podporování. V praxi to často bývají osobní důvody, pomoc rodinnému příslušníku, známému nebo skupině, která je podle našeho sociálního citění nejvíc ohrožená. Při vytváření podnikatelské vize je prioritou vytvoření sociální (společensky odpovědné) vize a jí odpovídajících cílů.

ZAINTERESOVANÉ OSOBY A PODPOROVATELÉ

Zainteresanou osobou je jakýkoli jedinec nebo organizace, který má zájem na tom, aby sociální podnik uspěl. Záleží na aktivitě sociálního podniku. Je také důležité identifikovat, kdo může pomoci při poskytování podpory cílové skupině. Jedná se například o:

- Ministerstva
- Vládní agentury
- Úřady práce
- Představitelé obcí a státní správy
- Organizace podporující místní rozvoj
- Komunitní skupiny
- Ostatní sociální podniky/družstva
- Podnikatelské svazy
- Organizace, které podporují malé a střední podnikání
- Banky a finanční ústavy
- Filantropické organizace
- Náboženské organizace
- Soukromý sektor
- Vzdělávací instituce
- Poskytovatele dotací z EU a další poskytovatelé dotací
- Místní spolky a organizace
- Společensky zodpovědní podnikatelé.

Nikdy nesmíme zapomenout na základní 2 zainteresané skupiny osob – uživatele vašich služeb/výrobků a vaše zaměstnance.

STANOVENÍ SOCIÁLNÍCH CÍLŮ

V zásadě existují dva přístupy ke stanovení sociálních cílů. V první variantě (zpravidla je-li zakladatelem sociálního podniku subjekt neziskového typu) je sociální zaměření jasné od počátku. Sociální nebo obecně prospěšný cíl je základním motivem vzniku a rozvoje sociálního podniku. V těchto případech je nutno si jej vymezit, konkretizovat tak, aby bylo podnikatelům jasné, k jakému cíli podnik směřuje a jakého pokroku postupně dosahuje.

Druhou variantou je případ, kdy těžištěm zaměření sociálního podniku je sám obchodně - podnikatelský záměr. Sociální cíle a poslání jsou jakýmsi druhým pilířem, vznikají však nezávislým rozhodnutím a vůlí sociálních podnikatelů, nejsou motivem předem daným z prostředí, z něhož sociální podnik vznikl.

O to důležitější je stanovit si hned na začátku **primární sociální poslání**, srozumitelně jej formulovat a konkretizovat tak, aby bylo i navenek srozumitelné a jasné. Je to jeden ze dvou základních kamenů, na kterých bude podnik stát a rozvíjet se. Poslání vychází především z toho, jakým způsobem chcete cílové skupině konkrétně pomáhat.

V obou případech je klíčovou podmínkou od počátku dosahovat rovnováhy mezi cíli obchodně – podnikatelskými a ekonomickými a cíli sociálními – obecně prospěšnými.

PŘÍKLAD 4 VYHODNOCENÍ ZÁKLADNÍ MYŠLENKY

Zkuste vyhodnotit svoji základní myšlenku pro založení podniku a to co od něj očekáváte. Využijte dotazníku z přílohy 2, kde najdete i komentáře k jednotlivým otázkám.

Je nesporné, že nejčastějším typem sociálního cíle u nás je tradičně zaměstnávání osob se zdravotním nebo sociálním znevýhodněním. V poslední době roste počet projektů zaměřených i na sociální či občanské služby ve prospěch místního nebo regionálního rozvoje

obcí, regionů. Velmi často se však vyskytují sociální cíle v kombinacích: například část zaměstnaných osob je postižených, ale cílem podniku je nabízet nadstandardní služby lidem, podnikům v místě nebo v regionu. V zahraničí i u nás přibývá projektů zaměřených na údržbu veřejné zeleně, obecní i soukromé služby, které skrývají i ekologický rozměr.

V některých zemích je časté zaměření na vzdělávání, vzájemné vzdělávání nebo péči o děti (jesle, školky, vzdělávací projekty).

EKONOMICKÉ CÍLE

Sociální podniky musí naplňovat své sociální poslání, nicméně je nutné, aby tak činily finančně udržitelným způsobem. Každá organizace si stanoví současně se svými sociálními cíli i cíle ekonomické. Oba cíle, ekonomický i sociální, musí být vzájemně vyvážené. Primárním cílem je dosáhnout sociálního poslání finančně udržitelným způsobem. Pokud vaše obchodní aktivity nevystačí na pokrytí všech nákladů, ale váš mix financování ano, pak je to v pořádku. Použijte všechny dostupné zdroje financování, abyste dosáhli bodu zvratu (vyrovnání výnosů s náklady).

5.3.2 *MARKETING PRODUKTU A PODNIKU*

Ačkoli je sociální podnik založen, aby plnil sociální poslání, je to provozně stále obchodní podnik a jako podnik musí uspět na trhu, aby přežil.

VELIKOST TRHU

Jako jakýkoli jiný podnik i sociální podnik působí na trhu. Na selhávajícím trhu, na kterém sociální podnik většinou působí, je jen málo firem ze soukromé sféry, které by vám mohly konkurovat. Vy ovšem soupeříte i s poskytovateli z veřejného sektoru a dalšími poskytovateli neziskového sektoru. V ostatních situacích jsou vašimi konkurenty veřejný, privátní i neziskový sektor a vy musíte být schopni přesně vymezit vaši cílovou skupinu a poskytovat služby nejefektivnějším možným způsobem. Podle nabízeného zboží nebo služby lze trh dále členit různě, např.:

- **demograficky** – snažit se zaměřit na specifické věkové skupiny nebo příjmové skupiny obyvatelstva,
- **geograficky** – snažit se zaměřit na klienty podle jejich zeměpisného rozmístění
- **sektorově** – snažit se zaměřit na určité průmyslové odvětví,
- **velikostí podniku** – snažit se zaměřit na klienty podle jejich velikosti: počet zaměstnanců, výše obratu, MSP atd.

Až se rozhodnete jak dále segmentovat trh, měli byste definovat velikost vašeho trhu, identifikovat mezeru na trhu a stanovit si, jak budete s trhem komunikovat.

ČLENĚNÍ TRHU

Podle klasického členění dělíme trh na 3 části:

- **Zákazníci**

První věc, kterou je třeba mít na paměti je, že v jakémkoli podnikání, když 5 osob začne podnikat ve stejném oboru na stejném místě a ve stejném čase, pouze jeden uspěje a ostatní velmi pravděpodobně ne. To je stejně pravdivé pro komerční i sociální podniky. Zákazníci mají různé možnosti jak uspokojit svoje potřeby a mají na výběr z různých poskytovatelů. Pro vás, abyste uspěli, je důležité poskytovat nejen to, co zákazníci chtějí, ale i jak to chtějí (ne

jak to chcete vy). Toto je klasická chyba, při založení jakéhokoli podniku. Poptávající řeší pouze dvě věci, co chtějí a jak to chtějí.

- Konkurenti

V jakémkoli odvětví nebo podnikání budete mít vždy konkurenci. Někdo vám bude konkurovat přímo na vašem trhu, jiný bude konkurovat nepřímo, např. nabídkou alternativních produktů vašim potenciálním zákazníkům.

- Jiní konkurenti budou tzv. komplementární, doplňkoví, kteří se až za jistých okolností mohou stát vašimi konkurenty.

MARKETINGOVÝ MIX

Marketingovým mixem se rozumí kombinace prvků, které společně usnadní vstup produktu na trh a komunikaci s trhem. K další analýze použijeme základní čtyři prvky marketingového mixu, které jsou následující:

- Cena

Cenovou politiku si každý určuje sám a bude se u každého lišit, ale zpravidla, pokud nebude existovat nějaký nezbytný sociální důvod (poskytování služeb za sníženou cenu nebo zdarma určité cílové skupině) oceňujte svoje zboží a služby na úrovni stávajících tržních cen. Pokud je klient ochotný někomu platit za danou cenu, tak proč by vám měl platit za stejné zboží nebo služby méně?

- Produkt

Abyste mohli rozvíjet váš podnik, potřebujete rozumět skutečným důvodům, proč od vás lidé nakupují, protože je to právě to, co prodáváte. Můžete poskytovat zboží nebo služby, ale oni možná nakupují vaše znalosti a důvěru, že s nimi zacházíte lépe než ostatní. Vědomě nebo podvědomě respektují váš „fair trade“, kontext vašeho poslání.

- Místo

Musíte být na místě, které umožní zákazníkům, aby se s vámi spojili způsobem, který jim vyhovuje. To může být umístění geografické nebo dnes již i na internetu nebo telefonu. Musíte být tam, kde vaši zákazníci potřebují, abyste byli. Výhodou sociálních podniků je zpravidla to, že působí v místě a regionu, který dokonale znají.

- Propagace

Vaše komunikační strategie by měla odrážet pouze komunikační kanály, napojené na lidi, které můžete obsloužit. Míra návratnosti investic vynaložených na propagaci je velmi důležitá, pokud chcete propagovat svůj podnik efektivně. V praktickém prostředí je dobrá pověst a doporučení kamarádů a známých často účinnější, než atraktivní leták.

5.3.3 FINANČNÍ ČÁST ZÁMĚRU

Mezi další části nesmíme opomenout finanční rozpočet, který tvoří nejen odhad nákladů na založení podniku, ale také na začátky jeho provozu, včetně odhadu poptávky po službách. Tím propojíte znalosti z ostatních kapitol opory (kapitoly 3 a 4) – analýzy při přípravě strategie a finanční řízení.

Hlavním cílem finančního plánování je ukázat investorům, jak se bude vyvíjet finanční situace v podniku, když bude dosahovat všech plánovaných cílů. Tato část je jednou

z nejsložitějších etap při tvorbě podnikatelského záměru. Finanční plán je zpravidla vypracováván na 3 – 5 let a je rozdělen na tyto části:

- plán likvidity,
- výkaz zisků a ztrát,
- bilance (rozvaha),
- propočet základních ukazatelů.

Uvedené výkazy obvykle tvoří přílohu projektu, v textu jsou komentáře a analýza jednotlivých částí plánu. Taktéž nezapomeňte na svůj fundraisingový plán.

5.3.4 ANALÝZA RIZIK

Po přijetí rozhodnutí- tj. podnikat, vypracovat podnikatelský záměr v potřebné struktuře, rozsahu a kvalitě, přichází v úvahu ještě následující záležitost. Analýza rizika podnikatelských subjektů má za cíl zvýšit pravděpodobnost jejich úspěchu a minimalizovat nebezpečí nezdaru (Wagnerová, Šebestová, 2007).

Cílem analýzy rizika je zjištění:

- které faktory, např. nákladové položky - jsou významné a nejvíce budou ovlivňovat riziko při realizaci projektu,
- jak velké riziko je přijatelné nebo nepřijatelné,
- jakými opatřeními je možno snížit riziko na přijatelnou míru.

Postup, užívaný při analýze rizika, vychází z nutnosti práce s rizikem a mírou nejistoty, kterou chceme snížit zvýšením kvality přípravy projektu. Náplň analýzy rizika většinou vychází z těchto kroků :

- určení faktorů rizika jako veličin, jejichž budoucí vývoj může být ovlivněn (z vnějšku např. potenciální konkurence, změna legislativy, ekonomická a cenová rizika..),
- stanovení významnosti faktorů rizika (stanovujeme většinou expertně nebo s využitím tzv. analýzy citlivosti),
- stanovení rizika podnikatelského projektu, a to buď formou číselného vyjádření, tzn. např. prostřednictvím ekonomického kritéria (rentability kapitálu, čisté současné hodnoty apod.), nebo nepřímo prostřednictvím souboru informací, které jsou určitými charakteristikami o míře možného rizika. Zde již můžeme pracovat kritickými body zvratu a s celou řadou ekonomických kategorií pro srovnávání a hodnocení.
- hodnocení rizika projektu a přijetí nutných opatření k jejich snížení. V této části postupu vycházíme ze 2 základních možností, a to odstranění rizika, resp. oslabení příčin vzniku rizika. nebo druhá cesta, tou je snížení nepříznivých důsledků rizika (pojištění).
- příprava plánu korekčních opatření vychází z předcházejícího kroku a měla by být účinným nástrojem, pomocí kterého kvalitně a pohotově reagujeme na tyto situace.

Dobrý podnikatelský plán (projekt) je nutný k tomu, abychom prokázali ve své organizaci či podniku prosadit zamýšlenou podnikatelskou aktivitu, kontinuitu rozvoje nebo i např. inovace včetně nových investic.

Podnikatelské plány se zpracovávají pro vnitropodnikové nebo mimopodnikové účely. Externí podnikatelské plány jsou zpracovány především pro příjemce mimo podnik s cílem najít poskytovatele kapitálu nebo zájemce o koupi podniku. V těchto případech tedy slouží jako nástroj komunikace s okolím, aby přehlednou a úplnou formou přesvědčily potencionální investory či věřitele o výhodnosti a návratnosti daného podnikání, na jehož financování by se podíleli.

6 ŘÍZENÍ KVALITY SOCIÁLNÍCH SLUŽEB

Standardy kvality sociálních služeb doporučené MPSV od roku 2002 se staly právním předpisem závazným od 1.1.2007, Znění kritérií Standardů je obsahem přílohy č. 2 vyhlášky MPSV č. 505/2006 Sb., prováděcího předpisu k zákonu č. 108/2006 Sb., o sociálních službách, v platném znění. Zákon vyjmenovává 15 základních standardů. Jejich aplikace má vliv na tvorbu strategie organizace, šíří poskytovaných služeb, řízení lidí a také zpětnou kontrolu. Nyní si rozebereme jednotlivé standardy a způsoby, jak standard dodržet a řídit. Soulad mezi dodržováním jednotlivých standardů zajišťuje metoda řízení SQSS. Rozlišujeme tři aspekty kvality sociálních služeb:

- kvalita z hlediska klienta,
- kvalita z hlediska profese,
- kvalita z hlediska managementu služby.

Tímto způsobem vytváříme dobré jméno organizace. Tyto standardy kvality se mohou také projevat v následujících oblastech (SČMD,2010, s.25-26):

- **Práce s lidmi** – jedna klíčová věc, kterou sociální podnik může dělat je, že může zaměstnávat zástupce cílových skupin, na které se orientuje. To může vyústit ve velmi specifickou personální politiku, jinou než u běžných podniků.
- **Dodací podmínky** – toto začíná být velmi důležité téma pro každé podnikání. Jasně stanovené dodací podmínky, musí zároveň být etické.
- **Otázky životního prostředí** – Jak „zelený“ je váš sociální podnik? Udržitelný rozvoj neznamena jen třídění odpadu a ekologické chování: jestliže svým podnikáním v obci „zařídíte“, aby kupní síla (peníze vašich zákazníků) nekončily nejkratší cestou v supermarketu v okresním městě, spouštíte „lokální finanční multiplikaci“, tyto peníze nějaký čas „budou pracovat“ v regionu a zlepší jeho ekonomickou situaci.
- **Zdraví a bezpečnost** = standardy bezpečnosti, ochrany zdraví a blahobytu svých zaměstnanců a zákazníků.
- **Etický management** – nás přivádí zpět k pojmu „důvěra“. Řízení otevřeným, transparentním a odpovědným způsobem. Klíčem je založení systémů a procedur, které zajistí, že vše se bude dít otevřeným a korektním způsobem.

6.1 STANDARDY KVALITY SOCIÁLNÍCH SLUŽEB DLE ZÁKONA O SOCIÁLNÍCH SLUŽBÁCH (OBEČNÁ, STANDARD 1 AŽ 2)¹¹

STANDARD 1 CÍLE A ZPŮSOBY POSKYTOVÁNÍ SOCIÁLNÍCH SLUŽEB

Tento standard má čtyři základní požadavky, které je nutno, s v souladu s řízením kvality poskytovaných sociálních služeb, naplnit.

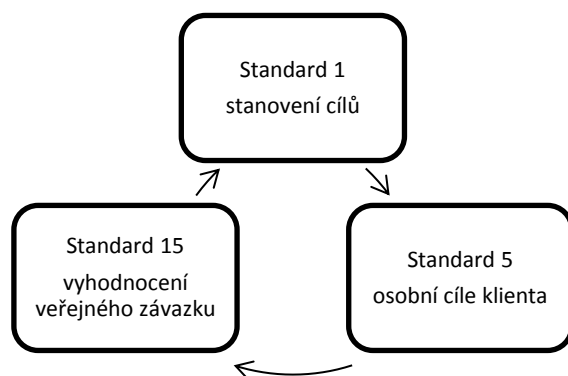
- má písemně definováno a zveřejněno poslání, cíle a zásady poskytované sociální služby a okruh osob, kterým je určena,
- vytváří podmínky, aby osoby, kterým poskytuje sociální službu, mohly uplatňovat vlastní vůli při řešení své nepříznivé sociální situace,
- má písemně zpracovány pracovní postupy pro průběh poskytované služby a řádně podle nich postupuje,
- vytváří a uplatňuje vnitřní pravidla pro ochranu osob před předsudky a negativním hodnocením.

Tento standard má vazbu na standard 5 a standard 15. Standard 1 je uveřejněn ve formě veřejného závazku. Zásady poskytování služeb by měly být vymezeny jasně a stručně. Zvolené cílové skupiny by měly být definovány tak, abychom s nimi mohli individuálně pracovat a přizpůsobit jim poskytovanou službu.

Veřejný závazek musí být dostupný, viditelný a zveřejněný na dvou a více místech, vyjadřuje své poslání (Čámský, Sembdner, Krutilová, 2011). Cíl v něm obsažený musí být konkrétní, srozumitelný a hlavně v konečné fázi musí být i hodnotitelný. Proto nesmíme zapomínat na metodu **SMART** (co se změní, co bude zachováno). Důležitým činitelem jsou pracovníci, kteří by se měli ztotožnit s posláním organizace, proto by nemělo vyznět jako formalita, ale měli by se na jeho znění spolupodílet.

Taktéž je třeba srozumitelně vytvářet postupy pro poskytování služeb, není to jen formální popis. Měl by zahrnout i to, co dělat v případě potíží, či v případě specifické cílové skupiny (např. starám se o málo pohyblivého člověka a je objednan k lékaři, zařídím odvoz, u pohyblivého stačí jen můj doprovod.)

Obrázek 16 Propojení jednotlivých standardů



Zdroj: vlastní zpracování

¹¹ Příloha č. 2 vyhlášky č. 505/2006 Sb., kterou se provádějí některá ustanovení zákona o sociálních službách

Všechny přístupy a hodnoty jsou zakotveny v podnikové kultuře a jsou součástí i etického kodexu organizace.

STANDARD 2 OCHRANA PRÁV OSOB

Tento standard je svázán se znalostí Listiny základních práv a svobod a při tvoření pravidel se je nutné zamyslet se nad tím, kdy může být porušeno právo klienta naší službou. Je to neustále živá směrnice, protože s každou poskytovanou službou se mohou vyskytnout další a další situace, které nebyly popsány či řešeny. Zákon vymezuje oblasti, kde je možno porušit ochranu práv, a je nutno je řešit:

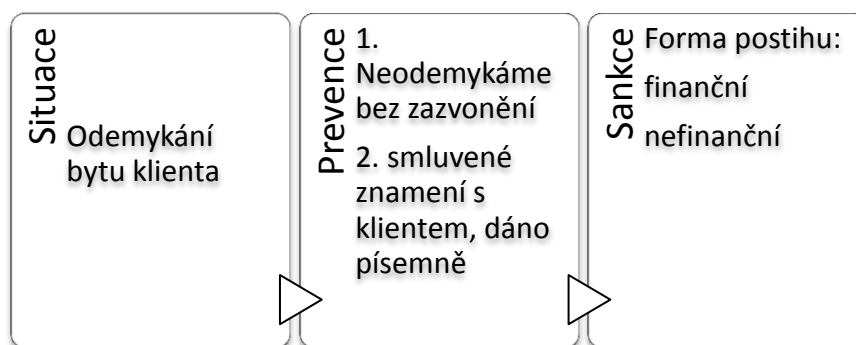
- písemně zpracována vnitřní pravidla pro předcházení situacím, v nichž by v souvislosti s poskytováním sociální služby mohlo **dojít k porušení základních lidských práv a svobod osob** a postup řešení při porušení,
- písemně zpracována vnitřní pravidla, ve kterých vymezuje situace, kdy by mohlo **dojít ke střetu jeho zájmů se zájmy osob**, kterým poskytuje sociální službu, včetně pravidel pro postup řešení při porušení,
- písemně zpracována vnitřní **pravidla pro přijímání darů**; včetně pravidel pro postup řešení při porušení.

Lidská práva a svobody vymezují prostor, kde se vážou povinnosti vyvarovat se jednání, které by mohlo zasahovat do práv druhých, je to zejména (Čámský, Sembdner, Krutilová, 2011, s.91):

- osobní svoboda a svoboda pohybu,
- právo na ochranu soukromí,
- právo na ochranu osobního a rodinného života,
- právo na důstojné zacházení,
- právo na práci a odměnu za ni,
- právo na vzdělání,
- právo vlastnit majetek, právo na léčbu se souhlasem.

Porušování práv klienta § 2 může být omlouváno přehnanou starostí o bezpečnost uživatele či nezájmem o prevenci. Každé pravidlo by mělo obsahovat prevenční opatření a sankci, pokud bude porušeno.

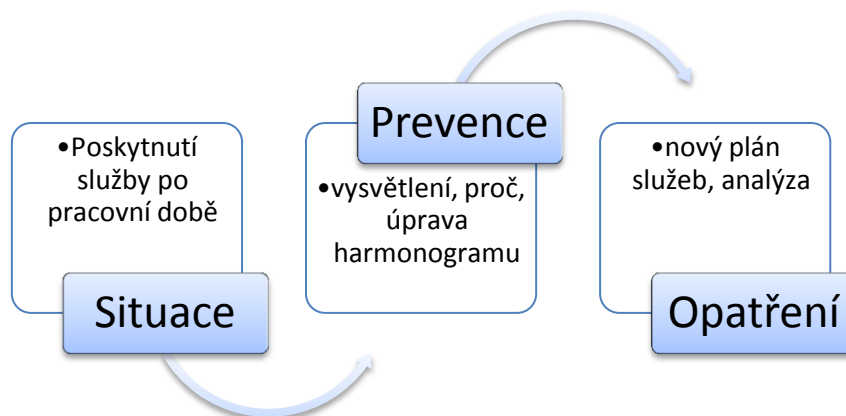
Obrázek 17 Příklad klient neotvírá dveře – možnost porušení práva soukromí



Zdroj: vlastní zpracování

Mluvíme-li o střetu zájmů, taktéž musíme popsat situace, které mohou nastat díky střetu oprávněného zájmu uživatele a poskytovatele služby. (např. podávání dietních jídel ve stacionáři je v souladu s diagnózou pacienta, avšak může omezovat rozhodování a zájem uživatele. (řešení je možné informovaným souhlasem).

Obrázek 18 Příklad střetu zájmů



Zdroj: vlastní zpracování

V posledním případě, což se **jedná o přijímání darů**, jsou stanovena pravidla pouze pro přijímání darů pro organizaci, není stanoveno či řešeno nebezpečí přijímání darů pro samotného pracovníka. Je nutné stanovit pravidlo pro přijímání drobných darů, například do určité výše a zavést jejich evidenci. Je vhodné připravit vnitřní směrnici.

6.2 STANDARDY SOUVISEJÍCÍ SE SAMOTNÝM POSKYTNUTÍM SLUŽBY (STANDARD 3 AŽ 6)

Tyto standardy doporučují zpracovávat společně, protože spolu souvisí a popisují postup poskytování sociální služby. Za každým z těchto následujících standardů je nutno vidět proces od jednání (standard 3), přes smlouvu (standard 4) až po plán plnění (standard 5), který završuje potřebná dokumentace (standard 6).

STANDARD 3 JEDNÁNÍ SE ZÁJEMCEM O SOCIÁLNÍ SLUŽBU

Tento standard představuje z hlediska řízení služeb postup při „obchodním jednání“ a prezentaci dostupné služby pro klienta. Vždy je nutné mít na mysli zájem klienta. Standard řeší tyto fáze jednání:

- písemně zpracována vnitřní pravidla, podle kterých **informuje** zájemce o sociální službu srozumitelným způsobem o možnostech a podmínkách poskytování sociální služby,
- **pravidla projednávání se zájemcem** o sociální službu jeho požadavky, očekávání a osobní cíle, které by vzhledem k jeho možnostem a schopnostem bylo možné realizovat prostřednictvím sociální služby,
- vnitřní pravidla pro **postup při odmítnutí zájemce** o sociální službu z důvodů stanovených zákonem.

Častým problémem může být, že za zájemce o službu může jednat rodinný příslušník a tak získáváme informace ze sekundárních zdrojů, z toho vyplývá nedostatečná znalost potřeby klienta.

Pokud se jedná o službu, na kterou je sestaven poradník, je nutno poradník aktualizovat, zveřejnit kritéria přednostního umístění, např. do domova důchodců, je třeba vést dokumentaci.

Z hlediska manažerského přístupu k jednání s klientem je eticky vhodné službu představit a dát čas na rozmyšlenou, i když to představuje riziko, že klient si to rozmyslí. Předjdeme tak pozdějšímu zjištění, že klient vlastně není tak úplně moje cílová skupina a budeme muset hledat způsob, jak klienta nakonec odmítnout.

STANDARD 4 SMLOUVA O POSKYTOVÁNÍ SOCIÁLNÍ SLUŽBY

Smlouva by měla představovat závazek obou stran o **individuálním přístupu řešení** problému, jak je v souladu s § 91 zákona, ovšem častým problémem je, že mají jen ústní podobu. Standard vyžaduje tyto základní části:

- písemně zpracována vnitřní pravidla pro uzavírání smlouvy o poskytování sociální služby s ohledem na druh poskytované sociální služby a okruh osob, kterým je určena,
- smlouva musí být zpracována tak, aby osoba rozuměla obsahu a účelu smlouvy,
- smlouva obsahuje rozsah a průběh poskytování sociální služby s ohledem na osobní cíl, závislý na možnostech, schopnostech a přání osoby.

Pokud smlouva obsahuje přílohu, musí být doložena, což může být individuálně sjednaný ceník některých služeb. Taktéž musí být dořešeno ujednání o řešení případných sporů, vyplývající ze smlouvy, způsob platby za služby.

Povinností pečujícího pracovníka je se se smlouvou seznámit a akceptovat veškerá ujednání. Smlouva by měla být jasná, srozumitelná, nejlépe v bodech. Musí obsahovat služby, které budou poskytovány, ceny služeb, místo a čas poskytování služby, způsob úhrady za služby, platnost smlouvy, způsob ukončení, přílohy ke smlouvě (ceník, potvrzení o výši příspěvku na péči). Taktéž je dobré uvést, jak se budou řešit spory.

STANDARD 5 INDIVIDUÁLNÍ PLÁNOVÁNÍ PRŮBĚHU SOCIÁLNÍ SLUŽBY

Proces plánování není jen za celou organizaci, ale týká se práce s jednotlivými klienty. Standard postihuje nejen služby obecně, ale přistupuje k individualizaci potřeb jednotlivých klientů, což je ve standardu zachyceno:

- písemně zpracována vnitřní pravidla podle druhu a poslání sociální služby, kterými se řídí plánování a způsob přehodnocování procesu poskytování služby,
- Poté plánuje společně s osobou průběh poskytování sociální služby s ohledem na osobní cíle a možnosti osoby,
- následně společně s osobou průběžně hodnotí, zda jsou naplňovány její osobní cíle.

K tomuto plánování je nutno přidělit každému klientovi zaměstnance, který bude plánovat a vyhodnocovat poskytování služby, aby se maximalizoval efekt poskytování služby. Individuální plán musí navazovat na smlouvu s uživatelem, vychází z veřejného závazku (poskytujeme služby, ke kterým jsme se zavázali) a následně musí být vyhodnoceny. Finálně se musí vytvořit a systém získávání a předávání potřebných informací mezi zaměstnanci o průběhu poskytování sociální služby jednotlivým osobám v případě zastupování či předání klienta do péče jinému zaměstnanci.

STANDARD 6 DOKUMENTACE O POSKYTOVÁNÍ SOCIÁLNÍ SLUŽBY

Tento standard přesahuje do standardu 2, zastřešuje veškerou dokumentaci a pravidla, po kterou budou dokumenty uchovávané, a jak rozhodneme o skartaci. Standard musí zahrnovat postup:

- pro zpracování, vedení a evidenci dokumentace o osobách, kterým je sociální služba poskytována, včetně pravidel pro nahlížení do dokumentace,
- pro anonymní evidenci jednotlivých osob v případech, kdy to vyžaduje charakter sociální služby nebo na žádost osoby,
- pro dobu uchování dokumentace o osobě po ukončení poskytování sociální služby.

