

**Univerzita Palackého v Olomouci  
Cyrilometodějská teologická fakulta**

**Katedra Křesťanské sociální práce**

**Charitativní a sociální práce**

**Fungování pomáhající nestátní neziskové  
organizace na příkladu Slezské diakonie**

**Bakalářská práce**

**Marcela Nogová, DiS.**

**Vedoucí práce: Mgr. Ilona Šniegoňová  
2010**

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci vypracovala  
samostatně s využitím uvedených pramenů  
a literatury.

.....

Podpis autora práce

Poděkování:

Děkuji Mgr. Iloně Šniegoňové za poskytnutí veškerých potřebných informací, materiálů, doporučení vhodné literatury a veškeré konzultace. Také děkuji všem zaměstnancům Slezské diakonie, kteří svými odbornými znalostmi přispěli k vypracování této práce.

# OBSAH

1. ÚVOD	6
2. DEFINOVÁNÍ POUŽÍVANÝCH POJMŮ	8
2.1 Sektory ve společnosti (třetí sektor, třetí pilíř, neziskový sektor)	8
2.2 Občanská společnost, občanský sektor	9
2.3 Nezisková organizace	11
2.4 Pomáhající nezisková organizace	14
3. NESTÁTNÍ NEZISKOVÉ ORGANIZACE (NNO)	15
3.1 Vymezení pojmu NNO	15
3.2 Charakteristiky nestátních neziskových organizací	16
3.3 Právní prostředí NNO	18
3.3.1 Občanské sdružení	18
3.3.2 Obecně prospěšná společnost	19
3.3.3 Nadace a nadační fondy	21
3.3.4 Účelová zařízení církví	23
3.4 Financování NNO	25
3.4.1 Fundraising	25
3.4.2 Zdroje finanční podpory	27
3.5 Organizační kapacita NNO	30
3.5.1 Organizační struktura řízení organizace	31
3.5.2 Pomáhající NNO – poskytování sociálních služeb	32
3.5.3 Poskytování služeb	33
4. PRAKTICKÁ ČÁST	36
4.1 Popis fungování SD	36
4.1.1 Organizace řízení SD	37
4.1.2 Vize, poslání, cíle SD	37
4.2 Slezská diakonie – poskytovatel sociálních služeb	39
4.2.1 Rozvoj SD	40
4.3 Péče o zaměstnance SD	42
4.4 Fundraising a Slezská diakonie	44
4.5 Slezská diakonie - zavádění kvality	45
4.6 Public Relations	47

4.7	Duchovní péče a SD	48
5.	Metodologie	51
5.1	Cíl výzkumu a stanovení hypotéz	51
5.2	Metoda výzkumu	51
5.3	Operacionalizace otázek	52
5.4	Technika sběru dat	52
5.4.1	Polostrukturovaný rozhovor	52
5.4.2	Pozorování	54
5.5	Výzkumný soubor	54
5.6	Vlastní výzkumná strategie	54
5.6.1	Podstatné shody a odlišnosti případů	56
5.6.2	Podrobnější charakteristika zkoumaných organizací	57
6.	Výsledky výzkumu, dílčí závěry	59
6.1	Personální oddělení	59
6.2	Oddělení fundraisingu	61
6.3	Oddělení zavádění kvality	63
6.4	Oddělení public relations	64
6.5	Oddělení duchovní péče	66
7.	ZÁVĚR	69

Přílohy

Seznam použité literatury

Seznam tabulek a grafů

# 1 ÚVOD

Vedle veřejné správy a podnikatelského (zaměstnavatelského) prostředí funguje v České republice i třetí odvětví - neziskové. Mezi neziskovými organizacemi je to především poskytování služeb, které - ať už výlučně nebo doplňkově – působí na trhu současně se službami nabízenými státem. Jedná se zejména o takový druh služeb, které jejich odběratelé nejsou schopni plně kompenzovat finančně či protislužbou. Role neziskového sektoru je tak nezastupitelná, neboť ji plně nedokáže nahradit stát ani podnikatelský sektor. Neziskové odvětví poskytuje služby, které veřejná správa neumí nebo nechce dělat a pro podnikatelský sektor nejsou dost finančně zajímavé. Po roce 1989 vzniklo v ČR na 70 tisíc těchto neziskových organizací.<sup>1</sup> Jak jsem už výše zmínila, má neziskový sektor své místo především v sociální oblasti, nelze ale pominout ani významné oblasti kultury a sportu.

Demokratický stát je založen na vzájemné komunikaci mezi občany, což tento sektor pokládá za jeden ze svých hlavních cílů. Není proto ku prospěchu státu i občanům, že se více nezasazují o rozvoj neziskového sektoru - jako třetí pilíř občanské společnosti umožňuje občanům realizovat své cíle a podílet se na veřejném životě společnosti. Nelze opomenout ani ekonomický a lidský přínos neziskového odvětví. Produkuje veřejné statky důležité pro kvalitní fungování daného společenství – mám tím na mysli důvěru, toleranci, čestnost. Neziskový sektor také odpovídá na potřeby veřejnosti a veřejného zájmu také nabídkou cenných služeb, jako jsou například podpora handicapovaných a potřebných, ekologie a jiné nevýdělečné aktivity, které nemohou být finančně pokryty státním ani soukromým sektorem založeným na zisku.

V tomto kontextu je nelogické a nemorální nechat podkapitalizovaně živořit na periferii zájmu tak významnou společenskou sílu, jako jsou neziskové organizace. Přitom jak dokázala řada výzkumů, mají neziskové organizace poměrně jasnou představu o svém místě a fungování v rámci společnosti. Součástí toho je i přesvědčení pracovníků neziskových organizací, že pracují efektivněji než srovnatelné organizace státní správy. Srovnání se ziskovým sektorem v oblastech působení neziskovek je většinou nemožné, protože není s čím srovnávat – neziskovky působí často tam, kde by soukromé ziskové firmy nepřežily<sup>2</sup>.

---

<sup>1</sup> FRIŠTĚNSKÁ H., *Stát a nestátní neziskové organizace in Společenský a legislativní rámec neziskového sektoru*, str. 89

<sup>2</sup> FRIČ, P. *Aktivity a potřeby neziskových organizací v České republice*. Praha : Agnes, Informační centrum nadací, 1998.

Ve své bakalářské práci jsem se zaměřila na oblast fungování nestátní neziskové organizace, a to na příkladu jedné konkrétní z nich. V první části práce se věnuji tématu neziskových organizací v obecné rovině, včetně objasnění základních pojmů. Dále se zmiňuji o fungování nestátních neziskových organizací (NNO), zaměřených na poskytování sociálních služeb, přičemž se blíže věnuji čtyřem typům neziskových organizací, s nimiž v sociální oblasti setkáváme nejčastěji. Považuji za důležité se rovněž zmínit o současné legislativě, která fungování NNO vymezuje. Pokusím se též zformulovat pomocí studijních materiálů obsah pojmu úspěšná nezisková organizace. Vzhledem k tomu, že za cíl mé práce jsem si vytyčila, jak se odráží činnost vybraných řídicích úseků Slezské diakonie na práci zaměstnanců jejich dvou konkrétních středisek jako nejnižší organizační jednotky Slezské diakonie a jak tito zaměstnanci vnímají důsledky této činnosti, proto na předešlou část mé práce navazuji základním vhladem do fungování Slezské diakonie. Na tu pak navazuje vlastní výzkumná část, která odpovídá na výzkumné otázky a naplnění cíle mé diplomové práce. V metodologické části odůvodňuji zvolenou výzkumnou strategii a techniky sběru dat. V poslední části práce se snažím interpretovat získané odpovědi z rozhovorů a na základě nich potvrzují či vyvracím formulované hypotézy.

Tématem se zabývám mimo jiné proto, že v tomto sektoru pracuji řadu let, konkrétně ve Slezské diakonii a nabyla jsem tak určitých zkušeností, které mohu v praktické části uplatnit. Údaje, potřebné k práci, jsem čerpala z dostupné odborné literatury, zákonů, vyhlášek, tematických zpráv, odborných časopisů, médií, které řádně uvádím v závěru mé bakalářské práce. V praktické části pak čerpám zejména z výročních zpráv Slezské diakonie, z rozhovorů s pracovníky a statistik Slezské diakonie.

Závěry své práce bych ráda využila jako možný podnět pro zlepšení komunikace mezi odděleními ústředí Slezské diakonie a jednotlivými středisky této organizace. Neboť smyslem lepší komunikace je i vlastní zkvalitnění poskytovaných služeb těm, kteří ji potřebují.

## 2. DEFINOVÁNÍ POUŽÍVANÝCH POJMŮ

V této kapitole uvádím několik definic souvisejících s neziskovým sektorem od autorů, z jejichž prací budu ve své práci vycházet. I když je neziskový sektor od roku 1989 nejrychleji se rozvíjející odvětvím naší společnosti, stále zůstává jakoby na periferii zájmu státu zejména z hlediska ekonomického. A asi i proto zůstává vymezení jasné terminologie k funkcím neziskového sektoru trochu málo pregnantní. Domnívám se proto, že upřesněním základním pojmů v tomto oddíle přispějí k přehlednosti problematiky zachycené v mé bakalářské práci.

### 2.1 Sektory ve společnosti (třetí sektor, třetí pilíř společnosti, neziskový sektor)

Naši společnost<sup>3</sup> můžeme rozdělit do tří sektorů. Prvním sektorem je státní sektor, který má na starosti správu věcí obecných na úrovni celé společnosti. Druhým je sektor podnikatelský, který svým zaměřením na produkci a zisk pracuje jako motor ekonomiky.

Jako třetí pilíř společnosti je neziskový sektor, který je předurčen především ke správě věcí, které lze jen velmi těžko účinně provádět pro zisk a které mohou neziskové organizace vykonávat lépe či jinak než stát – péče o zdravotně postižené, ochrana spotřebitelů, péče o životní prostředí či úsilí o řešení drobných problémů v obci a další oblasti.<sup>4</sup> Především neziskový sektor běžně poskytuje domovské právo různým formám solidarity, např. s různě handicapovanými či jakkoli diskriminovanými lidmi a dokonce i s budoucími generacemi, které se nemohou bránit dnešním rozhodnutím učiněným mnohdy na jejich úkor.

Podle švédského ekonoma Victora A. Pestoffa lze společnost také rozdělit do 4 sektorů. Prvním je tržní, ziskový sektor, jejíž charakteristikou je vytváření statků, zisků. Druhý sektor je veřejný, neziskový - je to ta část hospodářství financována z veřejných financí. Třetí sektor je rovněž neziskový - soukromý, jejichž cílovou funkcí není zisk, ale přímý užitek. Čtvrtým velice důležitým sektorem je sektor domácností.<sup>5</sup>

Zde musím upozornit, že v této práci se zaměřuji na NNO, které jsou součástí třetího sektoru, a to v jedné či druhé definici.

---

<sup>3</sup> Chápáno jako skupina jednotlivců charakterizovaná společnými zájmy, s vlastní kulturou a institucemi

<sup>4</sup> PLAMÍNEK, J. a kol. *Řízení neziskových organizací*. Praha: Nadace Lotos, 1996. str.7

<sup>5</sup> REKTOŘÍK, J. *Organizace neziskového sektoru. Základy ekonomiky, teorie a řízení*. Praha: Ekopres, 2001. str.14



Obecně se uznává, že role neziskového sektoru je v moderní společnosti čím dál tím větší, je vnímán jako komplement nebo alternativa států při poskytování služeb a veřejných statků. V tranzitivních společnostech je neziskovému sektoru připisována významná role při demokratizaci poměrů a budování občanské společnosti, proto očekávání a naděje, které se do tohoto sektoru vkládají, rostou. Velmi často ale nejsou tato očekávání podložena jasnými poznatky - důsledkem čehož politikové, veřejnost i státní správa jen velmi těžko chápe, jakou skutečně důležitou roli neziskové společnosti ve společnosti mají a jaký má vliv na veřejný život i budoucnost společnosti.<sup>6</sup>

Neziskový sektor = třetí = sektor působící mezi státem a trhem - jeho primárním cílem není vytvářet zisk a rozdělit mezi vlastníky, na rozdíl od komerčních a ziskových společností. Proto se zde můžeme setkat i s dalšími pojmy vztahujícími se k oblasti neziskového sektoru (Frič, Goulli, 2001):

- dobrovolnický sektor (vyzdvihující specifickou roli dobrovolné činnosti)
- nevládní, nestátní, nezávislý sektor (naznačují, že se jedná o organizaci fungující nezávisle na vládě)
- občanský sektor (zdůrazňuje propojenost NO s občanskou společností).

