

Centrum aplikovaného výzkumu a dalšího vzdělávání

Procesní analýza, včetně návrhů opatření ke zlepšení

v rámci výzvy 03_15_031 Budování kapacit a profesionalizace NNO

Zpracovatel:

listopad - prosinec 2015, předáno 10. 12. 2015

IDOL, s.r.o.

Velkostranní 650/21, 712 00 Ostrava - Muglinov

IČ: 62305719

DIČ: CZ 62305719

A handwritten signature in blue ink, appearing to read 'Marek Schneider'.

PhDr. Marek Schneider, Ph.D.
jednatel IDOL, s.r.o.



Obsah

Profil společnosti provádějící procesní analýzu	4
Vzdělávací aktivity v oblasti NNO, veřejného a soukromého školství	4
Aktivity pro instituce státní správy a samosprávy	4
Naše konkurenční výhoda	4
Procesní analýza	5
Profil organizace poptávající procesní analýzu	7
Poslání společnosti	7
Vybrané aktivity Centra AVDV v roce 2015.....	8
1. Strategie organizace, poslání.....	9
Zjištění	10
Leadership a strategické řízení	12
Organizační rozvoj.....	13
Strategické řízení (metody a nástroje)	13
Stanovování cílů a úkolů, kontrola a organizování.....	15
Silné stránky	15
Slabé stránky	16
Příležitosti - doporučení.....	17
Další příležitosti - doporučení	18
Vzdělávání jako základ pro zavedení doporučených aktivit	19
Příklad indikátorů k hodnocení účinnosti zaváděných opatření	20
2. Financování, fundraising	21
Zjištění	21
Finanční řízení	23
Silné stránky	23
Slabé stránky	24
Příležitosti - doporučení.....	24
Další příležitosti - doporučení	24
Vzdělávání jako základ pro zavedení doporučených aktivit	25
Příklad indikátorů k hodnocení účinnosti zaváděných opatření	25
3. Lidské zdroje	26
Personální řízení, hodnocení zaměstnanců a motivační systém - zjištění.....	26
Rozvoj zaměstnanců a vzdělávání - zjištění	28
Týmová práce a projektové řízení, vztahy a atmosféra - zjištění	30
Silné stránky	31
Slabé stránky	32
Příležitosti - doporučení.....	33
Výběr, přijímání a řízení zaměstnanců	33
Vedení zaměstnanců	33
Hodnocení zaměstnanců, včetně externích lektorů	33

Motivování zaměstnanců	33
Rozvoj, vzdělávání	34
Odměňování	34
Uvolňování, propouštění, odchody zaměstnanců	34
Další příležitosti - doporučení	35
Vzdělávání jako základ pro zavedení doporučených aktivit	35
Příklad indikátorů k hodnocení účinnosti zaváděných opatření	36
4. Marketing a PR	37
Zjištění	37
Silné stránky	38
Slabé stránky	38
Příležitosti - doporučení	39
Vizuální identita	40
Komunikace v rámci public relations (PR)	40
Definice hlavních cílových (zájmových) skupin	40
Další příležitosti - doporučení	40
Vzdělávání jako základ pro zavedení doporučených aktivit	40
Příklad indikátorů k hodnocení účinnosti zaváděných opatření	41
5. Kvalita služeb/produktů	42
Příloha 1	43
Silné stránky	43
Slabé stránky	43
Příležitosti	44
Ohrožení	44
Příloha 2	46

Profil společnosti provádějící procesní analýzu

Naše firma se zabývá činností v oblasti lidských zdrojů již 21 let. Poskytuje služby jednotlivcům (osobní a profesní způsobilost, pomoc při řešení osobních problémů aj.) a organizacím v oblasti vzdělávání pracovníků i managementu, psychologické přípravy zaměstnanců, diagnostiky zaměstnanců a firmy. Ve společnosti IDOL, s.r.o. působí graduovaní odborníci z oborů psychologie, pedagogiky, andragogiky, sociologie a sociální práce. Převážně se jedná o externí spolupracovníky z řad vysokoškolských učitelů a poradenských institucí se zkušenostmi vzdělávacími, výzkumnými a poradenskými. Lektori společnosti IDOL, s.r.o. pracují v oblasti vzdělávání dospělých a jako poradenští pracovníci jsou v denním kontaktu se společnostmi ziskového i neziskového sektoru.

Vzdělávací aktivity v oblasti NNO, veřejného a soukromého školství

IDOL, s.r.o. se aktivně podílel na vzdělávacích a expertních aktivitách pro řadu projektů NNO, školských a vzdělávacích institucí. Např. Řízení změn, projektový management, PR a fundraising pro Asociace nestátních neziskových organizací v České republice, bilanční diagnostika nezaměstnaných v několikaletých navazujících projektech a projektů vzdělávání dospělých SOU Dakol, s.r.o., cyklus vzdělávání managementu škol a školních poradců pro Obchodní komoru Karviná apod.

Aktivity pro instituce státní správy a samosprávy

V posledních letech jsme pracovali na sociálních projektech pro řadu institucí a měst, námatkou uvádíme: sociálně demografickou analýzu města Ostravy, analýzu spokojenosti uživatelů soc. služeb v Karviné, analýzu spokojenosti uživatelů soc. služeb v Ostravě, SWOT analýzy II. komunitního plánování v Ostravě, analýzu potřeb sociálních služeb v Orlové, analýzu plnění standardů v domovech důchodců Moravskoslezského kraje, celkové zajištění komunitního plánování měst Orlová a Bílovec, analýzy projektů Odboru školství Krajského úřadu Moravskoslezského kraje apod.

Naše konkurenční výhoda

- ❖ Aktivní využívání „nástrojů kvality“ jako Balanced Scorecard a CAF.
- ❖ Dlouholetá činnost v prostředí neziskových organizací, veřejné správy a samosprávy.
- ❖ Rozvinuté know-how v oblasti řízení lidských zdrojů.
- ❖ Strategické plánování měst a mikroregionů.
- ❖ Pedagogická, publikační a výzkumná činnost ve spolupráci s veřejnými institucemi a vysokými školami (např. publikace *Balanced Scorecard Method in the Management of Public Sector Organizations*, *Kompetence manažerů v sociálních službách*).
- ❖ Zkušenosti s vedením pracovních týmů a skupin, outsourcing řízení společností a firem.
- ❖ Expertní činnost v oblasti rozvoje potenciálu zaměstnanců společností.
- ❖ Koučing a mentoring v oblasti osobního rozvoje jednotlivců.
- ❖ Realizace assessment center a development center pro řadu společností a institucí.

Procesní analýza

Následující procesní analýza je zhotovena na základě zkušeností zpracovatele s metodami řízení kvality uplatňovaných v organizacích veřejné správy a sociálních služeb. Principy a metody hodnocení, které byly uplatněny v této analýze, vycházejí mimo jiné:

- ❖ z Balanced Scorecardu (systém vyvážených ukazatelů, vazba mezi strategií a operativními činnostmi s důrazem na měření výkonu v organizaci ve čtyřech perspektivách: finanční, zákaznické, interních procesů, učení se a růstu)
- ❖ ze Sebehodnotícího modelu CAF - použita byla zejména tato subkritéria:
 - o 1.1 Nasměrování organizace vypracováním poslání, vize a hodnot
 - o 1.2 Řízení organizace, její výkonnosti a neustálého zlepšování
 - o 1.3 Motivování a podpora zaměstnanců v organizaci a vedení příkladem
 - o 2.1 Shromažďování informací o současných a budoucích potřebách zainteresovaných stran, jakož i relevantních informací pro řízení organizace.
 - o 2.2 Rozvíjení strategie a plánování s přihlédnutím ke shromážděným informacím.
 - o 2.3 Komunikování a uplatňování strategie a plánování v rámci celé organizace a její pravidelné přezkoumávání.
 - o 2.4 Plánování, uplatňování a přezkoumávání inovací a změn.
 - o 3.1 Plánování, řízení a zlepšování lidských zdrojů s ohledem na strategii a plánování
 - o 3.2 Zjišťování, rozvíjení a využívání kompetencí zaměstnanců a sladování cílů jednotlivců s cíli organizace
 - o 3.3. Zapojení zaměstnanců rozvíjením otevřeného dialogu, udělováním pravomoc a podporováním jejich celkové spokojenosti
 - o 4.1 Rozvíjení a řízení partnerství s relevantními organizacemi
 - o 4.2 Rozvíjení a uplatňování partnerství s občany/zákazníky
 - o 4.3 Řízení financí
 - o 4.6 Řízení provozních prostředků, zařízení a budov
- ❖ interní databáze zpracovatele v oblasti Strategického benchmarkingu, řízení lidských zdrojů, řízení financí a zákaznické orientace - hodnocenými oblastmi byly:
 - o personální řízení,
 - o týmové řešení problémů,
 - o leadership a strategické řízení,
 - o marketing a management,
 - o finanční řízení,
 - o organizační rozvoj,
 - o vzdělávání a rozvoj,
 - o strategické řízení (metody a nástroje).

Ve zmíněných oblastech byly hodnoceny konkrétní otázky na škále 0-100 % podle toho, nakolik daná organizace naplňuje svými činnostmi dané téma.

- ❖ dalším zdrojem pro zpracování analýzy byly rovněž individuální rozhovory se zástupci organizace, focus group s cílem zpracovat SWOT analýzu organizace

- ❖ a anonymní šetření zaměstnanců zaměřené na témata procesní analýzy. Na základě těchto použitých metod jsou formulovány závěry a doporučení.

SWOT analýza je přílohou této analýzy.

Všechny níže popsané oblasti s výjimkou oblasti 5 „Kvalita služeb/produktů“ zahrnul zpracovatel do této procesní analýzy z důvodu nastavení lepšího budoucího fungování organizace.

Všechna navrhovaná doporučení mají (v případě realizace projektu) pomoci k efektivnějšímu, stabilnějšímu, transparentnějšímu a profesionálnějšímu chodu organizace jak ve vztahu ke svým klientům, tak ve vztahu ke svým zaměstnancům i dalším cílovým skupinám. Zpracovatel této analýzy vidí v navrhovaných opatřeních možnosti ke zlepšení vzájemné komunikace, spolupráce, kvality vykonávaných činností i postupného naplňování Poslání organizace.

Profil organizace poptávající procesní analýzu

Centrum aplikovaného výzkumu a dalšího vzdělávání je obecně prospěšná společnost, která působí na trhu od r. 2012.

Orgány společnosti: Ředitelka, správní rada, dozorčí rada.

Poslání společnosti

Hlavním posláním Centra aplikovaného výzkumu a dalšího vzdělávání, o.p.s. (dále Centrum AVDV) je poskytovat obecně prospěšné služby. Mezi ně patří pořádání pracovních setkání odborníků, workshopů, organizování odborných kurzů, školení, konferencí a jiných vzdělávacích aktivit, včetně lektorské činnosti a realizace programů dalšího vzdělávání pedagogických pracovníků.

Centrum AVDV přináší nové znalosti, zajišťuje lektory a pedagogické dozory s metodickými i odbornými znalostmi a dovednostmi, pořádá výukové vzdělávací programy a vytváří kvalitní metodické zázemí pro další vzdělávání, angažuje se v oblasti sociálního začleňování dětí a mládeže a rovných příležitostí. V současné době je Centrum AVDV partnerem projektů financovaných z Operačního programu Vzdělávání pro konkurenceschopnost a je příjemcem grantu podpořeného z Norska.

Centrum AVDV, o.p.s. vytváří činnost v souladu s účelem, pro které bylo založeno, a to:

- ❖ činnostmi v sociální oblasti, v oblasti školství, vzdělávání, zdravotnictví, sociálních služeb, ochrany životního prostředí a dalších služeb poskytovaných ve veřejném zájmu,
- ❖ ochranou morálních a etických hodnot, udržitelného rozvoje, historického a kulturního dědictví a tradic,
- ❖ ochranou přírody a krajiny.

Centrum AVDV za tímto účelem pořádá aktivity dle svého poslání, realizuje provádění aplikovaného výzkumu a experimentálního vývoje, včetně šíření jejich výsledků prostřednictvím výuky, publikování. Jednou z hlavních rolí Centra AVDV je přenést nové znalosti a metodické i odborné dovednosti svých lektorů do vytvářených výukových modulů vzdělávacích programů v různých oblastech. Součástí činnosti je i pořádání zahraničních cest k výměně zkušeností z dosaženého poznání ve výzkumu, vývoje a zavádění inovací.

Vybrané aktivity Centra AVDV v roce 2015

Implementace systému uceleného působení terapií využitelného při práci s handicapovanými dětmi

Projekt se zaměřuje na tělesně a psychicky postižené děti a žáky, pro které bude vytvořen soubor terapií. Široký záběr terapií bude sloužit cílové skupině k rozvoji dovedností a motoriky dětí bude působit zároveň jako prevence důsledku onemocnění jejich handicapu.

Jedná se především o děti, mládež, které jsou s lehčím či středně těžkým mentálním či fyzickým, často kombinovaným postižením. Různé terapie napomáhají zvládnout psychické problémy, rozvoji hrubé i jemné motoriky, učení soustředění. Terapie jsou fyzioterapeutické metody, které se v rámci komplexní rehabilitace využívají k optimalizaci PM vývoje.

Používané metody:

- ❖ Canisterapie
- ❖ Hippoterapie
- ❖ Pohybové aktivity
- ❖ Arteterapie
- ❖ Muzikoterapie

Další projekty

- ❖ Podpora preventivních aktivit zaměřených na dětskou populaci ve vybraných oblastech formou zážitkových terapií.
- ❖ Bilaterální projekt - mezinárodní konference zaměřená na využití terapeutických metod při snížení handicapu vrozeného u dětí a mládeže
- ❖ Občanské vzdělávání - podpora občanského vzdělávání v oblasti obecných a odborných kompetencí
- ❖ Projekt Stáže pro mladé - určený žákům a studentům posledních ročníků škol, cílem je pomoci nalézt pracovní praxi ještě během studia
- ❖ Projekt Stáže ve firmách - vzdělávání prostřednictvím mentorů
- ❖ Zvyšování kvality počátečního vzdělávání realizací praktického vyučování - navázání nových partnerství mezi školami a zaměstnavateli z hlediska rozšíření jejich spolupráce v oblasti praktického vyučování a rozvíjení středisek vlastní odborné praxe
- ❖ Program EFEKT - státní program na podporu úspor energie a využití obnovitelných zdrojů energie

1. Strategie organizace, poslání

Nejčastěji uplatňovaným přístupem ve strategickém řízení je hierarchický přístup založený na formulaci poslání, vize, strategických cílů a strategie.

Většina organizací ví, jak by chtěla fungovat ve vztahu ke svým klientům i zaměstnancům - pojmy jako profesionalita, kvalita, efektivní komunikace a spolupráce, důvěra, respekt, efektivní hospodaření jsou používány poměrně často. Nicméně už méně dokáží jednotlivé organizace „přetavit“ tyto velmi obecné cíle a přání do konkrétních aktivit.