Materiály by si neměly odporovat, neměly by obsahovat dublující se údaje. Pravidla by se neměly omezovat jen na písemnou formu zpracování dokumentace, ale také i na její elektronickou formu. Klientova data by měla být sbírána je za určitým účelem a s časově omezeným souhlasem. Osobní údaje o klientovi nesmí být sdělovány třetím osobám bez souhlasu klienta ani telefonicky.

Musí se dodržovat pravidla o citlivosti údajů a dodržovat předpisy o archivnictví – zákon č.499/2004 sb. o archivnictví a spisové službě v platném znění (Čámský, Sembdner, Krutilová, 2011, s. 158).

STANDARD 7 STÍŽNOSTI NA KVALITU NEBO ZPŮSOB POSKYTOVÁNÍ SOCIÁLNÍ SLUŽBY

Stížnosti nám poskytují zpětnou vazbu na provedenou službu, ale prvním krokem je prokazatelné seznámení klienta s možností uplatnění stížnosti. Standard je svázán se standardem 14. Důležitý je jednoduchý systém, který bude srozumitelný uživatelům služeb. Nejen, jak stížnost podat, ale jak se doví odpověď na svou stížnost. Proto standard zahrnuje:

- vnitřní pravidla pro podávání a vyřizování stížností osob na kvalitu nebo způsob poskytování sociální služby, a to ve formě srozumitelné osobám, které službu využívají,
- poskytovatel informuje osoby o možnosti podat stížnost, jakou formou stížnost podat, na koho je možno se obracet, kdo bude stížnost vyřizovat a jakým způsobem a o možnosti zvolit si zástupce pro podání a vyřizování stížnosti; s těmito postupy jsou rovněž prokazatelně seznámeni zaměstnanci poskytovatele,
- poskytovatel stížnosti eviduje a vyřizuje je písemně v přiměřené lhůtě,
- poskytovatel informuje osoby o možnosti obrátit se v případě nespokojenosti s vyřízením stížnosti na nadřízený orgán poskytovatele nebo na instituci sledující dodržování lidských práv s podnětem na prošetření postupu při vyřizování stížnosti.

Známkou dobré služby není neexistence stížnosti! Stížnost je opravdu zpětnou vazbou, zdrojem zlepšování, podnětem pro změnu, z jiného úhlu pohledu. V procesu podávání stížností se nesmí zapomínat na to, že každé cílové skupině je nutno nabídnout jiný druh způsobu podávání stížností. Někomu může vyhovovat schránka pro podávání stížností na dostupném místě a z toho vyvodit závěry. Nebo komunikace pomocí anonymní nástěnky, kde pak nalezne i svou odpověď.

STANDARD 8 NÁVAZNOST POSKYTOVANÉ SOCIÁLNÍ SLUŽBY NA DALŠÍ DOSTUPNÉ ZDROJE

Tento standard nezapomíná na to, že uživatelé sociálních služeb nesmí zůstat izolováni od ostatního prostředí, pokud to je jen trochu možné. Využívání odborných a návazných služeb počítá s propojením se standardem 5 a procesem přípravy individuálního plánu. Proto standard doporučuje:

- poskytovatel nenahrazuje běžně dostupné veřejné služby a vytváří příležitosti, aby osoba mohla takové služby využívat,
- poskytovatel zprostředkovává osobě služby jiných fyzických a právnických osob podle jejich individuálně určených potřeb,
- poskytovatel podporuje osoby v kontaktech a vztazích s přirozeným sociálním prostředím, v případě konfliktu osoby v těchto vztazích poskytovatel zachovává neutrální postoj.

V každém případě by měla být zabezpečena podpora uživatelů služby v kontaktu s vlastní rodinou (návštěvní hodiny), dávat větší výběr variant v návazných službách.

PŘÍPADOVÁ STUDIE 3 PŘÍKLAD STANDARDU 8 V ORGANIZACI REMEDIA PLUS, O.P.S.¹²

REMEDIA PLUS o.p.s., si klade za cíl začlenění osob s handicapem do společnosti a umožnění jejich důstojného a plnohodnotného prožití života (služby: osobní asistence, pečovatelská služba, odlehčovací služby, domov se zvláštním režimem). Uvědomuje si, že k naplnění tohoto cíle je nezbytné využívat i jiné, další zdroje, než zdroje samotné společnosti a proto se snaží o maximální možné propojení s jinými službami, institucemi a s přirozeným prostředím uživatelů svých služeb. Činí tak zejména těmito způsoby:

- v zařízení funguje institut **klíčového pracovníka**; tento je zodpovědný za sledování specifických potřeb klienta a hledání cest k jejich naplnění; společně s uživatelem služby vytváří individuální plán, který má pomoci klientovi k uskutečnění jeho cílu a požadavku;
- **přizpůsobení návštěvních hodin** v zařízení požadavkům uživatelů a jejich příbuzných doporučená návštěvní doba je stanovena v rozmezí 9 – 17hod., je možné navštívit uživatele i mimo tuto dobu, pouze však ve společných prostorách, aby nedocházelo k omezování práv jiných klientů
 - je – li uživatel služby členem nějaké organizace (svazu), zajišťujeme mu **pravidelný kontakt s touto organizací** (dovoz a odvoz na schůze, zajištění odborných periodik apod.)
 - společnost pořádá **dny otevřených dveří** a pravidelná setkání s veřejností nazvaná „Čaj o páté“ v zařízení domova se zvláštním režimem v prostorách domova se zvláštním režimem jsou organizovány další veřejné, společné akce klientů a jejich rodin u příležitosti tradičních svátků např. vázání adventních věnců, oslava dne matek, velikonoce atd.
 - společnost umožňuje, popř. **zprostředkovává uživatelům kontakt** s dalšími institucemi a službami např. pomoc s vyřizováním nového občanského průkazu – **doprovod** klienta k fotografovi (nebo zajištění návštěvy fotografa v zařízení pro imobilní klienty) a na úřad; pomoc se zřízením bankovního účtu – doprovod do banky, vysvětlení pojmů, pokud jim uživatel nerozumí, vyjednávání za klienta, pokud znejistí apod.; sociální pracovníce poskytují základní sociální poradenství uživatelům i jejich rodinám, poskytují informace o možnostech získání dávek ze sociálního zabezpečení, motivují uživatele a jejich rodiny k uplatňování oprávněných zájmů a práv klienta, popř. zajišťují jejich prosazování sami

¹² Remedia plus [online] [vid. 27.10.2012]. Dostupné z <http://remediaplus.cz/dokumenty/RP%20SQ8.pdf>

- společnost nabízí **možnost uplatnění** dobrovolníkům, studentům, vytváří pracovní místa pro osoby se zdravotním znevýhodněním,
- v zařízení domova se zvláštním režimem jsou pořádány různé besídky (folklórní, dětské soubory), zpívání dětí z MŠ, návštěvy dětí z denního stacionáře UTILIS (např. pořádání společné mikulášské besídky), do domova se zvláštním režimem dochází pan farář, který zde pořádá pro klienty soukromé bohoslužby, uživatelé si mohou zvolit, jaké další služby chtějí využívat,
- společnost jim zprostředkuje **kontakt na instituce** nebo osoby poskytující takové služby – např. notář, kadeřnice, masér/ka, lékař – specialista apod.
- pracovníci společnosti se také snaží o **zajištění kontaktu s rodinou**, spolupracují s příbuznými zejména při sestavování individuálního plánu klienta
- uživatelé mají v zařízení k **dispozici denní tisk, časopisy, rozhlasové zpravodajství**

Čeho jste si povšimli?

Organizace, poskytující sociální služby nechce své uživatele oddělit od ostatního světa. Chce v maximální možné míře využít kontaktů, které klient má, podpořit jeho dosavadní zájmy a koníčky, které měl před nástupem do domova (členství v zájmových klubech), taktéž využití externích dodavatelů služeb mimo areál domova (s doprovodem, aby klient musel vynaložit úsilí, přišel do společnosti), povzbuzuje ke kontaktu s rodinou, zájmu o okolí a dění ve městě, kulturní vyžití.

6.3 PERSONÁLNÍ ZABEZPEČENÍ (STANDARD 9 A 10)

Každá služba je svázána se zaměstnanci, kteří přímo poskytují sjednanou službu. Proto je nutné zabezpečit propojení potřeb a cílů uživatelů se znalostmi, zkušenostmi a kapacitou jednotlivých zaměstnanců.

STANDARD 9 PERSONÁLNÍ A ORGANIZAČNÍ ZAJIŠTĚNÍ SOCIÁLNÍ SLUŽBY

V personální oblasti musí být jasně vymezeny tyto oblasti:

- písemně stanovena struktura a počet pracovních míst, pracovní profily, kvalifikační požadavky a osobnostní předpoklady zaměstnanců uvedených v § 115 zákona o sociálních službách; organizační struktura a počty zaměstnanců jsou přiměřené druhu poskytované sociální služby, její kapacitě a počtu a potřebám osob, kterým je poskytována,
- písemně zpracovánu vnitřní organizační struktura, ve které jsou stanovena oprávnění a povinnosti jednotlivých zaměstnanců,
- písemně zpracována vnitřní pravidla pro přijímání a zaškolování nových zaměstnanců a fyzických osob, které nejsou v pracovně právním vztahu s poskytovatelem,
- poskytovatel, pro kterého vykonávají činnost fyzické osoby, které nejsou s poskytovatelem v pracovně právním vztahu, má písemně zpracována vnitřní pravidla pro působení těchto osob při poskytování sociální služby.

U každé pracovní pozice by měly být přesně stanoveny osobnostní a kvalifikační předpoklady pro výkon pozice (tzv. kompetenční model). Je třeba sestavit popis pracovního místa a provádět školení pracovníků. Mezi rysy patří osobnostní profil a kvalifikační předpoklady (bezúhonnost - § 79, kvalifikace – nelékařská zdravotnická povolání – zákon č. 96/ 2004 Sb., , dále zákon 561/2004, školský zákon pro pedagogické pracovníky)

STANDARD 10 PROFESNÍ ROZVOJ ZAMĚSTNANCŮ

standard ukládá vytvoření uceleného procesu podpory odborníků v oblasti poskytování sociálních služeb, nejen v souladu se zákonem. Proto se plán má skládat z těchto bodů:

- postup pro pravidelné hodnocení zaměstnanců, který obsahuje zejména stanovení, vývoj a naplňování osobních profesních cílů a potřeby další odborné kvalifikace,
- zpracování programu dalšího vzdělávání zaměstnanců,
- zpracování systému výměny informací mezi zaměstnanci o poskytované sociální službě,
- zpracování systému finančního a morálního oceňování zaměstnanců,
- poskytovatel zajišťuje pro zaměstnance, kteří vykonávají přímou práci s osobami, kterým je poskytována sociální služba, podporu nezávislého kvalifikovaného odborníka.

Při řízení lidských zdrojů je důležité vědět, že škodlivé pro kvalitu služby, je formálnost. Školení pracovníků jen proto, že je to uloženo zákonem, (§ 116, odst 9, rozsah 24 hodin ročně) není motivující pro budoucnost profese. Oceňování za práci by mělo být nejen nefinanční ve formě pochval ale také ve formě materiální, za předem stanovených kritérií.

6.4 STANDARDY SPOJENÉ S PROVOZEM SLUŽBY (STANDARD 11 AŽ 15)

Služba by měla být přizpůsobována klientům, pro které byla vytvořena a stanovena veřejným závazkem. Tomu by měla být přizpůsobena i pracovní doba či jízdní dostupnost zařízení.

STANDARD 11 MÍSTNÍ A ČASOVÁ DOSTUPNOST POSKYTOVANÉ SOCIÁLNÍ SLUŽBY

- Poskytovatel určuje místo a dobu poskytování sociální služby podle druhu sociální služby, okruhu osob, kterým je poskytována, a podle jejich potřeb.

PŘÍPADOVÁ STUDIE 4 PŘÍKLAD VYPRACOVANÉHO STANDARDU 11 V PEČOVATELSKÉ SLUŽBĚ PŘÍBRAM¹³

Pravidlo

Poskytovatel určuje místo a dobu poskytování sociální služby podle druhu sociální služby, okruhu osob, kterým je poskytována, a podle jejich potřeb.

Opatření

Pečovatelství města Příbram poskytuje dle zákona č. 108/2006 Sb., o sociálních službách, dle § 40 zákona o sociálních službách ambulantní sociální služby ve střediscích osobní hygieny a domovince v domech s pečovatelskou službou (dále jen DPS) a terénní sociální služby v DPS a přirozeném sociálním prostředí klientů. Ambulantní a terénní sociální služba je poskytována prostřednictvím pracovníků pečovatelské služby ve třech okrscích a pěti DPS.

¹³ Pečovatelství služba Příbram [online] [vid. 7.12.2012]. Dostupné z <http://www.google.cz/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=5&ved=0CEUQFjAE&url=http%3A%2F%2Fwww.seniorigpibram.cz%2Fwebdokumenty%2F23-mistni-a-casova-dostupnost-poskytovane-sluzby.doc&ei=nY7oULbmlirtAbjtICgDQ&usg=AFQjCNEULuynxMKMZhfIFmCZMcBajZC1jQ&bvm=bv.1355534169,d.Yms>

Rozmístění domů s pečovatelskou službou a jednotlivých okrsků přirozeně a rovnoměrně pokrývá celé území města Příbram a jednotlivých čtvrtí města.

Okrsky Pečovatelské služby

- Okrsek č. I.,V.

Provozní doba 7,00 – 15,30 hodin, územně pokrývá Příbram V,VI,VII,VIII a DPS Příbram VI – Březové Hory č.p. 155 a DPS Příbram VII č.p. 494, zahrnuje : Středisko osobní hygieny (dále jen SOH), SOH pedikúra v Příbrami VI/155, Výdejna pokrmů a umývárna jídlonosičů.

- Okrsek č. II., III. Provozní doba 7,00 – 15,30 hodin

Územně pokrývá Příbram I,II,III,IV a DPS Příbram I č.p. 69 a DPS Příbram III č.p. 143, SOH masáže v Příbrami I/69, SOH pedikúra v Příbrami I/69, SOH v Příbram III/143

- Okrsek č. IV. Provozní doba nepřetržitá

DPS Příbram VIII č.p. 100 – 102 ,SOH v Příbrami VIII/101, Výdejna pokrmů a umývárna jídlonosičů, Prádelna.

Rozsah poskytované ambulantní a terénní péče: pomoc při zvládnání běžných úkonů péče o vlastní osobu,pomoc při osobní hygieně nebo poskytnutí podmínek pro osobní hygienu, poskytnutí stravy , pomoc při zajištění stravy, pomoc při zajištění chodu domácnosti, zprostředkování kontaktu se společenským prostředím, DPS Brodská 100 – 102 nepřetržitá ošetrovatelská péče.

Kapacita a charakteristika jednotlivých domů s pečovatelskou službou:

- DPS I Příbram VII/494 36 bytových jednotek

Nachází se v klidné části Sídliště

- DPS II Příbram I/69 71 bytových jednotek

Nachází se v blízkosti centra staré Příbrami, je zde SOH provádějící pedikúru a masáže

- DPS III Příbram III/143 44 bytových jednotek

Nachází se v klidné části staré Příbrami v bytové zástavbě

- DPS IV Příbram VIII/100-102173 bytových jednotek

Nachází se v části města Zaboř, v klidné části u významné obchodní zóny města. Je zde nejširší zázemí pro poskytování služeb – SOH s masáží, pedikúrou, koupelemi jak klasickými tak i perličkovými, termomasážní polštář, rotoped, biolampa, a podobně. V domě je ordinace lékaře, kadeřnictví a holičství, obchod. V této DPS je zajištěna nepřetržitá zdravotně – ošetrovatelská služba. Budova je koncipována bezbariérově.

- DPS V Příbram VI/155 13 bytových jednotek

Nachází se v klidném příjemném prostředí Březových Hor v historické zástavbě. Budova je koncipována bezbariérově. V SOH se provádějí masáže, suchá i mokrá pedikúra, koupele. Je zde domovinka.

Poskytování pečovatelské služby:

✓ *Terénní formou:*

- V domech s pečovatelskou službou v bytech zvláštního určení

- V přirozeném prostředí uživatelů, v jejich bytech po celém území města

✓ *Ambulantní formou v SOH*

Dostupnost poskytované péče je vynikající, všechny ambulantní služby jsou dosažitelné dobrým místním i časovým pokrytím městskou hromadnou dopravou. Uživatele služby špatně pohyblivé dopravujeme do středisek SOH vlastními prostředky. Terénní služby jsou pokrývány pochůzkou či autodopravou Pečovatelské služby města Příbram.

Co jste postřehli? Co standard obsahoval/neobsahoval?

V každém případě jste našli úplnou adresu, způsob dopravy, rozsah služeb, kapacitu jednotlivých provozovaných zařízení. Možná by se dalo hromadné dopravy doplnit názvem nejbližší zastávky městské dopravy, kde se zařízení nachází (čísla linek mohou být matoucí, pokud dochází k přečíslování – tam by musela být zaručena aktualizace údajů).

U provozní doby chybí, jestli je 7-15,30 v pracovní den nebo celotýdenně. Možná nad rámce standardu, by bylo vhodné zopakovat kontaktní telefon na jednotlivé budovy. Taktéž chybí kontakt na odvozovou službu pro uživatele služeb. Bylo by vhodné zopakovat, zda je služba odvozu v ceně nebo se platí zvlášť (sjednána individuálně s klientem) a platí zde ceník fakultativních služeb.

STANDARD 12 INFORMOVANOST O POSKYTOVANÉ SOCIÁLNÍ SLUŽBĚ

Standard ukládá: Poskytovatel má zpracován soubor informací o poskytované sociální službě, a to ve formě srozumitelné okruhu osob, kterým je služba určena. Pracovníci se soustředí jen na obecné informace, nebo zvolí špatné médium komunikace.

Informační materiály by měly obsahovat, v závislosti na typu poskytované služby, odpovědi na následující otázky (Čámský, Sembdner, Krutilová, 2011, s.205-206):

- Co je obsahem služby?
- Uzavírá se smlouva?
- Jaké je postavení uživatele?
- Co musím splnit, abych službu obdržel?
- Co je službou základní, a nadstandardní (volitelnou)?
- Je možno službu a její průběh ovlivnit? Bude nutná finanční spoluúčast?
- Jsou dostatečné informace o poskytovateli?
- Poskytují služby i anonymně (záleží na typu služby)?

Maximálně účinným se proto stává den otevřených dveří, popř. poradenské dny. Významným nástrojem poskytovatelů je aplikace **OKslužby-poskytovatel**¹⁴, kteří se zde registrují rozsah svých služeb a své výkazy a zároveň podávají žádosti o dotace. (§85, odst.5 – poskytovatelé služeb mají povinnost sdělovat krajskému úřadu způsob zabezpečení těchto služeb). Při vyhledávání služeb naopak klient využije aplikaci registr poskytovatelů služeb¹⁵, kde po zadání parametrů hledané služby najde možného poskytovatele. Z tohoto důvodu je nutné, aby se informace podávaly srozumitelně a jasně.

ŘEŠENÝ PŘÍKLAD 4 INFORMAČNÍ LETÁK MENS SANA O.S.¹⁶

Prohlédněte si níže uvedený leták a porovnejte jej s požadavkem standardu (v souladu s typem služby).

¹⁴ MPSV [online] [vid. 13.1.2013]. Dostupné z http://portal.mpsv.cz/soc/ssl/poskyt/pgm_info

¹⁵ MPSV [online] [vid. 13.1.2013]. <http://iregistr.mpsv.cz/sluzba/rozsirenyhledavani-sluzby>

¹⁶ Mens sana o.s. [online] [vid. 23.11.2012]. Dostupné z http://www.menssana.cz/data/letak_sr.pdf

Poznámka: Centrum psychosociální pomoci, Ukrajinská 1533/13, Ostrava. Poruba není bezbariérové. Kreativní dílna na pracovišti Skautská 1045, Ostrava – Poruba, je bezbariérová, ale kanceláře sociálních pracovníků v 1. patře bezbariérové nejsou.

Věková kategorie Klientů: Sociální služby sociální rehabilitace MENS SANA o.s. poskytujeme v ambulantní a terénní formě. Terénní formu zajišťují pracovníci prostřednictvím doprovodů uživatelů k lékaři, na úřady, prostřednictvím návštěv u uživatelů doma nebo prostřednictvím návštěv v psychiatrických léčebnách či nemocnicích. Pracovníci sociální rehabilitace jsou schopni dojíždět za uživateli na území města Ostravy, maximálně do 30 km od sídla organizace.

V rámci sociální rehabilitace nabízíme uživatelům:

návěť dovedností pro zvládnutí péče o vlastní osobu, soběstačnost a dalších činností vedoucích k sociálnímu začleňování
individuální a skupinové návěťky s klienty (návěťky vaření, úklidu, péče o domácnost)
socioterapeutickou skupinu

skupinu pro Klienty s psychotickým onemocněním

- arteterapie
- muzikoterapie

zprostředkování kontaktu se společenským prostředím
doprovody klienta/ů k lékaři, na úřad, do školských zařízení
podpůrná návštěva uživatele v domácnosti, psychiatrické léčebně či v nemocnici
návěťka kulturního zařízení

- sportovní aktivity
- výlety

výchovné, vzdělávací a aktivizační činnosti

- kreativní dílna
- výuka anglického jazyka
- výuka pc
- výuka hry na hudební nástroj
- hospodářství s penězi
- kurz psaní všemi deseti
- podpora při studiu

Vzdělávací kurzy probíhají v individuální i skupinové výuce.

pomoc při uplatňování práv, oprávněných zájmů a při obstarávání osobních záležitostí
sociální poradenství

MENS SANA o.s.
Ukrajinská 1533/13
708 00 Ostrava-Poruba
Tel.: 596 918 104, 777 034 886
e-mail: menssana@menssana.cz
www.menssana.cz

MENS SANA o.s.
Skautská 1045
708 00 Ostrava-Poruba
773 450 512
e-mail: menssana@menssana.cz
www.menssana.cz



OSTRAVA!!!



Informační leták služby sociální rehabilitace MENS SANA o.s.

Služba sociální rehabilitace MENS SANA o.s. je poskytována - ambulantně na pracovišti Ukrajinská 1533/33, Ostrava - Poruba a na pracovišti Skautská 1045, Ostrava - Poruba - terénně ve formě doprovodů k lékařům, na úřady, do školských zařízení

Posláním:
Posláním služby sociální rehabilitace je cílená příprava osob s duševním onemocněním, kteří se ocitli vlivem své nemoci v nepříznivé situaci, na zvládnutí běžného života s co nejmenší podporou druhých osob



Cíle:

- stabilizace psychického stavu
- udržení a zlepšení kvality života
- vytvoření a rozšíření nových sociálních kontaktů
- rozšíření potřebných znalostí a dovedností
- nalezení vhodného pracovního uplatnění

Principy:

- respektování práv uživatele
- respektování svobody volby uživatele
- respektování soukromí uživatele
- zachování důstojnosti uživatele
- rovnocenný přístup k uživateli
- individuální přístup ke každému uživateli
- bezplatnost poskytované sociální služby

Gilová skupina:

Obrátit se na nás mohou lidé se zkušeností s duševním onemocněním především z oblasti psychiázie, neuroz a poruch osobnosti žijící v Ostravě a blízkém okolí

Sociální služby neposkytujeme osobám:

- mladším 18-ti let (výjimečně služby poskytujeme osobám mladším 18 let a to po domluvě a za spolupráce s ošetřujícím psychiatrem a rodinným příslušníkem zastupujícím nezletilou osobu)
- závislým (kromě fáze prokazatelné abstinence min. půl roku)
- s jiným zdravotním postižením (těžké smyslové, těžké tělesné, střední a těžké mentální postižení)
- s ochrannou léčbou (sexuologickou, protialkoholní, toxikomanickou)



Co leták obsahuje? Popis služby, cílovou skupinu....

Co je v letáku navíc? Je tam odkaz i na sesterské pracoviště, které pracuje s jinou cílovou skupinou, což může uvést v omyl. Na první straně letáku je uvedeno, že služba je především pro věk 18+ a hned na začátku druhé strany je odkaz na kreativní dílnu, kde

skupina začíná 16+. Po této vsuvce pokračují služby sociální rehabilitace, kterou poskytuje hlavní pracoviště. Domnívám se, že nabídka dalších služeb by měla být až na konci letáku a tak by informace pro klienta byly úplné.

STANDARD 13 PROSTŘEDÍ A PODMÍNKY

Standard zahrnuje materiálně technické zabezpečení služby v souladu s cílovou skupinou klientů. Souvisí také se standardem 2 se zabezpečením soukromí, vlastního prostoru, místa scházení a společného života.

- Poskytovatel zajišťuje materiální, technické a hygienické podmínky přiměřené druhu poskytované sociální služby a její kapacitě, okruhu osob a individuálně určeným potřebám osob,
- Poskytovatel poskytuje pobytové nebo ambulantní sociální služby v takovém prostředí, které je důstojné a odpovídá okruhu osob a jejich individuálně určeným potřebám.

K základním legislativním normám, vztahujícím se k provozu zařízení patří (Čámský, Sembdner, Krutilová, 2011, s. 211):

- Oblast technická: Zákon 183/2006 Sb. o územním plánování a stavebním řádu, vyhláška č. 398/2009 Sb. o obecných technických požadavcích zabezpečujících bezbariérové užívání staveb,
- Oblast požární ochrany : zákon č. 133/1985 Sb. o požární ochraně, vyhláška č. 246/2001 sb. o požární prevenci,
- Oblast ochrany veřejného zdraví: zákon č. 258/2000 S. o ochraně veřejného zdraví.
- ČSN normy: ČSN 730833 o požární bezpečnosti staveb, budov pro bydlení a ubytování, ČSN 331610 k elektrotechnickým předpisům- revize a kontroly elektrospotřebičů.

Při vytváření prostředí při pobytových službách je třeba z potřeb vycházet cílové skupiny a mělo by mu zajistit svobodu rozhodování.

STANDARD 14 NOUZOVÉ A HAVARIJNÍ SITUACE

Standard souvisí s krizovým řízením, bezpečností provozu zařízení a požární prevencí.

- Poskytovatel má písemně definovány nouzové a havarijní situace, které mohou nastat v souvislosti s poskytováním sociální služby, a postup při jejich řešení,
- Poskytovatel prokazatelně seznámí zaměstnance a osoby, kterým poskytuje sociální službu, s postupem při nouzových a havarijních situacích a vytváří podmínky, aby zaměstnanci a osoby byli schopni stanovené postupy použít,
- Poskytovatel vede dokumentaci o průběhu a řešení nouzových a havarijních situací.

Pravidla by neměla být jen formální a neměly by se podceňovat pravidla prevence. Nesmí chybět zpracována požární poplachová směrnice, evakuační plán, plán únikových cest. Se všemi pravidly by měli být seznámeni uživatelé služeb, tak i pracovníci.

Situace se dělí dle příčiny, která nouzovou situaci způsobila. Příčinou může být (Čámský, Sembdner, Krutilová, 2011, s.216-217):

- **Uživatel služby**, kdy mohou nastat některé z následujících situací:
 - pracovník je napaden uživatelem, nebo uživatel napadne jiného uživatele služby,

- uživatel utrpí úraz nebo je nalezen ve vážném zdravotním stavu nebo je nalezen mrtev,
- uživatel ztratí své cennosti nebo obviní někoho z krádeže svých cenností,
- uživatel uteče z vycházky při doprovodu nebo se z ní nevrátí (bez doprovodu).
- **Pracovník, jako poskytovatel služby:**
 - nedojde poskytnout službu,
 - utrpí úraz či nehodu po cestě za uživatelem,
 - je při službě napaden uživatelem,
 - onemocní větší počet pracovníků a služby nelze poskytnout v plném rozsahu,
 - pracovník ohrozí uživatele při poskytnutí služby tím, že je pod vlivem alkoholu, drog, nebo je nedbalý svých povinností nebo se prokáže zlý úmysl s cílem uživatele poškodit,
 - pracovníka napadne a zraní uživatelův pes.
- **Technická příčina**
 - zablokování výtahu s uživatelem či pracovníkem,
 - výpadek elektřiny či plynu, vody,
 - havárie elektřiny či plynu, vody,
 - dveře, kde se nachází uživatel, jsou zablokované.
- **Přírodní živé**
 - požár,
 - povodeň,
 - vichřice, atd.

Poskytovatel vždy musí vycházet z charakteru služby, proto některé body budou pro něj zbytečné. Měly by se sepsat situace, které se opravdu staly a stávají a podle nich by všichni měli být schopni postupovat v praxi. Např. *matka v azylovém domě opustí dítě a nevrátí se k němu*. To je důležitější pravidlo než zpracovávat postup, co dělat, kdyby se protrhla hráz přehrady, která je od azylového domu pro matky s dětmi vzdálena půl republiky.