## **2.2 Občanská společnost, občanský sektor**

Jak jsem na závěr předešlého úseku uvedla, pojem označující prostor mezi oblastí privátních zájmů a státem, jedná se o oblast dobrovolného sdružování mimo sféry trhu, státu i soukromého života, v níž si uvědomujeme společnou provázanost našeho světa. Existence občanské společnosti je založena na tom, že demokratický politický systém je postaven na možnosti občana přímou participací ovlivňovat věci veřejné. Pojem sám o sobě, přes jeho dlouhou tradici a dnešní aktuálnost, je velmi obecný a je využíván především teoreticky a konceptuálně.

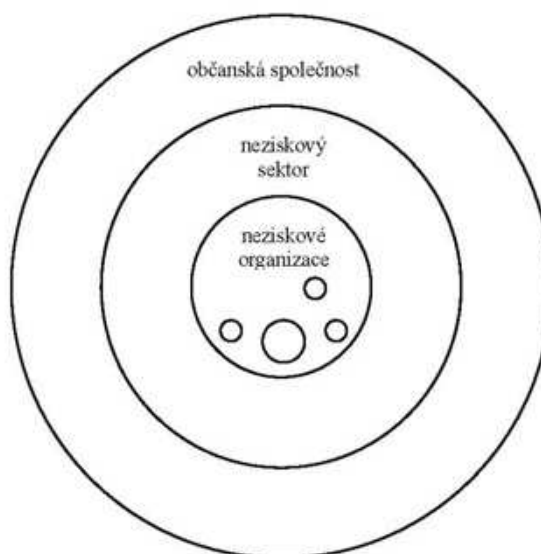
Při zkoumání občanské společnosti je nejčastěji využíván koncept neziskových organizací, které jsou institucionalizovanou formou a součástí občanské společnosti, jakousi podmnožinou občanské společnosti (viz Graf č. 1). Neziskový sektor je zároveň významným aktérem procesu reprezentace zájmů. Souhrnným označením neziskových organizací je pak termín neziskový sektor a jeho synonyma, jako občanský či třetí

---

<sup>6</sup> FRIČ P., GOULLI R. *Neziskový sektor v České republice (Výsledky srovnávacího projektu Johns Hopkins Univerzity)*, EUROLEX BOHEMIA Praha 2001.

sektor. Termín třetí sektor – tedy sektor mezi sférou státu a ekonomickou sférou – zavedl v 70. letech italský politolog Amitai Etzioni pro soubor soukromých organizací poskytujících služby ve veřejném zájmu a dotované státem (Etzioni, 1973). Třetí sektor je tak podmnožinou občanské společnosti, často je též nazýván neziskový sektor. Neziskový sektor je souhrnné označení pro neziskové organizace, které propagují zájmy občanů.<sup>7</sup>

**Graf č. 1.: Schéma vztahu pojmů nezisková organizace, neziskový sektor a občanská společnost**



Podle jiného zdroje<sup>8</sup> občanský sektor chápeme jako prostor mezi státem, státními institucemi, trhem, ziskovými soukromými společnostmi a jednotlivými občany nebo skupinami občanů, prostor mezi občanem nebo rodinou a společností. Představuje formy činností, které většinou mohou fungovat nezávisle na státu a jeho mocenských orgánech. Růst počtu neziskových organizací je spojen s naléhavou potřebou někam patřit, něčeho se zúčastňovat, něco měnit. Občanský sektor pokrývá to, co chtějí jednotliví lidé sami od sebe společně dělat, a to v zájmu společnosti a druhých.

Kromě výše jmenovaných patří jistě do třetího sektoru i **občanské aktivity**, které vykonávají nějakou obecně nebo vzájemně prospěšnou aktivitu bez právní subjektivity – petiční akce, sousedské iniciativy, organizování obyvatel. Občanské aktivity spolu

<sup>7</sup> RAKUŠANOVÁ, P. *Třetí sektor a občanská participace v České republice*, in MANSFELDOVÁ, Z., KROUPA, A. (eds.) *Participace a zájmové organizace v České republice*, Praha: SLON.

<sup>8</sup> DOHNALOVÁ M., *Vymezení občanského sektoru in Definice neziskového sektoru*, CVNS Brno, 2005

s nestátními neziskovými organizacemi by snad mohly být definovány jako **občanský sektor**.<sup>9</sup>

### 2.3 Nezisková organizace

Neziskové organizace jsou vymezeny jako organizace nevytvářející zisk k přerozdělení mezi jeho vlastníky, správce nebo zakladatele; mohou zisk vytvořit, ale musí ho zase vložit zpět k rozvoji organizace a plnění jejích cílů. Za neziskové organizace lze tedy považovat všechny rozpočtové příspěvkové organizace, církve, odbory, politické strany a hnutí, profesní komory, nadace, občanská sdružení a obecně prospěšné společnosti.<sup>10</sup>

V širším pojetí je možné zařadit do neziskového sektoru veškeré organizace, které nejsou založeny za účelem tvorby a rozdělení zisku, lépe tedy not-for-profit, doslova přeloženo ne-pro-ziskové. V tomto pojetí by do tohoto vymezení tedy patřily i politické strany, odbory, akademická půda, cechy, zájmová sdružení právnických osob, družstva, komory, profesní svazy, různé příspěvkové organizace etc.<sup>11</sup> V užším pojetí tohoto sektoru ovšem často zmiňujeme nestátní neziskové organizace (NNO) – o těchto neziskových organizacích se podrobněji věnuji v další kapitole mé práce. V tomto místě bych jen poznamenala, že označení nestátní zde stojí ve významu – nezřizované státem.

Neziskové organizace vyplňují mezeru v nabídce služeb, které poskytuje stát. Služby nabízené neziskovým sektorem bývají efektivní, protože nemusí dosahovat zisku. Bývají také cílenější, protože vycházejí ze skutečných potřeb občanů. Podle zákona č. 586/92 Sb. o dani z příjmu jsou neziskové organizace charakterem právnické osoby, která nebyla zřízena kvůli dosahování zisku. Dále zákon uvádí výčet typů organizací. Tento výčet však dostatečně nepostihuje bohatost a rozmanitost neziskových organizací. Jak už jsem uvedla na začátku tohoto oddílu, nemožnost převádět zisk subjektům, které ji založily, řídí nebo kontrolují stanovená zákonem či jiným právním předpisem znamená, že neexistuje žádný subjekt - „akcionář“ nebo „společník“, který by měl právo na určitý podíl ze zisku nebo z jiného docíleného výnosu. V tom je také podstata názvu „nezisková“, neboť nepřináší zakladatelům žádný zisk. A také z těchto důvodů mohou být neziskové instituce osvobozeny od daní různého druhu.

---

<sup>9</sup> HAKEN R., *Třetí sektor in Definice neziskového sektoru*, CVNS Brno, 2005

<sup>10</sup> PLAMÍNEK, J. a kol.: *Řízení neziskových organizací*. Praha: Nadace Lotos, 1996, str. 21

<sup>11</sup> HAKEN R., *Třetí sektor in Definice neziskového sektoru*, CVNS Brno, 2005

Příčiny rozvoje neziskového sektoru u nás i ve světě je možné hledat i v historickém vývoji některých zemí. Neziskové organizace se vytvářely především tam, kde lidské společnosti existovaly a působily bez vzniku státní moci. Obyvatelé si museli vytvářet dobrovolné instituce, aby mohli řešit a zvládat konkrétní sociální situace a sociální funkce dané komunity. Základní vysvětlení vzniku neziskových organizací poskytuje teorie tržních selhání:<sup>12</sup>

1/ Teorie heterogenity (selhání spojení trh - stát) - stát není schopen zabezpečit některé veřejné statky (zboží a služby), vznikem NO občané sami saturují uspokojení těchto potřeb.

2/ Teorie přídavného faktoru (sociální podnikatelé) - specifická motivace části obyvatel vytvářet NO pro poskytování služeb, například v případě členů církví, nebo uplatnění se na trhu práce právě v tomto sektoru.

3/ Teorie důvěry (smluvní selhání) - trh není schopen vytvořit důvěryhodné prostředí pro uskutečnění obchodních transakcí, spotřebitel není schopen posoudit kvalitu zboží a služeb, za které by měl platit - např. plátce není tou samou osobou jako spotřebitel, spotřebitelé nejsou schopni poskytnout zpětnou vazbu.

4/ Teorie sociálního státu (neziskový sektor jako reziduální kategorie). „Jak pokračovala industrializace, redukoval funkce tradiční rodiny a vytvářela nadbytečné kategorie lidí - mládež, staré lidi, nemocné, postižené, opuštěné. Vytvářely se tak i nové nároky na výdaje z veřejných rozpočtů. Protože tradiční společenské instituce nejsou schopny uspokojovat potřeby těchto lidí, stát do těchto oblastí expandoval více-méně automaticky.“<sup>13</sup>

5/ Teorie sociálních zdrojů (liberální, sociálně demokratický, korporativistický, etatistický model) - modely, které odpovídají politickému rozložení sil ve státě. Neziskové organizace jsou součástí sociální a společenské struktury a mají snahu se shlukovat kolem elit, jež mají přístup k moci a penězům. Postoje elitních skupin řídicích stát mohou být liberální, kdy se stát brání vstupu do neziskových organizací, ponechává vývoj v tomto směru na soukromé iniciativě. Sociálně demokratický postoj upřednostňuje stát jako hlavního poskytovatele sociálních služeb. Korporativistický stát

---

<sup>12</sup> SALAMON L. M. and ANHEIER, H. K. Social Origins of Civil Society: Explaining the Nonprofit Sector Cross-Nationally. JHU, Institut for Policy Studies, Working Paper Number 22, August 1996.

<sup>13</sup> QUANDAGNO J., *Theories of the Welfare State. Annual Review of Sociology* 109-128, 1987 in Frič Pavol, Goulli Rochdi: Neziskový sektor v České republice (Výsledky srovnávacího projektu Johns Hopkins Univerzity), EUROLEX BOHEMIA Praha 2001.

si pěstuje neziskové organizace a finančně jej podporuje, zatímco v případě etatistického modelu jsou neziskovky na okraji zájmu státu.

V souvislosti s oborovou klasifikací působí neziskové organizace v nejrozmanitějších oblastech života. Podle Fričova výzkumu z roku 1998<sup>14</sup>, jehož se účastnilo více než tisíc neziskových organizací, lze rozlišit 12 oblastí, ve kterých provádí neziskovou své aktivity a služby.

**Tabulka č. 1: Oblasti působení neziskových organizací**

1	Kultura a umění	33,6 %
2	Rekreace, sport a tělovýchova	34,9 %
3	Vzdělání a výzkum	37,7 %
4	Zdraví	21,6 %
5	Sociální služby	30,6 %
6	Ekologie (životní prostředí)	19,8 %
7	Komunitní rozvoj a bytové hospodářství	12,2 %
8	Občanskoprávní a poradenská osvěta, ochrana práv	15,9 %
9	Dobročinnost (charita)	13,7 %
10	Mezinárodní aktivity	22,5 %
11	Odbory, profesní spolky a podnikatelská sdružení	3,8 %
12	Náboženství, církve	8,1 %
13	Jiné	10,0 %

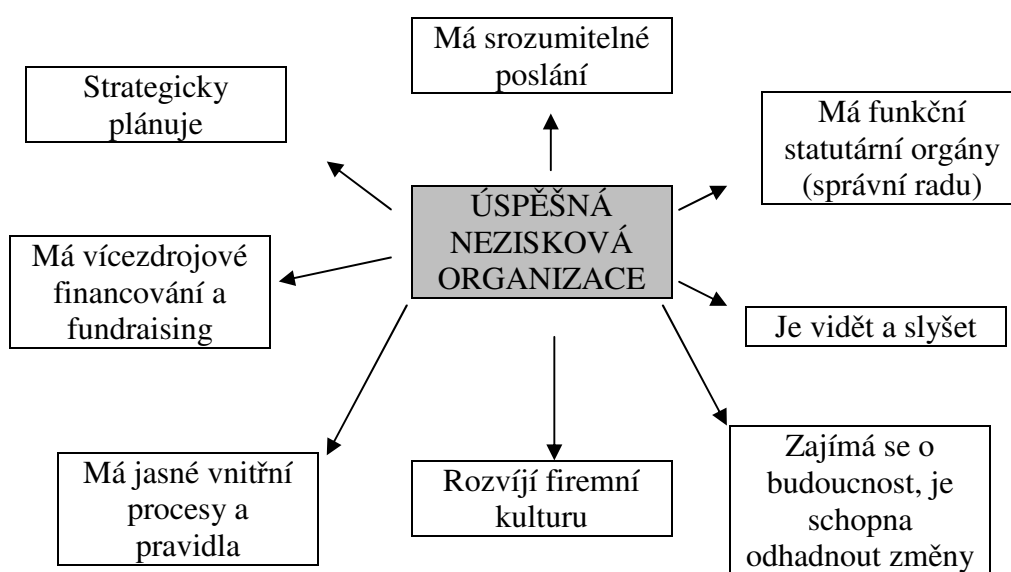
(Zdroj: Frič, 1998)

Jak je z Fričova přehledu patrné, neziskové organizace jsou dodavatelem celé řady služeb pro nejrozmanitější cílové skupiny a reagují tak na nedostatky v systému zabezpečení žádaných služeb, stejně, jako na ta místa, která nestojí v zájmu profitabilních firem. V neziskovém sektoru však nejde jen o ekonomickou stránku věci, většina představitelů organizací tvrdí, že „slouží potřebám lidí raději, než aby se věnovali podnikatelským aktivitám“ (Frič, 1998)

<sup>14</sup> FRIČ, P., *Aktivity a potřeby neziskových organizací v České republice*. Praha : Agnes, Informační centrum nadací, 1998.