Strategický plán je nástroj, který může pomoci nastavit dlouhodobé cíle na základě konsensu všech zaměstnanců a může pomoci určit směr organizace. Vzájemná komunikace a společné hledání možností zlepšování je výrazným přínosem při tvorbě Strategického plánu, pokud jsou zapojeni všichni zaměstnanci. Strategické cíle jsou pak očekávané budoucí výsledky představující žádoucí stav, kterého chce organizace dosáhnout prostřednictvím svých aktivit. Cíle i strategický plán dávají smysl stanovenému poslání.

Za formulování cílů nese odpovědnost vedení organizace. V praxi je potřeba ovšem brát na zřetel i názory zaměstnanců.

Strategický plán organizace spolu s následnými akčními plány, ve kterých jsou definovány konkrétní úkoly (dle metody SMART), odpovědnost, termíny, finanční náročnost aktivit i systém metrik - indikátorů naplňování cílů, patří mezi základní manažerské nástroje řízení.

Po zavedení Strategického plánu dochází ve většině organizací ke zlepšení komunikace a spolupráce, zaměstnanci „táhnou za jeden provaz“, definované strategické cíle mohou sloužit jako podklad i pro efektivní zavedení systému MBO (řízení podle cílů), hodnocení práce a odměňování.

Ve veřejné správě i sociálních službách často slyšíme názor, že zpracování Vize a Strategie není možné vzhledem k nestabilnímu prostředí a měnícím se prioritám relativně rychle se střídajících podmínek. Management pro 21. století v soukromém sektoru se zabývá naprosto stejnou otázkou - jak strategicky i operativně řídit organizace v turbulentním prostředí stále se zrychlujících změn. Vize a strategie by měla vytvořit základní rámec pro nastartování procesu řízení podle cílů a přinést řadu příležitostí pro týmovou spolupráci napříč organizací. Je to zásadní výzva, jejíž naplnění (dlouhodobé naplňování) zlepší komunikaci a spolupráci uvnitř organizace, jejíž realizace přinese tolik potřebné měřitelné cíle pro systém hodnocení a odměňování.

Možnost podílet se na tvorbě Vize i Strategie a její realizaci bude v budoucnu příležitostí nejen pro management, ale především pro řadové zaměstnance. Zpracování Vize a Strategie (a její důsledná realizace na principech týmové spolupráce a projektového řízení) přinese postupnou změnu směřující k učit se organizaci, která bude lépe připravena reagovat na měnící se podmínky.

Zjištění

Organizace Centrum AVDV má zpracované Poslání v následujícím znění:

„Hlavním posláním Centra aplikovaného výzkumu a dalšího vzdělávání, o.p.s. je poskytovat obecně prospěšné služby.“

Základními cíli (aktivitami) jsou:

- ❖ činnosti v sociální oblasti, v oblasti školství, vzdělávání, zdravotnictví, sociálních služeb, ochrany životního prostředí a dalších služeb poskytovaných ve veřejném zájmu,
- ❖ ochrana morálních a etických hodnot, udržitelného rozvoje, historického a kulturního dědictví a tradic,
- ❖ ochrana přírody a krajiny.

Poslání organizace ale není v současné době dále převedeno do:

- ❖ dlouhodobé Vize („kam chceme jít, jaký je náš cíl“),
- ❖ Strategického plánu („kudy půjdeme k cíli“),
- ❖ ani konkrétních „vnitřních projektů“ („jak do cíle dojdeme“).

Chybí tedy Vize organizace i ucelená Strategie (vycházející z potřeb klientů, organizace, možností a příležitostí rozvoje) jako základní zastřešující dokument pro řízení a dlouhodobé směřování.

Cíle organizace jsou obecně stanoveny v zakládací listině, jinak formálně stanoveny nejsou. Existují dílčí cíle a koncepce, které vycházejí z rámcového plánu činností - aktivit a realizovaných projektů. V obecné rovině jsou aktivity vedeny ke stabilizaci a růstu silné společnosti, založené spíše na podnikatelských základech, než na dobrovolnosti.

Pravidelné aktivity organizace jsou rozčleněny do několika rovin podle toho, pro koho jsou určeny:

- ❖ první oblastí sociální sféra, která by měla být úzce provázána s oblastí školství (viz následující odrážka), se speciálním školstvím, problematikou handicapovaných dětí, terapiemi, atd. Cílem je udržet linii působení v oblasti handicapovaných dětí;
- ❖ druhou oblastí je školství, spolupráce se školami různého stupně, a to od mateřských škol až po školy vysoké, s tím také souvisí podíl na výzkumu a vývoji, a s tím související získání bodů v RIVu. Dalším cílem v oblasti školství je spolupráce se školami souvisí s možností vytvářet nové projekty ve spolupráci s nimi, využívat předchozí vazby, a to jak profesní, tak i osobní;
- ❖ třetí oblast je environment, životní prostředí, výzkum a vzdělávání v této oblasti.

Hodnocení naplnění aktivit probíhá ve dvou rovinách: průběžně ze strany ředitelky a následně v rámci jednání správních rad a neformálních setkání jejích členů. Na konci každého roku je zpraco-

vána Výroční zpráva. Samotná ředitelka jako statutární zástupce je hodnocena jednou za rok správní radou. Samotní členové správní rady jsou poměrně aktivní v činnosti organizace.

Celkově se realizované aktivity zaměřují na projektové řízení (zejména využívání výzev z EU), s tím související zabezpečení personálních zdrojů pro aktuální projekty a následně finanční řízení (zajistit ekonomickou stránku).

Ze strany ředitelky společnosti jsou její vlastní cíle vnímány takto:

- ❖ plánování, vize, je důležité mít představu toho, kam směřujeme;
- ❖ výběr kvalitních a spolehlivých pracovníků a spolupráce s nimi;
- ❖ kontrolní činnost, která ale vzhledem k malé velikosti organizace a několika úrovňové kontrole v rámci projektů a veřejných zakázek neprobíhá formálně.

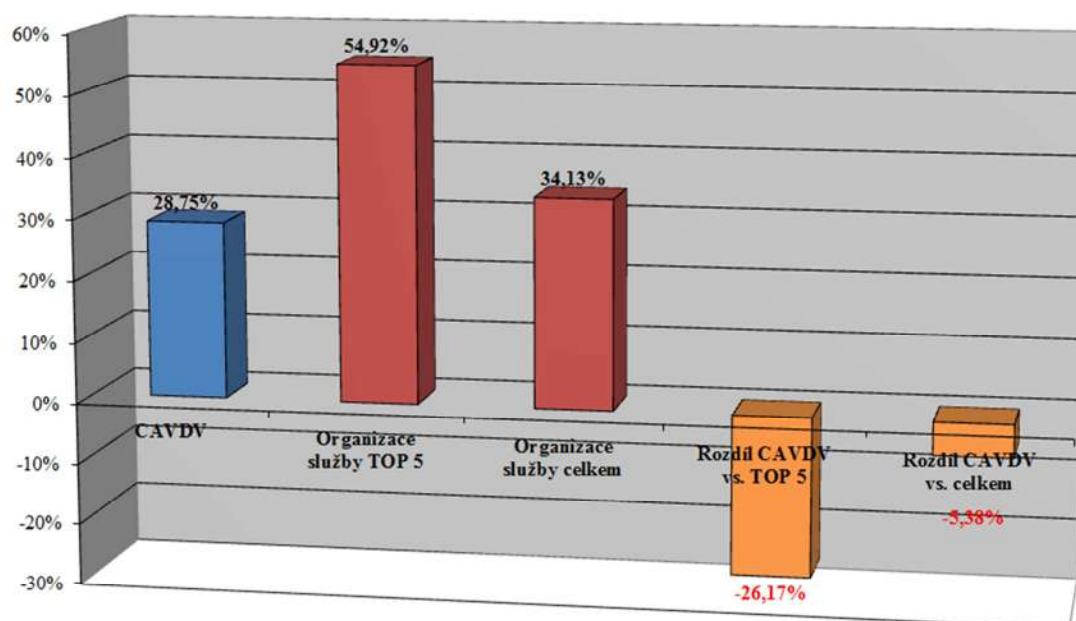
Potřebu věnovat se do budoucna systematicky oblasti strategického plánování dokládají také výsledky sebehodnocení v porovnání s organizacemi veřejné správy a společnostmi v oblasti služeb.

Leadership a strategické řízení

Politiky a strategie nejsou systematicky sdělovány a zaváděny na všechny úrovně organizace. Neexistuje jasná vazba mezi strategií a managementem procesů (realizačních i podpůrných), to souvisí s chybějícím Strategickým plánem i metrikami k jednotlivým klíčovým procesům. Částečně je stanoven systém sběru a zpracování informací o potřebách zákazníků. Příliš se ani nepoužívají systematické nástroje práce (řízení rizik, SWOT,...) na řízení strategie, není vytvořena rovnováha mezi krátkodobými a dlouhodobými zájmy a mezi zájmy zainteresovaných stran.

TÉMA 8. LEADERSHIP A STRATEGICKÉ ŘÍZENÍ					
Hodnocení jednotlivých otázek	CAVDV	Organizace služby TOP 5	Organizace služby celkem	Rozdíl CAVDV vs. TOP 5	Rozdíl CAVDV vs. celkem
8.1. Existuje vůdčí skupina lidí, kteří se bez ohledu na své formální funkční zařazení viditelně osobně podílejí na vytváření etiky hodnot a kultury organizace?	37,50%	62,95%	40,77%	-25,45%	-3,27%
8.2. Podporují oficiální vůdčí osobnosti osobní angažovaností kooperaci, kreativitu, zlepšování a vzájemné učení uvnitř firmy a stanovují priority?	50,00%	61,83%	38,84%	-11,83%	11,16%
8.3. Zabezpečují oficiální vůdčí osobnosti, aby se systém pro řízení procesů rozvíjel a uskutečňoval?	37,50%	50,90%	34,67%	-13,40%	2,83%
8.4. Zabezpečují oficiální vůdčí osobnosti, aby se rozvíjel a uskutečňoval proces pro měření, přezkoumání a zlepšování klíčových výsledků?	37,50%	65,18%	38,24%	-27,68%	-0,74%
8.5. Je jasné stanovení systém sběru a zpracování informací o potřebách zákazníků?	25,00%	50,67%	34,38%	-25,67%	-9,38%
8.6. Je jasné stanovení systém sběru a zpracování informací o interních záležitostech, které mají vliv na strategii (výsledky ukazatelů a jejich benchmarking,...)	25,00%	58,84%	37,20%	-33,84%	-12,20%
8.7. Používá se systematických nástrojů práce (řízení rizik, SWOT,...) na strategii, vytváří se rovnováha mezi krátkodobými a dlouhodobými zájmy a mezi zájmy zainteresovaných stran?	25,00%	33,48%	27,38%	-8,48%	-2,38%
8.8. Existuje jasná vazba mezi strategií a managementem procesů (realizačních i podpůrných)?	12,50%	50,00%	27,65%	-37,50%	-15,15%
8.9. Jsou politiky a strategie systematicky sdělovány a zaváděny na všechny úrovně včetně stanovení priorit a schvalování a zveřejňování plánů, úkolů a cílů?	25,00%	55,81%	30,36%	-30,81%	-5,36%
8.10. Provádí se hodnocení povědomí politiky a strategie u pracovníků?	12,50%	59,60%	31,85%	-47,10%	-19,35%
Celkové hodnocení oblasti "Leadership a strategické řízení"	28,75%	54,92%	34,13%	-26,17%	-5,38%

TÉMA 8. LEADERSHIP A STRATEGICKÉ ŘÍZENÍ

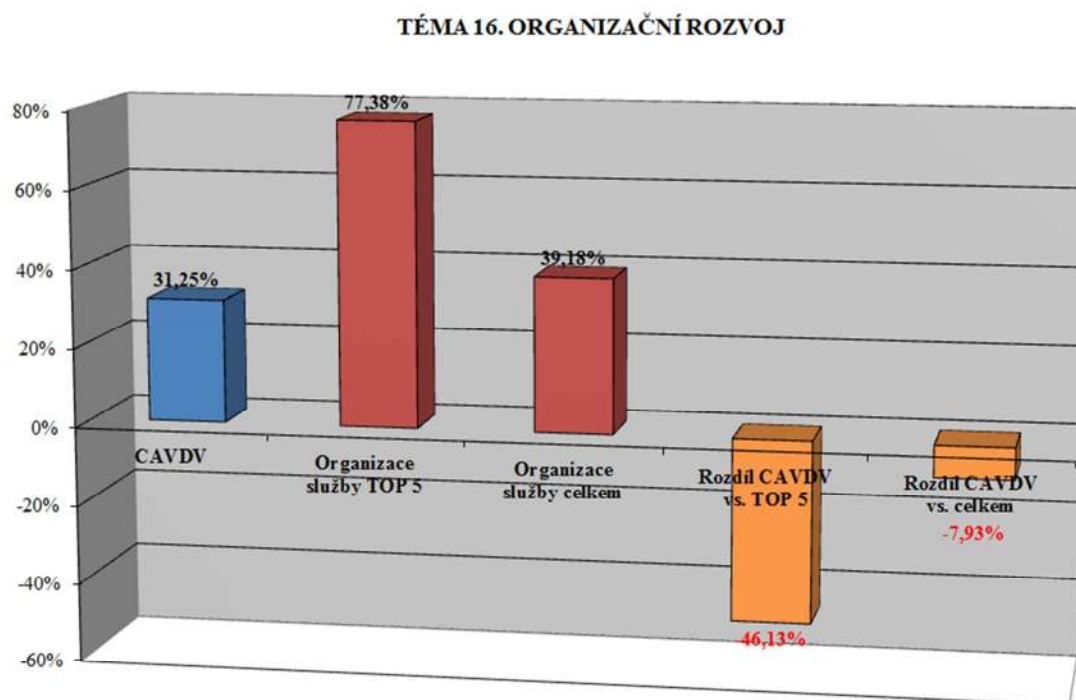


Organizační rozvoj

Vedení organizace zatím nedostatečně komunikuje své hodnoty a Poslání, což může být ovlivněno i nedostatečným PR a marketingem dle vyjádření samotných zaměstnanců. Vize a Strategie nejsou zpracovány vůbec. Nicméně rozhodnutí vedení organizace využít výzvy 31 ke zlepšení současného stavu může situaci do budoucna změnit. Rizikem pro případný rozvoj organizace mohou být 2 věci:

- ❖ většina odpovědnosti v tuto chvíli „leží“ na ředitelce organizace jako statutárním orgánu, podřízení jsou často málo schopni věci samostatně rozhodovat;
- ❖ nedostatek pracovníků vzhledem k poměrně strmému rozvoji - jednak skončily projekty a cca 10 kmenových pracovníků ukončilo pracovní poměr, a jednak chybí v současné době zejména právní a ekonomické poradenství, případně kvalitní supervize v těchto oblastech.