Vhodné jsou také nácviky situací a postupů, když k těmto nouzovým řešením dojde. Zabezpečíme tak hladké vyřešení problému a také součinnost organizací, se kterými spolupracujeme v případě řešení „např. opuštěného dítěte“.

STANDARD 15 ZVYŠOVÁNÍ KVALITY SOCIÁLNÍ SLUŽBY

poslední standard představuje vyhodnocení veřejného závazku, v návaznosti na standard 5. Není to jen hodnocení spokojenosti uživatele, ale také hodnocení zaměstnanců.

Postup zahrnuje:

- Poskytovatel průběžně kontroluje a hodnotí, zda je způsob poskytování sociální služby v souladu s definovaným posláním, cíli a zásadami sociální služby a osobními cíli jednotlivých osob,
- Poskytovatel má písemně zpracována vnitřní pravidla pro zjišťování spokojenosti osob se způsobem poskytování sociální služby,
- Poskytovatel zapojuje do hodnocení poskytované sociální služby také zaměstnance a další zainteresované fyzické a právnické osoby,
- Poskytovatel využívá stížností na kvalitu nebo způsob poskytování sociální služby jako podnět pro rozvoj a zvyšování kvality sociální služby.

Při tomto kroku se využívá metody kontroly, která vychází jak z vnitřních zdrojů informací, tak z vnějších zdrojů a poskytuje tak zpětnou vazbu o průběhu poskytování sociální služby.

Kvalita služby prochází kontrolou externí pomocí inspekce kvality, kde se auditor řídí taktéž etickým kodexem.

PŘÍPADOVÁ STUDIE 5 KODEX AUDITORA¹⁷

Etický kodex inspektora sociálních služeb je souborem principů, které se inspektoři sociálních služeb zavazují dodržovat. Kodex poskytuje rámec k prosazování hodnot této profese a etickému chování. Etický kodex byl vytvořen jako výstup projektu odboru sociálních služeb. MPSV s podporou ESF „Systém kvality v sociálních službách“, realizátorem projektu EuroProfis s.r.o. „Vzdělávání inspektorů kvality sociálních služeb“ a Asociací hodnotitelů NSQ v červenci 2007. MPSV ČR zveřejňuje dokument v červenci 2008.

Poslání profese

Inspektor sociálních služeb se zasazuje o zvyšování a rozvoj kvality sociálních služeb tak, aby tyto služby dodržovaly práva těch, kteří je užívají a účinně jim pomáhaly posilovat jejich nezávislost, naplňovat osobní aspirace, využívat běžných životních příležitostí a přispívaly k jejich sociálnímu začleňování.

Z těchto důvodů se inspektor zaměřuje na aspekty, které tvoří, přispívají či ovlivňují kvalitu sociálních služeb v naší společnosti. Inspektor sociálních služeb se řídí smyslem standardů jako nástroje zavádění kvality služeb. Usiluje o zvyšování povědomí poskytovatelů sociálních služeb, jejich zadavatelů, orgánů veřejné správy, politické reprezentace naší země i veřejnosti o tom, co je míněno kvalitní sociální službou. Přispívá k tomu, aby tyto subjekty považovaly zajištění takových služeb občanům za svoji prioritu. Toto poslání naplňuje jak prováděním inspekci na všech úrovních, tak svojí další činností, zejména zobecňováním zkušeností z inspekci a jejich předáváním odpovědným institucím.

Základní předpoklady a principy

K dosahování cílů profese inspektorů kvality sociálních služeb je nutné, aby inspektoři plnili řadu předpokladů či základních principů. Zejména jde o tyto základní principy:

- * **Bezúhonnost** – Inspektor při své práci jedná čestně a v souladu se svým svědomím.
- * **objektivita** - Inspektor musí k výkonu inspekce přistupovat objektivně a bez předsudků, zaujatosti, střetu zájmů nebo vlivu jiných osob.
- * **Odborná způsobilost a řádná péče** - Inspektor musí inspekce provádět pečlivě, svědomitě a odpovědně s odbornou způsobilostí a náležitou pílí a je povinen své odborné znalosti a dovednosti neustále udržovat na úrovni potřebné k tomu, aby mohl poskytovat vysoce odborné služby s uplatněním nejnovějších poznatků v oboru.
- * **Respekt k lidským právům** - Inspektor respektuje lidská práva při všech činnostech souvisejících s výkonem inspekce, prosazuje a hájí respekt k lidským právům obecně ve společnosti.
- * **Důvěrnost** - S informacemi získanými v souvislosti s výkonem inspekce nakládá inspektor s potřebnou důvěrností a poskytuje jim příslušnou ochranu. Přihlíží přitom k právu na ochranu osobních údajů a k platné metodice inspekci.

¹⁷ MPSV [online] [vid. 1.9.2012]. Dostupné z http://www.mpsv.cz/files/clanky/6893/eticky_kodex.pdf

Odpovědnost ke své profesi

* Je povinen posoudit svou osobní situaci (psychickou, sociální atd.) tak, aby byl schopen provádět inspekci objektivně a v dostatečné kvalitě.

* Během výkonu inspekce není pod vlivem alkoholu či jiných návykových látek (případně se vyvaruje užívání silných léků, které by mohly mít negativní dopad na provádění inspekce).

* Vyvaruje se jednání které by mohlo mít sexuální podtext nebo by tak mohlo být vnímáno

* Při inspekci aplikuje pouze způsoby práce, které souvisí s rolí inspektora (nepoužívá např. terapii při rozhovoru s uživatelem služby, případovou sociální práci atd., supervizi při rozhovoru s pracovníky).

* Je povinen dodržovat platnou metodiku inspekci kvality sociálních služeb a využívá zkušenosti k jejímu průběžnému zlepšování.

* Během provádění inspekce si úsudek o zařízení vytváří celostně na základě více skutečností ověřených z více zdrojů a nesklouzává k závěrům pouze na základě vyhodnocení formálních skutečností či izolovaných kritérií standardů kvality

* V případě, že se při výkonu inspekce setká se situací, kterou nemůže či neumí posoudit (v oblasti etické, střetů zájmů i odborné) je povinen konzultovat tuto situaci s odborníkem či supervizorem.

* Nepřipustí, aby došlo ke střetu jeho soukromého zájmu s postavením inspektora. Soukromý zájem zahrnuje jakoukoliv výhodu pro něj, jeho rodinu, blízké a příbuzné osoby a právnické nebo fyzické osoby se kterými měl nebo má obchodní vztahy.

* Má povinnost rozvíjet své odborné kompetence, kontinuálně se vzdělávat, využívat externí podpory a nabyté znalosti a dovednosti uplatňovat ve své praxi.

* Napomáhá zvyšování kvality sociálních služeb jako celku zejména zobecňováním zkušeností z inspekci a jejich předáváním odpovědným institucím.

* Snaží se o zvýšení kvality své profese i statusu inspektora ve společnosti.

* Propaguje národní standardy kvality sociálních služeb.

Vztah k uživatelům služeb zařízení, ve kterých provádí inspekci

* Přistupuje ke všem uživatelům bez předsudků a uživatele služeb považuje za sobě rovného bez ohledu na rasu, etnickou příslušnost, náboženské vyznání, pohlaví, věk, handicap, sociální postavení a finanční situaci.

* Je si vědom svého postavení vzhledem k uživatelům, nezneužívá důvěru uživatele služeb ve svůj prospěch ani pro výkon inspekce.

* Vyvaruje se osobních vazeb s uživatelem.

*Dodržuje mlčenlivost o osobních a citlivých osobních údajích uživatele služeb, tyto informace poskytuje pouze v rozsahu nutném pro svou práci a dle pravidel stanovených v metodice inspekci“.

* Nesmí žádným svým konáním ohrozit zdraví a bezpečnost uživatele služeb.

* Nevnáší do rozhovoru s uživatelem své osobní a soukromé problémy.

* Nevnučuje uživatelům své osobní přesvědčení a postoje. (náboženské, filosofické, ekologické...).

* Chrání zájmy a práva uživatele služeb.

* Při provádění inspekce dbá vždy na bezpečí uživatele. Žádným svým konáním neohrozí zdraví a bezpečnost uživatele služeb. V případě, že zjistí ohrožení života či zdraví uživatele bezodkladně jedná tak, aby toto ohrožení odstranil.

Vztah k pracovníkům a vedení, kde provádí inspekci

* Přistupuje k pracovníkům bez předpojatosti, s respektem, je schopen jim naslouchat a podpořit je v úsilí zvyšovat kvalitu sociálních služeb.

*Provádí inspekci s ohledem na bezpečí pracovníků, informace poskytuje pouze v rozsahu nutném pro svou práci a dle pravidel stanovených v metodice inspekci.

*nepřijímá dary ani pohostinnost, o nichž by bylo možné se domnívat, že budou mít vliv na jeho odborný úsudek

*Neprovádí inspekci v zařízení, u něhož vnímá výkon role inspektora jako střet zájmu. Za střet zájmů může být považováno např. předchozí odpovědnost za kontrolované zařízení, individuální podpora zařízení při zvyšování kvality sociálních služeb, konkurenční vztah k zařízení, předem vytvořený pozitivní či negativní postoj vůči inspektované službě).

Vztah k zadavateli inspekce

* nepodléhá žádným tlakům, které by mohly vést k ovlivnění výsledku inspekce

* nepřijme takové zadání na inspekci, které je v rozporu s posláním inspektora či tímto kodexem

* je povinen informovat zadavatele o všech skutečnostech, které by mohly ovlivnit průběh a výstupy inspekce

Týmová spolupráce – profesní vztahy

*Vždy respektuje potřeby a odpovědnost ostatních kolegů.

* Je loajální k ostatním kolegům.

* Nepřenáší osobní vztahy do práce v týmu.

- * Účastní se aktivně práce týmu.
- * Dodržuje roli, kterou má v týmu stanovenou.

V případě neetického neprofesionálního či nelegálního jednání je povinen osobně na tuto skutečnost upozornit kolegu, který se tohoto jednání dopustil. V případě, že nedojde k nápravě tohoto jednání, je povinen o této skutečnosti informovat MPSV / kraje / správce registru inspektorů kvality sociálních služeb či profesní organizaci.

Výsledkem aplikace standardů kvality sociálních služeb je služba, která plní svůj sociální cíl, je zaměřená na vybranou sociální skupinu a taktéž je provozována v organizaci, kde se uplatňují základní manažerské principy.

7 FINANCOVÁNÍ SOCIÁLNÍCH SLUŽEB

System financování sociálních služeb je v současné době limitujícím faktorem jejich dalšího rozvoje. Všude v Evropě jsou nákladné sociální služby (zejména služby ústavního typu) spolufinancovány státem nebo zařazeny do pojistných systémů. Stát tak má pod kontrolou určení nároku osoby (státní posudková služba) a kvalitu poskytovatele včetně ekonomické přiměřenosti (formou akreditace státem). Zabezpečuje tím i rovnoprávný přístup všech poskytovatelských subjektů k veřejným prostředkům. Z této filozofie v zásadě vychází i zákon 108/2006 Sb., o sociálních službách, který vidí své cíle v oblasti financování služeb takto (Molek, s.20)

- svobodná volba zajištění služeb,
- sjednocení podmínek pro získání veřejných prostředků všemi subjekty poskytujícími péči, které mají akreditaci,
- spoluúčast jedince (klienta a pacienta) při řešení jeho sociální situace.

Klíčovým faktorem, znamenajícím zásadní kvalitativní změnu v oblasti financování sociální péče, bylo zavedení dávky „příspěvek na péči“, který se poskytuje osobám závislým na pomoci jiné fyzické osoby za účelem zajištění potřebné pomoci (náklady na příspěvek jsou hrazeny ze státního rozpočtu). O příspěvku rozhoduje obecní úřad s rozšířenou působností. Výše příspěvku je závislá jednak na věku klienta (osoby do 18 let věku a osoby nad 18 let) a jednak na rozsahu závislosti a potřeby péče (lehká závislost, středně těžká závislost, těžká závislost a úplná závislost).

Koncepce „příspěvku na péči“ vycházela z následujících skutečností:

- jedná se pouze o příspěvek určený ke krytí části nákladů na potřebnou péči (k úplné úhradě budou použity i jiné zdroje),
- poskytnutí příspěvku na hlavu umožní, aby se sám klient rozhodl o způsobu zabezpečení svých potřeb, poskytnutí příspěvku na osobu, která péči potřebuje, umožní lepší alokaci veřejných prostředků tam, kde je potřeba péče, a nikoli tam, kde byly v minulosti vytvořeny kapacity.

Výsledkem mělo být, že stát již nerozhoduje o tom, kdo se o občana postará, ale volba je na jedinci samém a mělo dojít k přímé podpoře provozovatelů sociálních služeb.

Statistika jasně však ukazuje, že služby sociální péče v drtivé většině poskytují organizace neziskové či příspěvkové (3 040 organizací celkem, z toho 2 491 neziskových a příspěvkových organizací). Vzniká tak prostor pro vznik sociálních podniků a tím i menšího zatížení místních rozpočtů, výběr služeb, které jsou místně potřebné a propojení s místním trhem práce (MPSV, 2010). Dále pak díky vyplácenému příspěvku na péči osobám, které mají zdravotní omezení a potřebují soustavnou péči, bylo předpokládáno, že to bude podpůrný prostředek pro „nákup“ služeb. Základním mottem tohoto „quasi“ tržního nástroje je: umožnit dotčeným osobám rozhodnout se, jakým způsobem jim budou poskytovány sociální služby. Avšak většina příjemců je používá pro podporu své domácnosti a pečovatelem se stává rodinný příslušník. Proto je nasnadě podpořit ostatní i sebe k zamyšlení se nad efektivností systému, který se tímto dodatečným zdrojem financování nestal.

7.1 ZÁKLADNÍ ZDROJE FINANCOVÁNÍ SOCIÁLNÍCH SLUŽEB

Charakteristickým rysem financování sociálních služeb je **vícezdrojové financování**. Zdroje financování závisejí na řadě faktorů souvisejících jak se službou samotnou (tedy produktem), tak i jejím poskytovatelem (tedy právní formou organizace poskytující sociální služby). **Obecné zdroje příjmů** jsou:

- dotace ze státního rozpočtu,
- dotace z rozpočtů obcí, měst a regionů,
- prostředky z programu Evropských společenství,
- příspěvky zřizovatelů,
- úhrady od klientů (příjemců služeb),
- úhrady z veřejného zdravotního pojištění,
- dary,
- ostatní granty a příspěvky,
- vedlejší hospodářská a mimořádná činnost (výroba stravy, praní prádla, prodej výrobků, pronájem prostor).

Financování „**pobytových**“ sociálních služeb je v současné době založeno na těchto finančních zdrojích, jejichž výše závisí na struktuře uživatelů, kvalitě poskytované péče a typu zřizovatelského subjektu:

- platby uživatelů sociálních služeb,
- státní dotace,
- platby z veřejného zdravotního pojištění.

Financování „**ambulantních**“ a „**terénních**“ sociálních služeb se opírá o následující dva zdroje:

- platby uživatelů sociálních služeb,
- státní dotace.

Organizace poskytující sociální služby na „**komerčním principu**“ (mimo rámec vymezený zákonem 108/2006 Sb.) mají, oproti ostatním poskytovatelům, odlišný model financování. Rozhodujícím zdrojem jejich příjmů jsou platby od uživatelů (příjemců služeb) a v menší míře pak úhrady z veřejného zdravotního pojištění (mají-li s příslušnými pojišťovny uzavřeny smlouvy) či jiných podnikatelských aktivit. Tyto organizace se mohou ucházet o granty, avšak dotace z veřejných zdrojů (státní rozpočet, rozpočty obcí, měst a regionů) jim poskytovány nejsou, ale u všech těchto organizací je nutno znát základní ekonomické souvislosti s provozem takového typu podniku.

Organizace, poskytující sociální služby je provozně podnikem, klade větší důraz na etické principy a důvěru uživatelů, finančních příspěvovatelů i zákazníků stejnou měrou, protože není motivován čistě ziskem. Taktéž přístup k různým finančním zdrojům, které nejsou dostupné běžným soukromým podnikům, které poskytovány veřejnými institucemi formou grantů a dotací na financování implementace sociálních programů zavazují k naplnění cílů institucí, které Vám granty poskytly. Nejen z hlediska účetního vykazování, ale také z hlediska naplnění jejich grantové soutěže je předpoklad toho, aby vás i nadále podporovali a financovali. Nezapomínejte na to, že je nutné bránit své poslání a vysvětlovat ho svým donátorům je těžký úkol, v rámci vícezdrojového financování (viz sekce fundraising).

Jeden z klíčových konceptů spojených se sociálním podnikáním je koncept vícezdrojového financování, můžeme jej nazvat finančním mixem, který se skládá z (SČMD, 2010):

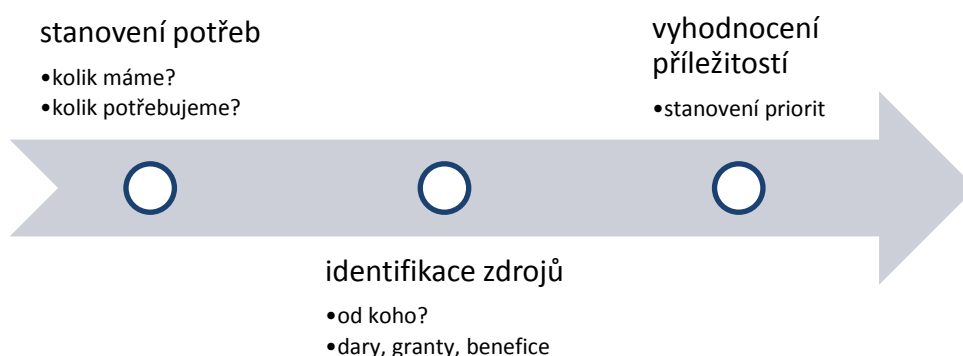
- **obchodních příjmů**, které plynou z prodeje výrobků a služeb. Je to váš hlavní zdroj příjmů plynoucí z podnikání a měl by představovat vaši jistotu a záruku dlouhodobé udržitelnosti vašeho podnikání (pokud poskytujete služby na komerční bázi),
- **dotací a grantů**, které představují hlavně možnost financování počátku podnikání, nebo dalšího rozvoje pomocí nových podnikatelských záměrů. (u organizací neziskových významný zdroj financování – ze státního rozpočtu),¹⁸
- **programového financování**, které je zaměřeno na podporu při zajišťování zaměstnávání určitým cílovým skupinám. v praxi jsou nejčastější příspěvky a dotace z úřadů práce na zaměstnávání zdravotně znevýhodněných, nebo dlouhodobě nezaměstnaných spoluobčanů.
- **filantropické podpory**, která je v naší praxi běžná spíše u neziskových a charitativních organizací,
- **specifické a nefinanční podpory sociálního podnikání**, která představuje propojení podnikatelské činnosti velkého sociálně zodpovědného podniku s organizací sociálních služeb. Toto propojení se může realizovat formou prosté kooperace, outsourcingem některých pomocných činností na sociální podnik, nebo přímo udělením licence či frančizy sociálnímu podniku.

7.1.1 FUNDRAISING

Fundraising je nesmírně důležitou součástí práce organizace a v mnohých případech na něm závisí fungování organizace. Dle Burdy (2010, s.7) je fundraising „*získávání financí pro fondy, nadace, projekty od firem, donátorů a sponzorů*“, ale také můžeme tím získat materiál, konkrétní služby, příznivce a třeba i nové členy.

Smyslem fundraisingu je zajištění finančních prostředků na konkrétní projekt a omezit svou závislost na dotacích či grantech. Avšak i tento způsob financování aktivit potřebuje svou strategii.

Obrázek 19 Příprava fundraisingové strategie



Zdroj: Burda (2010, s. 7)

¹⁸ Existuje celá škála dotačních titulů na rozvoj podnikání. V současnosti (aktivní až do roku 2012) jsou vypsané dokonce dvě speciální výzvy, určené přímo k podpoře sociálních podniků a podnikatelů. Jedná se o výzvu z Operačního programu Lidské zdroje a zaměstnanost, č. 30 Sociální ekonomika a výzvu č. 1 Investiční podpora sociální ekonomiky v rámci Integrovaného operačního programu.

FORMY FUNDRAISINGU

Využívání zdrojů z řad státních nebo krajských či místních úřadů v podobě dotací je u nás poměrně rozšířené. Podle skupin to mohou být (Burda, 2010, s.8):

- jednotlivci, kteří mohou zvolit následující formy podpory:
 - jednorázový příspěvek - v podstatě náhodná podpora (ze které se později, může stát podpora pravidelná),
 - velký dar - na určitý projekt,
 - věcný dar - od cen na soutěž až třeba po nabídku prostor...
 - dobrovolnictví (členství) - pokud poskytne dárci čas organizaci jako dobrovolník (případně člen),
 - benefiční akce, tombola...
- podniky, jejichž motivací je:
 - zájem o danou věc a dokážou tedy v podniku podporu prosadit,
 - daně – na dary charitativním nebo jiným neziskovým organizacím se často nevztahuje zdanění,
 - firemní sponzorství – sponzorství není jen obyčejný dar od firmy. Jde o dvoustranný vztah, ze kterého dárci i obdarovaný očekávají užitek. Sponzor předpokládá, že zlepší svou image, zajistí propagaci svého výrobku nebo přiláká zákazníky, a tak víc prodá.

Na tomto místě se nesmí zapomenout na zákony, které souvisejí s fundraisingem – alespoň ty nejdůležitější¹⁹:

- Zákon č. 117/2001 Sb., o veřejných sbírkách
- Zákon č. 563/1991 Sb., o účetnictví
- Zákon č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů
- Zákon č. 337/1992 Sb., o správě daní a poplatků
- Zákon č. 106/1999 Sb., o svobodném přístupu k informacím
- Zákon č. 101/2000 Sb., o ochraně osobních údajů
- Zákon č. 455/1991 Sb., o živnostenském podnikání

7.2 ZÁKLADNÍ EKONOMICKÉ A FINANČNÍ ŘÍZENÍ PODNIKU

Finanční plánování je pouze číselné vyjádření něčeho, co už o podnikání víme nebo co dokážeme odhadnout. Začíná se vždy kratším časovým úsekem a pak pokračujeme na delší. Kromě toho, údaje se dají zpřesňovat, aktualizovat.

ZÁKLADNÍ PRAVIDLA FINANČNÍHO MYŠLENÍ (SČMD, 2010, S.31)

✓ Snažte se „přemýšlet čtvrtletně“. Pamatujte si, že čtvrtletí má 13 týdnů. Takže v každém tříměsíčním cyklu jsou 2 měsíce s 4 týdny a jeden měsíc s 5 týdny. Tento týden navíc může způsobit značné rozdíly, zvláště pokud pracujete s týdenní jednotkou. Pokud zapomenete na režijní náklady v tomto 13. týdnu, můžete se dostat do problémů.

✓ Nepracujeme 52 týdnů ročně. Máme Vánoce a jiné svátky, letní prázdniny a nemocenskou. Musíte počítat s několika „nevýdělečnými“ týdny v roce, ale pozor, účty

¹⁹ Vždy si zajistěte aktuální znění zákona na stránkách ministerstva spravedlnosti.

musíte platit po celý rok! Proto ponechejte přinejmenším 4 týdny ročně bez jakýchkoli příjmů, abyste pokryli nemocnost zaměstnanců a jiné eventuality.

✓ Naučte se znát obchodní cyklus vašeho podniku. Každý podnik má obchodní cyklus. V každém roce jsou dobré, špatné a průměrné týdny. Obvykle zabere čas tyto cykly vypozorovat, ale jsou velmi důležité, obzvláště když plánujete příjmy a cashflow.

✓ Cashflow je o hotovosti. Pamatujte, že rozhodující je, kdy vám peníze za faktury přijdou na účet, ne kdy bylo fakturováno. Takže pokud budete muset čekat na platbu 60 dní, lednové faktury se projeví v cashflow až v březnu. Pokud vám dodavatelé umožní delší dobu splatnosti, zadáte platbu do cashflow až když je faktura zaplacená, ne v době, kdy jste obdrželi fakturu.

✓ Ohledně faktur a výkazů, nezapomeňte, že mnoho podniků již nevyplácí jednotlivé faktury. Normou se stává vyplácení na základě měsíčních výkazů. Takže si zapamatujte 2 věci. První, pokud nepošlete měsíční výkaz nedostanete zaplacenou. Druhá, většina podniků vyplatí měsíční výkazy až na konci 30 denního limitu. Tudíž pro jistotu, pokud budete fakturovat na začátku měsíce a pošlete měsíční výkaz na začátku dalšího měsíce, zákazníkovi potrvá další měsíc, než vám zaplatí a bude trvat několik dní, než platbu obdržíte. Proto faktura ze začátku ledna bude poslána v lednovém výkazu na začátku února. Zákazník zaplatí na začátku března a bude trvat až 14 dní, než se k vám platba dostane. A to už je půlka března. Toto je ještě rychlý scénář platby v dnešním obchodním styku.

✓ Zpravidla buďte realističtí, je lepší být konzervativní při odhadování tržeb (lehce podhodnotit) a liberální v odhadech nákladů (lehce nadhodnotit).

✓ Snažte se porovnávat údaje s podobnými podniky. Obchod určité velikosti průměrně odebírá stejné množství energie, ať už je v něm provozováno cokoli. Proto se snažte porovnávat se s podobně velkým obchodem, samozřejmě ne s konkurenčním.

✓ Nakládání s DPH. Většina obchodních cen se uvádí bez DPH. Jestli jste plátcí DPH, plánujte výnosy a náklady v cenách bez DPH. Pokud nejste plátcem DPH, zahrňte do výnosů a nákladů ceny včetně DPH.

PLÁNOVÁNÍ BUDOUCÍCH VÝNOSŮ

Vaše výnosy jsou složeny z několika zdrojů jako tržby z činnosti, granty, dotace atd. V první řadě bychom se měli snažit plánovat výnosy z obchodní činnosti a až potom zapracovat do plánu výnosy z jiných zdrojů.

• Plánování tržeb

Tržby z činnosti jsou tím, co nás činí nezávislymi. Každá organizace má měsíce s vyšším a nižším objem tržeb. Pro začátek si představme, že existují dobré, špatné, průměrné týdny a týdny, kdy máte během roku zavřeno. Toto je první věc, kterou musíme odhadnout. Takže v roce 1 budou 4 druhy týdnů a vy se snažte odhadnout, jaké celkové tržby v každém z těchto týdnů budete mít:

Tabulka 5 Plán tržeb

Druh týdne		odhad
Dobry	(týden D)	Napište odhad
Špatný	(týden S)	Napište odhad
Průměrný	(týden P)	Napište odhad
Zavřeno	(týden Z)	0
		(4 týdny)

Zdroj: SČMD (2010, s.31)

Teď musíme vložit odhady do vhodného formátu. Následuje jednoduchý plánovač na váš první rok. Všimněte si, že každý 3. měsíc je uveden 5. týden. Je to proto, že ve čtvrtletí je 13 týdnů a musíte doplnit jeden extra týden navíc k měsíci na konci čtvrtletí. Proces má 3 jednoduché kroky:

- **Krok 1**

Do každého políčka vložte písmena (D, S, P, Z), takže každý týden v kalendáři bude nejlépe odpovídat danému písmenu, např. D – dobrý týden atd. Vepište písmena pouze malým písmem.

- **Krok 2**

Teď do každého políčka napište odhad tržeb za dobrý, špatný, průměrný týden a týden, kdy bude zavřeno, z tabulky viz výše.

Tabulka 6 Plán tržeb roční

	Leden	Únor	Březen	Duben	Květen	Červen	Červenec	Srpen	Září	Říjen	Listopad	Prosinec
Týden 1												
Týden 2												
Týden 3												
Týden 4												
Týden 5												

Zdroj: SČMD (2010, s.32)

- **Krok 3a**

Sečtěte údaje za celé měsíce a vložte je do následující tabulky.

Tabulka 7 Plán tržeb roční součet

	Kč
Leden	
Únor	
Březen	
Duben	
Květen	
Červen	
Červenec	
Srpen	
Září	
Říjen	
Listopad	
Prosinec	
Celkem	

Zdroj: SČMD (2010, s.32)

- **Krok 3b**

Po té následuje postup pro stanovení odhadu výnosů z různých zdrojů.