Myšlenka pomáhat či sloužit lidem je bohubí, leč není nová, ani originální. Od nepaměti někteří lidé „podnikali“ věci pro dobro druhých. Také v současnosti se jí věnuje – možná z důvodu potřeby a uvědomělosti – stále více lidí i organizací. A není to jen tak jednoduché, dělat něco jiného jinak, než pro peníze, stojí mnohdy dost peněz, a proto je to potřeba dělat dobře. Tedy skutečně funkčně a úspěšně.<sup>15</sup> Je potřeba usilovat o efektivní a měřitelné výkony, což vyžaduje profesionální přístup.

**Graf č. 2: Know – how úspěšné neziskovky<sup>16</sup>**



Zdroj: Šedivý, Rendlíková (2009)

## 2.4 Pomáhající nezisková organizace

Jak už bylo výše zmíněno, v rámci své působnosti neziskové organizace uspokojují individuální i skupinové zájmy a potřeby občanů. Působí v nejrozmanitějších oblastech života společnosti, jako jsou: sociální služby, zdraví, vzdělání a výzkum, kultura a umění, ekologie, rozvoj komunity a bydlení, ochrana práv a zájmů, organizování dobročinnosti, mezinárodní aktivity, profesní a pracovní vztahy, sport a rekreace. Ve své práci se zaměřují právě na nestátní neziskové organizace (NNO), které působí v sociální oblasti či oblasti ochrany a podpory zdraví včetně péče o zdravotně postižené

<sup>15</sup> FRANCÍREK, F. in *Úspěšná nezisková organizace*, Šedivý, Medlíková

<sup>16</sup> ŠEDIVÝ, Marek; MEDLÍKOVÁ, Olga. *Úspěšná nezisková organizace*. Praha : Grada Publishing, 2009. 160 s.

(péče o seniory, práce s mentálně či fyzicky handicapovanými dětmi i dospělými, azylové domy, hospici a další oblasti podpory) a pomáhají mu zdolat nebo zmírnit životní překážky v kterékoliv etapě jeho života. Takové neziskové organizace pak označují ve své bakalářské práci jako “pomáhající“ NNO.

### 3. NESTÁTNÍ NEZISKOVÉ ORGANIZACE (NNO)

Obsahem třetí kapitoly je popis základních principů a podmínek fungování NNO, dále uvádím právní normy všech typů nestátní neziskových organizací, neboť problematika fungování a financování je nedílnou součástí každé nestátní neziskové organizace.

#### 3.1 Vymezení pojmu NNO

Na základě členění používaného poradním orgánem vlády ČR – Radou vlády pro nestátní neziskové organizace je možné pod označením „neziskové organizace“ rozlišit dva typy, resp. skupiny<sup>17</sup>:

- **vládní (státní, veřejné<sup>18</sup>) neziskové organizace**, které zabezpečují převážně realizaci výkonu veřejné správy. Jejich opodstatnění je dáno jejich posláním, kterým je podílení se na výkonu veřejné správy na úrovni státu, regionu či obce. Jejich právními formami jsou v podmínkách ČR příspěvkové organizace a bývalé rozpočtové organizace, od roku 2001 organizační složky státu, kraje či obce. Jejich určitá část se charakteristikami svých činností blíží nestátním neziskovým organizacím. Ze strukturálně-operacionálních definic neziskových organizací se jich tedy týká pouze institucionalizovanost, samosprávnost a neziskovost, tj. nejsou založeny za účelem podnikání a s tím spojenou produkcí zisku, který by sloužil k rozdělování mezi členy organizace.

- **nestátní (nevládní, občanské, soukromé) neziskové organizace (dále také NNO)**, jejichž existence vychází z principu sebeřízení společnosti, což představuje schopnost určitého společenství lidí žijících a spolupracujících ve vymezeném prostoru, organizovat a vzájemně usměrňovat své jednání. Jde o podílení se na veřejné politice v rámci občanské společnosti, kdy se občané sdružují do různých typů nestátních neziskových organizací, čemuž napomáhá i svoboda sdružování jako jedna ze základních svobod demokratického státu. Jejich základní právní formy představují

---

<sup>17</sup> ŠKARABELOVÁ, S. *Definice neziskového sektoru*, CVNS Brno, 2005.

<sup>18</sup> Veřejné ve smyslu zřízené i financované institucemi veřejné správy.

v České republice občanská sdružení, nadace a nadační fondy, obecně prospěšné společnosti, církve a náboženské společnosti a hlavně církevní právnické osoby, protože ty se zaměřením své činnosti blíží více veřejně prospěšným aktivitám než samotné církve či náboženské společnosti.

Základní rozdíl mezi vládními a nestátními neziskovými organizacemi spočívá tedy v tom, zda je jejich zřizovatelem veřejný sektor (stát a instituce státem řízené) nebo subjekty sektoru soukromého. NNO jsou všude tam, kde se lidé chtějí soukromě angažovat a nahradit tak neexistující nebo nedostatečně fungující státní instituce.

Jako protiklad k výše uvedenému vymezení uvádím starší pojetí: Nestátní či nevládní nezisková nejsou řízeny státem (vládou). Jsou vyjádřením určitého postoje společnosti, komunity k některému z veřejných problémů a jsou závislé na financování z velké části z prostředků dobrovolných dárců. Nevznikají přičiněním státu, ale jsou výsledkem přání občanů, jejich fungování je motivované láskou k bližnímu, snahou pomoci.<sup>19</sup>

### 3.2 Charakteristiky nestátních neziskových organizací

Komplexní a mezinárodně uznávanou charakteristiku nestátních neziskových organizací, která se snaží sledovat problematiku z nejrůznějších možných úhlů, přinesl ve své studii profesor L. Salamon.<sup>20</sup> Autor chápe nestátní neziskový sektor jako soubor institucí, které existují mimo státní struktury, avšak slouží v zásadě veřejným zájmům, na rozdíl od zájmů nestátních. Podle Salomona tvoří nestátní neziskový sektor instituce, které jsou:<sup>21</sup>

- **institucionalizované** (organized) - mají jistou institucionální strukturu, organizační skutečnost, bez ohledu na to, zda jsou formálně nebo právně registrovány. Jejich existence je buď stanovena formálním statutem, nebo může být vyjádřena např. pravidelným setkáváním, jednacími pravidly či stupněm organizační činnosti. Podle tohoto rysu nemohou být za neziskové organizace považována dočasná, neformální shromáždění osob.

- **soukromé** (private) - jsou institucionálně odděleny od státní správy, ani jí nejsou řízeny. To neznamená, že nemohou mít významnou státní podporu nebo že ve vedení

---

<sup>19</sup> REKTOŘÍK, J. *Organizace neziskového sektoru. Základy ekonomiky, teorie a řízení*. Praha: Ekopres, 2001. str.26

<sup>20</sup> FRIČ, P. in *Společenský a legislativní rámec neziskového sektoru*, Agnes, 2008, str. 90.

<sup>21</sup> ŠKARABELOVÁ, S. *Definice neziskového sektoru*. Brno: Centrum pro výzkum neziskového sektoru, 2005, str. 24.



nemohou být mj. státní úředníci. Rozhodující je zde fakt, že základní struktura neziskových organizací je ve své podstatě soukromá.

- **neziskové** (non-profit) - ve smyslu nerozdělování zisku, tj. nepřipouští se u nich žádné přerozdělování zisků vzniklých z činnosti organizace mezi vlastníky nebo vedení organizace. Neziskové organizace mohou svou činností vytvářet zisk, ovšem ten musí být použit na cíle dané posláním organizace.

- **samosprávné a nezávislé** (seli-governing) - jsou vybaveny vlastními postupy a strukturami, které umožňují kontrolu vlastních činností, tzn. že neziskové organizace nejsou ovládány zvenčí, ale jsou schopny řídit samy sebe. Nekontroluje je ani stát, ani instituce stojící mimo ně.

- **dobrovolné** (voluntary) - využívají dobrovolnou účast na svých činnostech. Dobrovolnost se může projevovat jak výkonem neplacené práce pro organizaci, tak formou darů nebo čestné účasti ve správních radách. Počet dobrovolníků závisí jednak na typu neziskové organizace a také např. na kultuře společnosti či vývoji neziskového sektoru. Jako znak dobrovolnosti postačuje jakákoliv forma dobrovolné činnosti.

### 3.3 Právní prostředí NNO

Členění neziskových organizací podle právní normy vychází z důrazu kladeného v praxi na institucionální formu neziskových organizací, která je vymezena legislativou. V právním systému je vymezení neziskové organizace nejbližší zákon č. 586/1992 Sb., o dani z příjmu, který v § 18, odstavci 7 definuje tzv. organizaci charakteru právnické osoby, která nebyla zřízena nebo založena za účelem podnikání. Zákon sem řadí tyto organizace:

- zájmová sdružení právnických osob, pokud tato sdružení mají právní subjektivitu,
- občanská sdružení včetně odborových organizací,
- politické strany a politická hnutí,
- registrované církve a náboženské společnosti,
- nadace, nadační fondy,
- obecně prospěšné společnosti,

Následující organizace jsou rovněž v příslušném paragrafu zákona vyjmenovány, ale nejde o neziskové organizace: veřejné vysoké školy, obce, vyšší územní samosprávné celky, organizační složky státu a územních samosprávných celků (do roku 2001

rozpočtové organizace), příspěvkové organizace, státní fondy, subjekty, o nichž tak stanoví zvláštní zákon.<sup>22</sup>

Rozhodujícími právními formami **nestátních neziskových organizací** v ČR jsou pak z hlediska jejich počtu a zaměření činnosti:<sup>23</sup>

- § občanské sdružení podle zákona č. 83/1990 Sb.,
- § obecně prospěšná společnost podle zákona č. 248/1995 Sb.,
- § nadace a nadační fondy podle zákona č. 227/1997 Sb.
- § církevní právnická osoba podle zákona č. 3/2002 Sb.

### 3.3.1 Občanská sdružení

Občanská sdružení a jejich organizační jednotky (spolky, svazy, kluby) se řídí zákonem č. 83/1990 Sb., o sdružování občanů, ve znění pozdějších předpisů. Jejich smyslem je především realizace práva občanů na sdružování. Kromě toho jsou zřízena k naplňování vzájemně prospěšných cílů (členové sdružení sdílí své zájmy či potřeby) nebo veřejně prospěšných cílů (organizace poskytují služby veřejnosti).

Vymezení pojmu: Občanská sdružení jsou sdružení fyzických i právnických osob, která vznikají za účelem realizace společného zájmu. Při jejich registraci vzniká nová právnická osoba, do jejíž činnosti zasahují státní orgány jen v mezích zákona. Členství v takovémto sdružení je dobrovolné, nikdo nemůže být ke členství nucen. Stejně podmínky platí i pro výstup z něj.