TÉMA 16. ORGANIZAČNÍ ROZVOJ					
Hodnocení jednotlivých otázek	CAVDV	Organizace služby TOP 5	Organizace služby celkem	Rozdíl CAVDV vs. TOP 5	Rozdíl CAVDV vs. celkem
16.1 Jak organizace komunikuje své hodnoty, vizi a poslání?	37,50%	88,87%	50,48%	-51,37%	-12,98%
16.2 Jak organizace prosazuje etiku?	12,50%	59,29%	25,24%	-46,79%	-12,74%
16.3 Jak jsou v organizaci podporovány a rozvíjeny vůdčí osobnosti (tídfi)?	75,00%	70,46%	38,52%	4,55%	36,48%
16.4 Jak organizace rozvíjí strategii?	0,00%	55,23%	16,05%	-55,23%	-16,05%
16.5 Jak je v organizaci podporována a rozvíjena organizační kultura?	12,50%	92,73%	46,10%	-80,23%	-33,60%
16.6 Jak je v organizaci rozvíjena týmová práce?	50,00%	88,87%	53,78%	-38,87%	-3,78%
16.7 Jak jsou v organizaci rozvíjeny znalosti?	25,00%	87,05%	40,66%	-62,05%	-15,66%
16.9 Jak je v organizaci rozvíjena a oceňována výkonnost?	37,50%	76,59%	42,58%	-39,09%	-5,08%
Celkové hodnocení oblasti "Organizační rozvoj"	31,25%	77,38%	39,18%	-46,13%	-7,93%



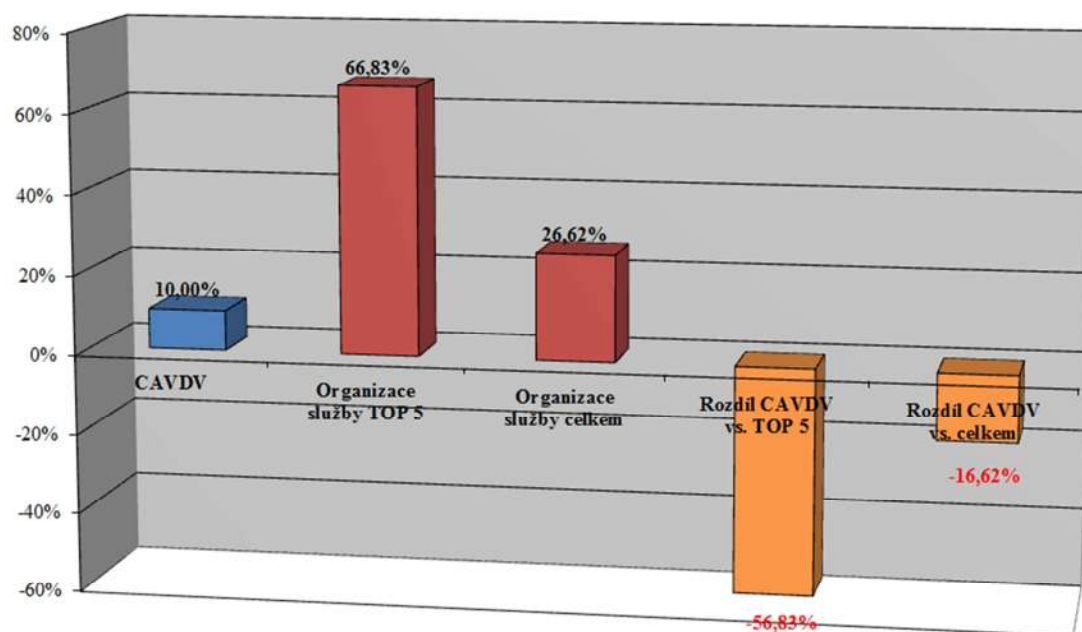
Strategické řízení (metody a nástroje)

Projevují se problémy související s chybějícím Strategickým plánem. Při zpracování Strategie je potřeba nastavit cíle dle metody SMART, zejména pokud se termínů, odpovědností a finančních pro-

středků týká. Každá aktivita obsažená ve Strategickém plánu, který bude v rámci projektu zpracován, by měla obsahovat kromě výše uvedených oblastí i metriky (indikátory) naplnění, tedy cílové stavy jednotlivých aktivit, na základě kterých bude poměrně snadné určit, nakolik se podařily dané aktivity naplnit či nikoliv.

TÉMA 18. STRATEGICKÉ ŘÍZENÍ (METODY A NÁSTROJE)					
Hodnocení jednotlivých otázek	CAVDV	Organizace služby TOP 5	Organizace služby celkem	Rozdíl CAVDV vs. TOP 5	Rozdíl CAVDV vs. celkem
18.1 Z čeho vychází strategie Vaší organizace?	0,00%	75,82%	24,68%	-75,82%	-24,68%
18.2 Jaké Vaše organizace provádí strategické analýzy vnějšího prostředí?	25,00%	66,68%	25,47%	-41,68%	-0,47%
18.3 Jaké Vaše organizace provádí strategické analýzy vnitřního prostředí?	25,00%	55,33%	28,85%	-30,33%	-3,85%
18.4 Jaká úroveň a typy strategie jsou ve Vaší organizaci zpracovány?	0,00%	59,84%	20,83%	-59,84%	-20,83%
18.5 Jak Vaše organizace identifikuje zainteresované strany?	25,00%	70,90%	50,96%	-45,90%	-25,96%
18.6 Jak Vaše organizace identifikuje klíčové způsobilosti?	25,00%	58,33%	30,42%	-33,33%	-5,42%
18.7 Jak Vaše organizace komunikuje strategii a prosazuje ji mezi zaměstnanci?	0,00%	71,17%	24,68%	-71,17%	-24,68%
18.8 Jak Vaše organizace hodnotí výběr strategie a analyzuje rizika?	0,00%	68,17%	22,76%	-68,17%	-22,76%
18.9 Jak Vaše organizace využívá procesního přístupu při naplňování strategie?	0,00%	50,82%	11,54%	-50,82%	-11,54%
18.10 Jaký horizont explicitně vyjadřuje strategie Vaší organizace?	0,00%	91,23%	25,96%	-91,23%	-25,96%
Celkové hodnocení oblasti "Strategické řízení (metody a nástroje)"	10,00%	66,83%	26,62%	-56,83%	-16,62%

TÉMA 18. STRATEGICKÉ ŘÍZENÍ (METODY A NÁSTROJE)



Stanovování cílů a úkolů, kontrola a organizování

Oblast definice a řízení cílů a úkolů je částečně poznamenána absencí Vize a ucelené Strategie organizace, která by byla systematicky přenášena do organizační struktury. V oblasti řízení se u stanovování cílů a úkolů jedná ve většině případů o běžné, provozní záležitosti, méně o cíle rozvojové.

Cíle a úkoly jsou v organizaci stanovovány a je sledováno jejich naplňování v rámci systému hodnocení a operativního řízení. Nejedná se však o ucelený a provázaný systém.

Z tohoto důvodu je potřeba hledat a definovat cíle celoorganizační (vize a strategie) ve vztahu k zákazníkům, řízení lidských zdrojů apod. Celoorganizační cíle by měly být sdíleny a téměř každý zaměstnanec má mít povědomí, kterými svými činnostmi a jakým způsobem přispívá k jejich naplňování (řízení podle cílů, SMART cíle). Celý proces bude nutné podpořit rozvojem měkkých dovedností nejen v oblasti strategického řízení.

Někteří zaměstnanci Centra AVDV vidí prostor ke zlepšování v oblasti organizace práce - zadávání úkolů - některé věci se dělají dle jejich vyjádření na poslední chvíli, což pak vede ke zbytečným chybám. To ovšem souvisí dle názoru zpracovatele analýzy i s rychlým rozvojem organizace.

Rizikem se zpracovateli analýzy jeví skutečnost, že není dostatečně vyřešena zastupitelnost ředitelky organizace - má mnoho odpovědnosti a kompetencí, které souvisí s chodem a provozem Centra. Zároveň ve společnosti chybí kvalitní ekonom a právní poradce, IT specialista. Jejich práci nahrazují externí služby, ne vždy dostatečně kvalitně. Zejména poradce v oblasti práva a ekonomiky, případně kvalitní supervize v těchto oblastech by mohly pomoci při nastavování vnitřních procesů organizace, při zpracování směrnic organizace a dalších záležitostí souvisejících s každodenním provozem.

Silné stránky

- ❖ stanovení hodnotového rámce organizace v souladu s jejím posláním, který respektuje obecné hodnoty,
- ❖ vytváření vhodných podmínek pro projektové řízení a uplatnění týmové práce,
- ❖ jasné sdělení závazku organizace podporovat trvalé zlepšování a inovace tím, že bude rozvíjena kultura pro trvalé zlepšování a inovace,
- ❖ vedení příkladem v souladu se stanovenými hodnotami, včetně osobního chování,
- ❖ podporování kultury vzájemné důvěry a respektu mezi manažery a zaměstnanci,
- ❖ podporování zaměstnanců při plnění jejich povinností, plánů a cílů přispívajících k dosažení cílů organizace,
- ❖ prokazování osobní ochoty manažerů pozitivně přijímat návrhy a doporučení od zaměstnanců tím, že jim poskytnou konstruktivní zpětnou vazbu,
- ❖ vytváření podmínek pro efektivní interní a externí komunikaci jako jednoho z nejdůležitějších kritických faktorů organizace,
- ❖ podněcování, povzbuzování a posilování zaměstnanců prostřednictvím delegování pravomocí, odpovědností a kompetencí,
- ❖ respektování a řešení individuálních potřeb a osobních situací zaměstnanců,

- ❖ zabezpečování toho, aby záměry a cíle, týkající se výstupů a výsledků organizace, byly v souladu s veřejnými politikami,
- ❖ vedení diskuze o důvodech změn v organizaci a s tím souvisejících očekávaných dopadech na zaměstnance a příslušné zainteresované strany,
- ❖ rozvíjení a udržování partnerství a kontaktů s důležitými zainteresovanými stranami (občané, nevládní organizace, zájmové skupiny, orgány veřejné moci, atd.),
- ❖ identifikování zainteresovaných stran, definování jejich hlavních stávajících a budoucích potřeb a sdílení těchto poznatků v organizaci,
- ❖ systematické shromažďování, analyzování a posuzování informací o zainteresovaných stranách, jejich potřebách, očekáváních a spokojenosti,
- ❖ zapojování zainteresovaných stran do rozvíjení strategie a plánování pro vyvážené uspokojování jejich očekávání a potřeb,
- ❖ udržování proaktivních a pravidelných vztahů s politickými představiteli moci výkonné i zákonodárné,
- ❖ rozvíjení politiky společenské odpovědnosti organizace a její začlenění do plánování organizace,
- ❖ dílčí dokumenty jako například vnitřní normy týkající se praktického každodenního fungování organizace,
- ❖ efektivní komunikování s cílem šířit/sdělovat cíle, plány a úkoly uvnitř organizace,
- ❖ různé cílové skupiny klientů - nezávislost na jedné klíčové činnosti,
- ❖ systematické shromažďování příslušných informací pro řízení organizace, jako jsou údaje o její výkonnosti,
- ❖ systém projektového řízení - projekty určují harmonogram práce,
- ❖ kontrolní orgán plní úkoly dané zakládací listinou,
- ❖ vůle ke změně.

Slabé stránky

- ❖ pravidelné informování a projednávání klíčových záležitostí, týkajících se organizace, se zaměstnanci,
- ❖ identifikování a stanovování priorit pro potřebné změny ve struktuře, výkonnosti a řízení organizace,
- ❖ posilování vzájemné důvěry, loajality a respektu mezi lídry/manažery a zaměstnanci (např. monitorováním poslání a hodnot organizace nebo přehodnocením a úpravou zásad řízení).
- ❖ uznávání a oceňování úsilí týmů a jednotlivců,
- ❖ formulování a rozvíjení poslání a vize organizace, na kterém se podílejí i zainteresované strany a zaměstnanci,
- ❖ zajišťování širší komunikace o poslání, vizi, hodnotách, strategických a operativních cílech organizace se všemi zaměstnanci a s dalšími zainteresovanými stranami,

- ❖ pravidelné přezkoumávání poslání, vize a hodnot organizace zohledňující změny vnějšího prostředí (např. politické, ekonomické, socio-kulturní, technologické (tzv. PEST analýza) a demografické změny),
- ❖ stanovování vhodných řídicích struktur (úrovně, funkce, odpovědnosti a kompetence) a zajišťování systému pro řízení procesů a partnerství v souladu se strategií, plánováním a potřebami i očekáváním zainteresovaných stran,
- ❖ definování měřitelných cílů pro zajištění výstupů a výsledků organizace na všech jejích úrovních a oblastech vyvažujících potřeby a očekávání různých zainteresovaných stran,
- ❖ formulování a přizpůsobování strategie strategickým a operativním cílům organizace,
- ❖ systematické analyzování interních silných a slabých stránek organizace, včetně hrozeb a příležitostí (např. SWOT analýza, řízení rizik).
- ❖ transformování poslání do vize a do strategických (dlouhodobých a střednědobých) a operativních (konkrétních a krátkodobých) cílů a opatření,
- ❖ vyvažování úkolů a zdrojů, dlouhodobých a krátkodobých požadavků od zainteresovaných stran,
- ❖ uplatňování strategie a plánování nastavením priorit, určením časových rámců, vhodných procesů, projektů a organizační struktury,
- ❖ rozpracování strategických a operativních cílů organizace do příslušných plánů a úkolů organizačních útvarů a jednotlivých zaměstnanců,
- ❖ vývoj a uplatňování metod pro monitorování, měření a/nebo pravidelné hodnocení výkonnosti organizace na všech úrovních, které zajišťují implementaci strategie,

Příležitosti - doporučení

V rámci projektu k výzvě 31 Budování kapacit a profesionalizace NNO doporučujeme následující:

- ❖ Na základě týmové spolupráce, co nejširší diskuze a principů projektového řízení zpracovat Vizi a základní strategické cíle.
- ❖ Dále definovat Poslání organizace vycházející z hodnot, které chce vedení Centra AVDV uplatňovat při realizaci svých aktivit. Hodnoty by mohly zároveň tvořit základ pro vypracování Etického kodexu organizace, který by byl pravidelně přezkoumáván - u kmenových pracovníků i externích spolupracovníků.
- ❖ Definovat cílové skupiny a „stakeholders“ - interní a externí klienty (klient a jeho okolí, zaměstnanci, organizace, podnikatelé ...). Zpracovat strategii řízení vztahů s těmito cílovými skupinami a způsoby měření jejich potřeb, zájmů a spokojenosti s poskytovanými službami.
- ❖ Strategické cíle dále rozpracovat do konkrétních (operativních) cílů a úkolů metodou SMART. Naplňování plánu sledovat, vyhodnocovat a především realizovat na principech týmové spolupráce napříč organizací a základech projektového řízení. Takto vytvořený systém využít k implementaci základního modelu řízení podle cílů (MBO), který bude mít vazbu na účinnější systém odměňování.
- ❖ Doporučujeme také na platformě IT zvážit zavedení systému evidence cílů a úkolů, který by integroval stávající postupy a umožňoval jejich měření a vyhodnocování na všech úrovních

organizační struktury. Měření a vyhodnocování je základem pro změnu systému odměňování, o kterém se zmíníme dále v textu zprávy.