	Kč				Celkem
	Tržby	Granty	Dotace	Ostatní	
Leden					
Únor					
Březen					
Duben					
Květen					
Červen					
Červenec					
Srpen					
Září					
Říjen					
Listopad					
Prosinec					
Celkem					

Zdroj: SČMD (2010, s.32)

PLÁNOVÁNÍ NÁKLADŮ

S každým provozem podniku se váže několik typů nákladů. Pro zjednodušení budeme využívat dělení nákladů v souvislosti se založením organizace a s provozem organizace.

- **Náklady na založení organizace**

Prvně si musíte udělat seznam toho, co je třeba na založení vašeho podniku. Jsou to většinou jednorázové náklady, jako např. PC, tiskárna, stůl, židle, záloha na nájemné, vymalování, dekorace, příslušenství a drobný materiál atd. Jakmile máte seznam hotov, snažte se každé položce přiřadit reálnou cenu. Taktéž nezapomeňte na administrativní náklady, které souvisí se založením Vašeho podniku, propagační náklady apod.

Tabulka 8 Příklady nákladů na založení organizace

	Kč	druh platby*
Nábytek, koberec		
Drobné zařízení		
Vymalování		
PC		
Tiskárna		
Fax		
nápisy		
Logo		
Založení podniku-poplatky		
Registrace obchodního jména		
Propagační náklady		
Právní náklady na koupi nemovitosti/pronájmy		

Zdroj: SČMD (2010, s.33)*jednorázová, nebo splátky tj.měsíční, čtvrtletní....

- **Náklady na provoz již založené organizace**

Pro zjednodušení můžeme využít dělení nákladů v krátkém období, tedy dělení nákladů na fixní a variabilní (související s provozem služeb).

Fixní náklady jsou náklady na provoz již založeného podniku, které jsou relativně neměnné. Příkladem mohou být platby za nájemné, náklady na stálé zaměstnance, pojištění, různé splátky atd. Klíčovou charakteristikou je, že tyto náklady se nemění, ať již máte dobrý nebo špatný týden. Jakmile budete mít jejich seznam, ke každé položce přiřaďte náklady na rok a četnost plateb.

Tabulka 9 Příklady fixních nákladů

Příklad nákladu	Kč	druh platby
pronájem		
Poplatky		
Mzdy		
Náklady na internet		
Pojištění vozidel		
Právní poplatky		
Poplatky za vedení účetnictví		
Náklady na ochranu počítačů		
Náklady na požární alarm		
silniční daň		
Zálohové platby na energie		
[vlozte položku]		

*Zdroj: SČMD (2010, s.33)*jednorázová, nebo splátky tj.měsíční, čtvrtletní....*

Variabilní náklady vznikají při provozu podniku a mění se podle objemu poskytnutých služeb. Příkladem může být - spotřebovaný materiál, náklady na příležitostné zaměstnance, balení, náklady na doručení atd., cestovné. Hlavní charakteristikou je právě to, že se zvyšují a snižují podle objemu služeb. Znovu si udělejte jejich seznam a zkuste odhadnout podle dobrého, špatného a průměrného týdne.

Důležitou součástí každého strategického plánu je rozpočet. Rozpočet v zásadě obsahuje projekci výkazu zisků a ztrát (viz dále). V rozpočtu se uvádí výše očekávaných tržeb a veškerých nákladů (investičních i provozních) souvisejících s realizací strategie. Nedílnou součástí rozpočtu je i očekávaný zisk.

PLÁNOVÁNÍ CASH FLOW

Pokud máme představu o výnosech a nákladech, je čas se podívat na přípravu plánu cashflow. Je třeba si uvědomit časový nesoulad mezi výnosy a příjmy a taktéž výdaji/náklady z účetního pohledu i podnikohospodářského pohledu. Proto upozorňuji, že výchozím bodem pro plánování cashflow je měsíční **balance příjmů a výdajů**.

ŘEŠENÝ PŘÍKLAD 5 PŘÍKLAD CAH FLOW

Výchozí měsíční ztráta podniku sociálních služeb je 5 042,70 Kč. Je běžné, že během prvních několika měsíců jste ve ztrátě(SČMD, s.34).

Měsíc měsíc 1

Příjmy

Tržby 13 500

Dlužníci 0

Celkové příjmy 13 500

Výdaje

Materiál 15 500
 Mzdy 0
 Nájemné 500
 Poštovné, telefon 100
 Propagace a reklama 500
 Elektřina 125
 Náklady na dopravu 160
 DPH / daně, audity 0
 Pojištění 150
 Úrok z úvěru & splátky 307,7
 Drobné zboží 200
 Čerpání z účtu 1 000
Celkové výdaje 18 542,7
Počáteční bilance 0
Měsíční bilance -5 042,7
Konečná bilance -5042,7

Toto je docela jednoduchá operace, kterou většina podnikatelů zvládá pravidelně v rámci podnikání i v domácnosti.

A dále se podíváme na čtvrtletní období.

Měsíc měsíc 1 měsíc 2 měsíc 3

Příjmy

Tržby 13 500 13 950 13 950
 Dlužníci 0 0 0

Celkové příjmy 13 500 13 950 13 950

Výdaje

Materiál 15 500 12 080 10 080
 Mzdy 0 0 0
 Nájemné 500 500 500
 Poštovné, telefon 100 100 100
 Propagace a reklama 500 100 100
 Elektřina 125 125 125
 Náklady na dopravu 160 160 160
 DPH / daně, audity 0 -17,93 0
 Pojištění 150 150 150
 Úrok z úvěru & splátky 307,7 246,15 246,15
 Drobné zboží 200 200 200
 Čerpání z účtu 1 000 800 800
Celkové výdaje 18 542,7 14 443,22 12 461,15
Počáteční bilance 0 -5 042,7 -5 535,92
Měsíční bilance -5 042,7 -493,22 1 488,85
Konečná bilance -5 042,7 -5 535,92 -4 047,07

Toto je pouze 3 měsíční rozdíl příjmů a nákladů dohromady. Jak můžete vidět, na konci jsou celkové bilance. Počáteční bilance na začátku měsíce (která je stejná jako konečná bilance předchozího měsíce), měsíční bilance, která je rozdílem příjmů a nákladů pro daný měsíc a pokud odečtete měsíční bilanci od počáteční bilance, získáte konečnou bilanci pro daný měsíc (která je zase výchozí hodnotou pro počáteční bilanci na příští měsíc).

Pokud se opět podíváte na toto čtvrtletní cash-flow, uvidíte, že to jsou obchodní údaje srovnávané odděleně pro jednotlivé měsíce a vzájemně se propojují až dole u celkových bilancí. A pokud připravíte obchodní údaje za 12 měsíců odděleně a dole pak jednotlivé hodnoty sladíte podle celkových bilancí, máte plán cash-flow na celý rok.

Jakmile máte hotové cash-flow, je třeba si znovu vaše předpoklady ověřit. Začneme s pokladními příjmy. Jak moc je realistické předpokládat, že budete mít pokladní příjmy už v prvním měsíci. Nezapomeňte, že když poskytnete 30 denní splatnost, nevidíte žádné platby dříve než ve druhém měsíci a při opožděné platbě až v měsíci třetím. Takže si ověřte, jak dlouho trvá, než dostanete ve skutečnosti zaplacené. U plateb si zaznamenejte, kdy budete muset ve skutečnosti zaplatit. Můžete mít odsouhlasenou dobu splatnosti a tak nebudete muset platit např. 30 nebo 60 dní. Vždy berte v úvahu při plánování **vaší plnou mzdu**. Někteří lidé si říkají, že nějak přežijí a raději počkají, až se podnik rozjede. Nedělejte to. Když nebudete počítat při plánování s vaší mzdou, tak ji nedostanete.

Každá organizace musí analyzovat ekonomické důsledky jednotlivých strategických variant (používá k tomu aparát finanční analýzy) a určit variantu nejvýhodnější. Naprostou většinu výchozích dat poskytuje účetnictví a jeho finální produkty, kterými jsou:

- rozvaha,
- výkaz zisků a ztrát.

ROZVAHA

Na základě Vašich předchozích znalostí jen krátce zopakujeme, že rozvaha je statickým pohledem na stav a strukturu aktiv a pasiv organizace (neodráží časový vývoj hospodaření). K získání dynamického pohledu je nutno porovnat rozvahy několika po sobě jdoucích období.

Obrázek 20 Příklad rozvahy

AKTIVA	PASIVA
A. dlouhodobý majetek celkem 1. hmotný majetek 2. nehmotný majetek 3. finanční aktiva dlouhodobé povahy 4. oprávkky k dlouhodobému majetku B. krátkodobý majetek celkem 1. zásoby 2. pohledávky 3. krátkodobý finanční majetek 4. jiná aktiva	A. vlastní zdroje celkem 1. jmění celkem 2. výsledky hospodaření B. cizí zdroje celkem 1. rezervy 2. dlouhodobé závazky 3. krátkodobé závazky 4. jiná pasiva
aktiva celkem	pasiva celkem

Zdroj: Molek (2011, s.117)

Podle časového okamžiku, k němuž se rozvaha sestavuje, se rozeznává:

- zahajovací rozvaha (sestavuje se při založení podniku),
- počáteční rozvaha (sestavuje se k počátku účetního období),
- konečná rozvaha (sestavuje se ke konci účetního období a při ukončení činnosti podniku, tj. rozdělení, sloučení, likvidaci).

VÝKAZ ZISKU A ZTRÁT

Je obrazem hospodaření organizace, ale i ekonomickou efektivnost těchto procesů. Náklady organizace představují kategorii „vstupů“ do hospodářských procesů a výnosy kategorii „výstupů“ z její hospodářské činnosti. Struktura „výkazu zisku a ztrát neziskové organizace“ a jeho obsah jsou zřejmé z následujícího schématu:

Obrázek 21 Příklad Výkazu zisků a ztrát

NÁKLADY	VÝNOSY
1. spotřebované nákupy	1. tržby za vlastní výkony a zboží
2. služby	2. změny stavu vnitroorganizačních zásob
3. osobní náklady	3. aktivace majetku
4. daně a poplatky	4. ostatní výnosy
5. ostatní náklady	5. tržby z prodeje majetku, zúčtování rezerv a opravných položek
6. odpisy, prodaný majetek, tvorba rezerv a opravných položek	6. přijaté příspěvky
7. poskytnuté příspěvky	7. provozní dotace
8. daň z příjmů	
náklady celkem	výnosy celkem

Zdroj: Molek (2011, s.117)

Rozvaha a výkaz zisku a ztrát (výsledovka) jsou informačním obrazem dvou základních stránek téhož ekonomického jevu:

- zobrazením stavů aktiv a pasiv (rozvaha),
- zobrazením výsledků dosažených používáním (zhodnocením) aktiv a pasiv za určité období (výkaz zisku a ztrát).

Existuje celá řada metod tvorby těchto důležitých pomocníků podnikání. Vrcholem jsou sofistikované programy umožňující nejen plánování, ale i vyhodnocování dosažených odchylek od finančních cílů. Bude záležet na vašich potřebách a možnostech, kterou metodu a cestu zvolíte. Důležité je ale tyto tabulky nepodceňovat a naučit se podle nich podnik řídit. Jenom tak budete vědět, jak na tom doopravdy jste a budete moci závčas reagovat.

7.3 MĚŘENÍ EFEKTIVNOSTI

Rektořík a kol. (1998) využívá pro posuzování efektivnosti organizace, poskytující sociální služby soustavu vnitřních a vnějších faktorů.

- **Vnější faktory**
 - uspořádání společnosti z hlediska politického (možnost veřejné kontroly, volby)
 - financování organizací dle jejich kvality, užítku a výkonu,
 - konkurence ve veřejném sektoru (především v sociálních službách)
 - fungování tržního sektoru.
- **Vnitřní faktory**
 - dostatečná kvalifikace pracovníků.
 - iniciativa pracovníků neziskové organizace
 - vhodná dělba práce,
 - komunikace s okolím (veřejná správa, jiné organizace...)
 - vhodná struktura činností,
 - využívání poznatků z dalších vědních oborů jako je management, ekonomika, informatika, zdravotnictví,...

Evropská unie zavedla systém hodnocení projektů organizací, které čerpají dotace ze strukturálních fondů. Jejich cílem je především zhodnotit činnost organizací s ohledem na její stanovené cíle. Pro monitorování jsou stanoveny **čtyři ukazatele** (Boukal, Vávrová, 2003):

- ukazatel vstupu – částka určená na činnosti a fungování organizace,
- ukazatel výstupu – objem plánovaných aktivit
- ukazatel výsledku – pozitivní efekty, které se opravdu podařily
- ukazatel dopadu – dlouhodobý efekt, hodnotí se jeho udržitelnost.

Tento systém byl vytvořen především pro oblast lidských zdrojů (sociální, zdravotní oblast). Pro správné fungování neziskové organizace, její výkonnost, úspěšnost a efektivnost je důležitá motivace všech pracovníků. Jsou to především lidé, kterým je velmi blízké poslání této organizace a vidí v této práci své naplnění.

7.3.1 UKAZATELE FINANČNÍ ANALÝZY

K posouzení efektivnosti se taktéž využívá **finanční analýza**. Je založena na údajích z účetnictví, která se posuzují v odstupech času. Z hlediska hospodárnosti se měří především výstup na jednotku použitého vstupu. To znamená minimální vklad vzhledem k produktivitě.

U **neziskových organizací** se průběžně sledují vývoje zisku, ztráty, výnosů a nákladů a také velikost rezervního fondu. Dále je zapotřebí mít povědomí o vývoji počtu klientů, finančních zdrojů, počtu zaměstnanců, dobrovolníků, vyrovnanosti příjmů a výdajů, podílu výdajů na celkový provoz a jednotlivé výdaje (Boukal, Vávrová, 2003).

Mezi základní metody finanční analýzy patří analýza poměrových ukazatelů. V rámci poměrových ukazatelů se nejčastěji sledují následující (Molek, 2011):

- **Likvidnost a likvidita**

Likvidnost je schopnost přeměny konkrétního druhu majetku na peněžní prostředky rychle a bez větších ztrát. Likvidita pak představuje schopnost organizace hradit své závazky v „blízké budoucnosti“. Obecně platí, že vyšší likvidita (vyšší podíl aktiv s vyšším stupněm likvidity, zejména peněz a pohledávek) snižuje riziko platební neschopnosti, ale zároveň snižuje výnosnost organizace (peníze v pokladně mají výnosnost nulovou a peníze na účtech velmi nízkou)

Likvidita organizace je předpokladem její finanční rovnováhy (stability), neboť je-li organizace trvale nelikvidní, tj. není schopna platit své dluhy v termínech jejich splatnosti (často se uvádí horizont 12 měsíců), dostává se do platební neschopnosti (insolvence).

- **Finanční stabilita**

Obecně vyjadřuje schopnost podniku dlouhodobě uhrazovat své závazky a dlouhodobě dosahovat přiměřené výkonnosti. Základním informačním zdrojem pro rozbor finanční stability je rozvaha. Finanční stabilita je charakterizována strukturou zdrojů financování odpovídající složení jeho hospodářských prostředků. V případě problémů v této oblasti může dojít k předlužení a následně k bankrotu. Finanční nestabilita organizace zpravidla znamená pokles důvěry věřitelů. Mezi často používané ukazatele patří:

$$\text{Podíl vlastních zdrojů na aktivech} = \frac{\text{vlastní zdroje}}{\text{celková aktiva}} \times 100 (\%) [1]$$

- Ukazatel udává, do jaké míry je organizace schopna pokrýt své prostředky vlastními zdroji.

$$\text{Ukazatel věřitelského rizika (zadluženost)} = \frac{\text{závazky}}{\text{aktiva}} \times 100 (\%) [2]$$

- Informuje o podílu cizích zdrojů na krytí celkových aktiv, tedy o výši zadluženosti organizace.

$$\text{Míra zadluženosti} = \frac{\text{závazky}}{\text{vlastní zdroje}} \times 100 (\%) [3]$$

- Ukazatel signalizuje bance a věřitelům, do jaké míry by mohli přijít o své nároky.

$$\text{Úrokové zatížení} = \frac{\text{placené úroky}}{\text{zisk} + \text{placené úroky}} \times 100 (\%) [4]$$

- Ukazatel vyjadřuje, jakou část nově vytvořeného vlastního zdroje odčerpají úroky.

$$\text{Úrokové krytí} = \frac{\text{zisk} + \text{placené úroky}}{\text{placené úroky}} \times 100 (\%) [5]$$

- Ukazatel vyjadřuje schopnost organizace splnit splátky úroků.

$$\text{Úvěrové zatížení} = \frac{\text{splátky úvěrů}}{(\text{čistý zisk} + \text{odpisy})} \times 100 (\%) [6]$$

- Ukazatel vyjadřuje reálnost splátek úvěrů ze zisku a odpisů.

$$\text{Doba návratnosti úvěrů} = \frac{\text{úvěry celkem}}{\text{čistý zisk} + \text{odpisy}} [7]$$

- Vyjadřuje dobu (v letech), za kterou by se poskytnuté úvěry vrátily bance.

$$\text{Ukazatel solventnosti} = \frac{\text{cash flow}}{\text{krátkodobé} + \text{dlouhodobé závazky}} \times 100 (\%) [8]$$

- Představuje schopnost organizace splatit krátkodobé a dlouhodobé závazky z rozdílu příjmů a výdajů.

- **Platební schopnost**

Platební schopnost odráží krátkodobou finanční stabilitu podniku. Důležitou charakteristikou je schopnost organizací plnit své platební povinnosti a dostát finančním závazkům ke všem svým partnerům (státu, bankám, dodavatelům, vlastním zaměstnancům apod.).

- **Výnosnost (rentabilita)**

Výnosností se zpravidla rozumí schopnost organizace dosahovat zisk a zhodnocovat tím kapitál, který byl do organizace vložen. Ukazatele výnosnosti jsou důležité zejména při dlouhodobých rozhodovacích situacích (např. do kterých prostředků investovat).

$$\text{Výnosnost celkových zdrojů} = \frac{\text{zisk} + \text{placené úroky}}{\text{zdroje celkem}} \times 100 (\%) [9]$$

- Tento ukazatel vyjadřuje, jak efektivně organizace hospodáří se všemi používanými prostředky. Jedná se o komplexní ukazatel. Respektuje skutečnost, že výnos z prostředků získaných z cizích zdrojů musí pokrýt placené úroky a přinést další efekt, tedy zisk.

$$\text{Výnosnost vlastních zdrojů} = \frac{\text{čistý zisk}}{\text{vlastní zdroje}} \times 100 (\%) [10]$$

- Výnosnost vlastních zdrojů by měla být alespoň taková, jaká je běžná úroková míra.

$$\text{Rentabilita tržeb} = \frac{\text{čistý zisk}}{\text{tržby}} \times 100 (\%) [11]$$

- Ukazatel vyjadřuje schopnost organizace prodávat své statky na trhu za dobré ceny.

$$\text{Rentabilita nákladů} = \frac{\text{čistý zisk}}{\text{náklady celkem}} \times 100 (\%) [12]$$

- Ukazatel vyjadřuje efektivnost hospodářské činnosti organizace, tj. kolik procent zisku připadá na 1 korunu vynaložených nákladů.

$$\text{Nákladovost tržeb} = \frac{\text{náklady celkem}}{\text{tržby}} \times 100 (\%) [13]$$

- Ukazatel odráží efektivnost hospodářské činnosti z hlediska nákladovosti, tj. kolik procent nákladů připadá na 1 korunu realizovaných tržeb.

$$\text{Produktivita práce} = \frac{\text{výnosy}}{\text{počet zaměstnanců}} \times 100 (\%) [14]$$

Realizace strategie přináší organizaci jistý profit, ale také něco stojí. Organizace proto musejí nejenom pečlivě zvážit a důkladně analyzovat veškeré ekonomické důsledky realizace zvolené strategické varianty, ale zároveň si ujasnit, z jakých zdrojů bude realizace financována. Organizace musejí mít na paměti také to, že kromě splácení případných úvěrů je třeba zajistit likviditu, finanční stabilitu a platební schopnost.

7.3.2 ANALÝZA SPOLEČENSKÉ NÁVRATNOSTI INVESTICE (SROI)

Je metoda umožňující vyjádřit ekonomické, sociální a environmentální dopady aktivit či investic (Krátký, 2012). Hledá tedy hodnotu, kterou projekt vytvoří. Existují dva typy analýzy SROI:

- evaluativní, ve které dokumentujeme reálně uskutečněné změny po skončení hodnocených aktivit, působí jako zpětná kontrola,
- prediktivní, která je zpracovávána před realizací zkoumaných aktivit a odhaduje, jakou hodnotu projekt vytvoří, pokud se uskuteční. Je zpracován ve fázi plánování aktivit, aby vytvářel co největší přínosy zainteresovaným stranám. Nastavuje systém sběru informací o výsledcích v realizační a poprojektové fázi.

Obrázek 22 Koncepce SROI



Zdroj: Krátký, (2012,s.7)

PRINCIPY ANALÝZY SROI²⁰

Analýza SROI je založena na sedmi principech (Krátký,2012, s.6):

1. Zapojte zainteresované strany

Jako zainteresované strany označujeme jednotlivce, skupiny i organizace, které v důsledku realizovaných aktivit zaznamenají nějakou změnu.

²⁰ Viz také příloha 1

2. Porozumějte změně

Popište, jak vzniká změna u zainteresovaných stran a ověřte svá tvrzení prostřednictvím shromážděných záznamů. Hodnota, která je vytvářena zainteresovanými stranami nebo pro zainteresované strany, je výsledkem různých typů změn, očekávaných i neočekávaných. Uskutečnění změny mějte podloženo evidencí.

3. Vyjádřete hodnotu

V analýze SROI se soustřeďte na vyjádření hodnoty pro zainteresované strany. Hodnotu věcí či služeb, které můžeme nakoupit či prodat, vyjadřujte v peněžních jednotkách. Pro vyjádření hodnoty výsledků, které není možné přímo koupit či prodat, použijte v analýze SROI zástupné veličiny, tzv. prostředníky.

4. Do analýzy zahrnujte jen to, co je podstatné

Princip analýzy SROI ze základních principů účetnictví a znamená, že do výkazů byste měli uvádět takové informace, jejichž vynechání by mohlo ovlivnit rozhodnutí uživatelů. Pokud do analýzy nezahrnete všechny podstatné informace, může to vést k chybnému pochopení výsledků. Posuďte, které informace a záznamy musí být do výpočtů zahrnuty, aby analýza zachycovala věrný obraz skutečnosti a aby se podle výsledků analýzy mohli uživatelé odpovědně rozhodovat. Princip podstatnosti mějte na mysli při rozhodování o tom, které zainteresované strany či výsledky budou do analýzy zahrnuty.

5. Očišťujte výsledky o jiné vlivy

Tuto zásadu bychom mohli vyjádřit rčením „nechlubte se cizím peřím“. Na změny, které zainteresované strany zaznamenají, má vliv mnoho faktorů. Snažte se vždy očistit výsledky o vlivy jiných subjektů a zabývejte se otázkou, jaké změny by nastaly, i kdybyste žádné aktivity nerealizovali.

6. Bud'te transparentní

Zpracujte analýzu tak, aby byla věrohodná. Každé rozhodnutí týkající se zainteresovaných stran, výsledků či ukazatelů, zdrojů informací či metod zapojení, řádně zdokumentujte a v závěrečné zprávě vysvětlete.

7. Své závěry nechte nezávisle ověřit

Ačkoliv analýza SROI umožňuje úplně pochopit hodnotu vytvářenou zkoumanými aktivitami, nemůže se vyhnout subjektivnímu vnímání. Nezávislé posouzení umožní uživatelé analýzy posoudit, zda rozhodnutí činěná zpracovatelem byla adekvátní.

VÝPOČET UKAZATELE SROI

Ukazatel SROI je poměrem přínosů a nákladů vyjádřených v peněžních jednotkách. V analýze nákladů a přínosů (CBA) i jiných přístupech se vyjadřují obvykle dva ukazatele:

- Poměr finančních přínosů a nákladů, tedy výnosů a nákladů investice, které jsou přímo vyjádřeny v peněžních jednotkách.
- Poměr (socio)ekonomických přínosů a nákladů, tedy finančních i nefinančních přínosů investice, které jsou převáděny na peníze obdobně jako u analýzy SROI a nákladů.

V analýze SROI vypočítáváme jeden souhrnný poměr přínosů a nákladů (ukazatel SROI), případně můžeme zvlášť vyčíslovat poměr přínosů a nákladů pro různé zainteresované strany. Zjistíme tak, jaký přínos z projektu získala konkrétní zainteresovaná strana v poměru ke vstupům, které do projektu vložila. Výpočet poměru přínosů a nákladů je sice pomyslným vrcholem celé analýzy, nicméně při prezentaci výsledků v závěrečné zprávě bychom měli

věnovat dostatečný prostor také popisu dopadů, které jsme nepřeváděli na peníze. Výpočet je rozdělen do 4 fází.

1. nejprve zhodnotíme, jak bude v jednotlivých letech klesat vliv námi měřeného dopadu na zainteresovanou stranu,
2. následně stanovíme hodnotu dopadu v jednotlivých letech a tu převedeme na současnou hodnotu.
3. vypočítáme ukazatel SROI
4. provedeme analýzu citlivosti.

- **Projekce čistého dopadu v dalších letech (1)**

Musíme vzít v úvahu fakt, že vliv zkoumaných aktivit na situaci cílové skupiny v čase postupně slábne. I když odhadneme, že nějaký přínos trvá tři roky, není reálný dopad ve všech třech letech shodný.

ŘEŠENÝ PŘÍKLAD 6 PROJEKCE ČISTÉHO DOPADU V PROCENTECH

Pokud má čistý dopad hodnotu 100, výsledek trvá 5 let a útlum činí 20 % ročně, výpočet peněžních toků v jednotlivých letech je následující (Krátký, s.35):

Rok 1 dopad = 100%

Rok 2 $100 - 20 \% = 80\%$

Rok 3 $80\% - 20\% \text{ z } 80\% = 64\%$

Rok 4 $64\% - 20\% \text{ z } 64\% = 51\%$

Rok 5 $51\% - 20\% \text{ z } 51\% = 41\%$

Zvážení útlumu zvyšuje důvěryhodnost analýzy, stejně jako nulová varianta, vytěsnění a přiřazení. Aby stanovení procenta útlumu nebylo pouze více či méně „expertním odhadem“, je vhodné zavést ve zkoumané organizaci systém sběru informací o zainteresovaných stranách a v rámci něj zjišťovat i informace o útlumu dopadu.

Míru poklesu dopadu v jednotlivých letech můžeme stanovit na základě informací od zainteresovaných stran, zkušenosti lidí, průzkumů atp. Útlum se obvykle stanovuje jako fixní procento, o které každý následující rok odečteme hodnotu čistého dopadu.

ŘEŠENÝ PŘÍKLAD 7 PROJEKCE ČISTÉHO DOPADU V KČ

Realizátor projektu Nepust', o. s. se po ukončení projektu v ročních intervalech dotazoval účastníků, zda stále podnikají nebo zda jsou stále zaměstnaní (Krátký, s.36).

Ve druhém roce pokračovalo v podnikání 60 % těch, kteří podnikali v 1. roce po ukončení projektu, útlum tedy činil 40 %.

Čistý dopad ve 2. roce: Čistý dopad v 1. roce $\times (1 - \text{útlum}) = 5\,967\,000 \text{ Kč} \times (0,6) = 3\,580\,200 \text{ Kč}$

Ve třetím roce se snížil počet podnikatelů oproti druhému roku o 25 %. Díky evidenci organizace bylo možné stanovit přesné procento útlumu zvlášť pro jednotlivé roky.

Čistý dopad ve 3. roce: Čistý dopad ve 2. roce $\times (1 - \text{útlum}) = 3\,580\,200 \text{ Kč} \times (0,75) = 2\,685\,150 \text{ Kč}$.

- **Výpočet čisté současné hodnoty (NPV; 2)**

Tento ukazatel vyjadřuje současnou hodnotu budoucích peněžních toků. Jedná se o ukazatel, který zohledňuje faktor času.

Čistá současná hodnota (NPV) = Současná hodnota přínosů - Hodnota investice [15]

Převod na současnou hodnotu se provádí pomocí diskontní sazby. Diskontní sazba je obvyklá míra výnosu v %. Máme-li například dnes uvedených 1 000 Kč, které investujeme do státních dluhopisů s výnosem 2 %, zhodnotíme tisíci korunou po 1. roce na 1 020 Kč (1 000 x 1,02), po 2. roce na 1 040,4 Kč (1 020 x 1,02) a po 3. roce na 1 061 Kč (1 040,4 x 1,02).