Majetek sdružení, minimální vklad: Při zakládání občanského sdružení není povinností zakladatelů vložit minimální finanční vklad nebo majetek.

Zřízení sdružení: Podle § 2, odst. 2, může zřídit sdružení tzv. přípravný sbor, sestávající se minimálně ze tří občanů, z nichž alespoň jeden je starší 18 let. Návrh na registraci obsahuje podpisy přípravného sboru a jejich identifikaci podle jména, příjmení, data narození a bydliště. Dále je uvedeno, která osoba z přípravného výboru je oprávněná jednat jejich jménem. K návrhu se připojují staty sdružení. Název sdružení se musí výrazně lišit od názvu právnické osoby, která v ČR už existuje, přitom musí být z názvu patrné, že se jedná o občanské sdružení, např. uvedením zkratky o. s.<sup>24</sup>

---

<sup>22</sup> Zákon o dani z příjmu k tomuto výčtu dodával do konce roku 2000 ještě slůvko zejména, protože mezi organizace, které nebyly zřízeny nebo založeny za účelem podnikání, mohly patřit podle obchodního zákoníku ještě společnosti s ručením omezeným, akciové společnosti a družstva. Podle novelizace zákona o dani z příjmu s účinností od 1. 1. 2001 se za tyto poplatníky už výše zmíněné tři typy společností nepovažují, i když nebyly založeny za účelem podnikání. Výše zmíněné typy obchodních společností se tedy do neziskových organizací dle zákona řadí, ale nevztahují se na ně úlevy na daních z příjmů.

<sup>23</sup> DEVEROVÁ L. aj., in *Společenský a legislativní rámec neziskového sektoru*, Agnes, 2008.

<sup>24</sup> Zákon č.83/1990 Sb., o sdružování občanů, §6, odst.4.

Registrace sdružení: Sdružení vzniká dnem registrace na Ministerstvu vnitra a Český statistický úřad přiděluje registrovanému sdružení identifikační číslo. K registraci je potřeba předložit stanovy a návrh na registraci.

Organizační dokumenty: Jediným organizačním dokumentem jsou stanovy, které musí obsahovat náležitosti určené zákonem.<sup>25</sup>

Orgány sdružení: Sdružení si volí orgány podle vlastních stanov. Mohou jimi být valná hromada a výbor sestavený z rady, představenstva apod. výbor, v čele obvykle předsedou, řídí chod sdružení. V praxi nemusí být zřízeny veškeré orgány, které stanoví zákon, záleží na stanovách konkrétní organizace.

Zánik sdružení: Dobrovolným rozpuštěním nebo sloučením s jiným sdružením, dále pravomocným rozhodnutím Ministerstva vnitra o rozpuštění, pokud se sdružení dopouští páchaní trestného činu a jedná v rozporu s účelem, pro který vzniklo.<sup>26</sup>

Podnikatelské aktivity: Podnikání není hlavním cílem sdružení, může však být zdrojem jeho naplňování. Pokud se na podnikatelské aktivity vztahuje živnostenský zákon, musí mít sdružení k této aktivitě živnostenský list.

### **3.3.2 Obecně prospěšné společnosti**

Obecně prospěšná společnost – o.p.s., jakožto právnická osoba poskytuje veřejnosti obecně prospěšné služby a řídí se zákonem č. 248/1995 Sb. o obecně prospěšných společnostech v platném znění.

Vymezení pojmu: Obecně prospěšná společnost poskytuje veřejně prospěšné služby za předem stanovených a pro všechny uživatele stejných podmínek.<sup>27</sup> Zisk nesmí být rozdělen mezi zakladatele organizace, zaměstnance nebo členy orgánů, ale musí být použit v rámci organizace k plnění obecně prospěšné činnosti.

Majetek organizace, minimální vklad: Aby organizace mohla poskytovat obecně prospěšné služby, musí disponovat finančními prostředky a majetkem organizace, zákon však nestanoví minimální výši vkladů. Jmění je tvořeno vklady zakladatelů, dary, dotacemi a fondy o.p.s.

Založení o. p. s.: Obecně prospěšnou společnost mohou založit fyzické osoby, právnické osoby nebo Česká republika jako stát. Organizace se zakládá zakládající smlouvou podepsanou všemi zakladateli. V případě, že ji zakládá jednatel, stačí zakládací listina ve formě notářského zápisu. Zakládací listina nebo smlouva musí

---

<sup>25</sup> Zákon č. 83/1990 Sb., o sdružování občanů, §6, odst.2, písmeno a-f.

<sup>26</sup> PLAMÍNEK, J.a kol.:*Řízení neziskových organizací*. Praha: Nadace Lotos, 1996, str. 23

<sup>27</sup> Zákon č. 248/1995 Sb., o obecně prospěšných společnostech, § 2., odst.1.

obsahovat náležitosti vymezené zákonem.<sup>28</sup> Z názvu organizace musí být patrné, že se jedná o obecně prospěšnou společnost, např. uvedením zkratky o. p. s.

Registrace o. p. s.: Obecně prospěšná společnost vzniká dnem zápisu do rejstříku obecně prospěšných společností, který vede příslušný krajský soud. Návrh na zápis podává zakladatel nebo zmocněná osoba do 90 dnů od vzniku obecně prospěšné společnosti.<sup>29</sup>

Organizační dokumenty: Podrobná úprava vnitřní struktury organizace je uveřejněna ve statutu, přičemž informace ve statutu musí být v souladu se zakládací listinou.

Orgány: Statutárním orgánem je správní rada, kterou jmenuje a odvolává zakladatel organizace, pokud není stanoveno jinak. Může mít od 3 do 15 členů, přičemž počet členů musí být dělitelný třemi. Členem může být pouze fyzická osoba splňující podmínku beztrestnosti a způsobilosti k právním úkonům.<sup>30</sup> Kontrolním orgánem obecně prospěšné společnosti je dozorčí rada (tři do sedm členů), která musí být zřízena povinně, pokud byl do majetku organizace vložen majetek státu nebo obce, nebo která má v pronájmu nemovitý majetek stejného původu.<sup>31</sup> Pro členství v dozorčí radě platí stejné podmínky jako pro členy správní rady. Ředitelem může být pouze fyzická osoba. Ředitel řídí obecně prospěšnou společnost, pokud tato pravomoc není dána zákonem, zakládací listinou nebo statutem správní rady nebo jinému orgánu. Ředitel nemůže být členem správní ani dozorčí rady, ale může se účastnit jejich jednání.<sup>32</sup>

Výroční zpráva: Informuje veřejnost o hospodaření a výsledcích činnosti za hodnocené období obecně prospěšné společnosti. Zprávu schvaluje správní rada. Povinností organizace je uveřejnit první výroční zprávu do 18 měsíců od jejího vzniku.

Zánik organizace: Obecně prospěšná společnost je zrušena v případě, že uplynula doba, na kterou byla zřízena, pokud bylo dosaženo účelu, pro který vznikla, dále zaniká rozhodnutím správní rady, sloučením nebo splynutím s jinou o. p. s., nebo rozdělením na jednu či více organizací.<sup>33</sup>

Podnikatelské aktivity: Kromě hlavní činnosti, tedy poskytování obecně prospěšné služby, může organizace zvyšovat svůj zisk provozováním tzv. doplňkové služby. Jedná se o efektivnější využití majetku organizace. Dalším zdrojem příjmů jsou dotace ze

---

<sup>28</sup> Zákon č. 248/1995 Sb., o obecně prospěšných společnostech, § 4., odst.2.

<sup>29</sup> Zákon č. 248/1995 Sb., o obecně prospěšných společnostech, § 5

<sup>30</sup> Zákon č. 248/1995 Sb., o obecně prospěšných společnostech, § 10., odst.1-3

<sup>31</sup> Zákon č. 248/1995 Sb., o obecně prospěšných společnostech, § 15

<sup>32</sup> Zákon č. 248/1995 Sb., o obecně prospěšných společnostech, § 14

<sup>33</sup> Zákon č. 248/1995 Sb., o obecně prospěšných společnostech, § 8., odst. 1., písmeno a-f.

státního rozpočtu a fondů, příspěvky a dary od fyzických i právnických subjektů a z členských příspěvků.

### **3.3.3 Nadace a nadační fond**

Zákon uvádí dva rozličné typy právnických osob: nadaci a nadační fond.

Vymezení pojmu: Nadace jako právnická osoba vzniká účelovým sdružením majetku podle Občanského zákoníku pro dosahování obecně prospěšných cílů. Za takové cíle považuje zákon zejména rozvoj duchovních hodnot, ochranu lidských práv nebo jiných humanitárních hodnot, ochranu přírodního prostředí, kulturních památek a tradic, dále rozvoj vědy, vzdělání, tělovýchovy a sportu.<sup>34</sup>

Majetek organizace, minimální vklad: U nadace se majetek rozlišuje na nadační jmění a ostatní majetek. Nadační jmění musí dosahovat minimálně výše 500 000 Kč.<sup>35</sup> Po dobu trvání nadace se nesmí částka snížit. Nadační jmění tvoří peněžní vyjádření všech peněžitých i nepeněžitých vkladů a nadačních darů, které jsou zapsány v nadačním rejstříku. K naplňování cílů nadace lze používat výhradně výnosy plynoucí z podstaty jmění, tedy tržby z pronájmu prostor, dividendy, výnosy z cenných papírů, autorských práv či připsané úroky. U nadačního fondu je situace trochu odlišná. Majetek se nemusí členit na nadační jmění a ostatní majetek. Na rozdíl od nadací nemohou fondy nadační jmění registrovat a využívat tak daňových úlev z jeho výnosů. K naplnění svých cílů mohou využívat celý svůj majetek.

Nadační dar<sup>36</sup> - vše, co bylo třetí osobou poskytnuto nadaci nebo nadačnímu fondu, k naplnění stanovených cílů.

Nadační příspěvek<sup>37</sup> - vše, co bylo nadací nebo nadačním fondem poskytnuto třetí osobě k účelu, pro který byla nadace nebo nadační fond zřízeny.

Zřízení organizace: Nadace nebo nadační fondy jsou zřizovány nadační nebo zakládací listinou. Organizace může vzniknout také ze závěti. Z názvu musí být patrné, že se jedná o nadaci nebo nadační fond.

Registrace organizace: Registrace nadace nebo nadační fond se řídí podle § 5 zákona o nadacích, vzniká dnem zápisu do nadačního rejstříku, který vede krajský soud podle sídla nadace. Rejstřík je veřejným seznamem, jehož součástí je status a výroční zpráva. K zápisu je potřeba předložit nadační nebo zřizovací listinu, doklad o složení vkladu do

---

<sup>34</sup> Zákon č.227/1997 Sb., o nadacích nadačních fondech, §1., odst. 1,2.

<sup>35</sup> Zákon č.227/1997 Sb., o nadacích nadačních fondech, §3., odst. 4.

<sup>36</sup> Zákon č.227/1997 Sb., o nadacích nadačních fondech, § 2., odst. 5

<sup>37</sup> Zákon č.227/1997 Sb., o nadacích nadačních fondech, § 2., odst. 4

nadačního jmění, výpisy z rejstříku trestu osob správní rady, dozorčí rady, popřípadě revizora.

Organizační dokumenty: Hlavním dokumentem je status, který upravuje postup pro jednání orgánů nadace (správní rada, dozorčí rada, revizor), určuje komu a jakým způsobem mohou být vyplaceny nadační příspěvky. Status musí být vydán do 30 dnů od vzniku nadace nebo nadačního fondu.<sup>38</sup> Jedná se o veřejnou listinu, kterou je nadace nebo nadační fond povinen předložit k nahlédnutí, k pořizování výpisu či kopií.

Orgány: Statutárním orgánem je správní rada, která řídí činnost organizace, spravuje její majetek a rozhoduje o všech záležitostech. V čele správní rady, která má minimálně tři členy, stojí předseda, jejich funkční období je tříleté. Členem správní rady může být pouze fyzická osoba, způsobilá k právním úkonům. Příímým kontrolním orgánem nadace nebo nadačního fondu je dozorčí rad. Její zřízení je povinné, pokud nadační jmění nebo majetek nadačního fondu přesáhne 5 000 000 Kč. Zřízení dozorčí rady v ostatních případech upravuje nadační listina nebo statut organizace. Dozorčí rada má právo nahlížet do dokumentů nadace nebo nadačního fondu, má také právo mimořádně svolat správní radu. Členem dozorčí rady nemůže být člen správní rady nebo osoba vykonávající zástupce organizace. Funkční období, struktura dozorčí rady, podmínky členství a jeho zánik platí obdobně, jako u správní rady. Pokud není zřízena funkce dozorčí rady, přebírá její kompetence revizor.<sup>39</sup> Pro jeho ustanovení platí stejné podmínky jako pro zřízení dozorčí rady. Výkon funkce revizora, funkční období, zánik členství a možný střet zájmů se řídí stejnými pravidly jako v případě správní a dozorčí rady.