Cílem zpracování Strategického plánu by mělo být zkvalitnění a zefektivnění plánování, včetně systému průběžného hodnocení plnění prioritních opatření na dané období.

- ❖ Proces tvorby Strategického plánu by se měl opírat ve své analytické části o co největší spektrum reálných dat a informací získaných, jak ze statistických zdrojů, tak mezi cílovými skupinami.
- ❖ V rámci návrhové části, tedy při samotné tvorbě Strategického plánu, by mohly být využity inovativní přístupy, např. celá tvorba SP by mohla být realizována na základě 7 krokového modelu strategického plánování:
 - o (1) Správná komunikace, sdílení strategie a respektování principů strategického řízení.
 - o (2) Přijetí rozhodnutí o uplatnění strategického řízení a vytvoření podmínek pro jeho realizaci.
 - o (3) Provedení analýzy (analytická část plánu).
 - o (4) Plánování strategie - návrhové části plánu (vize, cílů, indikátorů, finančních a časových rámců, odpovědnosti), a to jak pro dlouhodobý plán, tak pro akční plány.
 - o (5) Vytvoření systému strategického řízení (zavedení implementačních pravidel).
 - o (6) Realizace strategického plánu, kontrola, jeho hodnocení.
 - o (7) Ověření trvalého zavedení (projektů, investic, aktivit atd.) a změny plánu.
- ❖ Dále by měl být dle našeho názoru uplatněn model trojimperativu, tzn. definování tří dimenzí každého návrhu v ose CO = cílový stav + jak = DÍLČÍ INDIKÁTOR; KDO = ZODPOVĚDNOST; ZDROJ = FINANCE ORGANIZACE.
- ❖ Výstupem práce by tak měly být prioritní oblasti a opatření, pro která budou nastavena kritéria měřitelnosti, včetně stanovení vlastníků a odpovědnosti za monitoring a naplňování. Tím budou nastaveny předpoklady k systematické a dlouhodobé práci na plnění strategického plánu organizace.
- ❖ Zároveň by měla být nastavena pravidla práce do budoucna v podobě navržení systému evaluace prioritních oblastí, opatření i jednotlivých aktivit a systému tvorby tzv. Akčních plánů, tedy detailnějších harmonogramů činností na konkrétní roky v rámci období, pro které bude Strategický plán zpracován, tedy pravděpodobně 2016 až 2020.
- ❖ Tvorba Strategického plánu by měla být následně do budoucna zaměřena na systematickou komunikaci s klíčovými cílovými skupinami, zejména zaměstnanci organizace.

Další příležitosti - doporučení

- ❖ V rámci operativního „každodenního“ řízení doporučujeme přezkoumat a případně upravit stávající směrnice, dále vytvořit směrnice zaměřené na ekonomickou, účetní a kontrolní část provozu organizace.

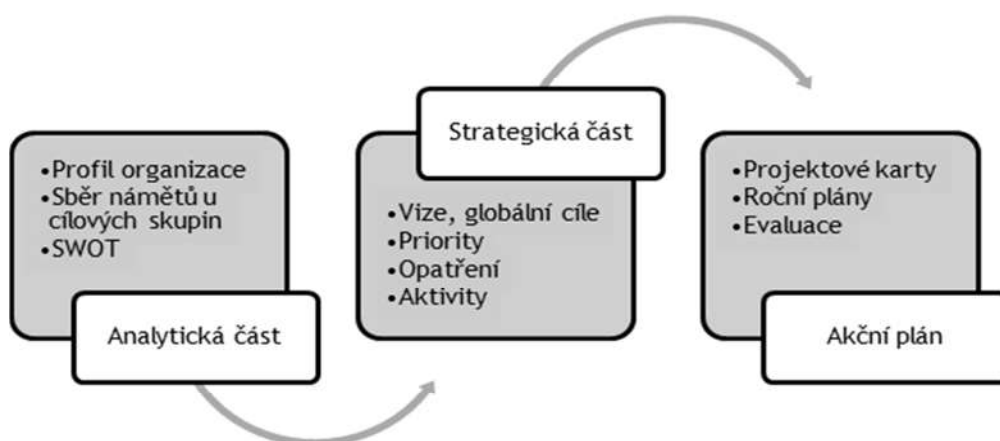
- ❖ V rámci evaluace měření dopadu jednotlivých realizovaných aktivit doporučujeme nastavit indikátory k hodnocení účinnosti zaváděných opatření. Příklad těchto indikátorů je uveden v podkapitole „Příklad indikátorů k hodnocení účinnosti zaváděných opatření“.

Vzdělávání jako základ pro zavedení doporučených aktivit

Pro úspěšné zavedení Strategického plánu doporučujeme podpořit předchozím vzděláváním na následující témata tak, aby vzdělávání tvořilo teoretický úvod před následným zaváděním do praxe:

- ❖ Poslání, vize
- ❖ Strategické plánování a řízení podle cílů (MBO)
- ❖ Leadership a firemní kultura
- ❖ Řízení změny a efektivní dosahování cílů
- ❖ Controlling a reporting, strategické a zákaznické procesy
- ❖ Odborné vzdělávání v oblastech ekonomiky, účetnictví, práva a legislativy.

Celková koncepce tvorby i struktury Strategického plánu by mohla být nastavena a realizována dle následujících obrázků, ve kterých jsou naznačeny i jednotlivé fáze tvorby Strategie.





Příklad indikátorů k hodnocení účinnosti zaváděných opatření

- ❖ Vytvořený strategický plán (ano x ne)
- ❖ Počet jednotlivých aktivit ve Strategickém plánu vs. jejich finanční objem
- ❖ Pravidelná evaluace Strategického plánu dle metrik (indikátorů) k jednotlivým definovaným aktivitám: splněno, probíhá, nesplněno (minimálně 2x ročně)
- ❖ Pravidelná evaluace Strategického plánu dle finančního objemu aktivit: splněno, probíhá, nesplněno (minimálně 2x ročně)
- ❖ Počet porad k plnění a aktualizaci Strategického plánu (minimálně 2x ročně)
- ❖ Počet aktualizací Strategického plánu za rok
- ❖ Na základě nově vytvořeného Strategického plánu lepší zpětná vazba od zaměstnanců i externích spolupracovníků k oblastem řízení, komunikace, spolupráce, předávání informací, možnostem ovlivňovat další směřování organizace

2. Financování, fundraising

Financování sociálních služeb prošlo v posledních letech zásadními změnami a jednotlivé organizace jsou čím dál více nuceny hledat zdroje pro efektivní fungování a zabezpečení svých činností a aktivit. Proto se stává finanční řízení postavené na základech 3E (hospodárnost, účelnost, efektivnost) pro organizace tak důležité.

Dobře nastavený systém finančního řízení doplněný o analýzu potenciálních rizik a možnosti jejich předcházení a eliminace a obsahující i rozpočtový výhled s určením jednotlivých zdrojů nutných pro fungování organizace v horizontu 3-5 let se tak dnes stává nutností. Projekt v rámci výzvy 31 by tak mohl výrazně přispět k efektivnějšímu a zejména stabilnějšímu fungování organizace.

Zjištění

Organizace je financována především díky realizaci projektů (národních, mezinárodních). Pokud jde o projekty, jedná se o aktivity související s předmětem činností organizace. Toto „projektové financování“ však není propojeno se Strategickým plánem (potřeby organizace, možnosti a příležitosti rozvoje).

V rámci Centra AVDV je rozpočet sestavován jen na základě řešených projektů, jiné plány se nesestavují, pokud jsou řešeny některé veřejné zakázky, potom je rozpočet řešen pouze v rámci VZ ad hoc.

Při analýze rozpočtů za poslední 3 roky (včetně 2015) je patrný nárůst výnosů i jejich diverzifikace. Volné finanční prostředky byly investovány např. do nákupu školícího a rekreačního střediska.

Fundraisingový plán nastaven není a není ani plánován vzhledem k předmětu činností organizace.

Kontrola čerpání rozpočtu se týká jednotlivých akcí, a to v rámci vlastní činnosti, zvláště rozpočet a zjišťování HV za hospodářskou činnost, zvláště za hlavní činnost, v rámci jednotlivých projektů, kdy se vyhodnocuje čerpání rozpočtu v souvislosti s monitorovacími zprávami čtvrtletně a v souvislosti s konáním pracovních porad měsíčně.

V oblasti systému řízení rizik existuje prostor pro zlepšování vzhledem k výrazné orientaci projektovou činností. Riziko spočívá v závislosti na schválení či neschválení projektové žádosti a monitorovacích zpráv.

Rozhodovací pravomoci v oblasti financí má ředitelka jako statutární zástupce, která také provádí veškeré platby. Při větších nákupech rozhoduje správní rada. Správní rada rovněž schvaluje účetní závěrku a bere na vědomí podání daňového přiznání. Jinak kontrola ze strany dozorčí rady je pouze formální.

Externí kontroly probíhají pouze v rámci projektů, kde nebyly shledány žádné pochybnosti, veškeré předložené náklady byly schváleny jako uznatelné.

Organizace v posledních třech letech dokázala eliminovat zásadní finanční obtíže mimo jiné i díky vkladu prostředků ze strany zakladatelů - tyto prostředky byly již z větší míry vráceny.

Limitujícím faktorem při rozvoji organizace jsou vysoké provozní náklady. Většina volných finančních prostředků se využívá pro rozvoj činnosti, pro nákup majetku.

Stejně jako bylo popsáno v kapitole „Strategie organizace, poslání“, existují rámcové cíle a koncepce, které vycházejí z předmětu činnosti a které obsahují celkové rozpočty, které nejsou dále specifikovány podrobněji. Podrobnější rozpočty jsou součástí samotných projektů, které jsou realizovány pro naplnění rámcových cílů, jsou členěné v položkách a kapitolách určených vyhlášovatelem projektu. Odpovědnost za správnost čerpání financování a jeho vykazování má ředitelka organizace.

Určení finančních prostředků pro budoucí realizované aktivity mimo příležitosti „projektových zdrojů“ chápeme jako nedílnou součást Strategického plánu. Dle našeho názoru musí být finance komunikovány a řešeny při samotné tvorbě Strategického plánu, protože jen tak budou aktivity v něm obsažené naplňovat principy SMART cílů.

Dále by měl samostatně řešit Strategický plán témata jako Controlling, reporting a „benchmarking“, nastavení systému hledání dalších potenciálních zdrojů příjmů (využít i více či méně systém supervizi, externího poradenství), nastavení systému případných společných projektů s firmami.

Primárním cílem by mělo v rámci Strategie ve vazbě na finance být nastavit aktivity, které chce Centrum AVDV dělat a rozvíjet, najít pokud možno jedinečné know-how, které chce nabízet svým klientům. Důležité bude rovněž Strategie i řízení financí „zmapovat“ konkurenci a její produkty a služby.

Systém controllingu by měl obsahovat následující základní komponenty:

- ❖ ukazatele, analýzy a datová základna - základním prvkem systému controllingu je definování sledovaných ukazatelů, identifikace vhodných analýz a identifikace datových zdrojů pro konstrukci těchto ukazatelů,
- ❖ reporting - slouží k distribuci informací ve formě ukazatelů a vyhodnocení příjemcům. V oblasti reportingu je nutno definovat publikované informace, strukturu reportingu, periodicitu, příjemce reportingu,
- ❖ motivační systém - nezbytnou součástí efektivního fungování systému controllingu je provázání sledovaných ukazatelů do motivačního systému organizace.

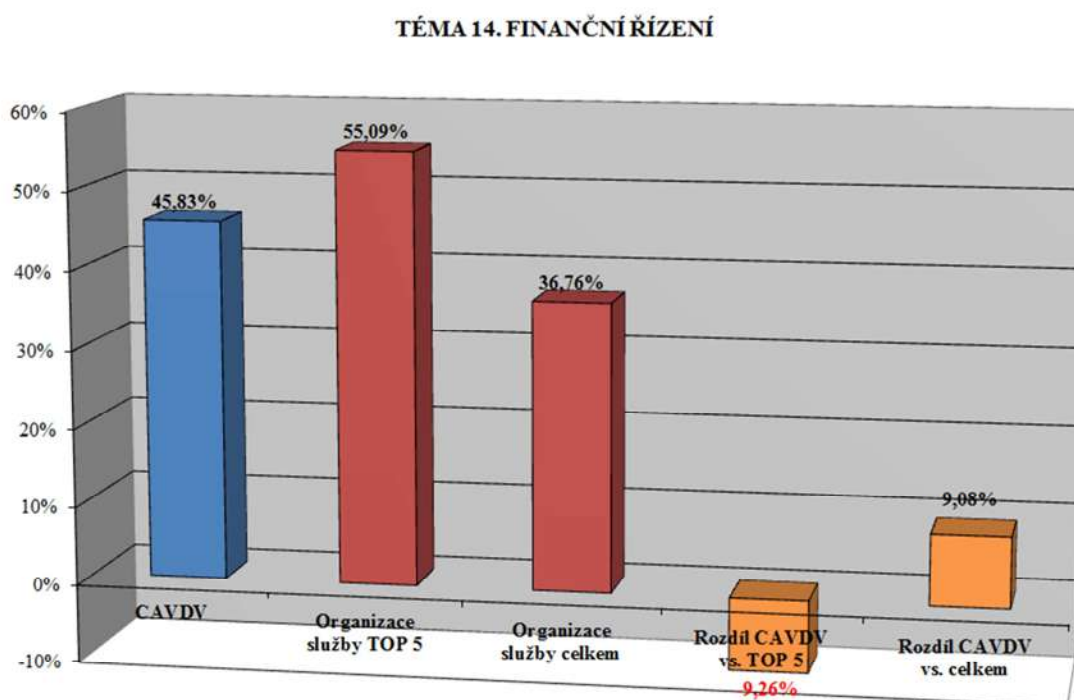
Návrh koncepce reportingu předpokládá následující strukturu reportingu dle věcné povahy informací a oblastí řízení:

- ❖ reporting úkolů,
- ❖ finanční reporting,
- ❖ reporting výkonnosti,
- ❖ reporting rizik.