Aby mohly být výsledky analýz SROI minimálně v rámci určitého oboru porovnatelné, měly by počítat se shodnou výší diskontní sazby. U projektů v environmentální oblasti je v ČR stanovena finanční diskontní sazba 5 % p.a, sociální diskontní sazba 5,5% p.a. dle doporučení EU a proto se při výpočtu čisté současné hodnoty, pro ukazatel SROI doporučuje hodnota 5% p.a. (Krátký, 2012, s.38)

ŘEŠENÝ PŘÍKLAD 8 VÝPOČET ČISTÉ SOUČASNÉ HODNOTY

Představte si, že jako majitel/ka firmy máte k dispozici 10 000 000 Kč a přemýšlíte, kam tyto peníze investovat. Jednou z možností je vývoj zcela nového vlastního produktu, který se bude prodávat cca 5 let. Také můžete na 5 let peníze půjčit dlouhodobému obchodnímu partnerovi, který je ochoten zaplatit roční úrok 10 %. (Krátký, s.38)

Podle podnikatelského plánu, který máte na vývoj nového produktu zpracován, budou peněžní toky v jednotlivých letech po ukončení vývoje produktu následující:

	Rok 1	Rok 2	Rok 3	Rok 4	Rok 5
Provozní příjmy (Kč)	6 300 000	12 800 000	15 600 000	9 500 000	5 900 000
Provozní výdaje (Kč)	5 900 000	10 400 000	10 900 000	6 400 000	3 300 000
Provozní tok (Kč)	400 000	2 400 000	4 700 000	3 100 000	2 600 000

Peněžní toky musíme v každém roce převést na současnou hodnotu:

$$\text{Současná hodnota v roce N} = \frac{\text{Peněžní tok v roce N}}{(1 + \text{diskontní sazba})^{\text{rok N}}}$$

Jako diskontní sazbu jsme zvolili alternativní výnos, tedy 10 %, které ročně získáte, pokud půjčíte obchodnímu partnerovi.

	Rok 1	Rok 2	Rok 3	Rok 4	Rok 5
Výpočet současné hodnoty	$\frac{400\,000}{(1 + 0,1)^1}$	$\frac{2\,400\,000}{(1 + 0,1)^2}$	$\frac{4\,700\,000}{(1 + 0,1)^3}$	$\frac{3\,100\,000}{(1 + 0,1)^4}$	$\frac{2\,600\,000}{(1 + 0,1)^5}$
Současná hodnota (Kč)	363 636	1 983 471	3 531 180	2 117 342	1 614 395
Současná hodnota celkem (Kč)	9 610 024				

Čistá současná hodnota = Současná hodnota celkem - hodnota investice

$$9\,610\,024\text{ Kč} - 10\,000\,000\text{ Kč} = -389\,976\text{ Kč}$$

Nabyde-li čistá současná hodnota záporné hodnoty, jako v našem případě, znamená to, že investice do vývoje vlastního produktu přinese za 5 let o 389 976 Kč méně, než alternativní investice – půjčka. Z hlediska NPV je proto vývoj nového produktu nevýhodnou investicí. **Pokud by bylo NPV kladné, byl by vývoj vlastního produktu investicí vhodnou.**

- **Výpočet ukazatele SROI (3)**

Jedná se o hodnotu výsledků připadající na 1 peněžní jednotku vstupů. Ukazatel bývá označován také jako poměr společenské návratnosti (Social Return Ratio) nebo poměr přínosů a nákladů (benefit – cost ratio). Pro výpočet ukazatele použijeme jednoduchý vzorec:

$$\text{Ukazatel SROI} = \frac{\text{Současná hodnota výsledků}}{\text{hodnota vstupů}} \quad [16]$$

Ukazatel se obvykle zapisuje ve formě X : Y, například 2 : 1, což znamená, že každá 1 investovaná Kč vstupů vytvořila hodnotu 2 Kč. Při výpočtu ukazatele SROI si můžeme klást otázku: Jaký poměr mezi vytvořenou hodnotou a investicí charakterizuje dobrý (úspěšný, smysluplný) projekt? U případových studií ze zahraničí se poměr nejčastěji pohybuje od 2 : 1 až po 10 : 1. Ukazatel SROI může být vypočten také jako podíl ČISTĚ současné hodnoty a hodnoty vstupů, v takovém případě hovoříme o čistém poměru společenské návratnosti (Net Social Return Ratio).

ŘEŠENÝ PŘÍKLAD 9 VÝPOČET SROI

Ukazatel SROI za všechny zainteresované strany celkem byl vypočten následovně dle vzorce 16 a údajů z přílohy 1, současná hodnota je převzata z výpočtu v bodě 5.2 a hodnota vstupů je převzata z výpočtu v bodě 2.2:

$$\text{Současná hodnota výsledků} / \text{hodnota vstupů} = 45\,364\,748 / 13\,203\,486 = 3,44 : 1^{21}$$

- **Analýza citlivosti**

Cílem analýzy citlivosti je zjistit, který z parametrů má největší vliv na ukazatel SROI. V analýze citlivosti obvykle zjišťujeme, jak se musí změnit vstupní parametr, aby vyšel ukazatel SROI v poměru 1 : 1, tedy 1 Kč vytvořené hodnoty na 1 investovanou Kč. Tento postup nám umožní zjistit, o kolik by se musel vstupní parametr změnit, aby se stal projekt „nepřínosným“ nebo naopak. Veškeré analýzy jsou přínosné pro správné rozhodování a optimální výběr varianty strategie do budoucna.

²¹ Pro podrobnější rozbor jednotlivých kroků viz také příloha 1

8 ETIKA V ŘÍZENÍ A KULTURA ORGANIZACE

Velký vliv na celé podnikání má lidský faktor a implementace strategie a tvorba firemní kultury bude nejvíce ovlivňovat práce repertoárem dovedností, které budou přinášet jako vklad do podnikání. Pokud se vymezí repertoár činností, propojí se s atmosférou podniku, můžeme od něj očekávat ojedinělost, se kterou přistupuje každý podnikatel k zákazníkovi a to k pak přinese další z důvodů vyhledávání jeho služeb.

Tyto modely chování jsou největším možným vkladem do začátku podnikání a eliminují riziko, jsou predikovatelné a zároveň dávají možnost pro kreativitu. Jejich časté využití je nejen v oblasti služeb, ale také v podnikání vysoce náročném na nové znalosti a dovednosti, kam podnikání určitě patří. Důležité je najít rovnováhu mezi všemi podstatnými ukazateli. (Dobni et al. 2001).

8.1 PŘEDPOKLADY K ETICKÉMU CHOVÁNÍ

Dobrovolné odpovědné chování firmy stojí na třech pilířích: oblasti ekonomické, sociální a environmentální. Tudíž je jasně patrný jejich směr, zračící transparentnost vztahů na lokální, národní či globální úrovni. V sociální oblasti a taktéž v sociálním podnikání bude nejdůležitějším pilířem přístup k zaměstnancům, rozvoj místní komunity v souladu s pilířem třetím, vztahem k životnímu prostředí.

Na druhé straně vznikl konkurenční koncept, orientovaný na efektivitu podnikání, označovaný také jako GRC koncept (Governance, Risk and Compliance), který je propagován Raczem et al. (2010), který byl vymyšlen jako konkurenční koncept k CSR (Corporate Social Responsibility), jehož definice zajišťuje tuto strategii: „*GRC je integrovaný holistický přístup k řízení společnosti, propojené plochou organizační strukturou řízení, dodržováním pravidel a míry rizika podnikání v souladu s etickými zásadami, vnitřními normami, externími předpisy, procesy, lidmi, technologiemi za účelem zlepšení efektivity a účinnosti svých opatření.*“ V současné době také přibyl k pilířům GRC konceptu ukazatel míry korupce.

I když se GRC koncept zdá poněkud více „podnikatelský“ a pro sociálně orientované firmy méně výhodný, přesto lze říci, že pomáhá k rozvoji učící se organizace, inovacím a tento přístup potřebují i sociálně orientované podniky. Pokud chceme oblast inovací rozvíjet, každopádně nám může posloužit klasická teorie inovací Schumpetera (1934), jím počínaje, přes další autory, zabývající se inovacemi, jako je například Sundbo (1998), který rozvíjí teorii sociálního typu inovací, které ve svém díle popisuje také i Drucker (1986). Právě tuto oblast – sociální typ inovací, který vede k rozvoji společnosti, byl poprvé aplikován Sundbem (1998), kde jako typy inovací uvádí:

- produktová inovace (nové produkty, služby),
- organizační inovace (nové formy organizace, např. sociální podnikání, inovace v řízení),
- procesní inovace (nové způsoby, jak se zviditelnit),
- logistické inovace (nové způsoby, jak dostat produkty a služby k zákazníkovi),
- tržní inovace (nové koncepty marketingu a ovlivňování zákaznického chování).

METODA QRBITS

Jednou z možností využití konceptů společenské zodpovědnosti a podnikatelsky orientované metody GRC je metoda QRBITS, kde se rozměry jako proměnné výkonnosti podniku používají při výzkumu sociálních služeb endogenní faktory, jako vertikální nebo horizontální integrace, řetězec vlastnictví, hranice na trhu v souvislosti se strategií existujících a možných konkurentů. Diers et al.(2009) popsal závislosti na třech hlavních faktorech, které tvoří znalosti, dovednosti a postoje. Ve

svém výzkumu popsal 33 znalostních prvků, 35 dovedností a 26 situačních možností v 6 oblastech, které by mohly poskytnout podnikatelskou dynamiku a zároveň by neporušovaly etiku. Provedenou analýzu jsem upravila a zkrátila (analogie s tradiční analýzou SWOT) a mohl být interpretován jako "QRBITS" a tvořila by strategický profil každé jednotky sociálního podniku. Každá oblast se vztahuje na vnitřní faktory (kvalita, zdroje, vztahy) a vnější faktory (přístup, kolektivnost, udržitelný rozvoj), které mají vliv na celkovou prosperitu.

Tabulka 10 Základní schéma metody QRBITS

Vnitřní faktory	Vnější faktory
Quality (kvalita) <i>zdokonalení</i> <i>zlepšení chování</i> <i>Získávání důvěry klienta</i> <i>Hodnota partnerství s klientem</i>	Interpretation (přístup) Pochopení principů péče Přístup k péči Vytváření prostředí pro péči
Resources (zdroje) Omezení <i>dostupnou</i> technologií Náklady péče léčebné vztahy Neurčitost poptávky	Team (kolektivnost) Síla externího lobbingu Možnost síťování Pověst <i>klientská základna</i>
Bridge (vztahy) <i>Komunikační bariéry</i> <i>Rozhodování a předsudky</i> <i>Přijímání odlišných názorů</i>	Sustainability (udržitelnost) Externí poradenství a vzdělávání Zpětná vazba pro službu Otevřenost pro změnu

Zdroj: vlastní výzkum

Etický kodex je nedílnou součástí organizace, přispívající k tvorbě etického prostředí organizace sociálních služeb. Níže je uveden kodex sociálního pracovníka, který je závazný. Navazuje tak na předchozí standardy v sociálních službách, které již znáte.

PŘÍPADOVÁ STUDIE 6 ETICKÝ KODEX

Sociální práce je založena na hodnotách demokracie a lidských práv. Sociální pracovníci proto dbají na dodržování lidských práv u skupin i jednotlivců, tak jak jsou vyjádřeny v Chartě lidských práv Spojených národů a v Úmluvě o právech dítěte.

Sociální pracovník **respektuje jedinečnost** každého člověka bez ohledu na jeho původ, etnickou příslušnost, rasu, či barvu pleti, mateřský jazyk, věk, zdravotní stav, sexuální orientaci, ekonomickou situaci, náboženské a politické přesvědčení a bez ohledu na to, jak se podílí na životě celé společnosti. Sociální pracovník **respektuje právo každého jedince na seberealizaci** v míře, aby současně nedocházelo k omezení takového práva druhých osob. Sociální pracovník **pomáhá jednotlivcům, skupinám, komunitám a dobrovolným společenským organizacím** svými znalostmi, dovednostmi a zkušenostmi při jejich rozvoji a při řešení konfliktů jednotlivců se společností a jejich následků. Sociální pracovník **musí dávat přednost své profesionální odpovědnosti** před svými soukromými zájmy. Služby, které poskytuje, musí být na nejvyšší odborné úrovni.

PRAVIDLA ETICKÉHO CHOVÁNÍ SOCIÁLNÍHO PRACOVNÍKA

Ve vztahu ke klientovi

Sociální pracovník vede své klienty k vědomí odpovědnosti sám za sebe. Sociální pracovník jedná tak, aby chránil důstojnost a lidská práva svých klientů.

Sociální pracovník pomáhá se stejným úsilím a bez jakékoliv formy diskriminace všem klientům. Při žádné formě diskriminace nespolupracuje a nezúčastní se jí.

Chrání klientovo právo na soukromí a důvěrnost jeho sdělení. Data a informace požaduje s ohledem na potřebnost při zajištění služeb, které mají být klientovi poskytnuty. žádnou informaci o klientovi neposkytne bez jeho souhlasu. Výjimkou jsou osoby s omezenou způsobilostí k právním úkonům, nebo jestliže jsou ohroženy další osoby. V případech správního řízení umožňuje účastníkům tohoto řízení nahlížet do spisů.

Sociální pracovník dbá, aby klienti obdrželi všechny služby a dávky sociálního zabezpečení, na které mají nárok, a to nejen od instituce, ve které je zaměstnán, ale i ostatních příslušných zdrojů. Poučí klienty o povinnostech, které vyplývají z takto poskytnutých služeb a dávek. Pomáhá řešit i jiné záležitosti a problémy klienta týkající se jiné složky jeho života.

Sociální pracovník hledá možnosti jak zapojit klienty do procesu řešení jejich problémů.

Ve vztahu ke svému zaměstnavateli

Sociální pracovník odpovědně plní své povinnosti vyplývající ze závazku ke svému zaměstnavateli.

V zaměstnavatelské organizaci vytváří takové podmínky, které umožní sociálním pracovníkům v ní zaměstnaným přijmout a uplatňovat závazky, vyplývající z tohoto kodexu.

Snaží se ovlivňovat sociální politiku, pracovní postupy a jejich praktické uplatňování ve své zaměstnavatelské organizaci s ohledem na co nejvyšší úroveň služeb poskytovaných klientům.

Ve vztahu ke svým kolegům

Sociální pracovník respektuje znalosti a zkušenosti svých kolegů a ostatních odborných pracovníků. Vykonává a rozšiřuje spolupráci s nimi a tím zvyšuje kvalitu poskytované sociální služby.

Respektuje rozdíly v názorech a praktické činnosti kolegů, ostatních odborných a dobrovolných pracovníků.

Kritické připomínky k nim vyjadřuje na vhodném místě a vhodným způsobem.

Ve vztahu ke svému povolání a odbornosti

Sociální pracovník dbá na udržení a zvyšování prestiže svého povolání. Neustále se snaží o udržení a zvýšení odborné úrovně sociální práce a uplatňování nových přístupů a metod.

Brání tomu, aby odbornou sociální práci prováděl nekvalifikovaný pracovník bez patřičného vzdělání.

Je zodpovědný za své soustavné celoživotní vzdělávání a výcvik, což je základ pro udržení stanovené úrovně odborné práce a schopnosti řešit etické problémy a dilema.

Pro svůj odborný růst využívá znalosti a dovednosti svých kolegů a jiných odborníků, naopak své znalosti a dovednosti rozšiřuje v celé oblasti sociální práce.

Ve vztahu ke společnosti

Sociální pracovník má právo i povinnost upozorňovat širokou veřejnost a příslušné orgány na způsoby, kterými společnost, vláda nebo přispívají k obtížím a utrpení lidí a nesnaží se o jejich ukončení.

Zasazuje se o zlepšení sociálních podmínek a sociální spravedlnosti tím, že podněcuje změny v zákonech, politice státu i v politice mezinárodní.

Upozorňuje na možnost spravedlivějšího rozdělení společenských zdrojů a potřebu zajistit přístup k těmto zdrojům těm, kteří to potřebují.

Působí na rozšíření možnosti a příležitosti ke zlepšení kvality života pro všechny lidi, a to se zvláštním zřetelem ke znevýhodněným a postiženým jedincům a skupinám.

Sociální pracovník působí na zlepšení podmínek, které zvyšují vážnost a úctu ke kulturám, které vytvořilo lidstvo.

Platnost kodexu je od 1. 1. 1995. společnost sociálních pracovníků ČR.²²

8.2 ORGANIZAČNÍ KULTURA

Organizační kultura představuje originální představy, hodnoty, přesvědčení, vzory jednání, pravidla, symboly a mnohé další prvky, které jsou sdíleny zaměstnanci a jež se projevují uvnitř organizace i navenek. Podstatným způsobem ovlivňuje veškeré činnosti v organizaci (Molek, 2011). Organizační kultura má vliv nejen na stávající zaměstnance, ale také nově přijímané pracovníky. Mimořádný význam má vyspělá organizační kultura pro zvyšování kvality poskytovaných služeb, jejich produktivity a efektivnosti i u poskytovatelů sociálních služeb. Bez rozvinuté organizační kultury lze jen obtížně realizovat program kontinuálního zvyšování kvality. Zejména v organizacích sociálních služeb sehrává s ohledem na jejich činnost založenou na humánních principech klíčovou roli.

Organizační kultura odráží základní hodnoty a přesvědčení organizace tak, jak jsou prezentovány vrcholovým managementem a kopírovány (nebo také ne) ostatními pracovníky. Zakládá se na vzorci chování managementu a na způsobu, jak je toto chování vnímáno a interpretováno zaměstnanci. Podle Nového (1993) existují dva přístupy k pojetí organizační kultury:

- ***Organizační kultura je nástrojem v rukou managementu, který má v určitém slova smyslu i materializovanou podobu***

Toto pojetí se opírá o standardizaci a písemné vyjádření ve formě právních, organizačních, ekonomických i sociálních norem a předpisů, vztahující se ke kultuře. Posilování kultury je často redukováno na tvorbu vnitřních směrnic a pokynů, které jsou podporovány výraznou symbolikou (hesla, loga, firemní barvy). Negativní stránkou je nízká úroveň skutečné identifikace pracovníků s organizací (v některých případech dokonce dochází i k určitým formám opozice vůči ní).

- ***Organizační kultura je ideální systém nevyžadující žádnou formu materializované opory***

Toto pojetí vychází z předpokladu, že organizační kultura je u pracovníků natolik silně zakořeněna a zažita, a tudíž opora v předpisech, normách a instrukcích není potřebná. Klade vysoké nároky na osobnost manažerů a jejich styl řízení. Manažeři vytvářejí organizační kulturu především svou osobní přesvědčivostí, vlastním příkladem, silou argumentů a přístupem (zejména psychologickým) k jednotlivým pracovníkům. V organizaci každý pracovník ví, co se od něho očekává, neboť základní hodnoty jsou jasné a všem srozumitelné. Silnou stránkou je vysoká osobní identifikace většiny pracovníků s existující organizační kulturou a jejich loajalita k organizaci jako celku.

V reálném životě se vždy jedná o určitý kompromis s větší či menší převahou toho nebo onoho přístupu.

²² Etický kodex sociálních pracovníků České republiky. 2005 [online] [vid. 10.1.2013]. Dostupné z <http://socialnirevue.cz/item/eticky-kodex-socialnich-pracovniku-ceske-republiky>

8.2.1 PRVKY ORGANIZAČNÍ KULTURY

Organizační kultura tvoří logický a vnitřně uspořádaný celek. Názorů na to, jaké jsou její prvky, existuje celá škála. Pfeifer a Umlaufová (1993) za ně považuje představy, přístupy a hodnoty.

PŘEDSTAVY

Představy mají svůj původ nejen ve vědomí člověka, ale i v jeho podvědomí. Ty, jež jsou zakotvené v podvědomí, není mnohdy člověk schopen ani formulovat, ale přesto se podle nich chová. Důležité je proto s každým pracovníkem otevřeně hovořit o všem, co může být předmětem jeho představ o organizaci i jeho působení v ní (je to způsob, jak korigovat a ovlivňovat jeho představy a neponechávat je náhodě).

PŘÍSTUPY

Přístupem se rozumí náchylnost člověka (pracovníka organizace) jednat určitým způsobem. Každé jednání člověka má své příčiny, projevy a podněty.

- Příčiny

Tendence člověka jednat určitým způsobem vychází z jeho povahy, temperamentu, zájmů, zvyků, očekávání vlastního profitu, seberealizace, způsobilosti k práci, vnitřního vztahu k zájmům organizace.

- Projevy

Vnější odrazem přístupu (jednání) pracovníka je projev. Podaří-li se projevy pracovníků správně sledovat a ohodnotit, lze je předem vytušit a snáze na ně předem nalézt účinnou odpověď.

- Podněty

Lze nalézt řadu způsobů, jak kvalifikovat impulzy, vyvolávající vznik či zintenzivnění určitého přístupu (jednání) pracovníka. Praktický význam však mají pouze dvě linie. Pro první je charakteristické, že přístup znamená především akci, tedy snahu po vlastní aktivitě. Pro druhou pak je typické, že přístup spočívá v reakci, tedy v odpovědi na vnější aktivitu.

HODNOTY

Existují dvě základní kategorie hodnot, které jsou z hlediska organizační kultury podstatné, a to:

- Instrumentální hodnoty

Typické pro tyto hodnoty je, že vedou k uspokojení potřeb či naplnění satisfakce (plat, materiální podmínky, realizace nápadu apod.).

- Morální hodnoty

Charakteristické pro tyto hodnoty je, že se projevují v pocitu hrdosti nebo ponížení (pomoc lidem, záchrana přírody, pozvání či nepozvání na firemní akci apod.). Pracovníci organizace (např. sociálních služeb) mohou skutečně vyznávat jako hodnotu spokojenost zákazníka (tedy uživatele sociálních služeb), avšak přesto se mohou chovat v rozporu s tím. Příčina spočívá v tom, že buď mají mylnou představu o tom, co je to spokojenost zákazníka (klienta) nebo o tom, jaká je vazba mezi spokojeným zákazníkem a jejich úspěchem v organizaci.

8.2.2 DIAGNÓZA ORGANIZAČNÍ KULTURY

Cílem její diagnostiky je v maximální míře objektivně popsat vžitou organizační kulturu (byť zjištěné poznání může být více či méně bolestné), její prvky a souvislosti. Výhodiskem pro vlastní diagnostiku by měly být odpovědi na otázky následujícího typu (Molek, 2011):

- Jakou podstatu má identifikace pracovníků s organizací

Identifikace pracovníka s organizací znamená, že jedinec staví cíle organizace výšenež své vlastní.

- Jaká je informovanost pracovníků organizace

Úplná a včasná informovanost pracovníků je důležitá nejenom pro jejich správnou orientaci, ale je i významným motivačním faktorem, který může podstatným způsobem pozitivně ovlivnit potenciál pracovníků, jejich inovativnost a výkonnost.

- Jaký způsob myšlení v organizaci převažuje

Z hlediska vyznávaných hodnot existují dva základní (mezní) způsoby myšlení. Mužský, akcentující zejména takové hodnoty, jako jsou výkon, konkurence, úspěch, kariéra a ženský, upřednostňující hodnoty typu pochopení, tolerance, dobré mezilidské vztahy.

- Jaké pracovní podmínky jsou v organizaci vytvořeny

Nejedná se pouze o hledisko bezpečnosti práce, nýbrž o vytváření takového prostředí a takových podmínek, které v maximální míře usnadňují a napomáhají nejen dosahovat požadované výkony, ale také co nejvíce usnadňují vykonávané pracovní činnosti.

- Jak probíhá v organizaci komunikace

Způsob a formy komunikace podstatným způsobem ovlivňují informovanost pracovníků v organizaci. Je nutné zjistit, který komunikační kanál je nejúčinnější a zda je komunikace oboustranná.

- Jaký styl řízení je pro organizaci charakteristický

Styl řízení uplatňovaný v organizaci ovlivňuje její klima a vytváří příznivou nebo nepříznivou pracovní atmosféru. Veškeré jednání a chování řídicího pracovníka působí vědomě i nevědomě jako vzor pro ostatní pracovníky organizace, kteří mají tendenci ho více či méně napodobovat.

- Jaký nositel úspěchu je v organizaci dominantní

Podstatou je problém individualizmu a kolektivismu. Individualismus znamená, že jednotlivec (pracovník) je prostředkem i cílem řízení a pracovní skupina (tým) tvoří jen jeden z parametrů pracovních podmínek. V případě kolektivismu jsou řídicí aktivity orientovány na tým a teprve prostřednictvím něho je ovlivňován jednotlivý pracovník a jeho výkon. Vyspělé a úspěšné organizace se vesměs opírají o týmy a týmovou spolupráci.

- Jak organizace podporuje inovativnost a toleruje rizika

Inovace jsou hybnou silou pokroku. Inovativnost organizace nespočívá pouze v tom, že podporuje kreativitu, nové nápady a myšlenky, ale také v tom, že vytváří prostředí, podporující pracovníky ke spontánnosti a ochotě jít do rizikových akcí.

- Jak tolerantní je organizace k nekonformním názorům

Navenek se projevuje otevřenou komunikací, aktivním a konstruktivním přístupem pracovníků k řešení problémů organizace.

- Jaké je celkové klima v organizaci a jak jsou spokojeni pracovníci

Spokojenost pracovníků ovlivňuje podstatným způsobem pracovní skupina. Manažer může svým jednáním navodit v organizaci atmosféru důvěry a spolupráce stejně, jako atmosféru apatie a nesnášenlivosti. Záleží pouze na osobnosti manažera a jeho schopnostech.

8.2.3 SILNÁ A SLABÁ ORGANIZAČNÍ KULTURA

Organizační kultura se stává účinným nástrojem, který podporuje konkurenční výhodu organizace. Jak poznat **silnou** organizační kulturu? Mezi nejčtetnější a nejznámější patří prvky silné organizační kultury tyto **pozitivní rysy**:

- zprostředkovává a usnadňuje pohled na hodnoty a normy organizace, které tak činí
- přehledné a relativně snadno pochopitelné,
- vytváří předpoklady pro přímou, jednoznačnou a otevřenou komunikaci,
- umožňuje rychlé rozhodování a urychluje plynulou implementaci,
- snižuje nároky na kontrolu spolupracovníků,
- zvyšuje motivaci a týmový duch,
- zajišťuje stabilitu sociálního systému.

Na druhé straně však existují i jistá negativa, která jsou způsobena právě silnou organizační kulturou. Mezi ně patří zejména tyto:

- tendence k uzavřenosti organizace,
- důraz na tradice a relativní nedostatek flexibility,
- blokáce nových strategií a vynucování konformity za každou cenu,
- složitá a komplikovaná adaptace nových spolupracovníků.

Jak se projevuje slabá organizační kultura? Slabá (difúzní) organizační kultura se projevuje vnitřní nekonzistencí názorů, špatnou komunikací, a to nejen mezi vedením a níže postavenými subjekty, ale také v rámci jednotlivých subjektů. Důsledkem uvedených nedostatků je pak obtížná motivace pracovníků a nesrovnatelně větší nároky na kontrolu.

Relativně často bývá slabým místem organizační kultury řady organizací stanovení klíčových etických hodnot vymezujících mravní charakter jejich činností a aktivitám. Je přitom zřejmé, že organizační kultura opírající se o pevné morální zásady bývá základním předpokladem pozitivního klimatu uvnitř organizace. V jeho rámci dochází ke kultivaci mezilidských vztahů, utužení pracovní morálky, zefektivnění komunikace a řídicí práce. Existence základních etických hodnot v organizační kultuře je přednost, která může organizaci podstatným způsobem napomoci k dobrému image, a tím i významnému postavení v podvědomí veřejnosti i na trhu.

9 VYBRANÉ PŘÍSTUPY K ŘÍZENÍ VEDOUCÍ K ROZVOJI ORGANIZACE

Nové podmínky a turbulentní okolí organizace, jakož i stále rostoucí požadavky zákazníků a zostřující se konkurence ovlivňují vývoj manažerského myšlení a jednání. Tímto způsobem se začalo využívat v oblasti řízení mnoho dalších metod ke zvýšení kvality poskytovaných služeb.

9.1 METODA QMSS

System QMSS²³ je nástrojem, který umožňuje kvalitně řídit organizaci poskytující sociální služby.²⁴ System QMSS vychází z kultury organizace a propojuje pět struktur. Do struktur jsou promítány požadavky, zvyklosti a dobré praxe všech zainteresovaných stran.

Obrázek 23 Metoda QMSS



Zdroj: *Systém řízení kvality QMSS [online] [vid. 1.11.2012]. Dostupné z <http://system.qmss.cz/wp-content/uploads/struktura.png>*

V rámci systému QMSS jsou definovány následující struktury: struktura záměrů, struktura procesů, struktura poskytovaných služeb, organizační struktura a struktura dokumentace. Struktury QMSS tvoří provázaný logický celek, který umožní lépe vnímat a poznat organizaci, řídit ji v rámci neustále se měnících podmínek, interních a externích požadavků. Jak si dále povšimnete, vychází ze znalostí a uplatňování standardů kvality.