Výroční zpráva: Je veřejná listina, která informuje veřejnost o činnosti nadace a nadačního fondu. Mimo obsahové stránky je důležitá také její forma, zejména proto, aby upoutala potenciální dárce. Tato doporučení platí obecně pro všechny výroční zprávy. Zprávu vydává organizace ve lhůtě, kterou stanovuje správní rada nebo statut, nejpozději však do šesti měsíců od ukončení hodnoceného období. Tímto obdobím je zpravidla uplynulý kalendářní rok.

Zánik organizace: Nadace nebo nadační fond zanikne ke dni výmazu z nadačního rejstříku. Důvodem zániku může být dosažení účelu, pro který organizace vznikla, rozhodnutí správní rady o sloučení s jinou nadací nebo nadačním fondem (tomu předchází jejich zrušení s likvidací nebo bez likvidace), dále pokud došlo k poklesu

---

<sup>38</sup> Zákon č. 227/1997 Sb., o nadacích a nadačních fondech, § 4., odst. 2.

<sup>39</sup> Zákon č. 227/1997 Sb., o nadacích a nadačních fondech, § 20

nadačního jmění pod hranici 500 000 Kč a nebylo v zákonné lhůtě navýšeno, k zániku může dojít také závažným porušením zákona o nadacích a nadačních fondech, porušením nadační listiny nebo statutu organizace.<sup>40</sup>

Podnikatelské aktivity: Oba nadační subjekty mohou pronajímat nemovitosti, pořádat loterie, tomboly, veřejné sbírky, kulturní a sportovní akce, aniž by to bylo považováno za podnikání vlastním jménem.

### **3.3.4 Účelová zařízení církví**

Účelová zařízení církví jsou zřizována církvemi podle zákona č. 308/1991 Sb., o svobodě víry a postavení církví a náboženských společností. Jsou určena k realizaci církevních charitativních a humanitárních záměrů.

Církevní právnické osoby: Oblast církevních a náboženských společností řeší zákon č.3/2002 Sb. o svobodě náboženského vyznání a postavení církví náboženských společností a o změně některých zákonů a na něj odkazující paragrafy. Zákon upravuje postavení občanské společnosti vůči církevním a náboženským společnostem, vedení veřejně přístupných seznamů registrovaných církví, náboženských společností, svazů církví a náboženských společností a jimi založených registrovaných právnických osob. Zákon staví na nedotknutelnosti myšlení a náboženského vyznání. Každý má právo svobodně projevat své náboženství, víru přesvědčení, nebo být bez vyznání.<sup>41</sup> Je dovoleno náboženství vyučovat a konat náboženské obřady. Nikdo nesmí být k náboženství nucen a nesmí mu být bráněno náboženství měnit či z něj vystoupit.

Vymezení pojmu: Církví a náboženskou společností se rozumí dobrovolné společenství osob s vlastní strukturou, orgány, vnitřními předpisy, obřady, založenou za účelem vyznání určité náboženské víry a s tím spojené shromažďování, bohoslužby a vyučování. Církev a náboženská společnost vzniká dobrovolným sdružováním fyzických osob, kdy rozhodují o věcech víry, vytvářejí si k tomu potřebné instituce. Státním orgánům se zakazuje jakákoliv protináboženská činnost.<sup>42</sup> Církev a náboženská společnost mohou k výkonu svých práv zakládat svazy těchto církví a náboženských společností. Mohou také zakládat řeholní instituce, účelové zařízení registrované církve a náboženské společnosti. Předmětem účelových zařízení je obvykle poskytování charitativních, sociálních nebo zdravotních služeb.

---

<sup>40</sup> Zákon č. 227/1997 Sb., o nadacích a nadačních fondech, § 7., odst. 2.

<sup>41</sup> Zákon č. 3/2002 Sb., o svobodě náboženského vyznání a postavení církví a náboženských společností, § 2., odst. 1

<sup>42</sup> Zákon č. 3/2002 Sb., o svobodě náboženského vyznání a postavení církví a náboženských společností, § 3., písmeno a.

Zvláštní práva církví náboženských společností: Církvě nebo náboženské společnosti registrované podle daného zákona<sup>43</sup> jsou přiznána následující zvláštní práva:

- vyučovat náboženství na státních školách,
- konat duchovní činnost v místech, kde se vykonává vazba, trest odnětí svobody, ochranné léčení a ochranná výchova,
- uzavírat právoplatné sňatky,
- být financována z veřejných rozpočtů,
- zachovávat mlčenlivost v souvislosti se zpovědním tajemstvím, pokud tato tradice v církvi trvá déle než 50 let.<sup>44</sup>

Aby byla církvi a náboženské společnosti zvláštní práva přiznána, musí jejich registrace trvat alespoň 10 let, a po dobu 10 let zveřejňovat výroční zprávu a plnit řádně závazky vůči státu a třetím osobám.

Zřízení církevní a náboženské společnosti: Návrh na registraci církve nebo náboženské společnosti podává nejméně tříčlenný přípravný výbor, jehož členové jsou starší 18 let.<sup>45</sup> Současně určí osobu pověřenou jednat jménem zbývajících členů výboru. Zakládací dokument musí obsahovat náležitosti dle zákona 3/2002 Sb., §10, odstavec 3.

Registrace: Ministerstvo kultury schválí registraci církevní a náboženské společnosti, nebo jejich svazů v případě, že jsou k registraci předloženy dokumenty, které splňují náležitosti podle výše uvedeného zákona. Registrovaná církev, náboženská společnost nebo svaz církví a náboženských společností vzniká dnem zápisu do příslušného rejstříku, který vede Ministerstvo kultury. Církev, náboženská společnost a jejich svazy se registrací stávají právnickou osobou.

Zánik: Zrušení registrace církve a náboženské společnosti či jejich svazů rozhodne Ministerstvo kultury na základě žádosti.<sup>46</sup> K zániku subjektu jako právnické osoby dojde dnem výmazu z rejstříku církví a náboženských společností a jejich svazů.

Podnikatelské aktivity: Pokud se zmíněné subjekty rozhodnou podnikat, musí obsah podnikání vymežit v zakládacím dokumentu, přičemž podnikání a jiná výdělečná činnost je pouze doplňkovou činností subjektů. Hlavními příjmy jsou příspěvky a dary,

---

<sup>43</sup> Zákon č. 3/2002 Sb., o svobodě náboženského vyznání a postavení církví a náboženských společností

<sup>44</sup> Zákon č. 3/2002 Sb., o svobodě náboženského vyznání a postavení církví a náboženských společností, § 7., odst. 1

<sup>45</sup> Zákon č. 3/2002 Sb., o svobodě náboženského vyznání a postavení církví a náboženských společností, § 10., odst. 1

<sup>46</sup> Zákon č. 3/2002 Sb., o svobodě náboženského vyznání a postavení církví a náboženských společností, § 22., odst. 1



dotace, sbírky, úroky z vkladů, zisky z pronájmů např. pozemků, zahrad, nemovitostí, půjčky a úvěry.

### **3.4 Financování NNO**

Neziskové organizace nejsou sice zakládány primárně za účelem vytváření zisku, přesto musejí v prostředí tržní ekonomiky fungovat a finančně obstát. Svou činnost by bez finančních prostředků vykonávaly jen stěží. Jak již bylo uvedeno v předchozí části mé práce, žádný finanční výnos (zisk) vyplývající z činnosti neziskové instituce se nesmí převádět subjektům, které ji založily, řídí nebo kontrolují. Případný zisk musí organizace využít ve prospěch svého rozvoje, na zlepšení poskytovaných služeb či vyráběného zboží.

V praktické části mé práce se budu zabývat tím, jak se činnost manažerů Slezské diakonie odráží v praxi nižších organizačních jednotek této neziskové organizace. Slezská diakonie jako nestátní nezisková organizace, konkrétně účelové zařízení církve poskytuje služby zejména v sociálně-zdravotní oblasti. V dalších oddílech teoretické části mé práce budu proto věnovat více pozornosti neziskovým organizacím se zaměřením na sociální služby.

#### **3.4.1 Fundraising<sup>47</sup>**

Každá organizace, a pro neziskovou platí následující slova snad ještě důrazněji, musí už od začátku své existence řešit otázku zabezpečení chodu organizace i po finanční stránce. Spoléhání se na státní dotaci, grant či bohatého dárce by bylo řešením jen dočasným a nejistým. Je nutné, aby vedení organizace od počátku získávalo finanční prostředky průběžně. Tzv. fundraising (angl.) se tak stává jednou z nejdůležitějších činností organizace a pracovník či pracovníci, kteří tuto činnosti vykonávají úspěšně, patří k těm nejpotřebnějším.

Spektrum zdrojů finančního zabezpečení chodu NNO lze shrnout do několika skupin. Především jsou to veřejné zdroje - dotace z ministerstev, krajů, obcí, dále využití nadací, oslovení podniků a firem. Ze soukromých zdrojů jsou to sbírky, akce, důležití jsou individuální dárce a organizace nesmí zapomenout na přísun financí z vlastní činnosti.<sup>48</sup>

---

<sup>47</sup> V této práci se věnuji firemnímu získávání finančních prostředků jen omezený prostor, toto téma by totiž při důkladném zpracování vydalo na celou absolventskou práci.

<sup>48</sup> PLAMÍNEK, J.a kol.:*Řízení neziskových organizací*. Praha: Nadace Lotos, 1996, str.101.

Aby organizace dobře fungovala, musí si zajistit financování každého projektu, který realizuje nebo nově hodlá realizovat. V současné době je většině NNO jasné, že je nutné nebyť závislí na jednom zdroji financování, proto je důležitá podmínka vícezdrojovosti ve financování. Nejvíce nestátní neziskové organizace využívají státní rozpočet, dále ostatní veřejné rozpočty (krajský, obecní). Velmi důležitými se staly finanční zdroje z fondů Evropské unie, popřípadě jiné zdroje financí ze zahraniční (bilaterální smlouvy...). Ostatní finanční zdroje z nadací, firemní dárcovství, veřejných sbírek, výnosy z loterií, dobrovolnictví a další možnosti organizace využívá podle toho, kam až pracovníci fundraingu v organizaci dosáhnou.<sup>49</sup>

Pro dlouhodobou udržitelnost neziskové organizace je vícezdrojové financování<sup>50</sup> nezbytnou životní nutností. Záleží ale nejen na celkovém počtu a objemu finančních prostředků, ale také jakou skladbu je finanční portfolio zdrojů, je nutné předvídat například skončení projektů, z nichž je chod organizace financována.

**Tabulka č. 2: Struktura příjmů NO v České republice**

1	státní dotace, granty	30%
2	soukromé dárcovství	21%
3	vlastní činnost	17%
4	členské poplatky	18%
5	granty od domácích nadací	4%
6	granty od zahraničních nadací	8%
7	jiné	2%

Zdroj: Frič (2001)

Struktura příjmů se také liší podle typu a zaměření dané organizace. V obecné rovině jsou typickými oblastmi, kde převažují zdroje od členu organizace a z vlastní činnosti, jsou např. kulturní a zájmové spolky či profesní komory. Majoritní státní podpora se dostává většinou neziskovým organizacím především ze sektoru zdravotnictví, školství či sociální péče. Naopak u církevních nebo jiných náboženských organizací jsou hlavním zdrojem příjmů soukromé a jiné dary.

<sup>49</sup> FRIČ, P., in *Společenský a legislativní rámec neziskového sektoru*, Agens, 2008, str. 98-108.

<sup>50</sup> vícezdrojové financování (diverzifikace finančních zdrojů) – skladba jednotlivých zdrojů, ze kterých čerpá organizace prostředky na svou existenci. Je to jedno ze základních předpokladů pro stabilitu NO, čím více zdrojů, tím lepší stabilita organizace.