Potřebu věnovat se do budoucna systematicky oblasti finančního řízení dokládají také výsledky sebehodnocení v porovnání s organizacemi veřejné správy a společnostmi v oblasti služeb.

Finanční řízení

TÉMA 14. FINANČNÍ ŘÍZENÍ					
Hodnocení jednotlivých otázek	CAVDV	Organizace služby TOP 5	Organizace služby celkem	Rozdíl CAVDV vs. TOP 5	Rozdíl CAVDV vs. celkem
14.1. Jsou v řízení organizace používány uznávané metody a nástroje využívání finančních zdrojů pro podporu politiky a strategie?	50,00%	52,78%	31,21%	-2,78%	18,79%
14.2. Jsou jasně definována a zavedena opatření pro rozvíjení a zavádění finanční strategie a procesů?	25,00%	47,22%	34,37%	-22,22%	-9,37%
14.3. Jsou vytvořeny a implementovány metody vyhodnocování investic do hmotného a nehmotného majetku?	50,00%	58,33%	36,97%	-8,33%	13,03%
14.4. Je k zajištění účinné a efektivní struktury zdrojů využíváno finančních mechanismů a ukazatelů?	37,50%	54,17%	43,10%	-16,67%	-5,60%
14.5. Je vytvořen a zaveden postup řízení rizik finančních zdrojů?	37,50%	48,61%	33,20%	-11,11%	4,30%
14.7. Jaké jsou výsledky v hledání nových oblastí fin. zdrojů?	75,00%	69,44%	41,68%	5,56%	33,32%
Celkové hodnocení oblasti "Management IS/IT"	45,83%	55,09%	36,76%	-9,26%	9,08%



Silné stránky

- ❖ Zajišťování rozpočtové a finanční transparentnosti.
- ❖ Různé cílové skupiny klientů, rozsah aktivit i v zahraničí.
- ❖ Systém projektového řízení - projekty určují harmonogram práce i financí.
- ❖ Vyvažování nákladové efektivnosti s potřebami a očekáváním zaměstnanců a zákazníků.
- ❖ Zajišťování účelné, nákladově efektivní a udržitelné údržby používaných budov, kanceláří, zařízení a materiálů.
- ❖ Čerpání rozpočtu je v organizaci poměrně pravidelně sledováno, odchylky čerpání rozpočtu dokáže organizace rychle odhalit a adekvátně na ně zareagovat.

- ❖ Organizace poskytuje členům správních orgánů informace nezbytné pro jejich kvalifikované rozhodování v potřebné kvalitě a rozsahu.

Slabé stránky

- ❖ Sladování finančního řízení se strategickými cíli efektivním, účelným a hospodárným způsobem.
- ❖ Zajišťování nákladově efektivního, účelného a hospodárného nakládání s finančními prostředky pomocí efektivního finančně nákladového účetnictví a controllingu.
- ❖ Nastavený systém finančního řízení zabraňuje zneužití finančních prostředků organizace.
- ❖ Zajišťování bezpečného, účelného a efektivního využívání kancelářských prostor.
- ❖ Analyzování rizika příležitostí při finančním rozhodování.
- ❖ Delegování a decentralizování odpovědností za řízení financí.
- ❖ Organizace nemá vytvořený systém řízení rizik - očekávaná, ale i neočekávaná rizika jsou identifikována v rámci operativního řízení.
- ❖ Finanční řízení založené na analýze nákladů/přínosů, udržitelnosti.
- ❖ Začleňování údajů o výkonnosti do rozpočtových dokumentů, jako jsou informace o cílech pro zajištění výstupů a výsledků.
- ❖ Organizace nemá vytvořeny prvky finančního, příp. nefinančního odměňování zaměstnanců.

Příležitosti - doporučení

V rámci projektu k výzvě 31 Budování kapacit a profesionalizace NNO doporučujeme následující:

- ❖ Do zpracované Vize a Strategického plánu zapracovat finanční prostředky nutné na dosažení jednotlivých aktivit a cílů.
- ❖ V rámci operativního „každodenního“ řízení doporučujeme vytvořit směrnice zaměřené na ekonomickou, účetní a kontrolní část provozu organizace.
- ❖ Nastavit finanční plán a zpracovat analýzu zdrojů financování (seznam všech aktuálních možných zdrojů k získávání finančních prostředků).
- ❖ Stanovení možných rizik v oblasti financování a opatření k jejich předcházení.
- ❖ Controlling, reporting a „benchmarking“ (vytvoření systému controllingu a reportingu s využitím údajů nově nastaveného vnitřního benchmarkingu).
- ❖ Nastavení systému případných společných projektů s firmami (vydefinování okruhů spolupráce).

Další příležitosti - doporučení

- ❖ V rámci evaluace měření dopadu jednotlivých realizovaných aktivit doporučujeme nastavit indikátory k hodnocení účinnosti zaváděných opatření. Příklad těchto indikátorů je uveden v podkapitole „Příklad indikátorů k hodnocení účinnosti zaváděných opatření“.

Vzdělávání jako základ pro zavedení doporučených aktivit

Pro úspěšné zavedení finančního řízení doporučujeme podpořit předchozím vzděláváním na následující témata tak, aby vzdělávání tvořilo teoretický úvod před následným zaváděním do praxe:

- ❖ Řízení rizik
- ❖ Fundraising jako zdroj financí v NNO
- ❖ Tvorba podnikatelského plánu
- ❖ Controlling a reporting
- ❖ Benchmarking v oblasti sociálních služeb
- ❖ Tvorba rozpočtu dle metody ZBB (Zero Based Budgeting)
- ❖ Odborné vzdělávání v oblastech ekonomiky, účetnictví, práva a legislativy.

Příklad indikátorů k hodnocení účinnosti zaváděných opatření

- ❖ Nastavení systému rizik (ano x ne) a jeho pravidelné přezkoumávání - postupné dosahování nastavených hodnot v rámci pravidelné evaluace
- ❖ Dodržování ekonomických ukazatelů - dle nastavených kritérií controllingu a reportingu
- ❖ Vytvořený podnikatelský plán (ano x ne)
- ❖ Vytvořené směrnice k ekonomické, finanční a kontrolní oblasti fungování organizace
- ❖ Počet projektů spolufinancovaných z EU
- ❖ Zprávy z přezkumu hospodaření - hodnocení - výsledek
- ❖ Zprávy z kontrol zdravotních pojišťoven - výhrady
- ❖ Zprávy z kontrol OSSZ - výhrady
- ❖ Zprávy z kontrol finančních úřadů - výhrady
- ❖ Celková likvidita
- ❖ Saldo příjmů a výdajů rozpočtu - skutečnost v tis. Kč

3. Lidské zdroje

Vize v oblasti řízení lidských zdrojů by měla vyrůstat z poslání a strategie organizace a hodnot, které jsou prostřednictvím kompetenčního modelu promítány do hodnocení, rozvoje a výběru zaměstnanců.

Řízení lidských zdrojů je čím dál více chápáno jako součást strategického řízení, protože prostředky vynakládané na rozvoj znalostí, schopnosti a dovednosti pracovníků a jejich motivaci, jsou považovány za vysoce efektivní investice pro zlepšování poskytovaných služeb a image organizace.

Spokojenost, motivace a participace zaměstnanců patří mezi základní faktory ovlivňující dosahování stanovených cílů organizace. Konstruktivní práce se zaměstnanci je považována za základní nástroj moderního způsobu řízení lidských zdrojů, které souvisí s řízením výkonů a procesů přispívajících ke zvýšení efektivnosti a kvality služeb.

Pouze ty organizace, ve kterých se systémově pracuje s lidmi, ve kterých jsou zaměstnanci považováni za nejcennější „aktivum“, pouze ty dosahují v dlouhodobém horizontu lepších výsledků.

Všechna opatření a doporučení popsána níže by měla postupně vést k nastavení prostředí větší důvěry, otevřené komunikace, spokojenosti všech zaměstnanců, jejich vyšší motivace a výkonnosti.

Dále by doporučení měla podporovat růst a rozvoj nejen organizace jako celku, ale všech jednotlivců i týmů. Cílem je vytvoření takového prostředí a takové kultury, ve které budou vyváženy všechny složky dle funkčního vedení (tedy úkol, tým, jednotlivec), ve kterém bude fungovat komunikace na základě principů ZÁJEM - RESPEKT - ŘEŠENÍ a ve kterém se budou všichni jednotlivci cítit jako součást většího společenství, do něhož rádi patří.

Personální řízení, hodnocení zaměstnanců a motivační systém - zjištění

Na úrovni vedení a „personalisty“ představuje personální práce převážně administrativu, spojenou s řízením personální agendy bez dalšího systematického sestavování a následného kontrolování naplnění plánu osobního rozvoje a vzdělávání. Noví pracovníci jsou vybíráni ředitelkou organizace bez zásahu dalších řídicích spolupracovníků. Výběr probíhá na základě vzdělání, zkušeností, pokud se jedná o společensky účelová místa podpořená ÚP, potom ve spolupráci s pracovníky Úřadem práce. Rámcově jsou stanoveny náplně činnosti, s ohledem na charakter a velikost organizace jsou modifikovány podle aktuální potřeby.

Stabilita pracovního kolektivu souvisí hodně s realizovanými projekty - cca 10 kmenových pracovníků skončilo pracovní poměr vzhledem k ukončení jednotlivých projektů a v současné době i díky rozvoji organizace vyvstává potřeba právního a daňového poradenství, IT specialisty, kvalitního ekonomů.

Samostatnou oblastí je pak v rámci řízení lidských zdrojů téma pracovníků pro pedagogické dozory a zejména lektorů, kteří pod záštitou organizace školí a vzdělávají cílové skupiny organizace. Jsou to lidé, kteří pro Centrum AVDV pracují na bázi DPP nebo DPČ či fakturace, kteří jsou ale ve vztahu ke klientům nositelé značky Centra AVDV. S těmito externími pracovníky a lektory (byť odborníky na oblast, kterou školí) není nastavena systematická personální práce.

Organizace nemá pro jednotlivé pracovní pozice ani externí spolupracovníky a lektory zpracovány kompetenční modely, kterým by předcházela důkladná analýza zajišťovaných procesů a pracovního místa a které odkazovaly právě na funkční náplně zaměstnanců. V tuto chvíli dle vyjádření některých zaměstnanců nejsou přesně určeny pravomoci a odpovědnosti. Zatímco pracovní náplň „říká, co by měl zaměstnanec dělat“, kompetenční model „říká, jak dobře své pracovní povinnosti zaměstnanec dělá“. Je-li sestaven kompetenční model, lze testovat, zda stávající pracovníci splňují požadovaná kritéria a v rámci systému vzdělávání umenšovat slabé a případně zlepšovat stránky silné. Funkční náplně zatím nejsou součástí osobních spisů zaměstnanců.

Od obsahu funkční náplně se odvíjí nastavení požadavků pro výběrová řízení. Proto je dle našeho názoru stěžejní mít stanoveny pro pracovní pozice vhodné kompetence. Respektive požadavkům pro výběr uchazečů na určitou pracovní pozici by měla předcházet podrobná analýza pracovního místa a klíčových kompetencí.

Organizace nemá zaveden ucelený formální systém hodnocení zaměstnanců (např. specialisté EU projektů), ani externích spolupracovníků (např. pedagogické dozory, koordinátorů projektů) a lektorů.

Ředitelka vede se svými zaměstnanci neformální rozhovory, obvykle podle potřeby, cca asi jednou za měsíc. Jedná se o jakési shrnutí jejich práce, oficiální rozhovory vedeny nejsou.

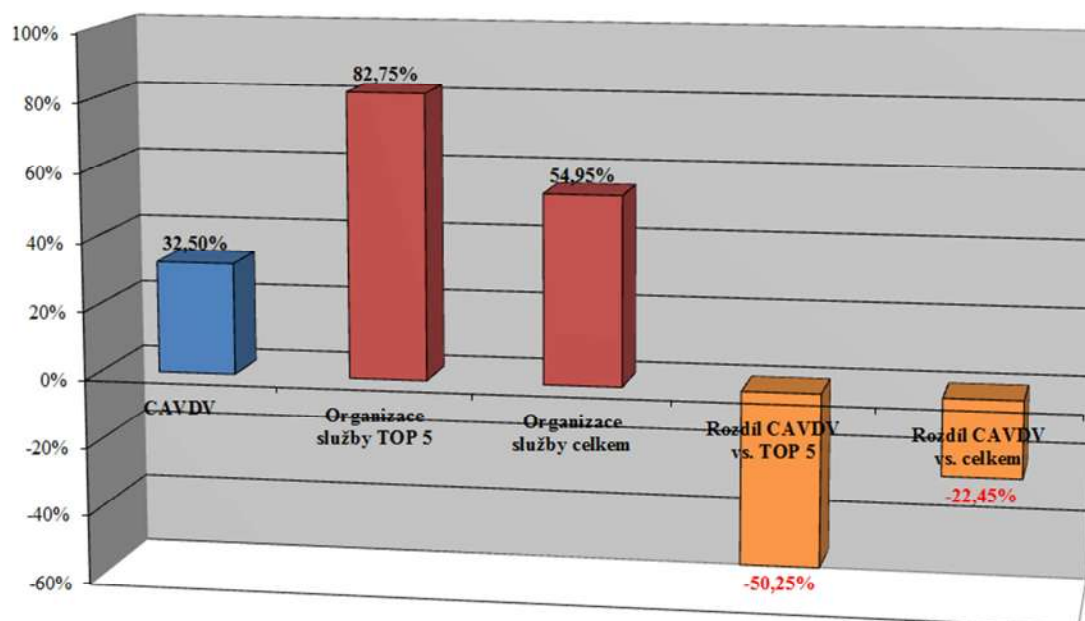
Vazba výsledků práce zaměstnanců, jejich hodnocení není provázáno se systémem odměňování. V rozpočtu nezbyývají volné finanční prostředky určené k odměnám zaměstnanců a jejich motivaci. Jednak jsou finanční zdroje účelově vázány a jednak jsou dost vysoké provozní náklady, takže finanční prostředky na odměny nejsou využívány. Benefitem pro zaměstnance jsou stravenky na obědy. Jiné benefity zaměstnancům neposkytovány nejsou. Na druhou stranu motivací pro zaměstnance mohou být například možnosti vycestovat na studijní cestu do zahraničí, vybavení IT (notebooky, dataprojektory, tablety, laserové tiskárny).

Komplexní hodnocení by se mělo provádět dle našeho názoru v celé organizaci minimálně jednou ročně. Systém hodnocení je základním předpokladem pro rozvoj organizace i zaměstnanců (i externích spolupracovníků) a dosahování organizačních cílů. V tomto smyslu by tak mohlo jít do budoucna o silnou stránku a postupně získávané zkušenosti usnadní organizaci cestu k dalšímu zlepšování systému řízení. Důležité je, aby se nejednalo pouze o formální proces, ale aby byla také věnována pozornost „hodnocení toho, jak je hodnoceno“.