- Struktura záměrů

Je nosnou strukturou a zahrnuje všechny procesy od formulace poslání, vize a hodnot organizace přes veřejný závazek, strategie, plány až po individuální úkoly.

²³ Systém řízení kvality QMSS [online] [vid. 1.11.2012]. Dostupné z <http://system.qmss.cz/>

²⁴ QMSS byl úspěšně pilotně odzkoušen v roce 2009 – 2010 u 6 poskytovatelů sociálních služeb v rámci individuálního projektu Rozvoj dostupnosti a kvality sociálních služeb v Královéhradeckém kraji. Pilotní implementaci v šesti organizacích poskytujících sociální služby na území kraje pro Královéhradecký kraj zajistil EuroProfis, s.r.o. a JOB, o. s.

- Struktura poskytovaných služeb

Umožňuje uvědomit si, že služby poskytované organizací jsou produktem, který organizace nabízí svým zákazníkům. Na nejvyšší úrovni jsou tvořeny požadavky legislativy. Na nižších úrovních jsou prezentovány jako rozklad na dílčí poskytované služby (činnosti) – v oblasti sociálních služeb je pak zákonem taxativně vymezen minimální rozsah základních činností (poskytovaných služeb) u jednotlivých druhů sociálních služeb.

- Struktura procesů

Metoda preferuje procení řízení organizace. Poukazuje také na jejich vazby v rámci celé organizace nebo jejich funkčních celků. Je reprezentován mapou procesů a jejich grafickým a textovým popisem. Tvoří stěžejní část analýzy.

- Organizační struktura

Vymezuje rozdělení pravomocí, odpovědností. Charakterizuje strukturu interních a externích vazeb. Je grafickým znázorněním hierarchie pozic a základních vztahů. Slouží jako východisko pro definování smluvních vztahů mezi jednotlivými zainteresovanými stranami.

- Struktura dokumentace

Je reprezentována všemi dokumenty (postupy a záznamy) v papírové i elektronické podobě. Umožňuje přiměřené zdokumentování a prezentaci všech ostatních struktur. Struktura dokumentace efektivně řídí všechny dokumenty v organizaci.

Všechny výše uvedené struktury se vzájemně ovlivňují a jsou v systému QMSS vzájemně provázány. Při využívání metody je nutné mít jasně definovaný okruh zákazníků (těch co žádají, užívají a platí za poskytované služby). Jedná se o partnerské oboustranně výhodné vztahy.

Taktéž se předpokládá zapojení všech pracovníků organizace na všech úrovních do plnění cílů organizace, které vycházejí z jejích záměrů. Vypracování jednoho záměru neznamena to, že vše skončilo. Organizace prochází neustálými změnami a reakcí na okolí, tudíž se stále učí. Každé rozhodnutí, nařízení, opatření managementu organizace by mělo být maximální možné míře podloženo zjištěnými fakty. Jelikož se jedná o společnost sociálních služeb, předpokládá se sociální a environmentální odpovědnost za svou činnost.

Základní podmínkou realizovatelnosti systému QMSS je připravenost poskytovatele sociálních služeb, a to ve třech základních oblastech. Jedná se o oblast záměrů organizace, oblast personální a oblast finanční. Jako každá činnost i zavedení a udržení systému QMSS vyžaduje určité související režijní náklady, jako například investice do potřebného vybavení, náklady na tisk a komunikaci, kancelářské potřeby apod.

9.2 SYSTÉM ZNAČKA KVALITY (ZQ)

Systém Značka kvality v sociálních službách²⁵ je založen na principech dobrovolnosti, transparentnosti a dostupnosti. Kvalita sociální služby je hodnocena z pohledu uživatele služby. Vznik systému ZQ byl ovlivněn ostatními dostupnými modely měření kvality a inspirován systémy fungujícími v jiných evropských zemích, zejména ve Velké Británii, Německu, Rakousku a Švýcarsku. Rovněž byla analyzována návaznost a rozdílnost systému ZQ se standardy kvality sociálních služeb.

²⁵ Značka kvality [online] [vid. 18.10.2012]. Dostupné z <http://www.znackakvality.info/manual-zq/projekt/>

Obrázek 24 Logo značky kvality



Zdroj: Značka kvality [online] [vid. 18.10.2012]. Dostupné z <http://www.znackakvality.info/manual-zq/projekt/>

Cílem Značky kvality v sociálních službách je poskytnout seniorům, kteří vstupují do domova pro seniory, ale také jejich rodinným příslušníkům jednoznačnou informaci o tom, jakou kvalitu mohou od života v daném domově očekávat.

Přístup je založen na těchto principech:

- Princip pohledu uživatele – kvalita je definována z pohledu uživatele sociální služby domov pro seniory a zájemce o službu.
- Princip dobrovolnosti – certifikace a žádost o udělení certifikace systému Značky kvality v sociálních službách je na dobrovolném rozhodnutí poskytovatele sociální služby, jeho zřizovatele či obou subjektů.
- Princip transparentnosti – jednotlivá hodnotící kritéria, perspektivy a subperspektivy jsou velice jasně a jednoznačně stanoveny. Každý zájemce o udělení certifikace Značky kvality v sociálních službách si provede vlastní sebehodnocení, na základě kterého bude nejen relativně přesně zřejmé, jakého hodnocení bude moci dosáhnout, ale může si přesně specifikovat a stanovit, jaká opatření učinit k získání vyššího hodnocení.
- Princip dostupnosti- Značka kvality v sociálních službách je finančně, časově a místně dostupný systém pro každého poskytovatele.

Jde o jednoduchý systém externí certifikace těchto zařízení, který je založen na tzv. udělování hvězd. V praxi tak již při vstupu do domova pro seniory uvidí jak jeho nový uživatel, tak případně i jeho rodina, zda jde např. o dvouhvězdičkový nebo pětihvězdičkový domov. Značka kvality v sociálních službách hodnotí všechny důležité aspekty pobytu v zařízení, a to pouze z jednoho úhlu pohledu - z pohledu samotného seniora, resp. uživatele této sociální pobytové služby.

Cílem tohoto projektu je:

- Zvyšování kvality poskytovaných služeb v domovech pro seniory formou motivace managementu;
- Zlepšení orientace zájemců o službu v úrovni kvality poskytovaných služeb;
- Zlepšení mediálního obrazu pobytových zařízení soc. služeb;
- Zlepšení názoru a vnímání pobytových služeb a zařízení u široké veřejnosti;
- Reflexe výstupů hodnocení kvality při stanovování výše úhrad, tj. prvek posilující tržní prostředí sociálních služeb;
- Zpětná vazba zřizovatelům soc. služeb.

Obrázek 25 Ukázka certifikátu



Zdroj: Značka kvality [online] [vid. 18.10.2012]. Dostupné z http://www.znackakvality.info/files/ZQ_Zlata_cedula.pdf

Pro certifikaci v rámci systému Značka kvality v sociálních službách je nutné uzavřít smlouvu mezi odběratelem (domov pro seniory) a dodavatelem (Asociace poskytovatelů sociálních služeb České republiky - APSS ČR).

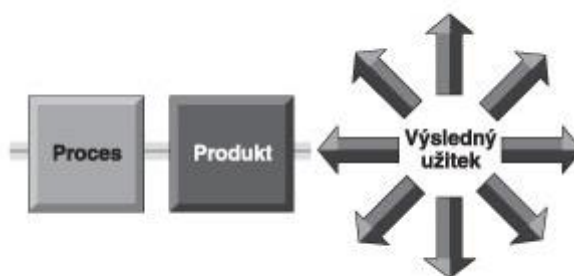
Předmětem smlouvy bude stanovení závazných podmínek obou subjektů včetně platebních podmínek certifikace. Značka kvality v sociálních službách je udělována certifikovanému domovu na období 3 let. Po této době musí daný domov prokázat svoje kvality znovu, aby se mohl prezentovat tímto oceněním po další 3 roky.

9.3 OSM DIMENZÍ EXCELLENCE

Primárním cílem každé organizace, bez ohledu na odvětví její působnosti, je „co nejlépe obstát na trhu“. Vysoce aktuální se tudíž stává otázka: Jak by měla vypadat potenciálně úspěšná organizace? U organizací sociálních služeb lze vycházet z následujícího modelu „osmi dimenzí excelence“, zformulovaného Lawtonem, 2006.

Která tři témata uvedená na obrázku na sebe vážou největší pozornost? Proces? Produkt? Nebo výsledný užitek?

Obrázek 26 Vztah produktu, procesu a užitku

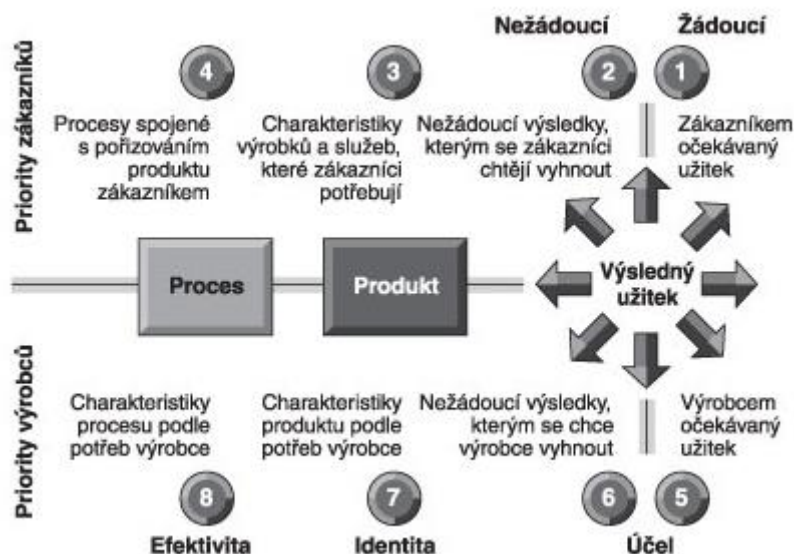


Zdroj: osm dimenzí excelence. [online] [vid. 18.10.2012]. Dostupné z <http://modernirizeni.ihned.cz/c1-19058820>

Jako manažer organizace jistě řeknete, že proces. Je to ale jen jedna z 8 dimenzí výtečnosti organizace. Můžeme vytvořit stabilní, rychlý a nákladově efektivní proces produkující spolehlivé a cenově výhodné služby, které ovšem nikdo nebude potřebovat.

Co by odpověděl zákazník na otázku, které ze tří témat lze považovat za prioritní? Ukázal by na **výsledný užitek**. Ano, všechno je o výsledném užtku. Obrázek 27 obsahuje stejné tři ikony jako obrázek 26. Rozdíl je v tom, že **obrázek 26 zahrnuje pohled zákazníka na organizaci** a naznačuje, kde leží největší příležitosti ke zlepšení.

Obrázek 27 Osm dimenzí excelence



Zdroj: osm dimenzí excelence. [online] [vid. 18.10.2012]. Dostupné z <http://modernirizeni.ihned.cz/c1-19058820>

Cílem metody by mělo být dosažení stavu rovnováhy mezi všemi osmi dimenzemi. Každou dimenzi můžeme posuzovat ze čtyř hledisek:

1. Co v této dimenzi znamená výtečnost (excellence).
2. Stupeň, v jakém se tato dimenze měří pomocí určitých ukazatelů.
3. Firmy, které jsou buď příkladem výtečnosti v této dimenzi, nebo naopak příkladem absence výtečnosti.
4. Co z toho plyne pro vaši organizaci.

- Dimenze 1: Zákazníkem očekávaný užitek

Do této dimenze patří zamýšlený výsledný komplexní užitek, kvůli kterému zákazník vstoupil do kontaktu s dodavatelem. Když se zeptáte svých zákazníků zdravotníků, jaký je jejich výsledný očekávaný užitek, pro který jsou ochotni kontaktovat některou ze zdravotnických či sociálních organizací, většina řekne, že dobré zdraví a podporu. Podle Světové zdravotnické organizace (World Health Organization) zní definice zdraví takto: "Dynamický stav úplné fyzické, duševní a sociální pohody". Nejde tedy ani zdaleka jen o nepřítomnost nemoci, tělesné vady nebo slabosti. Která z organizací ve zdravotnickém odvětví to tímto způsobem pochopila a promítla do své strategie?

- *Dimenze č. 2:* Nežádáný výsledek, kterému se zákazníci chtějí vyhnout

Nežádáný výsledek péče o zdraví je smrt nebo potíže, bolesti a nepříjemnosti způsobené léčbou určité nemoci. Neplánované finanční výdaje, zadlužení, promarněný čas, frustrace nebo odepření něčeho žádaného - to jsou příklady nežádáných výsledků, kterým se chtějí zákazníci vyhnout nebo je eliminovat.

- *Dimenze č. 3:* Charakteristiky výrobků a služeb, které zákazníci potřebují

Svět rozvinutých zemí stále více směřuje k ekonomice služeb a znalostí. Měli bychom mít jasno v definici pojmu služba. Úsilí o výtečnost v dimenzi č. 3 začíná tím, že vyloučíme slovo služba a nahradíme ho slovem produkt. To, co zahrneme pod pojem **produkt** a *ten* musí splňovat několik kritérií:

- musí být možné množné číslo,
- musí to být něco, co je možné dodat někomu,
- musí to existovat v počítatelných jednotkách.

Manažeři za pomoci odborníků vytvářejí takové produkty - jako jsou plány, popisy práce, směrnice, manuály, prezentace. Uživatelé těchto produktů jsou zaměstnanci organizace. Považují je za kvalitní, jestliže jsou srozumitelné, úplné, přesné, jednoduché, relevantní a dostanou je včas. Tím odbouráme problém s „nehmotností“ služby.

- *Dimenze č. 4:* Procesy spojené s pořizováním produktu zákazníkem

Excellence v této dimenzi zahrnuje čas a náklady zákazníka na pořízení produktu a jeho uvedení do používání. Náklady zákazníka zahrnují jak skutečné náklady, tak i náklady ztracených příležitostí.

- *Dimenze č. 5:* Výrobce očekávaný užitek

Výrobce očekávaný užitek zahrnuje podíl na trhu, ziskovost, konkurenční schopnost (vyjádřenou například počtem nově udělených patentů) a tržní cenu akcií. Manažeři jsou placeni za to, že bude v pořádku a podle očekávání dimenze č. 5. Dokážou také mnohem lépe formulovat a měřit výsledky v dimenzi č. 5 než v dimenzi č. 1.

VĚTA 1 VYHODNOCENÍ DIMENZÍ 1-5

Dimenze 5, 7 a 8 (v tomto pořadí) jsou předmětem největší pozornosti managementu, pokud výkonnost a úspěšnost organizace začne zaostávat za očekávanými.

Provozní pozornost na zlepšování se všeobecně soustřeďuje na tyto tři dimenze, ale v obráceném pořadí.

- *Dimenze č. 6:* Nežádoucí výsledky, kterým se chce výrobce vyhnout

Známkou výtečnosti jsou takové jevy jako neexistence nežádoucí fluktuace zaměstnanců, odchodů zákazníků ke konkurenci, právních žalob proti firmě, finančních ztrát a eroze podílu na trhu. Nicméně výtečnost v této dimenzi ještě nezaručuje výtečnost v dimenzi č. 5. Vaše organizace může být například v monopolním postavení na trhu, které ji uměle chrání před odchodem zákazníků ke konkurenci. Nežádoucí výsledky z této dimenze se často definují a měří.

- *Dimenze č. 7:* Charakteristiky produktu podle potřeb výrobce

Excellence v této dimenzi zahrnuje produkty, které se snadno vyvíjejí, efektivně vyrábějí, bez zvláštních nákladů udržují a skladují a snadno se distribuují. Ideálem a tajným přáním výrobce je vyvinout a vyrobit jedno provedení, které se hodí všem a nemůže být snadno okopírováno konkurencí.

- *Dimenze č. 8: Charakteristiky procesu podle potřeb výrobce*

Charakteristiky procesu v této dimenzi zahrnují nízkou variabilitu procesu, vysokou produktivitu, krátký čas průběhu výrobního cyklu, vysokou flexibilitu a nízké jednotkové náklady.

Model osmi dimenzí je též nástrojem, jak identifikovat několik prioritních oblastí, v nichž je třeba usilovat o výtečnost. Mohou to být například:

- Vůdcovství, stanovování cílů, inovace (všech 8 dimenzí).
- Strategické plánování (dimenze 1, 2, 5, 6).
- Vývoj produktu (dimenze 1, 2, 3, 7).
- Týmová práce (dimenze 8).

Dlouhodobá životaschopnost firmy závisí nejvíc na úspěchu v dimenzi 1, nejméně na úspěchu v dimenzi 8. Krátkodobý úspěch může být dosažen rychle v dimenzi 8. Tím se ovšem vytváří iluze udržitelnosti. Pokud se soustředíte na všech 8 dimenzí, brzy dojde k tomu, že budete vnímat excelenci jak vy, tak i vaši zákazníci.

10 KRIZOVÉ ŘÍZENÍ V SOCIÁLNÍ SFÉŘE

Každé řízení je dáno pevně stanoveným sledem operací, které mají zákonitý obsah, avšak vytvářejí varianty řešení dopadů, dle řešené situace. Je třeba vzít v úvahu, že podnik se nenachází v informačním vakuu a působí na něj soubor vnějších a vnitřních podnětů, které mohou obviňovat úspěšnost řešení krizové situace. Na prvním místě je kvalita vypracovaného krizového plánu, který by měl zahrnovat základní typy problémů, vyskytující se v podniku s předem připraveným „návodem“ jak problém řešit. Tyto problémy mohou mít podobu (Šefčík a kol, 2009):

- **Standardních situací** – kdy odklon od sledovaných ukazatelů není možný a řešení je závislé na dovednosti a zkušenosti – například je třeba zajistit náhradního dodavatele materiálu do výroby, dle technického standardu.
- **Typové situace** - jsou řešeny na základě předem daných a známých pravidel, při nichž je dosažen úspěch. (pravidla typu: „*pokud odcházíš z pracoviště, zhasni*“)
- **Heuristické situace** – situace, které jsou nestandardní, nelze aplikovat obecně známá pravidla řešení, musí se vymyslet vlastní, specifický postup. Zde je prostor pro inovační myšlení a zdokonalovaná řízení.

Na praktickou aplikaci pravidel má však vliv několik dalších faktorů, které mohou mít za následek neúspěch výsledku řízené situace. Zejména je to vliv prostředí, které poskytuje výchozí informace pro rozhodování, ty mohou být nedostatečné nebo naopak nedůvěryhodné. Taktéž pomáhají spoluvytvářet rozměr řešené situace – pocit spoluzodpovědnosti za dopady manažerova rozhodnutí a spoluvytvářejí stupeň stability podmínek pro řízení situace – kvazi stabilních – kdy, nejsou předem známy další nepředvídatelné situace až po extrémní, kdy se snaží minimalizovat svým rozhodnutím vnější i vnitřní škody.

Rostoucí složitost organizační struktury, nové předpisy či nařízení, nová dodavatelsko-odběratelská základna- to vše je dynamická základna pro vznik krizových situací, které zasahují do funkčnosti a rozvoje podniku. Situace mohou mít cyklický vývoj v závislosti na životním cyklu podniku, složitosti prováděných změn a vyčerpání využívaných zdrojů, kdy můžeme rozlišovat čtyři základní druhy řízení v závislosti na čase (Šefčík a kol, 2009):

- **Jednoduché řízení**, kdy jsou vztahy průhledné, jasně dané, podnik má jednoduchou organizační strukturu a nevyžaduje velké úpravy v základním nastavení strategie.
- **Řízení v podmínkách rostoucí složitosti výroby** – vyvolává potřebu predikce, organizace činností se stává složitější a vytváří se tlak na změny, svázané s růstem nákladů.
- **Řízení ve fázi akomodace** – zpomalování potenciálu, narušuje se korelační vztah mezi řídicím a řízeným systémem, vzniká nebezpečí krizové situace
- **Řízení neshodné se složitostí výroby** – dosažení maximálních odchylek tendence řízení a výroby.

V řízení podniku se musí projevat profesionální důvěra, cílevědomost, přesnost, vzájemná spolupráce a včasnost rozhodování. Jsou kladeny zvýšené nároky na vnímání faktoru času v řídicích procesech, na realizaci včasných opatření a realizaci inovačních opatření. Důsledkem řízení by mělo být minimalizace ztrát a nevyužitých možností (Šefčík a kol, 2009). Ovšem musí dosáhnout shody a soustředěním všech zdrojů ve společnosti a prověřených lidí, kteří jsou schopni podávat maximální výkony.(McKee,2010)

Obrázek 28 Model začarovaného kruhu



Zdroj: McKee,2010, vlastní zpracování

V tomto modelu jsou definovány základní kameny k překonání neúspěchu při řešení krizové situace:

- **nekonzistentnost** znamená nejasnost, spoléhání se spíše na náhody a příležitosti než na sourodost aktivit a doplňkovost, zamezit dalšímu chaosu, navodit zpět jednotu ve firemní kultuře
- **shoda** – vedení začíná spolupracovat, jednotlivé části spolu komunikují, podávají si dostatečné informace, prognózy se zlepšují
- **zaměření**- nedělat tolik, ale dělat to dobře, schopnost udržte své zaměření
- **nervy** – umět vyčíslit náklady změny, ukázat plán i z finančního pohledu, dostat svým závazkům, ukázat, že mají svou opodstatněnost.

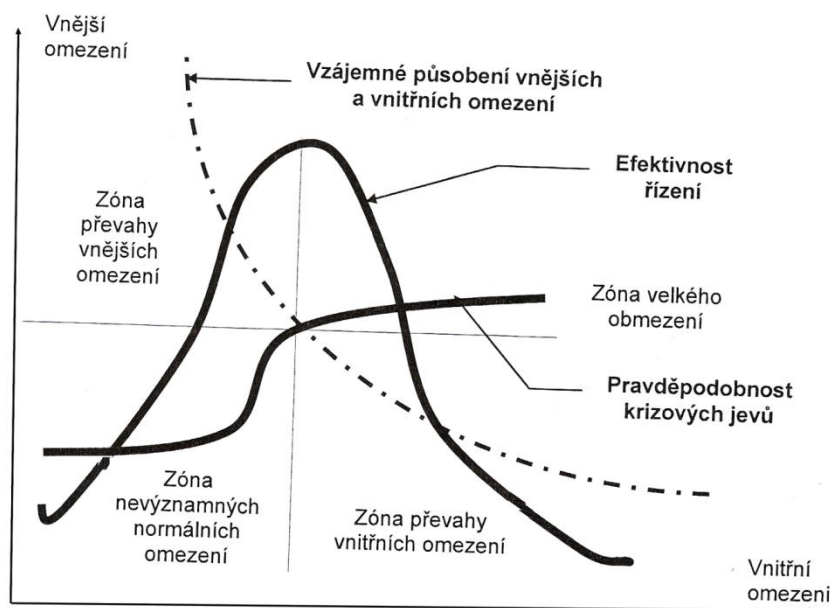
V podniku se proto mohou v krizi vyskytnout dva typy situací – řízené a neřízené. Neřízenými situacemi se mohou stát tehdy, když je není možno změnit a proběhnou dle vlastních zákonů a sledu. Omezení převahy neřiditelných situací také vyjadřuje schopnost manažera neočekávané situace zvládat (.McKee,2010, Šefčík, a kol. 2009). Situace můžeme rozdělit do oblastí činností, do kterých zasahují, a pak jim dodat mechanismy, jak je překonávat a likvidovat jejich následky. Předmětem řízení je vždy ovlivňování činností člověka v daném podniku. Dle Šefčíka (2009) můžeme souhrn situací rozlišit do čtyř skupin:

- preventivní oblasti řízení krizí, které zahrnují jak zjistit krizovou situaci, pochopit její zdroj a vytvořit plán na její překonání (postup identifikace ohnisek krize: rozpoznat-odvrátit-realizovat-likvidovat, vytvoření krizového plánu),
- metodologie krizového řízení (vyhodnocení finančně-ekonomických aspektů, právní oblast,organizace poskytování služeb, sociálně-psychologické aspekty krizového řízení),
- strategie restrukturalizace a diferenciacie – varianty řízení, náhradní zdroje informací, zdroje analýz, možnosti inovací pro překonání krize, kvalifikace pracovníků,

- řešení konfliktů – zaměřuje se na řešení konfliktních situací vznikajících v oblasti marketingu, změnách v personální politice, investicích, předvídání bankrotu či likvidaci podniku.

Hlavním cílem řízení je obnovit pružnost zdrojů ve společnosti, na které je působeno omezení (.(McKee,2010), Doz, Kosonen, 2011) (viz obrázek 29)

Obrázek 29 Vztah zdrojů a efektivnost řízení



Zdroj: Šefčík, 2009

Tyto postupy řízení můžeme shrnout do tří základních shluků (Doz, Kosonen, 2011):

- **Mechanismy podporující přeskupování vzácných zdrojů**, jako jsou kapitál nebo lidé. Řešení situace je podpořeno tím, že se využije podnikatelská situace tím, že se předchází neochotě spolupracovat a tím i zablokování důležitých zdrojů.
- **Mechanismy podporující přeskupování zdrojů prostřednictvím modulovosti.** Pomáhají diverzifikovat rizika a předcházejí zkolapsu systému.
- **Mechanismy podporující dostupnost zdrojů.** Prevence vůči měnícím se podmínkám na trhu, umožňující se lepší adaptabilitě.

Účinnost řízení krizových situací je dána množstvím zavedených změn v podniku a využitím podmínek. Obecně můžeme tvrdit, že účinnost řízení krizových situací se poměřuje stupněm dosažení cílů podniku ke spotřebovaným zdrojům. Řízení krizové situace v sobě zahrnuje prvky strategického, tvůrčího, výrobního, finančního a dalších prvků přístupů. Aby bylo účinné, základem je samotná osobnost manažera, vnímavá k nastalé situaci, schopná pracovat pod tlakem a stresem a schopna racionálních rozhodnutí.

Dalším klíčem k úspěchu je přizpůsobený algoritmus řešení změn, indikátory problémových oblastí, které zachytí nestandardní situaci včas a pečlivost při zpracovávání cílů podniku. Účinnost řízení lze také zvýšit pomocí prognózy a využívání několika druhů analytických metod. Samostatnou kapitolou pro účinnost je lidský kapitál- tedy předpoklady týmu krizového manažera a jeho jednotnost (Šefčík, 2009).

Základními úkoly řízení by tak mělo být zachování tohoto postupu (Hálek, 2006):

1. etapa - Vyhlášení krizového stavu a zajištění pořádku, kdy hlavním úkolem je chtít krizi řešit. Cílem je vytvoření důvěry, vytvoření pracovních týmů, provedení hrubé analýzy situace v oblastech struktury a šíře služeb, struktury zákazníků, organizace, likvidity, struktury nákladů a uplatnění krátkodobých opatření, která upřednostňují likviditu (hotovostní úhrady), které by umožnily úhradu nutných závazků.

2. etapa - Zastavení pádu, která v sobě zahrnuje zlepšení organizačního uspořádání - zkrácení rozhodovacích toků, delegování úkolů na nižší složky, zapojení lidí - odstranění hierarchie, delegování maxima úkolů z úrovně vrcholového managementu, centralizované řízení likvidity - zpracování krizového rozpočtu.

3. etapa - *Trvalý tlak* – je to forma zpětné kontroly zavedených opatření **průběžné hodnocení** podle krizového plánu, hodnocení krizového řízení po 100 dnech. Taktéž zde nastává hodnocení externími věřiteli.

4. etapa - *Restrukturalizace a návrat ke standardnímu řízení*. V této etapě jde o:

- *strategický řez organizace* - definování strategických tržních segmentů a jejich dlouhodobé atraktivity, definování strategického sortimentu, rozpracování detailní marketingové strategie,
- *změnu fungování organizace s orientací na trh* - optimalizace sortimentu, přehodnocení procesů a činností z hlediska šíře sortimentu, analýza nákladů jednotlivých procesů a činností, definování procesů a činností, které se vyrobí nebo nakoupí, optimalizace řízení.
- *návrat ke standardnímu řízení*.

10.1 ŘÍZENÍ KRIZOVÝCH SITUACÍ A MANAGEMENT ZMĚN

Řízení krizové situace zahrnuje aktivní změnu. Principem řízení změn je mj. identifikace odporu vůči změnám a přeměna této energie na pozitivní energii, která proces změny a její průběh nejen urychlí, ale zajistí i zdárný efekt změny. Změna tedy vede k dosažení nové úrovně, která je kvalitativně vyšší, než předchozí stav (McKee, 2010)

Musíme si uvědomit, že každá změna vyvolává v přírodních systémech (jimiž je i člověk, tedy váš podřízený, kolega i nadřízený) určitou formu odporu, kterou proměňuje v nežádoucí formu energie nebo práce. Úměrně danému odporu je pak nutno vynaložit přiměřenou dávku energie jen pro eliminaci tohoto odporu, což je z hlediska myšlenky zavedení změny o to více náročnější.