Plánovité získávání finančních prostředků organizace (fundraising) zahrnuje různé postupy a metody jak překonat nedostatek financí. Je jednou z nedílných součástí každé neziskové organizace a jemu věnována zvláštní pozornost. V praxi se používají nejrůznější metody účelného oslovování dárců např. formou osobní návštěvy, kontaktu po telefonu nepísemnou formou, žádostí o grant, nebo prostřednictvím dobročinné akce.<sup>51</sup>

Lidé nedávají organizacím, ale lidem, věří, že jejich peníze přinesou kvalitativní změnu, je však nutné požádat a záleží na osobním přístupu. Dobrý fundraiser zvažuje, co poskytovateli peněz nabízí na oplátku (dobrý pocit, společenskou vážnost, úleva na svědomí, vyjádření vztahu k morálním hodnotám...). Přesvědčil druhé o tom, že mají něco podpořit je těžké, a dobře to dokáže jen ten, kdo je sám přesvědčený o správnosti svého konání.

Ve většině NNO je fundraisingu věnuje správní rada, představenstvo, výkonný ředitel, předseda správní rady či představenstva, profesionální fundraiser, dobrovolník či konzultant fundraisingu. V neziskové organizaci přispívá fundraising k naplňování poslání organizace, rozhoduje o míře úspěchu organizace, jeho úspěšnost je základem pro rozšiřování a rozvoj organizace. Pestrost zdrojů pak omezuje stav závislosti na jednom dárci, zajišťuje trvalou udržitelnost poskytování služeb.

### **3.4.2 Zdroje finanční podpory**

Autor J. Rektořík v publikaci Organizace neziskového sektoru uvádí, že financování NNO lze podle zdrojů, odkud finanční prostředky přicházejí, rozdělit do čtyř hlavních skupin:

- členské příspěvky
- příspěvky státního rozpočtu a jiných územních celků, fondů a nadací (dotace a granty)
- dary od občanů a firem
- tržby z vlastní činnosti
- zdroje ze strukturálních fondů EU<sup>52</sup>

Nyní se budu věnovat některým zdrojům trochu podrobněji.

#### **Státní instituce, státní rozpočet, samospráva**

---

<sup>51</sup> REKTOŘÍK. J., *Organizace neziskového sektoru, Základy ekonomiky, teorie a řízení*. Praha: Ekopres, 2001, str. 88 - 92

<sup>52</sup> Doplnění podle praktických jiných zdrojů (např. Frič) a podle zkušeností autorky práce.

Z rozpočtu státu, kraje, měst a obcí jsou poskytovány dotace peněžních prostředků podle předem daných a rovných pravidel<sup>53</sup>. Nejdůležitějším zdrojem jsou jednotlivá ministerstva, která mají k dispozici grantové kalendáře, podle nichž se NNO mohou ucházet o dotace. Dalším státním zdrojem jsou fondy, např. Státní fond životního prostředí. Financování programů musí být v souladu se zákonem o veřejné podpoře. Dotace se poskytuje na základě žádosti, která musí obsahovat identifikační údaje programu, jeho členění a harmonogram přípravy a realizace, přehled potřeb a zdrojů financování programu, specifika cílů programu s jejich technicko-ekonomickým zdůvodněním a vyhodnocením efektivnosti vynaložených finančních prostředků. Rozhodnutí o poskytnutí dotace obsahuje značení příjemce dotace, účel, na který je dotace poskytována, a podmínky jejich použití. Finanční prostředky státního rozpočtu mohou být použity pouze v příslušném rozpočtovém roce k účelům, na které byly určeny zákonem o státním rozpočtu. V červnu vychází vládní nařízení a určí se, co se bude podporovat a z čeho se dá čerpat.<sup>54</sup>

V souvislosti s poskytováním dotací a financováním NNO je krajská dotační politika nastavena tak, že je předem dané, jaké programy v roce bude kraj podporovat a který subjekt může v konkrétních programech žádat. Obdobně to funguje na úrovni městských a obecních úřadů.

### **Firemní dárcovství**

Řada firem podporuje neziskové organizace nebo projekty prostřednictvím vlastních rádcovských nebo grantových programů nebo firemní nadace. Muže mít formu poskytnutí peněžních prostředků, produktů, věcných darů, vybavení, informací, know-how či času vlastních zaměstnanců. Motivací firmy je pomoci dobré věci a v České republice bohužel ještě malé společenské očekávání, že podpora správných věcí prostřednictvím úspěšných firem je správná věc. Zkušené firmy mají dlouhodobé strategie a programy, vybrané kvalitní projekty, na kterých samy spolupracují. Firmy nejčastěji investují do projektů vzdělávacích, osvětových, výzkumných, jako například podpora nadaných studentů v oblasti medicíny či do projektů zaměřených na regionální rozvoj a životní prostředí. Zajímavou oblastí je i uzavírání partnerství firem a dobročinných organizací za účelem propagovat a podpořit komerční zájmy firmy a zároveň propagovat dobrou věc a často získat prostředky pro neziskovou organizaci.

---

<sup>53</sup> Vyjma toho se ze státního rozpočtu hradí kromě jiného např. i výdaje příspěvkovým organizacím v jejich působnosti.

<sup>54</sup> Zákon 218/2000 Sb., Poskytování dotací a návratných finančních výpomocí ze státního rozpočtu

Další formou je **firemní sponzorství**. Jedná se o spolupráci mezi podnikem a neziskovým subjektem nebo projektem, v níž podnik za finanční či nefinanční podporu získává veřejnou publicitu nebo další výhody ze strany neziskové organizace. Ve srovnání s dárcovstvím jde o komerční vztah s očekáváním protihodnoty, která bývá dohodnuta smluvně. Firemní sponzorství je pro firmy zajímavé pro možnost odečtu z daňového základu.

**Individuální dárcovství** – je uznávanou a ceněnou společenskou hodnotou. Je také známkou úspěchu. V posledních letech byl, zaznamenám silný nárůst individuálního dárcovství, kdy se s potřebnými dělí nejen majetní občané. Příkladem anonymního dárcovství jsou i veřejné sbírky a jejich forma je různorodá – mediální kampaně, pořady v televizi, a dokonce i pouliční sbírky. Na úspěchu individuálního dárcovství se podílejí moderní technologie, které dárcovství co nejvíce zjednodušují a usnadňují, například oblíbené DMS. Důvody individuálního dárcovství mohou být rozličné a i když je toto téma více, než zajímavé není v této práci místo, a ani není cílem práce zabývat se hlouběji altruismem jako tématem. Přesto bych ráda citovala anglického filozofa Davida Huma, jenž s lehkou nadsázkou může naznačit alespoň jednu z možných pohnutek dárcovství: „Naučil jsem se prokazovat službu druhému, aniž bych mu ve skutečnosti poskytl jakoukoli laskavost. Předvídám totiž, že mi dotyčný se stejným očekáváním službu oplatí, aby tak zachoval vzájemné poskytování laskavostí se mnou i s druhými. A když jsem mu tedy posloužil a on si užívá výhod vyplývajících z mého činu, pociťuje, že je řada opět na něm, neboť předvídá důsledky, jež by mělo jeho odmítnutí.“<sup>55</sup>

**Vlastní zdroje** – může jít o **příjmy z vlastní činnosti**, kam lze zařadit prodej vlastních výrobků, například pokud NNO provozuje chráněnou dílnu pro zdravotně postižené občany, ale také se jedná o další hospodářskou činnost (poradenství, pořádání kurzů, pořádání burzy, loterie, investování, aukce...). Podnikatelská aktivita NNO, při níž záleží na pravdivém definování cílů organizace a hledání účinných podnikatelských metod k jejich dosažení, prvoplánově zvyšuje příjem organizace a flexibilitu, dále pak prověřuje výkonnost organizace, ovlivňuje ostatní dárce, posiluje správní radu, zviditelňuje organizaci a zvyšuje sebevědomí. Dalším okruhem vlastních zdrojů mohou být i **členské příspěvky**, které tvoří pravidelný a plánovaný finanční zdroj.<sup>56</sup>

---

<sup>55</sup> RIDLEY, M., *Původ ctnosti*. Portál, Praha, 2000.

<sup>56</sup> REKTOŘÍK J., *Organizace neziskového sektoru, Základy ekonomiky, teorie a řízení*. Praha: Ekopres, 2001, str. 90

## **Zdroje ze strukturálních fondů EU**

Dotace z Evropské unie jsou stále hodně populárním tématem. V praxi ale není tak zcela jednoduché financování z fondů EU získat, stejně jako není jednoduché zpracovávat náročnou administrativu čerpání peněz.

Fondy EU v ČR řídí podle **Národního strategického referenčního rámce (NSRR)**, který aktuálně představuje základní programový dokument ČR pro využívání fondů EU v období 2007-2013. Tento dokument určuje, jaké finanční prostředky EU jsou rozděleny do tzv. Operačních programů (OP), které v souladu s prioritami EU definují členské státy. Každý OP má své priority, které podporuje a přidělenou částku, kterou může rozdělit. OP je rozdělen na prioritní osy, které se dělí na jednotlivé „dotační programy“. Dotační titul je termín označující konkrétní nabídku dotace ze strany poskytovatele dotace, kterou lze použít na financování konkrétního projektového záměru. Úkolem strukturální politiky je vyrovnat rozdíly mezi jednotlivými zeměmi unie.

### **Příklady fondů, z nichž se aktuálně čerpá:**

- Evropský fond regionálního rozvoje (ERDF), např. Regionální OP, Integrovaný OP
- Evropský sociální fond (ESF), např. OP Lidské zdroje a zaměstnanost, OP Vzdělávání pro konkurenceschopnost...
- Fond soudržnosti (CF-kohezní fond) – není strukturální fondem, řeší rozdíly mezi přístupujícími zeměmi.
- Iniciativy společenství (INERREG III – zvláštní programy usnadňující přeshraniční spolupráci sousedních zemí)

## **3.5 Organizační kapacita NNO**

Poskytovatelem zařízení se zaměřením na sociální služby mohou být v ČR obce, kraje, ministerstvo práce a sociálních věcí, NNO (občanská sdružení, obecně prospěšné společnosti, církevní právnické osoby). Poskytovateli sociální služby mohou být v ČR i fyzické osoby. Zřizovatel je v českém právním prostředí označován subjekt, který je za práci poskytovatele zodpovědný.

Řízením neziskové instituce bývá pověřena osoba nebo skupina osob, zpravidla zvolená většinou hlasů zakládajících členů (zakládajícího člena) nebo jimi jmenovaná nebo zvolená v souladu se Stanovami nebo statutem takové instituce. Pověřená skupina

osob pak rozhoduje o činnosti NNO, o využívání zdrojů, technicko-ekonomického zázemí, včetně zapojení placených zaměstnanců neziskové instituce.

V další části práce se zaměřím na vlastní fungování NNO jako pomáhající organizace se zaměřením na poskytování sociálních služeb.

**Vize** - představuje základ pro založení vlastní organizace a vypracování strategického plánu, a v návaznosti na to pro úspěšné uplatnění poslání. Vize je dlouhodobého charakteru a popisuje cíl, kam se organizace chce. Její definice je krátká, srozumitelná, výstižná, je základem pro vytvoření poslání. Vize by měla být jasná všem zaměstnancům, dobrovolníkům a měla by odrážet jejich hodnoty.<sup>57</sup>

**Poslání** – má proti vizi konkrétní podobu, říká, oč organizace usiluje. Nejobvyklejším posláním organizací v neziskovém sektoru je ovlivňování podmínek života lidí ve společnosti. Na formulaci by se měli podílet všichni členové skupiny. Poslání by mělo být konkrétní, aby dalo za vznik cílům, výstižné, aby odlišovalo organizaci od jiných, podobně zaměřených subjektů. Poslání by se mělo zaměřit na potřeby klienta (uživatele).<sup>58</sup>

Poslání není věc jednou daná a neměnná, stále je možné ho dotvářet. Dobré týmy se ke svému poslání pravidelně vrací. Důvodem těchto návratů bývá snaha poslání zdokonalit, přizpůsobit je novým podmínkám.