Při vyhodnocení systému personálního řízení metodou strategického benchmarkingu je zřejmé, že lze identifikovat další příležitosti k rozvoji a zlepšování personální práce.

TÉMA 2. PERSONÁLNÍ ŘÍZENÍ					
Hodnocení jednotlivých otázek	CAVDV	Organizace služby TOP 5	Organizace služby celkem	Rozdíl CAVDV vs. TOP 5	Rozdíl CAVDV vs. celkem
2.1 Má postavení personálního útvaru (funkce) odpovídající úroveň?	50,00%	71,28%	56,57%	-21,28%	-6,57%
2.2 Je fluktuace zaměstnanců v mezích, které může organizace akceptovat?	25,00%	100,00%	83,04%	-75,00%	-58,04%
2.3 Je nemocnost zaměstnanců v mezích, které může organizace akceptovat?	75,00%	94,44%	82,78%	-19,44%	-7,78%
2.4 Jste spokojeni s přijímáním a výběrem zaměstnanců?	25,00%	86,08%	47,11%	-61,08%	-22,11%
2.5 Provádíte periodické hodnocení všech zaměstnanců?	25,00%	92,93%	54,42%	-67,93%	-29,42%
2.7 Jak organizace zajišťuje vzdělávání a přípravu zaměstnanců?	25,00%	91,18%	44,61%	-66,18%	-19,61%
2.8 Pečuje organizace dostatečně o své zaměstnance?	37,50%	67,19%	45,74%	-29,69%	-8,24%
2.9 Jsou zaměstnanci spokojeni s odborným a kariérním růstem?	12,50%	69,26%	37,95%	-56,76%	-25,45%
2.10 Je pro zaměstnance vytvořen sociální program?	0,00%	69,60%	41,39%	-69,60%	-41,39%
2.11 Jsou zaměstnanci vyzýváni k aktivní výměně informací, týkající se hodnocení jejich spokojenosti?	50,00%	85,54%	55,92%	-35,54%	-5,92%
Celkové hodnocení oblasti "Personální řízení"	32,50%	82,75%	54,95%	-50,25%	-22,45%

TÉMA 2. PERSONÁLNÍ ŘÍZENÍ



Rozvoj zaměstnanců a vzdělávání - zjištění

Pokud jde o rozvoj kmenových zaměstnanců, tak je ojediněle realizován účastí zaměstnanců na školeních, seminářích. Důvodem jsou limitující finanční prostředky potřebné na vzdělávání. Proto zaměstnanci využívají semináře pořádané zdarma.

U externích spolupracovníků (například pedagogické dozory, koordinátoři projektů) a hlavně u lektorů je pak zajišťování jejich rozvoje ještě horší. I když jsou externí lektori odborníci na oblast, kterou školí, občas může být ze strany zástupců Centra AVDV i samotných „koncových“ klientů pocítována potřeba zajistit lektorům dodatečné vzdělávání v oblastech jako prezentační dovednosti, práce se skupinou, zákaznická orientace, efektivní facilitace apod.

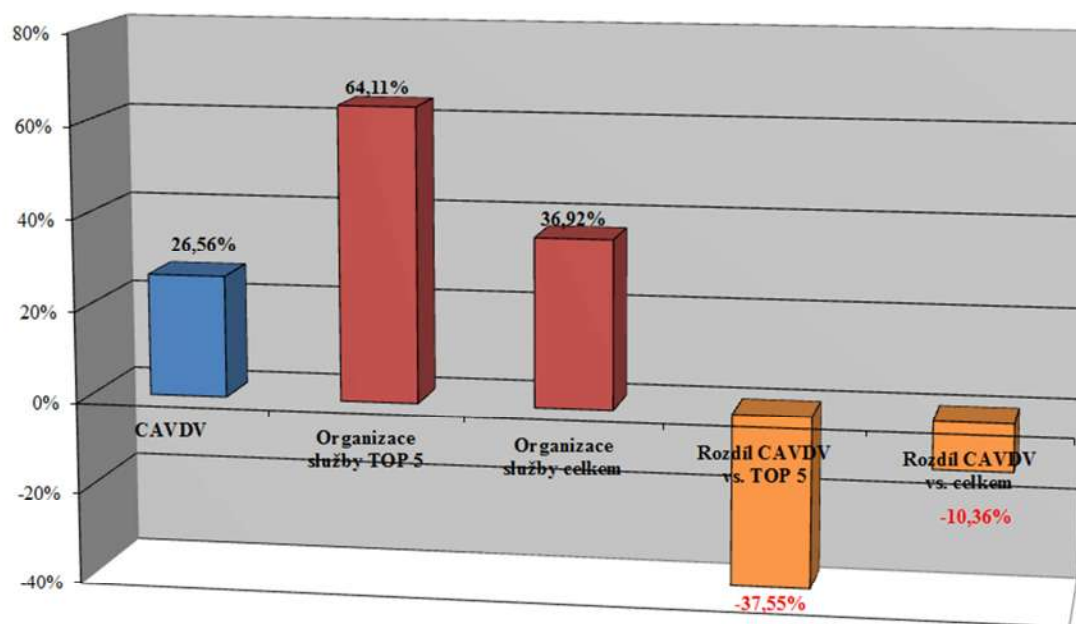
Slabým místem může být to, že nejsou všechny jednotlivé vzdělávací akce vyhodnocovány - chybí systematická zpětná vazba, se kterou by se následně pracovalo. Oblastí pro zlepšení je rovněž (ať už u kmenových zaměstnanců, tak na zvažení u externích spolupracovníků) práce s výstupy hodnotí-

cích rozhovorů (pokud budou zavedeny), které by měly probíhat se všemi pracovníky - zpracování individuálních plánů rozvoje s vytipováním nejdůležitějších oblastí pro zlepšování odborných i měkkých dovedností.

Při vyhodnocení systému vzdělávání metodou strategického benchmarkingu je zřejmé, že lze identifikovat další příležitosti k rozvoji a zlepšování.

TÉMA 17. VZDĚLÁVÁNÍ A ROZVOJ					
Hodnocení jednotlivých otázek	CAVDV	Organizace služby TOP 5	Organizace služby celkem	Rozdíl CAVDV vs. TOP 5	Rozdíl CAVDV vs. celkem
17.1 Jak jsou v organizaci analyzovány/identifikovány vzdělávací potřeby?	12,50%	74,44%	38,27%	-61,94%	-25,77%
17.2 Jaký je v organizaci vytvořen systém pro tvorbu plánů vzdělávání?	25,00%	93,88%	42,88%	-68,88%	-17,88%
17.3 Jak je v organizaci zajištěna zpětná vazba ze vzdělávacích aktivit a hodnocení těchto aktivit?	12,50%	42,31%	17,52%	-29,81%	-5,02%
17.4 Jak jsou v organizaci sledovány znalosti lidí a jejich odborné zkušenosti a způsobilosti?	25,00%	55,00%	36,59%	-30,00%	-11,59%
17.5 Jak jsou v organizaci rozvíjeny týmové dovednosti?	12,50%	34,77%	20,83%	-22,27%	-8,33%
17.6 Jakých vzdělávacích metod/nástrojů a metod rozvoje organizace zejména využívá?	50,00%	91,94%	57,06%	-41,94%	-7,06%
17.9 Jak organizace využívá měření motivace zaměstnanců?	37,50%	51,31%	35,32%	-13,81%	2,18%
17.10 Jak organizace využívá měření spokojenosti zaměstnanců?	37,50%	69,26%	46,92%	-31,76%	-9,42%
Celkové hodnocení oblasti "Vzdělávání a rozvoj"	26,56%	64,11%	36,92%	-37,55%	-10,36%

TÉMA 17. VZDĚLÁVÁNÍ A ROZVOJ



Týmová práce a projektové řízení, vztahy a atmosféra - zjištění

Vedení chápe svou roli jako klíčového činitele pro zlepšování činností organizace a snaží se přenášet tyto principy na své zaměstnance, takže ostatní pracovníci mají podíl odpovědnosti za proces neustálého zlepšování.

V rámci zpětných vazeb byla oblast týmové spolupráce a komunikace hodnocena nicméně jako průměrná. V organizaci jsou uplatňovány velmi dobře principy projektového řízení.

Zadávání a kontrola úkolů probíhají v rámci porad. Porady, z nichž se pořizuje zápisy, jsou v rámci projektů. Ostatní „provozní“ porady jsou dle potřeb, bez oficiálního zápisu, většinou jednou za týden.

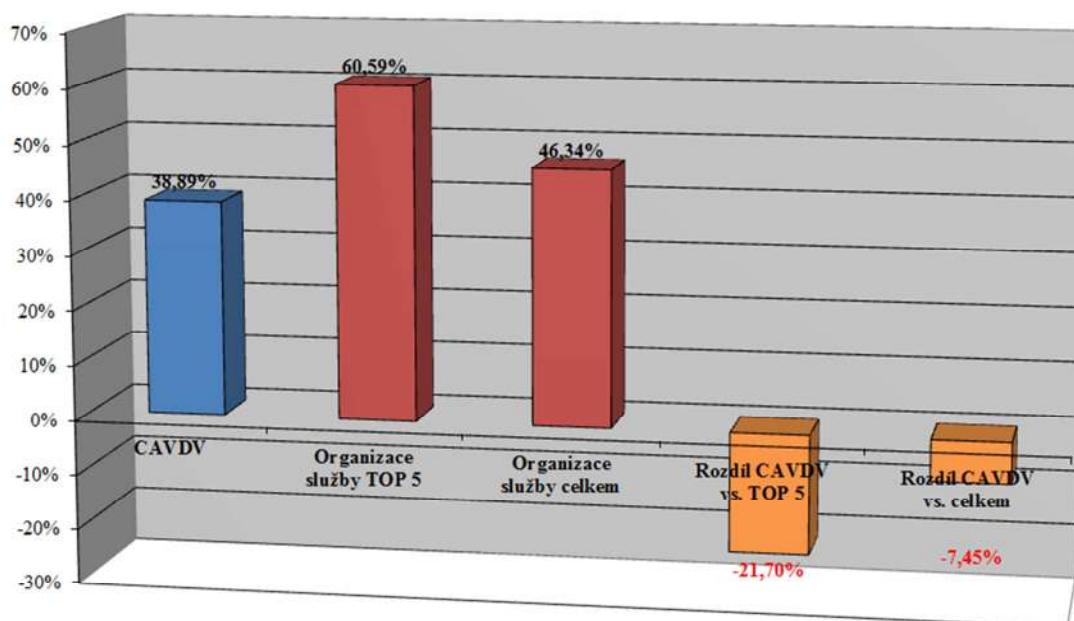
Možnostmi pro zlepšení při hodnocení atmosféry, vztahů, spolupráce a také oblasti komunikace ze strany zaměstnanců jsou dle jejich vyjádření:

- ❖ komunikace - řešení problému dřív, než je pozdě, dávat informace včas - aby nenastávaly zbytečné chyby,
- ❖ zaměřit se na konstruktivní komunikaci se zaměstnanci a zabránit tak šeptandě a častým nepochopením ve stanovení cílů,
- ❖ cíle formulovat a jasně a napomoci s výběrem nástrojů k jejich naplnění,
- ❖ více školení,
- ❖ častější porady.

Doporučujeme systematicky uplatňovat principy týmové spolupráce a projektového řešení úkolů s cílem většího zapojení zaměstnanců do řízení, úkolů napříč organizační strukturou a ovlivňování cílů organizace.

TÉMA 4. TÝMOVÉ ŘEŠENÍ PROBLÉMŮ					
Hodnocení jednotlivých otázek	CAVDV	Organizace služby TOP 5	Organizace služby celkem	Rozdíl CAVDV vs. TOP 5	Rozdíl CAVDV vs. celkem
4.1 Jak jsou zaměstnanci zapojeni do týmového řešení problémů a jak využívají svých možností?	50,00%	79,56%	57,71%	-29,56%	-7,71%
4.2 Je vedení zapojeno do zlepšovacích aktivit?	37,50%	80,81%	56,73%	-43,31%	-19,23%
4.4 Existují vhodné způsoby komunikace pro řešení problémů?	37,50%	79,73%	50,56%	-42,23%	-13,06%
4.5 Jsou používány vhodné nástroje a techniky pro řešení problémů a zlepšování?	25,00%	36,32%	30,80%	-11,32%	-5,80%
4.6 Vyhodnocujete úroveň týmové práce?	50,00%	47,42%	38,76%	2,59%	11,24%
4.7 Napomáhá pracovní prostředí zlepšování vaší firemní kultury?	75,00%	70,95%	64,52%	4,06%	10,48%
4.8 Mají zaměstnanci dobrý pocit a uspokojení ze zapojení do zlepšovatelských aktivit?	37,50%	47,64%	41,06%	-10,14%	-3,56%
4.9 Mají zaměstnanci umožněn výcvik v metodách řešení problémů a neustálého zlepšování?	12,50%	54,65%	34,13%	-42,15%	-21,63%
4.10 Přinášejí systematické řešení problémů a zlepšování výsledky?	25,00%	48,23%	42,81%	-23,23%	-17,81%
Celkové hodnocení oblasti "Týmové řešení problémů"	38,89%	60,59%	46,34%	-21,70%	-7,45%

TÉMA 4. TÝMOVÉ ŘEŠENÍ PROBLÉMŮ



Silné stránky

- ❖ Aktivní vytváření prostředí pro získávání nápadů a návrhů ze strany zaměstnanců a vytváření vhodných nástrojů (např. schémata návrhů, pracovní skupiny, brainstorming).
- ❖ Zapojování zaměstnanců do tvorby plánů, strategií, cílů, navrhování procesů a do identifikace a realizace zlepšovacích aktivit.
- ❖ Zajišťování vhodných pracovních podmínek v celé organizaci, včetně bezpečnosti a ochrany zdraví při práci.
- ❖ Zajišťování podmínek pro vyvážený pracovní a soukromý život zaměstnanců (např. možnost přizpůsobit si pracovní dobu).
- ❖ V organizaci pracují, minimálně na vedoucích pozicích, vzdělání, motivovaní a osobnostně vyzrálí lidé.
- ❖ Uplatňování rovného přístupu, rovných příležitostí a nediskriminace.
- ❖ Podporování kultury organizace zaměřené na výkonnost (např. zavedením transparentních pravidel pro odměňování/ocěňování zaměstnanců na základě dosahovaných individuálních a týmových výsledků).
- ❖ Organizace má vybudovanou organizační strukturu, která jí umožňuje dobře spravovat své zdroje a efektivně fungovat.
- ❖ Činnost organizace je regulována nezbytným množstvím organizačních směrnic, které přispívají ke koordinaci a k bezproblémovému procesnímu řízení.