Jelikož každý inteligentní systém usiluje o získání a udržení stability své vlastní existence, může být změna negativně hodnocena. Proto je nutno zajistit, aby změna byla prozkoumána. Cílem zkoumání je zjištění, zda obsahuje nestabilitu z průběhu změn a zvláště pak nebezpečí nestability jako výsledku změn (Häuser, 2007).

Odpor vůči změnám lze pak rozlišit do těchto základních typů:

- **Komunikační odpor** – způsoben nedostatky v informačních a komunikačních systémech. Snížení komunikačního odporu vyžaduje podávání informací o změnách všemi možnými prostředky (jak neverbální komunikace a verbální komunikace, která je účinnější, tak psané slovo, které je přesnější).
- **Status quo** – odpor ke změně se snahou zachovat existující stav způsobený necitlivostí k potřebě udržení dynamické stability. Skládá se z individuální necitlivosti vlivem nízké angažovanosti pracovníka a z nízké citlivosti pro potřebu změn obecně.
- **Zvyk** – způsob práce, který minimalizoval výdej energie pracovníka. Obava ze změny tohoto stylu práce je velmi silná. Řešením je snaha seznámit subjekt se

stavem po provedené změně – že se rovněž ustaví zvykový stav, který může minimální vydanou energii přivést k maximální účinnosti, ale na vyšší úrovni.

- **Obavy o ztrátu statusu** – kdy se člověk bude muset přizpůsobit novým vztahům. Snížení tohoto odporu lze provést vysvětlením, že změna přinese větší šanci na růst stupně komplexnosti pracovníka, což povede k růstu jeho společenského statusu.
- **Ekonomicky stimulovaný odpor** – obavy ze ztráty úrovně odměňování. Tento odpor je patrně nejvyšší, zvláště v kombinaci s obavou o ztrátu statusu u manažerů (jsou na maximu a mohou se strachovat v podstatě jen o možnou ztrátu). Teprve pokud se ujistí daný subjekt, že po provedené změně může jejich ekonomická situace být minimálně stejně dobrá a naopak existuje šance na její zlepšení, dochází k omezení odporu.
- **Odpor k průchodu** – oddalování okamžiku změny z důvodu spokojenosti ze současného způsobu jednání, která je větší, než možná strast z nového způsobu práce.

Potřeba změny je často výsledkem působení vnějších a vnitřních sil na chod organizace. Okolní prostředí může mít přímý vliv na organizační činnosti. Organizační změna jako výsledek vlivu vnějších sil může být lépe pochopena prozkoumáním šesti oblastí prostředí: ekonomické, politické, sociální, technologické, konkurenční a fyzické. Vnější a vnitřní síly mohou samozřejmě často působit ve vzájemném vztahu. V procesu změn se řídíme těmito základními pravidly (Hálek, 2006):

- **Místo zahájení změny:** nahoře - z hlediska celé organizace to musí být vždy, v případě každé změny, na střední úrovni - dílčí řešení, pokud je vrcholové řízení v pořádku, dole - může být i bez řešení na střední organizaci.
- **komunikace:** kolektivní komunikace - konkrétní přístup podle situace, obecně je třeba komunikaci posílit, posílení individuální komunikace se všemi stupni (nejen s přímými spolupracovníky).
- **Kolektivní rozhodování** - omezit na minimum, v případě krize je třeba přejít spíše k autoritativním způsobům řízení.
- **Delegování pravomocí** - rozhodnutí o delegování pravomocí záleží na okolnostech. V některých situacích je pro zvládnutí zcela nezbytné, jindy je naopak nutné pravomoci (např. podpisové právo) odejmout.
- **Poradenské organizace** - k využití služeb externího poradce je třeba přistupovat obezřetně. Zejména s ohledem na náklady, které jsou nemalé. Pokud neumíme dobře formulovat zadání, pak není vhodné takové služby vyhledávat. V konečné fázi by šlo o neefektivně využitá prostředky.
- **Počet hlavních řešených problémů** - počet problémů, které lze řešit najednou, je obecně udáván v počtu max. cca 7, za předpokladu, že je mezi nimi stanoveno pořadí priority.
- **Ekonomika** - dočasně nerozhoduje při podnikání zisk, ale nutnost neprohloubení krize.
- **Organizace subjektu** - pokud to jde, je vhodnější zachovat původní organizaci alespoň do doby zvládnutí krize. Realizace změn se doporučuje jen v nejnútnejších případech, zejména když organizace přispívá k prohlubování krize.

PROCES ZMĚNY

Aby se manažeři naučili reagovat na vnější a vnitřní síly působící na změny, potřebují znát kroky procesu změn, příčiny, proč se lidé změnám brání, a techniky, kterými se odpor vůči změnám může překonat. Prvním, kdo identifikoval kroky procesu změn, byl Kurt Lewin. Lewin a později Edgar Schein, kteří vypracovali model procesu změny známý jako *Lewin-Scheinův model*, identifikovali tyto tři základní kroky procesu změny: *rozmrazení*, *posun* a *zamrazení* (Bělohlávek, 2001).

V prvním kroku většina lidí shledává obtížným měnit své po dlouhé době už ustálené postoje a chování a jejich změnu odmítá. Tento odpor může být podle Lewina překonán *rozmrazením* jejich postoje nebo chování tím, že se potřeba změny udělá tak zřejmou, že ji člověk bude ochoten akceptovat.

Ve druhém kroku, *posunu*, jednotlivci akceptují a přejímají ty změny v postojích a chování, které jsou nezbytné.

Třetí krok, opět *zamrazení*, nastává, když změněné postoje a chování jsou organizací podporovány a posilovány. Výsledkem je, že nové postoje a chování se stávají v organizaci běžnými. Vytváří se nový status quo.

Pokud znáte příčinu odporu ke změně, pomůže vám to zvolit si techniku, která ji efektivně překoná. J. Kotter a L. Schlesinger (Bělohlávek, 2001) nabízejí k výběru následující strategie změny.

- **Osvěta a komunikace:** Vysvětlení potřeby a logiky změny je efektivní technikou redukce odporu vůči změně. Častokrát nemají lidé dostatek informací, aby správně pochopili změnu, a vnímají proto nepřiměřeně její vliv na ně.
- **Participace a zapojení:** Manažeři mohou překonat odpor ke změně tím, že pracovníky zapojí do přípravy a implementace změny. Pomáhá to odstranit nejistotu a nedorozumění.
- **Usnadnění a podpora:** Podpora v podobě výcvikových programů, volena v přechodném období apod. Rovněž efektivně redukuje odpor.
- **Vyjednávání a dohoda:** Častokrát musí manažeři vyjednávat se silnými individualitami nebo útvary, které požadují za akceptaci změny více zdrojů, protože se obávají omezení svého vlivu.
- **Manipulace a kooptace:** Manažeři mohou rovněž zvolit strategii skryté manipulace s jednotlivci nebo skupinami selektivním užíváním informací. Potencionální odpůrce mohou rovněž dosadit na významná místa v procesu změny.
- **Explicitní a implicitní donucení:** Pokud manažeři usilující o změnu mají nad jejími odpůrci výhodu moci, mohou podporu této změně vyžadovat pod pohrůžkou ztráty peněz nebo pozice. Tato strategie zpravidla má za následek ještě větší odpor v budoucnu. Je proto vhodná jen tehdy, pokud se změna musí uskutečnit rychle a není možnost použít jiné techniky.

Výsledkem všech aktivit by měla být budoucí dynamická strategie podniku, který lépe reaguje na ohrožení a využívá svého sociálního kapitálu (Häuser, 2007, Kopčaj, 2007). Na její chování se díváme jako na inovaci procesů, reorganizaci činností a velmi často dochází i i inovaci sortimentu, čímž podnik vytváří svou konkurenční výhodu a krizová situace měla pozitivní vliv na stagnující podnik, což je první směr řízení krizové situace.

Ovšem převáží-li negativní prvky externího prostředí a podnik nemá dostatek vnitřního kapitálu svoji činnost obnovit, pak veškerá opatření proti rizikům, ztrátám a ani tvůrčí duch není prospěšný a dochází ke druhému směru řízení krizové situace – zániku společnosti dle platných právních předpisů. Pokud se projeví vážné problémy ve fungování

či financování podniku, měl by se podnikatel rychle rozhodnout pro rázný ozdravný proces, který spočívá v provedení změn a má řadu rovin :

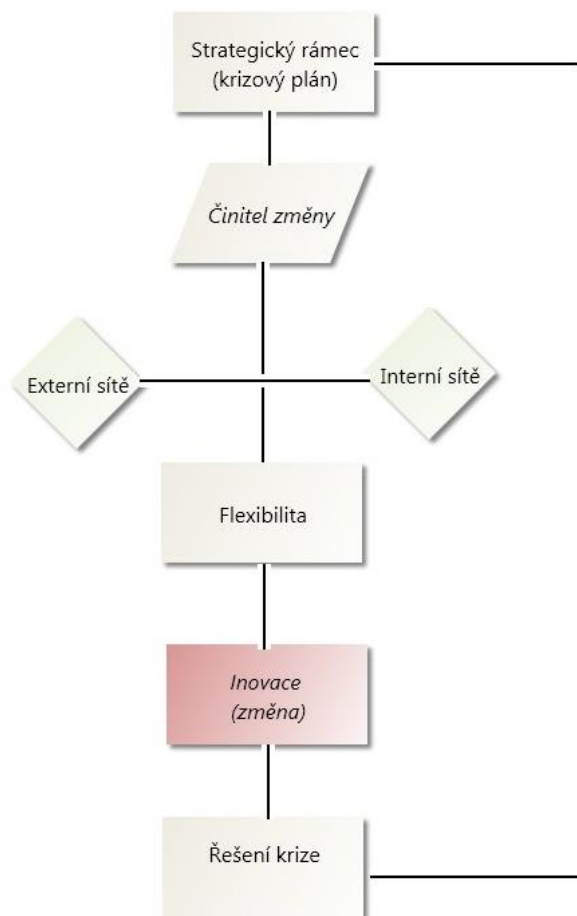
- Personální, která se týká se klíčových vedoucích pracovníků, kde předmětem řízení bude získat důvěru v životaschopnost firmy a to závisí na charakteru krize.
- Finanční, která řeší tento okruh problémů:
 - východiskem je podrobné zmapování ekonomické situace firmy nezávislým auditem tato podrobná účetní analýza by měla vypovědět o situaci firmy na počátku, při zahájení krizového řízení a zároveň ukázat hloubku problému (stav závazků)
 - dále zajistit kontrolu nad finančními toky
 - ujasnit si, na které lidi se může nadále spolehnout
 - přesvědčit věřitele, že je lepší zadluženou firmu nechat žít, než ji poslat do konkurzu a připravit si argumenty
 - najít aktiva, které lze odprodat, vytipovat životaschopnou část firmy , která bude nosnou částí pro řešení krizové situace, příprava krizového strategického scénáře, nejlépe několik variant, uvedené varianty by měly být pro věřitele výhodnější než přínosy ze zániku podniku

Někdy může firmu zachránit pouze restrukturalizace, která se dotýká:

- vlastnických poměrů – získání jiných či dokonce nových strategických partnerů a majetku – odprodej, pronájem nepotřebného majetku, zpětný leasing, dočasné zmrazení, některých výdajů,
- získání dodatečných financí (finanční injekce od nových vlastníků),
- zvýšení úsilí při vymáhání pohledávek, odprodej pohledávek,
- přijetí racionalizačních opatření v provozních a dalších činnostech s cílem snížit provozní, distribuční, propagační náklady,
- změna struktury bankovních úvěrů či projednání nových podmínek pro splácení úvěrů,
- úprav a změn produkčního portfolia –záměrem je posoudit předpoklady odbytu, možnosti výroby,
- u relevantních produktů se musí zjistit a vyhodnotit dopad částečného nebo úplného výpadku dodávek, ale i distribučních kanálů, obchodníků.

Úspěšným řešením každé krizové situace, aniž na straně jednoho procesu, či krize celopodnikové, vedoucí k jeho restrukturalizaci, je nutné vidět proces posunu – změny, která s sebou může přinést také konkurenční výhodu, tím, že došlo v podniku k „ozdravení“ a vybudování vhodných vazeb (viz obrázek 30).

Obrázek 30 schéma řízení krizové situace



Zdroj: Hnilica, Fotr, 2009, vlastní zpracování

Tento navržený model v pojetí Jonese a úpravách jiných autorů (Srpková a kol., 2011) přináší také možný užitek z řešené krizové situace – zakomponovat dosažené poučení do strategického rámce a vymezit znova pole působení podniku. Činitelem změny je zde myšlen vlastník podniku a po prodělané krizové situaci se tým může rozšířit i na poradní štáb těch, kteří krizovou situaci dokázali řešit a vypracovat vhodná opatření.

Model pracuje s udržováním vazeb, jak v externí podobě, kdy možnou příčinou odchylek od normálního vývoje podniku byly zkrácené informace zvnějšku a je třeba vztahy rozvíjet, např. spoluprací na projektech, vstupy do kooperačních seskupení a strategických aliancí či kapitálovými vklady. U interních sítí je zřejmé, že krizová situace „pročistila“ vzájemné vztahy mezi zaměstnanci, pomohla nastolit systém jednotné komunikace a také zdůraznila význam informačních zdrojů a sledování klíčových aktivit podniku.

V případě krizové situace jsou vlastníci i manažeři pod silným časovým nátlakem. Musí se rozhodovat rychle a platí pro ně „pomalost zabíjí“. Taktéž jednáme v souladu se standardy kvality (viz standard 14).

ZÁVĚR

Řízení organizací v sociálních službách představuje seznámení se se specifiky fungování tohoto typu podniku, který je omezen legislativou, taktéž prochází kontrolami kvality.

Cílem studijního textu bylo seznámit se se základy řízení těchto organizací, přípravou strategie, možnostmi zajišťování finančních zdrojů a vnitřního řízení organizace pomocí podnikové kultury.

Jistě si už umíte zodpovědět na následující otázky:

- Co je posláním organizace?
- Jaké analýzy můžeme využít při tvorbě strategie?
- Jaké kroky příprava strategie má?
- Jaké kompetence musíme mít při řízení organizace sociálních služeb?
- Jak se vyrovnat s krizí v organizaci?

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- [1] ALTER, K. S., 2000. *Managing the Double Bottom Line: A Business Planning Reference Guide for Social Enterprises*. Save the Children, 2000 [online] [vid. 20.4.2012]. Dostupné z <http://virtueventures.com/sites/virtueventures.com/files/mdbl.pdf>.
- [2] BARTOŇKOVÁ, H., 2010. *Firemní vzdělávání: strategický přístup ke vzdělávání pracovníků*. Praha: Grada Publishing ISBN 978-80-247-2914-5.
- [3] BECK, V., 2010. *Sociální podnikání v praxi*. [online] [vid. 17.8.2012]. Dostupné z <http://socpo.vsp.cz/vzdelavaci-moduly/socialni-podnikani-v-praxi/>
- [4] BĚLOHLÁVEK, F. P. KOŠTAN, P. A O. ŠULEŘ, 2001. *Management*. 1. vyd. Olomouc: Rubico. ISBN 80-85839-45-8.
- [5] BOUKAL, P. a H. VÁVROVÁ, 2008. Měření výkonnosti neziskových organizací. In NOVOTNÝ, Jiří, LUKEŠ, Martin. *Faktory úspěchu nestátních neziskových organizací*. 1. vyd. Praha : Oeconomica. ISBN 978-80-245-1473-4.
- [6] BOUKAL, P. a H. VÁVROVÁ, a kol., 2007. *Ekonomika financování neziskových organizací*. 1. vyd. Praha : Oeconomica. ISBN 798-80-245-1293-8.
- [7] BOUKAL, P., 2009. *Nestátní neziskové organizace : (teorie a praxe)*. 1. vyd. Praha : Oeconomica. ISBN 978-80-245-1650-9.
- [8] BURDA, J., 2007. *Fundraising pro úplně začátečníky*. Národní institut dětí a mládeže, oddělení volného času [online] [vid. 7.12.2012]. Dostupné z http://www.icmck.cz/DOC/fundraising_pro_zacatecniky.pdf
- [9] ČÁMSKÝ, P., J. SEMBDNER a D. KRUTILOVÁ, 2011. *Sociální služby v ČR v teorii a praxi*. Vyd. 1. Praha: Portál. ISBN 978-802-6200-277.
- [10] DEES, J. G., 2001. The Meaning of „Social Entrepreneurship”. [online] [vid. 20.4.2012]. Dostupné z http://www.caseatduke.org/documents/dees_sedef.pdf.
- [11] DIERS, T. et al., 2009. Competencies for the Adaptable Physician: Training Residents to Care for Vulnerable Populations. *The Open Medical Education Journal*, 2009, vol. 2, 26-35. ISSN 1876-519X.
- [12] DOBNI, B., D. DOBNI a D. LUFFMAN, 2001. Behavioral approaches to marketing strategy implementation. *Marketing Intelligence & Planning*, roč. 19, č. 6, s.400 – 408.
- [13] DONNELLY, J., H., J. L. GIBSON a J. M. IVANCEVICH, 1997. *Management*. Praha: Grada. ISBN 80-7169-422-3.
- [14] DOZ, Y. A M. KOSONEN, 2011. *Dynamická strategie : schopnost pohotově měnit strategii vám umožní získat náskok před konkurenty* 1.vyd.. Praha : Management Press. ISBN 978-80-7261-227-7.
- [15] DRUCKER, P. F., 1986. *Innovation and Entrepreneurship. Practice and Principles*. New York: Harper and Row, 1986. ISBN 978-0-887-30618-1.
- [16] DURDA, L., 2010. *Kreativita pro sociální podnikání a inovace*. [online] [vid. 17.8.2012]. Dostupné z <http://socpo.vsp.cz/vzdelavaci-moduly/kreativita-pro-socialni-podnikani-a-inovace/>
- [17] Etický kodex sociálních pracovníků České republiky, 2005. [online] [vid. 10.1.2013]. Dostupné z <http://socialnirevue.cz/item/eticky-kodex-socialnich-pracovniku-ceske-republiky>
- [18] EVERS, A., 2005. Mixed Welfare Systems and Hybrid Organizations: Changes in the Governance and Provision of Social Services. In *International Journal of Public Administration*, vol. 28, no. 9-10, p.737-748. ISSN 0190-0692.
- [19] FIŠERA, I. 2007. Dynamická strategická rozvaha. *Moderní řízení*, 2007/4 s.30
- [20] GRASSEOVÁ, M. et al., 2010. *Analýza podniku v rukou manažera: 33 nejpoužívanějších metod strategického řízení*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 2010.. ISBN 978-80-251-2621-9.
- [21] HÁLEK, V., 2006. *Krizový management. Aplikace při řízení podniku*. Hradec Králové: Gaudeamus. ISBN 80-7041-248-8.
- [22] HÄUSER, S., 2007. *Krizové řízení v turbulentním prostředí*. Studijní opora. Slezská univerzita v Opavě. Matematický ústav v Opavě. Bez ISBN.
- [23] HAVLÍK, M. et al., 2006. *Vzdělávací program pro plánování rozvoje sociálních služeb* [online] [vid. 15.9.2012]. Dostupné z http://www.mpsv.cz/files/clanky/8026/Vzdelavaci_program.pdf
- [24] HENRIKSEN, J.O. a A. J. VETLESEN, 2000. *Blízké a vzdálené: etické teorie a principy práce s lidmi*. Boskovice Brno : Albert [Boskovice]Sdružení Podané ruce. ISBN 80-85834-85-5.
- [25] HNILICA, J. a J. FOTR, 2009. *Aplikovaná analýza rizika ve finančním managementu a investičním rozhodování*. Praha : Grada Publishing. ISBN 978-80-247-2560-4.
- [26] HRONÍK, F., 2006. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-1457-8.
- [27] JAKUŠOVÁ, V., 2010. *Základy zdravotnického manažmentu: vysokoškolská učebnica*. Osveta. ISBN 978-808-0633-479.
- [28] JANIŠ, K. a Z. BÁRTOVÁ, 2006. *Uplatnění asertivity v sociální komunikaci: nahlédnutí do problematiky komunikace : studijní materiál*. Vyd. 3. Hradec Králové: Gaudeamus. ISBN 80-704-1500-2.

- [29] JOHNSON, B.A., 2010. *Entrepreneurial Health Care – A Checklist for Legal Compliance and Business Success*. MGMA Health Care Consulting Group and special counsel, Faegre & Benson, LLP [online] [vid. 17.9.2012] <http://www.mgma.com/WorkArea/DownloadAsset.aspx?id=5552>
- [30] KLIMEŠ, L. 1998. *Slovník cizích slov*. Praha: Státní pedagogické nakladatelství.
- [31] KOCIANOVÁ, R., 2010. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-2497-3.
- [32] KOLIBOVÁ, H., A. VÁCLAVÍKOVÁ a R. BÉLOVÁ, 2010. *Sociální podnikání a zaměstnávání osob znevýhodněných na trhu práce*. [online] [vid. 17.9.2012]. Dostupné z <http://socpo.vsp.cz/vzdelavaci-moduly/socialni-podnikani-a-zamestnani-osob-znevychodnenyc/>
- [33] KOPČAJ, A., 2007. *Spirálový management*. Alfa Publishing, s.r.o., Praha. ISBN 978-80-86851-71-6
- [34] KOROSEC, R. L., BERMAN E. M.. Municipal Support for Social Entrepreneurship. In *Public Administration Review*, roč. 66, č. 3, 448–462, ISSN 1540-6210. DOI: 10.1111/j.1540-6210.2006.00601.x.
- [35] KRÁTKÝ, J., 2012. Průvodce analýzou společenské návratnosti investice (SROI). [online] [vid. 20.11.2012]. Dostupné z http://www.sroi.cz/images/stories/Pruvodce_analyzou_spolecenske_navratnosti_investice_web.pdf
- [36] KUBEŠ, M., D. SPILLEROVÁ a R. KURNICKÝ, 2004. *Manažerské kompetence. Způsobilost výjimečných manažerů*. Praha: Grada Publishing. ISBN 80-247-0698-9.
- [37] LAHNEROVÁ, D., 2009. *Asertivita pro manažery*. 1. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-2892-6.
- [38] LAWTON, R., 2006. 8 Dimensions Of Excellence. *Quality Progress* 4/2006, s. 55 – 61.
- [39] LEDNICKÝ, V., 2000. *Základy managementu*. 1. vyd. Ostrava: Akademie J.A. Komenského. ISBN 80-7048-017-3.
- [40] LENBURG, C. B. et al., 2009. THE COPA MODEL: A Comprehensive Framework Designed to Promote Quality Care and Competence for Patient Safety. *Nursing Education Perspectives*, roč. 30, č. 5, s. 312-317.
- [41] LINDHULT, E. *Societal Entrepreneurship for Sustainable Development of Society*. 2011. 10th International Entrepreneurship Forum, Tamkeen, Bahrain, 9-11 January 2011 [online] [vid. 20.4.2012]. Dostupné z http://www.essex.ac.uk/conferences/ief/10th/documents/10IEFPapers/Societal%20Entrepreneurship_55_Erik%20Lindhult.pdf.
- [42] LIPSKY, M., 1980. *Street-level bureaucracy: dilemmas of individual in public services*. New York: Russel Sage Foundation.
- [43] MCKEE, S., 2010. *Co dělat, když firma přestane růst*. 1. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-3316-6.
- [44] MINISTERSTVO PRÁCE A SOCIÁLNÍCH VĚCÍ. *Priority rozvoje sociálních služeb pro období 2009 – 2012..* [online] [vid. 20.4.2012]. Dostupné z http://mpsv.cz/files/clanky/7759/Priority_rozvoje_soc_sluzeb.pdf.
- [45] MOLEK, J., 2009. *Marketing sociálních služeb*. 1. vyd. Praha: VÚPSV. ISBN 978-807-4160-264.
- [46] MOLEK, J., 2011. *Řízení organizací sociálních služeb: vybrané problémy*. 1. vyd. Praha: VÚPSV. ISBN 978-807-4160-837.
- [47] MPSV, 2010. Vybrané statistické údaje o financování sociálních služeb a příspěvku na péči 11.5.2010 [online] [vid. 20.4.2012]. Dostupné z http://www.mpsv.cz/files/clanky/9198/Analiza_fin_SS.pdf.
- [48] MUSIL, L., 2004. *"Ráda bych Vám pomohla, ale..." : Dilemata práce s klienty v organizacích*. 1. vyd. Brno: Marek Zeman. ISBN 80-903070-1-9.
- [49] NEŠČÁKOVÁ, L., 2009. *Profesní chování a komunikace*. 2. přeprac. vyd. Praha: Institut Svazu účetních. ISBN 978-808-6716-565.
- [50] NOVÁK, T. a A. POKORNÁ, 2003. *Asertivita jako lék v profesních a mezilidských vztazích*. Vyd. 1. Praha: C. H. Beck. ISBN 80-717-9354-X.
- [51] NOVÝ, I. *Podniková kultura a identita*. 1. vyd. Praha: Vysoká škola ekonomická v Praze, 1993. ISBN 80-7079-159-4.
- [52] NULLOVÁ, M., 2004. *Management : distanční studijní opora*. Karviná: Slezská univerzita v Opavě. Obchodně podnikatelská fakulta v Karviné. ISBN 80-7248-240-8.
- [53] PASTRŇÁK, R. *Sociální podnikání jako forma realizace na trhu práce*. HR forum, 17.2.2011, [online] [vid. 10.4.2012]. Dostupné z <http://hrforum.peoplemanagementforum.cz/cs/i/socialni-podnikani-jako-forma-realizace-na-trhu-prace/>.
- [54] PAULÍK, K., 2005. *Asertivita v jednání s lidmi: studijní opora pro distanční vzdělávání*. Ostrava: Ostravská univerzita, Filozofická fakulta, 2005. ISBN 80-736-8127-7.
- [55] PFEIFER, L. a M. UMLAUFOVÁ, 1993. *Firemní kultura*. Praha: Grada, 1993. ISBN 80-7169-018-X.
- [56] PITNEROVÁ, D., 2008. *Management sociální práce*. 1. vyd. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci. ISBN 978-802-4420-127.