Z poslání jsou přímo odvozeny **cíle**, rozumí se jím stav, kterého má být dosažen v určitém období. Při jejich stanovení záleží na časovém horizontu, v jakém mají být cíle splněny. Cíle je možné dělit podle několika kritérií. Podle obsahu na cíle finanční, marketingové, personální, investiční, podnikatelské nebo zásobovací. Nejčastěji se setkáváme s člením podle času na cíle dlouhodobé (10-15 let), střednědobé (3-10 let), krátkodobé (méně než 3 roky) a cíle operativní.<sup>59</sup>

### 3.5.1 Organizační struktura řízení organizace

Organizační struktura slouží ke koordinaci a řízení aktivit členů organizace s cílem efektivního dosahování stanovených cílů. Organizační schéma je jejím grafickým vyjádřením. Výběr vhodné organizační struktury a její zavedení do praxe je věcí vedení organizace. Důležité je, aby výběr typu odpovídal situaci a lidskému potenciálu

---

<sup>57</sup> REKTOŘÍK, J. *Organizace neziskového sektoru. Základy ekonomiky, teorie a řízení*. Praha: Ekopres, 2001. str. 34-36

<sup>58</sup> tamtéž

<sup>59</sup> tamtéž

organizace. Vhodná organizační struktura vede k vysoké efektivnosti. Existují tři základní typy organizačních struktur:<sup>60</sup>

- funkcionální struktura – nejčastěji se vyskytující organizační formou, je charakteristická hierarchií a odborností, umožňuje specializaci, klade vyšší nároky na komunikaci.

- projektová struktura – nazývána též divizionální, jednotlivé projekty (divize) mají dost vysokou samostatnost, vlastní účetnictví, personální politiku. Centrum organizace stanovuje obecné podmínky pro fungování.

- maticová struktura – zahrnuje výhody obou předchozích struktur, každý pracovník má dva nadřízené – odborného manažera a projektového vedoucího, vysoké nároky na komunikaci.

### **3.5.2 Pomáhající NNO – poskytování sociálních služeb**

Sociální služby představují specifickou oblast a zároveň těžiště sociální pomoci jako formy sociálního zabezpečení v rámci sociální politiky státu, neboť se jedná o významný nástroj při odstraňování sociálního vyloučení ve společnosti. Právní úprava fungování sociálních služeb se už od počátku 90. let odborné veřejnosti jevila jako nevyhovující, od roku 1988 platila právní úprava podle Zákona o sociálním zabezpečení (100/1988 Sb.), která se až do přijetí nového zákona o sociálních službách v roce 2006 (Zákon 108/2006 platný od 1. 1. 2007) vztahovala i pro oblast sociálních služeb. Systém financování a zabezpečování sociálních služeb měl tak až do začátku roku 2007 podobu centrálního administrativně direktivního charakteru řízení.

Koncepce Zákona 108/2006 Sb. o sociálních službách dokládá v základních zásadách podstatnou změnu v nahlížení na poskytování sociálních služeb. V paragrafu 2 zákona je stanoveno: „Každá osoba má nárok na bezplatné poskytnuté základního sociálních poradenství o možnostech řešení nepříznivé sociální situace nebo jejích předcházení.“

Rozsah a forma pomoci poskytované prostřednictvím sociálních služeb pak musí zachovávat lidskou důstojnost, musí vycházet z individuálních potřeb osob, posilovat sociální začleňování a působit proti závislosti osob na sociální službě. V zákoně je rovněž upraveno poskytnutí a čerpání příspěvku na péči, jehož prostřednictvím si osoba,

---

<sup>60</sup> REKTOŘÍK, J. *Organizace neziskového sektoru. Základy ekonomiky, teorie a řízení*. Praha: Ekopres, 2001, str. 47.



kteřá potřebuje sociální službu, může potřebné služby zajistit. Zákon nově kategorizuje sociální služby na:

- Služby sociální péče – pomáhají lidem zajistit si soběstačnost, nabízejí pomoc při zvládnání úkonů, jež souvisejí s péčí o vlastní osobu. Cílem těchto služeb je umožnit klientům zapojit se do běžného života v co největší míře.

- Služby sociální prevence – pomáhají sociálně, zdravotně či věkově znevýhodněným osobám při zvládnání a řešení jejich nepříznivé sociální situace, aby nedocházelo k jejich sociálnímu vyloučení. Zaměřují se především na oblast tzv. sociálně negativních jevů, mezi které řadíme kriminalitu, bezdomovectví, zneužívání návykových látek, krizi v rodině, apod.

- Sociální poradenství – jeho smyslem je poskytování potřebných informací, jež přispívají k řešení nepříznivé sociální situace, v níž se klient nachází. Sociální poradenství se dále dělí na :

- a) základní sociální poradenství – základní činnost při poskytování všech druhů sociálních služeb, jsou jej povinni poskytovat všichni poskytovatelé sociálních služeb;

- b) odborné sociální poradenství – poskytují jej specializované poradny, jež se soustředí na různé cílové skupiny, jako jsou např. senioři, cizinci, osoby se zdravotním postižením, atd.<sup>61</sup>

Poskytovatel se podle zmíněného zákona musí podrobit registraci u krajských úřadů, bez které nemůže sociální službu poskytovat. S tím souvisí i povinnost poskytovatele zachovávat kvalitu sociálních služeb a pravomoc registrujícího orgánu provádět inspekci.

Podle zdroje financování se služby dělí na poskytované za úplatu a zdarma.<sup>62</sup>

### **3.5.3 Poskytování služeb**

Jak už jsem výše uvedla, podle zákona se sociální službou rozumí „činnost nebo soubor činností zajišťujících pomoc a podporu osobám za účelem sociálního začlenění nebo prevence sociálního vyloučení“ (Zákon 108/2006 Sb. o sociálních službách).

Každému občanu musí být umožněn přístup ke všem základním typům sociálních služeb, a to nejen z finančního hlediska, ale také z hlediska fyzické dostupnosti. To znamená, že v každé lokalitě má být tolik služeb, aby všichni, kdo o ně mají zájem, je mohli využívat. Z toho vyplývá, že je třeba zjišťovat zájem občanů o sociální služby.

---

<sup>61</sup> § 32 – § 70 zákona č.108/2006 Sb., o sociálních službách.

<sup>62</sup> MATOUŠEK, O. a kol. *Základy sociální práce*. Praha : Portál, 2001, s. 178 – 179.

Základním zájmem sociálních služeb je snaha zachovat co nejvyšší kvalitu a důstojnost života klientů (uživatelů). Mezi nejčastější příjemce sociálních služeb se řadí především senioři, lidé se zdravotním postižením a rodiny s dětmi. Dále lidé, kteří se z nejrůznějších důvodů ocitli na okraji společnosti.

#### **Základní členění sociálních služeb:**

- Základní služby - těmito službami se rozumí hygiena, zprostředkování kontaktu se společenským prostředím, pomoc při prosazování práv a zájmů, pomoc při zajištění chodu domácnosti, poskytování poradenství, stravování, terapie, ubytování, dále výchovné, vzdělávací a aktivizační služby.

- Komplexy sociálních služeb – mezi ně především patří azylové bydlení, bydlení na půli cesty, denní centra, denní stacionáře, domovy pro seniory a občany s tělesným, mentálním a smyslovým znevýhodněním, chráněné bydlení, chráněné dílny, komunitní centra, kontaktní centra, krizová pomoc, noclehárny, osobní asistence, pečovatelská služba, penzions, raná péče, respitní péče, telefonické tísňové linky, terapeutické komunity a zájmové kluby.<sup>63</sup>

#### **Členění podle délky trvání:**

- Dlouhodobé služby – jejich cíle a záměry jsou realizovány v průběhu časového období, jehož trvání není předem limitováno. Jde především o domovy pro seniory a občany s tělesným, mentálním či smyslovým znevýhodněním, pečovatelskou službu, tísňovou telefonickou pomoc.

- Střednědobé služby – cíle a záměry těchto služeb se uskutečňují v průběhu předem stanoveného časového období, nejdéle jeden rok. Zejména se jedná o bydlení na půli cesty, azylové bydlení, komunitní centra, respitní péči.

- Krátkodobé služby – jejich cíle a záměry se realizují okamžitě, ve většině případů netrvají déle než jeden měsíc. Patří sem kontaktní centra, noclehárny, poradenství, krizová pomoc.<sup>64</sup>

#### **Členění podle místa poskytování:**

- Pobytové služby – jsou poskytovány v zařízeních, kde člověk v určitém období svého života po sjednanou dobu žije (např. azylové bydlení, domy na půli cesty, domovy pro seniory či občany se zdravotním postižením,...).

---

<sup>63</sup> KOZLOVÁ, L. *Sociální služby*. Praha : Triton, 2005, s. 23 – 24.

<sup>64</sup> Tamtéž, s. 25.

- Ambulantní služby – do těchto zařízení docházejí klienti podle svých potřeb a zájmů za účelem řešení nebo zmírnění své nepříznivé sociální situace (např. denní centra, noclehárny, kontaktní centra, poradny,....).
- Terénní služby – jsou poskytovány v přirozeném prostředí, kde člověk žije, tj. především v domácnosti; v místě, kde pracuje, vzdělává se nebo tráví volný čas (např. osobní asistence, pečovatelská služba, terénní programy pro ohroženou mládež,....).<sup>65</sup>

---

<sup>65</sup> MATOUŠEK, O. a kol. *Základy sociální práce*. Praha : Portál, 2001, s. 178 – 179.

## 4. PRAKTICKÁ ČÁST

Vzhledem k tomu, že praktickou částí hodlám naplnit cíl práce, tedy „Jak se odráží činnost vybraných řídicích úseků Slezské diakonie na práci zaměstnanců dvou vybraných středisek jako nejnižších organizačních jednotek Slezské diakonie a jak tito zaměstnanci vnímají důsledky této činnosti“, považuji za nutné v úvodu praktické části v základní míře popsat fungování této neziskové organizace. Vycházím zejména z výročních zpráv Slezské diakonie (SD) za posledních deset let. Je v nich zachyceno postupné rozrůstání organizace, její rozšiřující se nabídka sociálních služeb jak z územního hlediska, tak z hlediska druhů poskytovaných služeb a další informace dokumentující činnost SD. Dále jsem při studiu dokumentů k této části mé práce využila internetových stran a propagačních materiálů jednotlivých středisek.

### 4.1 Popis fungování SD

Slezská diakonie vznikla 27. 11. 1990 jako občanské sdružení a na začátku 1991 začala provozovat své první kontaktní středisko pro lidi v nouzi Agape v Karviné. S postupným rozvojem přibývala další střediska a po změnách v legislativě ČR byla Slezská diakonie transformována dne 5. 9. 1996 na církevní právnickou osobu, jejímž zřizovatelem je Slezská církev evangelická a. v. (augsburského vyznání), která stála již při vzniku původního občanského sdružení.<sup>66</sup>

Slezská diakonie se tak řadí mezi nestátní neziskové organizace, konkrétně účelová zařízení církve, která poskytuje služby v oblasti sociální a sociálně – zdravotní. Slezská diakonie působí na území Moravskoslezského kraje už od roku 1990, v roce 2005 rozšířila organizace svou působnost i do Jihomoravského kraje, poté také do kraje Olomouckého.

Slezská diakonie (SD) je rozdělená do pěti oblastí zastřešujících činnost jednotlivých středisek. Jedná se o Oblast Bruntál, Krnov, Nový Jičín, Oblast Karvinsko, Oblast Ostrava, Havířov, Oblast Těšínsko, Oblast Třinec, Frýdek-Místek. Činnost středisek působících v Brně zastřešuje ústředí SD. V současné době provozuje SD 100 zaregistrovaných sociálních služeb v rámci 52 středisek pro osoby se zdravotním postižením, seniory, děti a mládež, rodiny, osoby v krizi, osoby bez přístřeší, osoby ze sociálně vyloučených lokalit, osoby žijící v domácím násilí. Střediska SD nemají

---

<sup>66</sup> Metodická příručka pracovníka Slezské diakonie pro rok 2010

samostatnou právní subjektivitu, jsou řízena z centrály – Ústředí Slezské diakonie v Českém Těšíně.

#### **4.1.1 Organizace řízení SD**

Ústředí Slezské diakonie je rozděleno pracovně do oddělení, úseků a sekcí, které se soustřeďují na oblasti potřebné pro fungování Slezské diakonie jako celku. Jedná se o:

- Úsek provozně ekonomického náměstka a úsek provozně ekonomický,
- Úsek náměstka pro sociální práci,
- Sekce projekty a racionalizace řízení,
- Sekce zahraniční styky,
- Sekce personální řízení.