Slabé stránky

- ❖ Vedení (zapracování) a podporování nových zaměstnanců.
- ❖ Podporování kultury otevřené komunikace a dialogu a povzbuzování týmové práce.
- ❖ Zavedený systém porad na všech úrovních organizační struktury.
- ❖ Zajišťování kvalifikovaných lidských zdrojů (nábor, rozmísťování a rozvoj) a souladu mezi pravomocemi a odpovědnostmi pro naplňování poslání organizace.
- ❖ Pravidelné analyzování současných i budoucích potřeb lidských zdrojů, s přihlédnutím k potřebám a očekáváním zainteresovaných stran a ke strategii organizace.
- ❖ Rozvíjení manažerských dovedností, stejně tak jako schopností řízení vztahů se zaměstnanci, občany/zákazníky a partnery.
- ❖ Nalézání dohody/shody mezi manažery a zaměstnanci při stanovování cílů, včetně způsobů jak měřit jejich dosažení.
- ❖ Hodnocení dopadů vzdělávání a rozvojových programů na pracovišti a zpřístupnění obsahů kurzů dalším kolegům ve vztahu k nákladům na tyto činnosti (stanovených jejich monitorováním a cost/benefit analýzou).
- ❖ Využívání programů či metod pro odměňování zaměstnanců nefinančním způsobem (např. plánování a vyhodnocování zaměstnaneckých benefitů, podporování sociálních, kulturních a sportovních aktivit zaměřených na zdraví a celkovou spokojenost zaměstnanců).
- ❖ Rozvíjení a uplatňování politiky pro řízení lidských zdrojů založené na strategii a plánování organizace.
- ❖ Organizace provádí pravidelné hodnocení zaměstnanců a na základě zpětné vazby se snaží zaměstnance rozvíjet.
- ❖ Umožnění toho, aby zaměstnanci měli příležitost poskytovat zpětnou vazbu svým přímým nadřízeným o kvalitě jejich řízení.
- ❖ Rozvíjení a uplatňování jasné politiky zahrnující objektivní kritéria pro nábor, podporu, platy, odměňování a přidělování manažerských funkcí.
- ❖ Využívání kompetenčních profilů, náplní práce a popisů funkcí u zaměstnanců i manažerů pro a) jejich nábor a b) jejich osobní rozvojové plány.
- ❖ Zjišťování aktuálních kompetencí na úrovních jednotlivců i celé organizace z hlediska znalostí, dovedností a postojů a jejich systematické porovnávání s potřebami organizace.
- ❖ Projednávání, stanovování a sdělování strategie pro rozvoj kompetencí. To zahrnuje plán vzdělávání vycházející ze současných i budoucích potřeb organizace a potřeb jednotlivců.
- ❖ Rozpracování, schvalování a přezkoumávání plánů vzdělávání a osobního rozvoje pro všechny zaměstnance a/nebo týmy dle přijaté strategie, s přihlédnutím k možnosti vzdělávání a osobního rozvoje zaměstnanců. Plány osobního rozvoje mohou být součástí hodnotících pohovorů se zaměstnanci, které mohou poskytnout vzájemnou zpětnou vazbu a sladit vzájemná očekávání.
- ❖ Pravidelné provádění průzkumů a analýz názorů zaměstnanců, publikování a poskytování zpětné vazby o jejich výsledcích, shrnutích, interpretacích, krocích ke zlepšení.

Příležitosti - doporučení

V rámci projektu k výzvě 31 Budování kapacit a profesionalizace NNO doporučujeme následující:

Výběr, přijímání a řízení zaměstnanců

- ❖ Zpracovat kompetenční modely pro jednotlivé pracovní pozice, včetně externích spolupracovníků a lektorů.
- ❖ Přesně definovat nejen náplň práce dané pozice, ale také vymezit její charakter v návaznosti na požadované kompetence uchazečů.
- ❖ V rámci procesu výběrového řízení skutečně testovat vlastnosti, schopnosti a dovednosti klíčové pro úspěch na konkrétní pracovní pozici, zejména u externích lektorů. Při výběrových řízeních využít zkušeností a nejmodernějších postupů při výběru zaměstnanců (kmenových, OSVČ i na dohody) ze soukromého sektoru jako jsou například Assessment centre.

Vedení zaměstnanců

- ❖ Celý přístup „vedení“ navázat na další z níže uvedených pilířů strategie, konkrétně na motivování, hodnocení a odměňování.
- ❖ Neopomínat důležité faktory kontroly, zpětné vazby a průběžné komunikace nad zadanými úkoly, potažmo celým pracovním procesem.
- ❖ Dále pracovat s maticí zastupitelnosti. Stanovit, kdy je doba nepřítomnosti konkrétního zaměstnance „neohrožující“ a po jaké době naopak lze narazit na lhůty či další problémy. Pro tyto případy mít připravený plán (i v podobě externího zastoupení).

Hodnocení zaměstnanců, včetně externích spolupracovníků

- ❖ Zavést průběžnou zpětnou vazbu - hodnocení u všech zaměstnanců i externích spolupracovníků (hlavně lektorů) vzhledem k jejich kvalitě, efektivitě, rychlosti, vstřícnosti, vztahům na pracovišti atd. a to v relativně krátkých intervalech - průběžně.
- ❖ Dále stanovit jednou za půl roku (jednou za rok) motivačně hodnotící rozhovory, zodpovědné osoby a jejich obsah - strukturu.
- ❖ V rámci motivačně hodnotících rozhovorů poskytnout zpětnou vazbu nejen k proběhlému období, ale také stanovit požadavky - rozvojové cíle na období následující (v návaznosti na kompetenční modely).
- ❖ Celý tento pilíř přímo provázat se systémem odměňování.

Motivování zaměstnanců

- ❖ V první fázi využít motivačního faktoru participace zaměstnanců a zapojit je do dalšího směřování organizace, tvorby vize, strategie, cílů apod.

- ❖ V rámci nejen strategie ŘLZ, ale i Strategického plánu systematicky pracovat na nastavení efektivní a otevřené komunikace, atmosféry důvěry a pozitivních lidských vztahů.
- ❖ Dále tento pilíř opřít o spravedlivý, transparentní a efektivní systém hodnocení a odměňování, který bude opřen o skutečné výsledky jednotlivých zaměstnanců, jejich rozvoj (kompetenční modely) apod.

Rozvoj, vzdělávání

- ❖ Na základě kompetenčních modelů stanovit požadovanou míru daných kompetencí na konkrétních pozicích jak u zaměstnanců, tak u externích spolupracovníků (hlavně lektorů), kteří realizují vzdělávání „koncových“ klientů.
- ❖ Na základě sebepoznání pracovníků - rozvojově zaměřených skupin, popřípadě hodnocení od kolegů, vedení (360° stupňová zpětná vazba) a vzhledem k výše stanoveným mírám požadovaného naplnění kompetencí stanovit individuální plány rozvoje.
- ❖ Proporcionálně u jednotlivých zaměstnanců rozložit zastoupení odborného vzdělávání a vzdělávání v tzv. měkkých dovednostech (komunikace, jednání a vyjednávání, týmová spolupráce, vztah ke klientům, odolnost vůči zátěži a stresu, asertivita atd.) - platí částečně i pro externí spolupracovníky.
- ❖ Odborné vzdělávání by pak vzhledem k vykonávaným činnostem i rozvoji aktivit Centra AVDV mělo být v první fázi zaměřeno na „provozní“ témata - oblast ekonomiky, účetnictví, práva a legislativy.

Odměňování

- ❖ Stanovit pevně daný, transparentní a spravedlivý systém odměňování ve vazbě na předem daná kritéria.
- ❖ Oceňovat nejen odbornost, ale také další faktory, jako je přístup ke klientům, vztahy na pracovišti apod.
- ❖ Stanovit, kdy a za jakých podmínek se mění výše platu a „co“ je důvodem k mimořádné odměně.

Uvolňování, propouštění, odchody zaměstnanců

- ❖ Zajistit databázi možných zástupů za mateřskou dovolenou, potažmo i možných uchazečů o trvale uvolněnou pozici.
- ❖ Odcházející zaměstnance „vytěžit“ o jejich zkušenosti, názory apod.
- ❖ Při odchodech do důchodu zjistit možnost využití pracovníka na zástupy (konkrétně určit, na jakých pozicích může daný zaměstnanec zastupovat).
- ❖ Se zaměstnanci na mateřské dovolené, v důchodu nebo i na jiných pracovištích dále udržovat kontakt formou například různých setkání.

Další příležitosti - doporučení

- ❖ V rámci evaluace měření dopadu jednotlivých realizovaných aktivit doporučujeme nastavit indikátory k hodnocení účinnosti zaváděných opatření. Příklad těchto indikátorů je uveden v podkapitole „Příklad indikátorů k hodnocení účinnosti zaváděných opatření“.

Celou strategii DOPORUČUJEME za účasti všech zaměstnanců a vedení doplnit o konkrétní data plnění operativních cílů, zodpovědné osoby, potažmo i o další návrhy na doplnění nebo specifikaci návrhů - cílů stávajících.

V počátcích implementace strategie ŘLZ do každodenní praxe JE NUTNÉ ji podrobit diskuzi a pravidelně v nepříliš dlouhých intervalech (porada vedení 1x za měsíc, setkání se zaměstnanci 1x za měsíc) se k ní vrátet.

V rámci výše uvedených bodů dále DOPORUČUJEME zavést takzvané strategické porady pouze vedení, vedení a všech zaměstnanců a workshopy pro zaměstnance (bez účasti vedení), kde se bude se strategií Řízení lidských zdrojů nejen nadále pracovat (na všech úrovních hierarchie organizace) a strategie bude „ožít“, ale bude i provázána s dalšími strategiemi - přístupy, které BY BYLO VHODNÉ doplnit.

Vzdělávání jako základ pro zavedení doporučených aktivit

Pro úspěšné zavedení řízení lidských zdrojů doporučujeme podpořit předchozím vzděláváním například na následující témata tak, aby vzdělávání tvořilo teoretický úvod před následným zaváděním do praxe:

- ❖ Odborné vzdělávání v oblastech ekonomiky, účetnictví, práva a legislativy.
- ❖ Moderní přístupy k řízení lidských zdrojů, strategie řízení lidských zdrojů
- ❖ Role manažera a jak je úspěšně naplnit
- ❖ Hodnocení zaměstnanců, vedení motivačně hodnotícího rozhovoru, umění zpětné vazby
- ❖ Týmová spolupráce
- ❖ Vedení porad
- ❖ Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců
- ❖ Motivování a vedení druhých
- ❖ Typologie osobnosti a sebepoznání - základ pro rozvoj komunikačních dovedností
- ❖ Vyjednávání a řešení konfliktů
- ❖ Zvládání obtížných situací v komunikaci
- ❖ Stres management a time management
- ❖ Prezentační a lektorské dovednosti
- ❖ Efektivní facilitace
- ❖ Práce se skupinou
- ❖ Úvod do supervize

Příklad indikátorů k hodnocení účinnosti zaváděných opatření

- ❖ Nastavení cílové hodnoty v oblasti spokojenosti zaměstnanců, externích spolupracovníků, lektorů, klientů, pravidelné měření a dosahování cílové hodnoty formou dotazníkového šetření
- ❖ Koeficient nemocnosti (před a po zavedení opatření)
- ❖ Koeficient fluktuace (před a po zavedení opatření)
- ❖ Stížnosti zaměstnanců - počet (před a po zavedení opatření)
- ❖ Účast na doporučených školeních - celkový počet realizovaných školení
- ❖ Nastavení systému motivačních a hodnotících rozhovorů (ano x ne)
- ❖ Zpracování kompetenčních modelů pro jednotlivé pracovní pozice a jejich propojení na vzdělávání pracovníků (ano x ne)
- ❖ Cílová hodnota u kompetenčních modelů na jednotlivé pracovní pozice a pravidelné poměrování úrovně jednotlivých zaměstnanců - postupné přibližování úrovní schopností zaměstnanců k nastavené hodnotě
- ❖ Počet stanovených cílů v rámci motivačních rozhovorů a jejich plnění
- ❖ Zlepšující se zpětná vazba od zaměstnanců i externích spolupracovníků k oblastem řízení, komunikace, spolupráce, předávání informací, možnostem ovlivňovat další směřování organizace

4. Marketing a PR

Marketingem rozumíme především informování, propagaci a rozvoj služeb, které přímo poskytujeme klientům.

Pod pojmem Public relations (PR) rozumíme především komunikaci se všemi zainteresovanými stranami (cílové skupiny, zájmové skupiny, stakeholders, klienti a v neposlední řadě vlastní zaměstnanci), jejímž prostřednictvím ovlivňuje Centrum AVDV své „dobré jméno a image“, informuje o tom, co dělá, o své vizi a strategii, o výsledcích spokojenosti klientů. PR od marketingu nelze přesně oddělit, ale marketingové činnosti směřují primárně ke službám, které Centrum AVDV poskytuje a informování o nich.

Efektivní komunikace s využitím relevantních dostupných nástrojů pro zlepšení vzájemných vztahů s cílovými skupinami organizace (včetně zaměstnanců) je nedílnou součástí moderního managementu.

Pro vedení organizace při zařazení této oblasti do procení analýzy je primárním cílem zpracování návrhu marketingové a komunikační strategie s využitím všech relevantních dostupných nástrojů pro efektivnější komunikaci a propagaci, pro získávání cílené zpětné vazby od svých klientů a dalších stakeholderů.

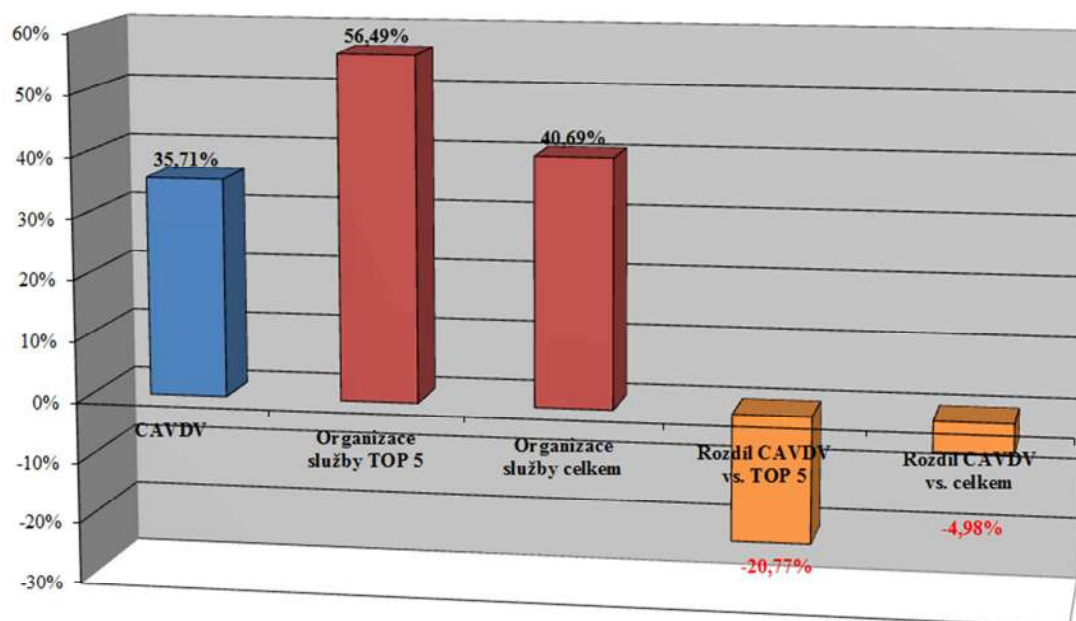
Zjištění

V současné době organizace Centrum AVDV řeší, jakým způsobem začít budovat svou jedinečnou image - jak získat pozornost ke svým „produktům“. Tématem k řešení je určitě i právě definování „produktů“ a služeb, které chceme nabízet a dále komu všemu je chceme nabízet - například vytvořením databáze klientů. Rovněž je tématem aktualizace webových stránek a zvážení využití dalších komunikačních nástrojů - viz text v doporučeních dále.