- [57] PLAMÍNEK, J. a R. FÍŠER, 2005. *Řízení podle kompetencí*. Praha: Grada Publishing. ISBN 80-247-1074-9.
- [58] PRAŠKO, J. a H. PRAŠKOVÁ, 2007. *Asertivitou proti stresu*. Vyd. 2. Praha: Grada. (Psychologie pro každého). ISBN 978-80-247-1697-8.
- [59] RACZ, N., E. WEIPPL a A. SEUFERT (2010). A Frame of Reference for Research of Integrated Governance, Risk and Compliance (GRC). In: De Decker, B., Schaumüller-Bichl, I. (eds.) CMS 2010. LNCS, vol. 6109, pp. 106–117. Springer, Heidelberg.
- [60] REKTOŘÍK, J., 1998. *Ekonomika a řízení neziskových organizací*. 1. vyd. Brno : Masarykova univerzita v Brně. ISBN 80-210-1810-0.
- [61] SEDLÁK, M., 2001. *Manažment*. 1. vyd. Bratislava: IURA Edition. ISBN 80-89047-18-1.
- [62] SCHUMPETER, J. A., 1934. *The theory of Economic Development*. Cambridge, Massachusetts: Harvard University Press.
- [63] SRPOVÁ, J. et al., 2011. *Podnikatelský plán a strategie*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-4103-1.
- [64] SUNDBO, J., 1998. *The Organization of Innovation in Services*. Roskilde: Roskilde University Press.
- [65] SVAZ ČESKÝCH A MORAVSKÝCH DRUŽSTEV, 2010. *Manuál pro přežití sociálního podnikatele*. Praha: AfterCare v sociálním podnikání. Bez ISBN
- [66] ŠEBESTOVÁ, J., 2010. Podnikání v oblasti zdravotních služeb-jsou nutné manažerské kompetence?. In HALUZÍKOVÁ, J., ARCHALOUSOVÁ, A. (ed.) *Cesta k profesionálnímu ošetřovatelství V*. Sborník příspěvků z V. Slezské vědecké konference ošetřovatelství s mezinárodní účastí. Opava: SU v Opavě, Fakulta veřejných politik, Ústav ošetřovatelství, 2010. s. 259-264. ISBN 978-80-7248-607-6.
- [67] ŠEBESTOVÁ, J., 2010. Specific Strategic Conceptions in Health Care Services. In *6th International Symposium on Business Administration. Global Economic Crisis And Changes. Restructuring Business System: Strategic Perspectives for Local, National and Global Actors..* Karviná: SU Opava and Canakkale Onsekiz Mart University, 2010. s. 368-374. ISBN 978-80-7248-594-9
- [68] ŠEBESTOVÁ, J., 2011. *Dilemata teorie a praxe podnikání ve zdravotních službách*. Karviná: Slezská univerzita v Opavě, Obchodně podnikatelská fakulta v Karviné. ISBN 978-80-7248-702-8., příloha 1
- [69] ŠEBESTOVÁ, J., 2012. *Dynamická strategie jako základ udržitelného podnikání*. Habilitační práce. České Budějovice: EF JU.
- [70] ŠEDIVÝ, M. a O. MEDLÍKOVÁ, 2011. *Úspěšná nezisková organizace*. 2., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada. Management (Grada). ISBN 978-80-247-4041-6.
- [71] ŠEFČÍK V., M., TOMEK A M. HRUŠKA, 2009. *Krizové řízení v MSP*. Zlín: UTB. ISBN 978-80-7318-867-2.
- [72] TETZSCHNER, H. a H. HERLAU, (2003). Innovation and social entrepreneurship in tourism. A potential for local business development? IME WORKING PAPER 49/03 Copenhagen Business School Department of Environmental and Business Economics. ISSN 1399-3224.
- [73] TURECKIOVÁ, M., 2004. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha: Grada Publishing. ISBN 80-2470405-6.
- [74] VLČEK, B. a M. VLČEK, 2004. *Komunikace a interakce ve výchovně vzdělávacím procesu*. 1. vyd. Ostrava: Ostravská univerzita. ISBN 80-7042-963-1.
- [75] VODÁČEK, L. a O. VODÁČKOVÁ, 1994. *Management: teorie a praxe 80. a 90. let*. 1. vyd. Praha: Management Press. ISBN 80-856-0355-1.
- [76] Vyhláška č. 505/2006 Sb.
- [77] Webový portál Mens sana o.s. [online] [vid. 23.11.2012]. Dostupné z http://www.menssana.cz/data/letak_sr.pdf
- [78] Webový portál MPSV Registrace služeb. [online] [vid. 13.1.2013]. <http://iregistr.mpsv.cz/sluzba/rozsirenyhledavani-sluzby>
- [79] Webový portál Pečovatelská služba Příbram [online] [vid. 7.12.2012]. Dostupné z <http://www.google.cz/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=5&ved=0CEUQFjAE&url=http%3A%2F%2Fwww.senioripribram.cz%2Fwebdokumenty%2F23-mistni-a-casova-dostupnost-poskytovane-sluzby.doc&ei=nY7oULbmIirtAbjICgDQ&usq=AFQjCNEULuynxMKMZhIFmCZMcBajZC1jQ&bv m=bv.1355534169,d.Yms>
- [80] Webový portál Community Interest Company [online] [vid. 20.4.2012]. Dostupné z <http://www.startups.co.uk/community-interest-companies-cics.html>.
- [81] Webový portál Lázně Darkov [online] [vid. 17.10.2012]. Dostupné z <http://www.darkov.cz/o-nas/poslani-vize-a-hodnoty/poslani-vize-a-hodnoty-4.aspx>
- [82] Webový portál MPSV Etický kodex. [online] [vid. 1.9.2012]. Dostupné z http://www.mpsv.cz/files/clanky/6893/eticky_kodex.pdf
- [83] Webový portál MPSV OKslužby [online] [vid. 13.1.2013]. Dostupné z http://portal.mpsv.cz/soc/ssl/poskyt/pgm_info

- [84] Webový portál Nemocnice Kutná Hora [online] [vid. 17.10.2012]. Dostupné z <http://www.nemocnicekutnahora.cz/vize-mise-hodnoty>
- [85] Webový portál Rehabilitační ústav Kladruby [online] [vid. 17.10.2012]. Dostupné z <http://rehabilitace.cz/czech/index.php?page=motto2>
- [86] Webový portál Remedia plus [online] [vid. 27.10.2012]. Dostupné z <http://remediaplus.cz/dokumenty/RP%20SQ8.pdf>
- [87] Webový portál Sociální služby - způsoby pomoci [online] [vid. 17.9.2012]. Dostupné z <http://www.mpsv.cz/cs/9#zkss>
- [88] Webový portál Systém řízení kvality QMSS [online] [vid. 1.11.2012]. Dostupné z <http://system.qmss.cz/>
- [89] Webový portál Značka kvality [online] [vid. 18.10.2012]. Dostupné z <http://www.znackakvality.info/manual-zq/projekt/>
- [90] Zákon 108/2006 Sb., o sociálních službách

PŘÍLOHA Č. 1 PŘÍKLAD ANALÝZY SROI

Rozsah analýzy (Krok 1.1)	Projekt Chtít svou šanci zaměřený na cílovou skupinu nezaměstnaných osob ve věku 18–30 let. Aktivita projektu: vzdělávání, individuální poradenství a stáže.	Cíl zkoumaného projektu	100 nezaměstnaných osob ve věku 18–24 let začne samostatně výdělečnou činnost nebo získá zaměstnání	Distokont. sazba	5,00 %	%
	Nepuř, o.s., Pardubice 2009–2011	Zadání analýzy Typ analýzy	Posoudit dopad projektu na zainteresované strany, především na cílovou skupinu a veřejné rozpočty. Evaluativní	Zpracovatel analýzy Jiří Krátký	Datum	3. 7. 2012
Poznámky						

Fáze 1		Fáze 2				Fáze 3						
Krok 1.2	Krok 1.3	Krok 2.1	Krok 2.2	Krok 2.3	Krok 2.4	Krok 3.1	Krok 3.2	Krok 3.3	Krok 3.4	Hodnota v Kč	Komentář	
Zároveň strana	Očekávané/neočekávané změny	Popis	Hodnota v Kč	Výstupy	Popis změny	Ukazatel	Zdroj informací	Množství	Doba trvání	Prostředník		
Účastníci projektu - nezaměstnaní 18-30 let	zvýšení životní úrovně	příspěvek na náklady projektu	655 674		zahájení podnikání	počet nových podnikatelů, kterým se zvýší disponibilní příjem	dotazníkové šetření	68	3 roky	vyšší disponibilní příjem účastníka za měsíc	12 500	Rozdíl mezi skutečným příjmem před a po projektu
Veřejné rozpočty	nižší nezaměstnanost	krvít 95 % nákladů projektu	12 457 812	412 osob zapojených do projektu, 1 260 individuálních konzultací, 231 vzdělávacích dnů, 30 absolventů stáží u manažerů místních úspěšných firem	získání zaměstnání	počet zaměstnaných, kterým se zvýší disponibilní příjem	dotazníkové šetření	56	3 roky	vyšší disponibilní příjem účastníka za měsíc	7 500	Rozdíl mezi skutečným příjmem před a po projektu
Manažerů - dobrovolníci	méně volného času	10 osob x 15 hodin x 600 Kč/hod	90 000		nové názory na fungování firmy a nápady na zlepšení	počet nezaměstnaných, kteří pobírají podporu za které platí pojistné stát	dotazníkové šetření mezi účastníky	124	3 roky	úspory nákladů na podporu v nezaměstnanosti za měsíc	3 200	Dávka životního minima
CELKEM			13 203 486			počet plátců zdravotního a sociálního pojištění	statistiky zdravotních pojištěných	124	3 roky	úspory zdravotního pojištění placeného státem měsíčně	772	zákon 592/1992 Sb.
						počet plátců zdravotního a sociálního pojištění	dotazníkové šetření mezi účastníky	124	3 roky	vyšší výnos zdravotního a sociálního pojištění za měsíc	7 696	průměrná výše pojistného
						počet plátců daně z příjmů fyzických osob	dotazníkové šetření mezi účastníky	124	3 roky	vyšší výnos daně z příjmů fyzických osob za měsíc	3 220	průměrná výše daně
						počet dobrovolníků, kteří získali alespoň 1 nápad na zlepšení svého podnikání	telefonický dotazník	10	1 rok	úspora nákladů na externí konzultanty	15 000	Průměrná cena 1,5 dne poradenství služeb poplatná u 3 firem

PŘÍLOHA Č. 2 TVORBA PODNIKATELSKÉHO MODELU VE ZDRAVOTNICKÝCH ČI SOCIÁLNÍCH SLUŽBÁCH

Podnikatelský úspěch je často spojen s rychlou tvorbou zisku. Ovšem v dnešním měnícím se prostředí se vyvíjejí nové modely, postupy a procesy nejen pro samotnou léčbu, ale také pro podnikání ve zdravotních službách. Proto ani skvělý nápad nemusí být zárukou podnikatelského úspěchu. Předložený seznam aktivit Vám pomůže zhodnotit nejen Váš záměr jako takový (jeho logickou posloupnost), ale také zjistit, zda jste při Vašich úvahách na něco nezapomněli, či naopak neplánujete něco zbytečně komplikovaného do začátku. Tento seznam berte jako podklad pro tvorbu Vašeho vlastního podnikatelského modelu. Byl zkonstruován podle již prověřeného modelového „Checklistu“, tak upraven dle provedených výzkumů v období 2009-2011 .

Výstupem dotazníku je pochopení procesů, které připravujete, jejich složitost, nároky a komplexnost. Taktéž Vám ukáže, co byste ještě potřebovali zjistit, nebo navržené odpovědi Vás dokážou nasměrovat/inspirovat k něčemu, co vlastně chcete/plánujete. Na otázku zvolte pouze jednu odpověď, není-li uvedeno jinak. Každá odpověď má své bodové ohodnocení, to si pak přepište ke svému ohodnocení. Na konci získáte celkové skóre.

Pozn. Jelikož se jedná o pracovní verzi propojenou s výzkumnou prací, je v otázkách přímo uveden odkaz na výzkumnou otázku (číslo otázky), která byla důvodem pro zařazení tohoto dotazu (otázky jsou také zvýrazněny). Ke každé otázce je také vypracován komentář, co znamená a jak ovlivňuje podnikání. Je výsledkem zkoumání problematiky a syntézou anglické verze (u otázek z dotazníku je komentář zcela vlastní, Šebestová,2012).²⁶

Podnikatelská motivace	hodnocení odpovědi	Vaše dosažené body
1. Jaký je Váš hlavní důvod, proč chcete založit svůj vlastní podnik? (otázka 1)		
a) Možnost seberealizace	1	
b) Příležitost vydělat si více než jako zaměstnanec, nebo jako možnost příjvídělku	1	
c) Originální nápad	2	
d) Sociální potřebnost v okolí	1	
2. Kdo je podle Vás podnikatel ve zdravotnických/sociálních službách? V obecné rovině, kdo bude majitelem nápadu a kdo ho bude realizovat?		
a) lékař nebo sdružení lékařů /sociální pracovníci	1	
b) Individuální poskytovatel péče nebo jiná podnikatelská skupina, než lékaři	1	
c) nemocnice nebo jiné zdravotnické organizace /sociální organizace	1	

²⁶ Entrepreneurial Health Care – A Checklist for Legal Compliance and Business Success By Bruce A. Johnson, Esq. ,principal, MGMA Health Care Consulting Group and special counsel, Faegre & Benson, LLP <http://www.mgma.com/WorkArea/DownloadAsset.aspx?id=5552>

²⁶ ŠEBESTOVÁ, J. *Dilemata teorie a praxe podnikání ve zdravotních službách*. Karviná: Slezská univerzita v Opavě, Obchodně podnikatelská fakulta v Karvině, 2011, 176 s. ISBN 978-80-7248-702-8., příloha 1

Podnikatelská motivace	hodnocení odpovědi	Vaše dosažené body
d) další provozovatelé zdravotnických služeb jako např. agentury domácí péče, nebo dodavatelé služeb - opravy zdravotní techniky, nebo jiní, odlišní od bodu a-c	1	
e) Osoby nebo organizace, které jsou zapojeny do oblasti zdravotní péče jako provozovatelé služeb nebo dodavatel (např. fyzická osoba se zájmem o konkrétní záležitosti či služby).	3	
f) Dvě a více možností z bodu a-d	3	
g) Možnost e) plus jedna či obě možnosti z bodu a, b	5	
3. Plánujete rádi své činnosti? (otázka 20)		
a) Ano	1	
b) Ne	3	
Předmět podnikání, charakter služby		
4. Jakou/jaké konkrétní služby chcete poskytovat? (vyberte všechny, které plánujete poskytovat), ot. 12		
a) profesionální služby lékaře a/ nebo služby od „neprofesionálních poskytovatelů“(nelékařské)/sociální služby jako hlavní činnost	3	
b) Diagnostické služby	1	
c) Terapeutické služby	1	
d) Komplementární pro ostatní (RTG centrum, laboratoř)	5	
e) Fyzioterapie	1	
f) Wellness, prevence	1	
g) Zaměření na mentální zdraví	1	
h) Kosmetické služby	1	
i) Výživa, doplňky, poradenství	1	
j) Technologie, produkty týkající se zdraví a wellness	1	
k) Ošetrovatelství, domácí péče	1	
l) Jiné.....		
5. Při vztahu s pacientem/zákazníkem se budeme snažit o (otázka 11):		
a) Službu standardizovanou, pacientovi poskytneme volnost při volbě dalších specialistů, pouze navrheme postup, vyřešíme hlavní problém.	1	
b) Komplexní službu/servis pacientovi/zákazníkovi, kdy se budeme snažit o nahlédnutí nad problémy pacienta, hledat mezioborové řešení, včetně řešení vedlejších problémů pacienta, ale vyžadující spolupráci s vybranými odborníky, které známe	3	
c) Specializovanou službu – vysoce kvalifikované soustředění na hlavní problém s veškerou péčí a komfortem, zahrnující spolupráci s úzce specializovanými pracovišti	3	
6. Vaše spolupráce s ostatními pracovišti bude mít v průběhu podnikání charakter (ot. 14):		
a) Formální (na základě smlouvy)	1	
b) Neformální (na základě znalosti kolegů, zkušenosti)	3	
7. Mají vámi připravované služby kódování v číselníku výkonů (DRG apod.) a nebudete tak muset provést vlastní kalkulaci výkonu?		
a) Ano	1	
b) Ne	3	

Podnikatelská motivace	hodnocení odpovědi	Vaše dosažené body
8. Jaká je povaha Vašich služeb?		
a) lékařské / chirurgické, diagnostické, terapeutické a podobné služby, zaměřené na vyhodnocení nebo zmírnění nemocí?	1	
b) Volitelné služby, které mohou zlepšit zdraví, pohodu a kvalitu života? - nezahrnuté v a)	1	
c) a) + b)	1	
d) jiné	2	
Personální zajištění		
9. Jaký konkrétní druh (y) personálu bude poskytovat služby pro pacienty / klienty? (Zaškrtněte všechny, které budete potřebovat)		
a) Lékaři všech oborů – dle druhu poskytované služby	3	
b) Všeobecné zdravotní sestry (RN), ošetrovatelky, porodní asistentky	3	
c) Fyzioterapeuti, logopedi	3	
d) psychologové, sociální pracovníci	3	
e) odborníci na výživu a dietologové, maséři...	1	
f) ostatní...(laboranti...)	2	
g) ostatní, kteří potřebují zvláštní vzdělání pro poskytování těchto služeb	3	
h) ostatní (pomocný personál)	1	
Distribuce		
10. Podnik služeb bude otevřen (jak?): (otázka 2)		
a) jako úplně nový, pod Vaším jménem	3	
b) převezmu ordinaci/podnik po kolegovi	1	
c) jako zprivatizovaný/se změnou právní formou	2	
d) v pronajatých prostorách	2	
e) jiným způsobem	2	
11. Služby budete poskytovat:		
a) prostřednictvím zavedeného poskytovatele zdravotní /sociální péče organizace nebo jako doplňkovou službu	1	
b) na vlastní účet, na vlastní jméno	3	
12. Podle zvoleného obchodního modelu, komu budou zůstat tržby za služby:		
a) poskytovateli zdravotní/sociální péče nebo služeb jako organizace (např. lékař, sdružení lékařů, nemocnice)	1	
b) podniku, který je „oddělený“ od poskytovatele zdravotní péče nebo organizace (vlastník řetězce, jenž financuje provoz)	3	
13. Jakou bude mít podnik obslužnost/spádovou oblast?		
a) Místní	1	
b) Místní s více pobočkami v jednom regionu	1	
c) Regionální (více míst ve více regionech)	5	
Způsob financování aktivit		
14. Kdo bude vlastnit podíly (vklady) v podniku (přímo i nepřímo)?		
a) Jen lékaři/sociální pracovníci/poskytovatelé služeb	3	

Podnikatelská motivace	hodnocení odpovědi	Vaše dosažené body
b) Jeden nebo více společníků z řad poskytovatelů služeb z otázky č. 8, mimo lékaře.	2	
c) Organizace poskytující péči (nemocnice, domov důchodců...)	1	
d) Cizí investoři, nepodnikající v oblasti zdravotnictví (zdroj venture kapitálu)	3	
e) Dva nebo více partnerů pro společné podnikání	6	
15. Kdo bude většinovým plátcem za Vaše služby?		
a) Zdravotní pojišťovny	3	
b) Komerční pojištění klientů	1	
c) Zaměstnavatelé v rámci benefitů či povinné péče o zaměstnance	1	
d) Jenom samoplátci	1	
e) Všichni mimo pacienty pojištěven	1	
f) Všichni a-d)	3	
16. Jaký způsob financování se Vám nyní nabízí pro založení podniku a úhradu počátečních nákladů?		
a) Zcela samofinancovaný jednotlivými podnikateli.	5	
b) Zcela samofinancovaný jednotlivými podnikateli + částečně kryto podnikatelským úvěrem	5	
c) finanční prostředky z existujícího podniku, včetně institucionálních poskytovatelů zdravotní péče	1	
d) venture-capital (rizikový kapitál externího společníka)	3	
e) finanční prostředky od společníků, kteří nebudou provozovateli služeb už mám k dispozici	1	
Zpracování podnikatelského záměru		
17. Podnikatelský záměr si zhotovím (ot.4):		
a) sám	1	
b) nechám si zpracovat	3	
18. Můj plán byl/bude :		
a) Zpracován, ale není v písemné podobě	5	
b) Zpracován ve formě osnovy nebo shrnutí či eseje, bez finančního rozboru	5	
c) Zpracován písemně s propočtem odhadovaných příjmů, ale nic jiného navíc	3	
d) Zpracován písemně s podrobnou finanční analýzou předpokládaných nákladů a výnosů	2	
e) Zpracován písemně s obchodním plánem, zahrnující první tři roky provozu včetně analýzy rizik?	1	
19. Můj nápad na zavedení služby měl:		
a) Oporu v přáních pacientů/klientů? Nebo to byla chybějící služba v okolí?	1	
b) Oporu v analýze investora, který ji úspěšně nabízí jinde?	1	
c) Něco jiného....	5	
20. Jak hodnotíte svou službu z hlediska konkurence, udržitelnosti:		
a) Je to zcela nová (ojedinělá) služba / obchodní koncept	5	
b) Je to služba / obchodní koncept, který byl úspěšně vyvinut a použit na jiném místě, ale ne v mém místě podnikání	3	

Podnikatelská motivace	hodnocení odpovědi	Vaše dosažené body
c) Renomovaná (zaručená) služba, která je provozována na základě frančízy nebo na základě povolení k provozování činnosti	1	
21. Kdo bude aktualizovat Vaše podnikatelské cíle? (otázka 19)		
a) Majitel	1	
b) Pověřený manažer	2	
c) Tým odborníků	2	
d) Externí konzultant	3	
22. Které části plánů budete pravidelně sestavovat/aktualizovat (ot.21)		
a) Marketingový plán	1	
b) Finanční plán	1	
c) Personální plán	1	
d) Plán objemu služeb - výkonů	1	
e) Všechny	5	
f) Žádný	1	
Dovednosti pro podnikání (bez bodového ohodnocení)		
23. Které hodnoty, vlastnosti a dovednosti budete chtít uplatnit ve svém podniku a bude tím odlišný při poskytování služby (ot. 22,23, faktorová analýza):		
a) Ve vztahu se zákazníky <ul style="list-style-type: none"> • Sociální atmosféra • Podniková kultura • Komunikace • Pověst a její budování • Znalosti a zkušenosti 		
b) Ve vztahu se zaměstnanci <ul style="list-style-type: none"> • Motivace • Organizování • Vedení • Kontrola • Znalosti a zkušenosti 		
c) Ve vztahu s externími dodavateli/prostředím <ul style="list-style-type: none"> • Výběr dodavatelů • Obnova zařízení • Budování obchodní sítě • Vztahy s pojišťovny 		

Otázka č. 1

Vlastní motiv pro podnikání ovlivňuje i jeho směr do budoucna. Co vlastně chcete? Více si vydělat? Být svým pánem? Pokračovat v tradici své rodiny? Hledáte také svůj směr „pomoci ostatním“? To vše ovlivňuje tvorbu cílů podniku, zda jej budete jen udržovat, nebo jej rozvíjet (hledat nové způsoby, postupy).

Otázka č. 2

Určuje totožnost podnikatele. Musíte si uvědomit, kdo bude skutečně stát za Vaším podnikáním. Vy – jako poskytovatel a jako lékař/zdravotní sestra atd. nebo soukromí investoři, kteří budou mít vliv na služby? Složitost vztahů se zvýší, když se bude jednat o více než jednoho podnikatele. Dále to bude mít vliv na rozhodování o právní formě, kterou zvolíte pro Vaše podnikání.

Otázka č. 3

Plánování je základem podnikatelských aktivit. Bez řádného plánu se nedoberete cíle, který si zvolíte. Proto je třeba se zamyslet, pokud již o podnikání uvažujete, zda přijmete zodpovědnost za plánovací aktivity, popř. se těmto dovednostem ještě naučíte. Jsou totiž základem úspěchu.

Otázka č. 4

Zamyslete se nad tím, jaké služby budou poskytnuty prostřednictvím nového podniku. Kromě toho, že si určíte hlavní a vedlejší službu/služby, zjistěte si, za jakých podmínek je můžete provozovat. Vždy je zásadní mít „splněna“ všechna regulační opatření, která se vážou k jednotlivým službám, ať už z hlediska technické, věcné, hygienické přípravy či z hlediska odborné zabezpečení.

Otázka č. 5

Jak složitou organizační strukturu uvnitř/navenek podniku plánujete pro jeho začátek? Chcete zařídit/vyřídit všechno najednou? Čím složitější vztahy naplánujete do začátku pro sebe, pokud budete v osobě majitele i poskytovatele, tím složitěji se Vám podnik bude řídit. Co třeba zkusit jednodušší servis, ale spokojený zákazník, než složité úkony, ale za cenu nezvládnutí termínů a „podnikatelské překlepy“?

Otázka č. 6

Forma podnikatelské spolupráce. K budování obchodních vztahů potřebujete čas. Samosebou, že ze začátku budou převažovat kolegiální vztahy či vztahy založené na důvěře. Avšak lze to vždy využít? V dodavatelsko-odběratelských vztazích je nejlepší udržovat vztahy v písemné podobě. Vyhnete se tak nepříjemnostem, a přece jen, pořádek dělá přátele.

Otázka č. 7

Konkrétní služby, kterým byly přiřazeny kódy budou pravděpodobně zahrnovat zdravotnické nebo jiné profesní služby. Identifikační kódy pomohou také definovat platné právní normy, které se musí s poskytováním služby dodržovat, stejně tak určují ocenění (cenu) služby, spoluúčast pacienta apod. Pokud zamýšlíte poskytovat službu „volnou“, nehrazenou z pojištění, je třeba se zamyslet nad způsobem kalkulace ceny za službu, což může být pro začínajícího podnikatele obtížné. Není možno stanovit stejnou cenu za podobnou službu jak uvidíte u konkurence, aniž byste sečetli své vlastní náklady!

Otázka č. 8

Podnikatelské aktivity, které se týkají zdravotnických služeb např. chirurgické, diagnostické a další služby, které jsou navrženy tak, aby hodnotily anebo zmírily konkrétní stav nebo stav nemoci se obvykle vztahují specifické regulační požadavky. Služby zaměřené na wellness obvykle nespádají pod takovou regulaci.

Otázka č. 9

Vždy musíte vědět, jaké druhy odborníků (i jejich počet) budete potřebovat dle zákona a vyhlášek. Taktéž je omezeno fondem pracovní doby působení ve více pracovištích!

Otázka č. 10

Založení vlastního podniku vždy představuje vyšší míru rizika, musíte získat vlastní klientelu, než když převezmete podíl již v zavedeném podniku svého kolegy. Zde je ovšem riziko, že pacienti byli zvyklí na určitý standard, který budou vyžadovat i od Vás. S tím souvisí vysoký vliv podnikatelské kultury Vašeho předchůdce – pokud s ním byli spokojeni, budete s ním mnohokrát srovnáváni.

Otázka č. 11 a 12

Způsob poskytování služeb prostřednictvím zavedeného poskytovatele zdravotní péče nebo další organizace obvykle zahrnuje méně regulačních překážek, než samostatné podnikání v důsledku uplatňování právních předpisů a získávání vlastních licencí a splnění souvisejících požadavků.

Otázka č. 13

Umístění podniku pro poskytování služeb je velice významné. Start lékařské/pečovatelské praxe, pomocí sdíleného zařízení nacházejícího se ve stejné budově jako lékařské praxe, může snižovat počáteční transakční náklady. Síťování podniku na další pobočky je potom plán na delší časový úsek.

Otázka č.14

Při zakládání podniku je třeba zvážit, kolik společníků bude mít budoucí podnik. Rozvoj joint-venture podniku, který kombinuje několik jedinců a / nebo organizací, které podnikají v souladu s právními předpisy, ovšem strategie s více společníky je náročné, zvláště když soukromé osoby nebo jiné zahraniční investoři chtějí spolupracovat s poskytovateli péče.

Otázka č. 15

V podniku je obecně lepší mít nárok na náhrady za služby, které poskytuje pacientům a klientům pojištěn nebo komerční plátců, nebo mají nabídku pouze pro osoby, které si za péči platí samy. Ovšem v praxi se riziko kompenzuje tím, že se oba typy klientů kombinují.

Otázka č. 16

Nedostatečný počáteční kapitál a dlouhodobý provozní kapitál se obvykle představuje slabý článek v podnikatelském plánu. Ačkoliv zakládající podnikatelé mohou financovat své podniky sami, ti, kdo mají přístup dalšímu typu kapitálu, mají na počátku vývojového procesu podniku lepší výchozí pozici pro úspěch.

Otázka č. 17 a 18

Pokud se podílíte na přípravě podnikatelského plánu sami, budete vědět o svém podnikání vše. Taktéž si ujasníte své myšlenky. Participací na plánu taktéž získá Váš plán formu, která je vyžadována pro získávání externího financování (úvěrů).

Otázka č. 19 a 20

Obchodní modely, které jsou založeny na rozvoji formálního podnikání a testování, spojené s podnikatelským nápadem je také důležité. Trh, analýza a objektivní posouzení modelu jinými podnikateli zpravidla poskytne informace, který pomáhá zpřesnit produkt, marketingové a distribuční systémy.

Otázka č. 21 a 22

Dynamika podnikání závisí na tom, jak dokážete reagovat na změny v prostředí. Pokud je podnik malý veškerou zodpovědnost za jeho chod budete mít Vy. Ovšem jestli se budete chtít lépe věnovat své profesi, je lépe při plánech spolupracovat s odborníky a ujasňovat si své podnikatelské myšlenky.

Otázka č. 23

Tyto základní hodnoty jsou podstatné k vytvoření sociální atmosféry v podniku, vytvoření žebříčku hodnot, který chcete v podnikání sledovat a dodržovat. Jakýsi „etický“ kodex, který budete chtít od počátku podnikání dodržovat, jako Váš standard.

Jakého skóre jste dosáhli?

•0 - 33 bodů - poměrně jednoduchý začátek podnikání. Podniky v tomto rozsahu obecně mají poměrně málo "pohyblivých částí" a obvykle mají relativně nízkou složitost podnikání

•33-46 bodů mírně složitější začátek podnikání. Služby zahrnuté v této řadě často čelí novým právním a regulačním úkolům, které jim jsou obvykle schopny překonat úzká místa s důrazem na detail.

•47 bodů a více. Výrazně složitější začátek podnikání. Podniky v tomto rozsahu mají podstatně vyšší složitost a náročnost na právní, regulační a obchodní znalosti. To obvykle vychází z kombinace více faktorů, včetně služeb, které mají být poskytnuty, taktéž na rozsah podnikání, strategii a obchodní model podnikání – např. spolupráce v řetězci, francíza služeb.