Při vyhodnocení systému marketingu a managementu metodou strategického benchmarkingu je zřejmé, že lze identifikovat další příležitosti k rozvoji a zlepšování.

TÉMA 13. MARKETING A MANAGEMENT					
Hodnocení jednotlivých otázek	CAVDV	Organizace služby TOP 5	Organizace služby celkem	Rozdíl CAVDV vs. TOP 5	Rozdíl CAVDV vs. celkem
13.1. Jsou v řízení organizace používány uznávané manažerské metody a nástroje (brainstorming, SWOT,...)?	25,00%	47,79%	31,19%	-22,79%	-6,19%
13.2. Jsou jasně definována a zavedena opatření pro průzkum "trhu" a porozumění pravděpodobným budoucím potřebám stávajících a potenciálních zákazníků?	25,00%	50,00%	36,09%	-25,00%	-11,09%
13.3. Jsou vytvořeny a implementovány způsoby sdělování a nabízení "služeb"?	50,00%	56,43%	47,33%	-6,43%	2,67%
13.4. Je každodenní kontakt s klienty ke zjišťování jejich požadavků zaznamenáván a vyhodnocován?	25,00%	54,41%	38,87%	-29,41%	-13,87%
13.5. Je vytvořen a zaveden postup využívání zpětné vazby z denního kontaktu, včetně registrace a řešení stížností?	25,00%	66,18%	46,20%	-41,18%	-21,20%
13.7. Je vytvořen a zaveden postup využívání pravidelných průzkumů a jiných forem shromažďování údajů za účelem vymezování a stálého zvyšování úrovně spokojenosti klientů?	50,00%	58,82%	42,99%	-8,82%	7,01%
13.8. Jaké jsou výsledky v oblasti celkového dojmu o organizaci, jako je např. pozornost věnovaná organizací médií?	50,00%	61,77%	42,20%	-11,77%	7,80%
Celkové hodnocení oblasti "Management IS/IT"	35,71%	56,49%	40,69%	-20,77%	-4,98%

TÉMA 13. MARKETING A MANAGEMENT



Silné stránky

- ❖ Identifikování klíčových partnerů z privátní, neziskové i veřejné sféry a charakteru vztahů.
- ❖ Uzavírání a zajištění správy vhodných smluv o partnerství, které berou do úvahy různé aspekty společenské odpovědnosti, jako jsou socio-ekonomické a environmentální dopady poskytovaných produktů a služeb.
- ❖ Podněcování a organizování cíleně zaměřených partnerství, rozvoj a realizace společných projektů s dalšími organizacemi veřejného sektoru, které patří do stejné sektorové síť/řetězce a různých institucionálních úrovní.
- ❖ Podporování partnerství s občany, reprezentativními skupinami občanů a organizacemi občanské společnosti.
- ❖ Definování odpovědností každého partnera při realizaci partnerství, včetně jejich kontroly, hodnocení a přezkoumávání.
- ❖ Organizace je v oblasti svého působení uznávána jako odborník.
- ❖ Organizace má v místě svého působení dobré jméno.
- ❖ Zaměstnanci organizace mají přístup k informacím potřebným k jejich práci.
- ❖ Zajišťování transparentnosti týkající se fungování organizace, stejně jako jejích rozhodovacích procesů (např. zveřejňováním výročních zpráv, pořádáním tiskových konferencí a zveřejňováním informací na internetu).

Slabé stránky

- ❖ Rozvíjení efektivního řízení očekávání zákazníků tím, že se jim vysvětlí, jaké služby mohou očekávat.

- ❖ Identifikování potřeby uzavírat dlouhodobá partnerství veřejného a privátního sektoru (PPP) a rozvíjet je tam, kde je to vhodné.
- ❖ Nastavení systému práce v oblasti PR - pracovní náplně, kompetence, vymezení spolupráce.
- ❖ Rozvíjení marketingu služeb zaměřených na zainteresované strany.
- ❖ Budování a zvyšování obecného povědomí, dobré pověsti a uznání organizace a jejích služeb.
- ❖ Výměna "dobré praxe" s partnery a použití benchlearningu a/nebo benchmarkingu.
- ❖ Pravidelné monitorování a vyhodnocování partnerství a jejich výsledků.
- ❖ Zajišťování aktivní informační politiky (např. o tom, jak organizace funguje).
- ❖ Vytváření podmínek pro aktivní vyhledávání podnětů, návrhů a stížností klientů, jejich shromažďování vhodnými prostředky (např. ankety, konzultační skupiny, dotazníky, schránky na podněty, průzkumy mínění), analyzování a využívání takto získaných informací a sdělování jejich obsahu.

Příležitosti - doporučení

V rámci projektu k výzvě 31 Budování kapacit a profesionalizace NNO doporučujeme následující:

Zpracovat návrh marketingové a komunikační strategie, který by měl obsahovat základní oblasti:

- ❖ Definice poslání - proč vůbec Centrum AVDV působí na trhu, co chce svým klientům přinášet, jaký užitek, přínos, jakou výhodu.
- ❖ Vizuální identita (=jednotný grafický manuál).
- ❖ Komunikace v rámci public relations (PR).
- ❖ Definice hlavních cílových (zájmových) skupin a stanovení toho jak, co a jak často budeme hlavním cílovým skupinám sdělovat.
- ❖ Marketingový mix („produkt“, cena, distribuce, propagace) ve vazbě na určené cílové skupiny.
- ❖ Analýza konkurence a využití jejich silných stránek pro vlastní využití.

Při zpracování návrhu marketingové a komunikační strategie doporučujeme využít některý z modelů, například:

- ❖ model AIDA (Attention - upoutat pozornost; Interest - vzbudit zájem o informace a službu či „produkt“; Desire - vytvoření touhy, přání, rozhodnutí vlastnit službu či „produkt“; Action - výzva k akci)
- ❖ Model DAGMAR (Defining Advertising Goals for Measured Advertising Results) - hierarchický model efektů, obvykle se používá jako rámec k definování komunikačních cílů. Podle tohoto modelu vzniká během komunikačního procesu devět efektů (potřeba dané kategorie; povědomí o značce; znalost značky; postoj ke značce; záměr koupit značku; pomoc při nákupu; nákup; spokojenost; loajalita ke značce)

Vizuální identita

- ❖ zpracovat kompletní grafický manuál, včetně používaných typů písem, prezentací, e-mailů atd., navázat na to co je již hotovo,
- ❖ určit používání loga na hlavičkových papírech, dokumentech, vizitkách, www stránkách, materiálech atd.,
- ❖ graficky zpracovat Vizi a Strategii (vytvořené v rámci aktivity 1 projektu „Strategie organizace, poslání“) pro účely komunikace - letáky, www stránky atd.

Komunikace v rámci public relations (PR)

Určit možnosti (náklady, dosah, efektivita) komunikace:

- ❖ na www stránkách,
- ❖ na sociálních sítích,
- ❖ přes dokumenty jako např. vizitky, hlavičkový papír apod.,
- ❖ v médiích (rozhlas, regionální tisk),
- ❖ v letácích, v informacích pro odbornou i laickou veřejnost, pro definované cílové skupiny,
- ❖ s cílovými skupinami, např. formou dotazníkových šetření a anket spokojenosti, potřeb a názorů a reakcí na ně. Určit systém a pravidelnost.

Definice hlavních cílových (zájmových) skupin

V rámci komunikace nabízených služeb a způsobu komunikace s klienty:

- ❖ informovat o činnostech organizace,
- ❖ zjistit potřeby a očekávání klientů,
- ❖ využívat např. sociální sítě jako prostředek pro sdílení informací,
- ❖ v rámci komunikace uvnitř organizace zajistit, aby všichni zaměstnanci měli alespoň základní povědomí o činnostech druhých tak, aby dokázali poradit klientům.

Další příležitosti - doporučení

- ❖ V rámci evaluace měření dopadu jednotlivých realizovaných aktivit doporučujeme nastavit indikátory k hodnocení účinnosti zaváděných opatření. Příklad těchto indikátorů je uveden v podkapitole „Příklad indikátorů k hodnocení účinnosti zaváděných opatření“.

Vzdělávání jako základ pro zavedení doporučených aktivit

Úspěšné zavedení efektivní marketingové komunikace doporučujeme podpořit předchozím vzděláváním například na následující témata tak, aby vzdělávání tvořilo teoretický úvod před následným zaváděním do praxe:

- ❖ Komunikace s médii a dobré jméno organizace

- ❖ Prezentační dovednosti
- ❖ Marketingový mix v prostředí sociálních služeb
- ❖ Moderní nástroje marketingu a jejich využití
- ❖ Měření účinnosti komunikačních nástrojů

Příklad indikátorů k hodnocení účinnosti zaváděných opatření

- ❖ Nastavená Vizuální identita (ano x ne)
- ❖ Nastavení systému zpětné vazby od klientů, pravidelné zjišťování názorů klientů a postupné zlepšování
- ❖ Náklady vs. efektivita (zacílení, dosah) používaných marketingových nástrojů
- ❖ Nárůst počtu klientů
- ❖ Nárůst počtu návštěvníků webových stránek a na sociálních sítích
- ❖ Nárůst počtu článků v médiích
- ❖ Počet distribuovaných letáků a newsletterů
- ❖ Počet tiskových zpráv
- ❖ Počet ocenění

5. Kvalita služeb/produktů

Nerelevantní.

Kvalita produktů, respektive služeb bude řešena nepřímo v rámci předchozích bodů a kapitol.

Příloha 1

SWOT analýza Centra AVDV vytvořená na workshopu zaměstnanců

Silné stránky

- ❖ zkušenosti - zkušený projektový tým,
- ❖ zázemí společnosti,
- ❖ „rodinný kolektiv“ - vzájemná pomoc,
- ❖ dobrá lokalita společnosti,
- ❖ spolupráce s externími společnostmi,
- ❖ motivace zaměstnanců,
- ❖ reference,
- ❖ silné vedení, ředitelka,
- ❖ kontakty,
- ❖ jednání s lidmi,
- ❖ znalosti legislativy,
- ❖ rozvaha - zisk,
- ❖ dobrá spolupráce,
- ❖ naslouchání,
- ❖ diverzifikace cílů,
- ❖ zajímavá náplň práce,
- ❖ zodpovědnost,
- ❖ možnost seberealizace,
- ❖ kvalitní lektoři i zaměstnanci,
- ❖ znalost prostředí cílových skupin a partnerů,
- ❖ Centrum AVDV jako součást Strategického plánu města Písek,
- ❖ Vlastní hospodářská činnost.

Slabé stránky

- ❖ relativně mladá společnost,
- ❖ nedostatek kapitálu,
- ❖ změna potřeb (neustálé průzkumy),
- ❖ málo zaměstnanců - není rozvoj do dalších měst ČR,
- ❖ neinformovanost projektových záměrů,
- ❖ reklama, slabá medializace projektů,
- ❖ finanční ohodnocení,
- ❖ včasná reakce na výzvy,
- ❖ komunikace,
- ❖ vize, poslání, strategie,
- ❖ propagace, osvěta (webové stránky),

- ❖ IT pracovník, údržba IT,
- ❖ porady (málo často),
- ❖ vzdělávání zaměstnanců,
- ❖ dodržování termínů,
- ❖ nastavení pravomocí a odpovědností,
- ❖ pravidelné meetingy,
- ❖ personální řízení,
- ❖ kvalitní zaměstnanci na všech pozicích,
- ❖ zastupitelnost,
- ❖ vnitřní směrnice,
- ❖ chybějící vlastní prostory,
- ❖ auto evaluace vlastní činnosti u zaměstnanců,
- ❖ chybějící akreditace MPSV,
- ❖ znalost jazyků.

Příležitosti

- ❖ projektové záměry,
- ❖ navázání spolupráce s externími subjekty,
- ❖ analýza potřeb trhu,
- ❖ zázemí silného vedení,
- ❖ TV, videokonference,
- ❖ finance,
- ❖ více zaměstnanců,
- ❖ školení,
- ❖ zakázky,
- ❖ široký tematický podtext činností,
- ❖ široký cílový segment na trhu,
- ❖ trvalý proces v oblasti vzdělávání,
- ❖ projekty EU, JČK, města,
- ❖ spolupráce s akademickou sférou.

Ohrožení

- ❖ vysoká administrativa projektů,
- ❖ konkurence na trhu,
- ❖ nerovnováha na trhu,
- ❖ insolvence,
- ❖ stát,
- ❖ finanční úřad,
- ❖ špatný výběr lidí,

- ❖ dodržování termínů,
- ❖ loajalita zaměstnanců,
- ❖ neznatelnost nákladů,
- ❖ nesplnění podmínek projektů.

Příloha 2

Náměty na zlepšení určené v rámci anonymního dotazníkového šetření spokojenosti zaměstnanců.

- ❖ poskytované možnosti vzdělávání, výcviku a rozvoje?
- ❖ poskytované možnosti supervizí, externí podpory a konzultací,
- ❖ respekt vzájemná spolupráce a komunikace,
- ❖ pracovní morálka v Centru AVDV,
- ❖ mzda s ohledem na práci, která je vykonávána,
- ❖ komunikace, otevřenost a předávání informací v Centru AVDV,
- ❖ systém odměňování (finanční motivace),
- ❖ možnosti ovlivňovat strategii a cíle organizace a možnostmi plánovat věci do budoucna,
- ❖ náplň a obsah pracovních porad,
- ❖ prezentace Centra AVDV navenek (prezentuje dostatečně svou činnost),
- ❖ ostatní výhody poskytované Centrem AVDV (nefinanční motivace - stravenky, vzdělávání, kulturní a sportovní akce apod.),
- ❖ zastupitelnost zaměstnanců.