Struktura SD je zachycena v organizačním schématu – příloha č. 2.

Představenstvo Slezské diakonie tvoří v současné době 11 řádných členů s hlasovacím právem, přičemž nejvýše 5 členů může být jejími zaměstnanci.

Členové představenstva:

- ředitel Slezské diakonie z titulu své funkce
- zástupce jmenovaný Církevní radou Slezské církve evangelické augsburského vyznání ČR

- další členy představenstva volí Shromáždění Slezské diakonie

#### **Priority, kterými se Slezská diakonie řídí při vykonávání své činnosti, jsou:**

- poskytovat kvalitní sociální a sociálně zdravotní služby v souladu s praktickým naplňováním biblických zásad lásky a služby potřebným lidem
- poskytovat širokou paletu služeb odpovídající různorodosti potřeb lidí
- rozvíjet organizaci v prostředí učící se organizace s akcentem na týmovou práci<sup>67</sup>

#### **4.1.2 Vize, poslání, cíle Slezské diakonie**

Vize Slezské diakonie - Slezská diakonie je organizací s vysokou úrovní kultury a kvalitními akreditovanými sociálními službami. Slezská diakonie patří k významným celorepublikovým neziskovým organizacím a výrazně ovlivňuje dění v sociální oblasti.<sup>68</sup>

Vize v obecné rovině, jak už jsem uvedla v teoretické části, představuje to základní, na čem organizace staví svou strategii. V případě SD se daří vizi naplňovat, neboť

---

<sup>67</sup> [www.slezskadiakonie.cz](http://www.slezskadiakonie.cz)

<sup>68</sup> tamtéž

vysoká úroveň kultury je na jednotlivých střediscích naplňována zajišťováním vysoké kvality poskytování služby, což dokládá i dosavadní trend hodnocení auditů kvality.<sup>69</sup>

Poslání Slezské diakonie - posláním Slezské diakonie je poskytování kvalitních sociálních a sociálně zdravotních služeb potřebným lidem na základě křesťanských hodnot.<sup>70</sup>

Dobře formulované poslání odráží podle Bárty,<sup>71</sup> kdo jsou klienti neziskové organizace, jaké jsou hlavní produkty, jaký je program a služby organizace, v jakém regionu působí, v jaké oblasti činnosti, jaké jsou základní hodnoty, na kterých organizace staví, jakou vyznává filozofii, jaké jsou dovednosti organizace, silné stránky, konkurenční výhody.

Co přináší vyjasněné a dobře formulované poslání?

1. Zajišťuje jednoznačné chápání smyslu a záměrů organizace
2. Poskytuje oporu při rozhodování o využití zdrojů organizace (lidí, peněz, času...) a usnadňuje rozhodování o jejich dílčích cílech a programech.
3. Spoluvytváří klima v organizaci a kulturu (cíl za každou cenu nebo dosahování cílů při vzájemné podpoře?)
4. Slouží jako záchytný bod pro jednotlivce, kteří se tak mohou ztotožnit se smyslem a záměry organizace.<sup>72</sup>

Stejně výstižně přináší formulaci poslání Druker<sup>73</sup>: ...poslání se musí zaměřit na to, co se organizace skutečně snaží vykonávat. Každý pracovník musí mít jasno, jak jeho konkrétní činnost přispívá k dosahování cílů organizace. Tento teoretický vhled o smyslu poslání na tomto místě uvádím, neboť níže srovnávám uplatnění poslání ve Slezské diakonii.

Formulace poslání Slezské diakonie má konkrétní podobu, vyjadřuje, že organizace usiluje o poskytování kvalitních služeb v sociální oblasti. Poslání rovněž deklaruje křesťanský základ organizace. Formulace poslání je konkrétní a odráží také cílovou skupinu, které SD věnuje pozornost, tedy všem potřebným lidem. S posláním SD korespondují formulace poslání na jednotlivých střediscích a ještě konkrétněji je vymezují. Například posláním sociální služby domov pro osoby se zdravotním postižením střediska Slezské diakonie Eben – Ezer je: „...podpora osob se zdravotním

---

<sup>69</sup> Výroční zpráva z roku 2008

<sup>70</sup> [www.slezskadiakonie.cz](http://www.slezskadiakonie.cz)

<sup>71</sup> BÁRTA, J., *Strategické plánování pro neziskové organizace*, Nadace rozvoje občanské společnosti, Praha 1997.

<sup>72</sup> tamtéž

<sup>73</sup> DRUCKER, P. F., *Řízení neziskových organizací*, Praha: Management Press, 1994.

postižením v jejich snaze o začlenění do společnosti tak, aby mohli vést co nejsamostatnější život. Umožnit klientům zvládnout samostatné dovednosti spojené s bydlením a samostatným životem. To vše při respektování lidské důstojnosti, práv, svobod a individuálních přání a potřeb klientů.“<sup>74</sup> Nebo formulace poslání denního stacionáře Eden: „Posláním je poskytování podpory mládeži a dospělým lidem s mentálním a kombinovaným postižením při zvyšování jejich soběstačnosti v oblasti zvládání běžných životních situací a problémů, rozvíjení jejich schopností a dovedností a jejich začlenění do společnosti. Poskytované služby vycházejí z individuálních potřeb jednotlivých uživatelů. Dbáme na dodržování jejich lidských práv a zachovávání důstojnosti.“<sup>75</sup>

Na poslání SD přímo navazují cíle organizace, je to meta, které hodlá SD jako organizace založená na kvalitní práci zaměstnanců pro potřebné osoby v naší společnosti dosáhnout.

Hlavní cíle Slezské diakonie:

- Poskytovat kvalitní sociální a sociálně zdravotní služby v souladu s praktickým naplňováním biblických zásad a služby potřebným lidem.
- Poskytovat širokou paletu služeb odpovídající různorodosti potřeb lidí.
- Rozvíjet týmovou spolupráci v organizaci.<sup>76</sup>

## **4.2 Slezská diakonie – poskytovatel sociálních služeb**

Slezská diakonie poskytuje sto registrovaných sociálních služeb prostřednictvím více než 50 středisek. SD poskytuje celou šíři služeb v sociální oblasti, jak stanoví zákon o sociálních službách (108/2006), a to služby sociální péče (40 středisek), služby sociální prevence (30 středisek), sociální poradenství (8 středisek).

Podle místa poskytování sociálních služeb SD nabízí možnost využít:

- Pobytové služby – jsou poskytovány ve více než 20 zařízeních SD (azylové bydlení, domy na půli cesty, domovy pro seniory či osoby se zdravotním postižením,...).
- Ambulantní služby – do asi 30 zařízení SD docházejí klienti podle svých potřeb (denní centra, noclehárny, kontaktní centra, poradny,...).

---

<sup>74</sup> [www.slezskadiakonie.cz](http://www.slezskadiakonie.cz)

<sup>75</sup> tamtéž

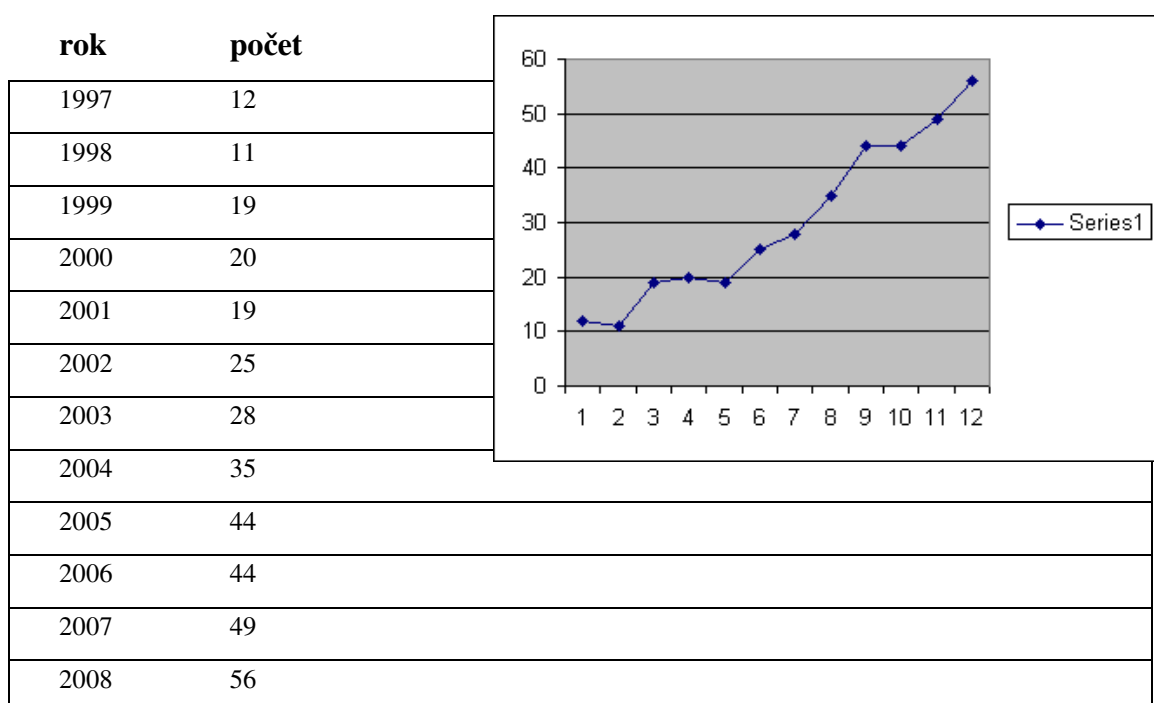
<sup>76</sup> tamtéž

- Terénní služby – jsou poskytovány asi 30 středisky SD v přirozeném prostředí klientů (osobní asistence, pečovatelská služba, terénní programy pro ohroženou mládež,....

#### 4.2.1 Rozvoj Slezské diakonie

Slezská diakonie se postupně během posledních 10 let rozvíjela, co do poskytovaných služeb, ale také co do zřizování středisek zejména v rámci Moravskoslezského kraje.

**Tabulka č. 3: Vývoj počtu středisek a služeb za období 1997 – 2008**



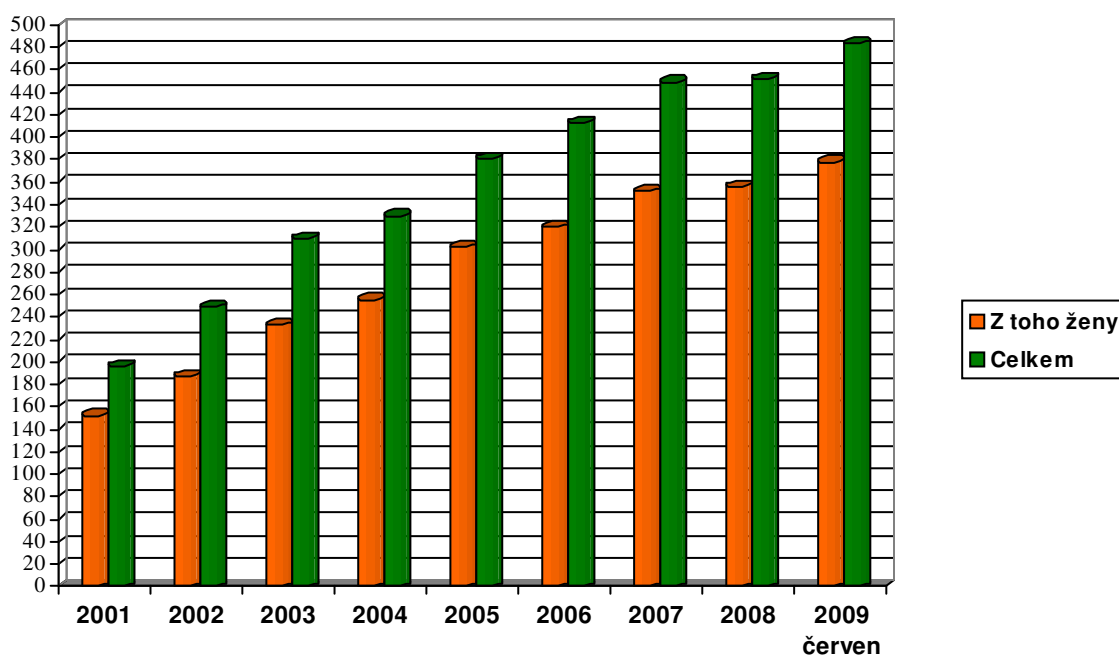
Za posledních 11 let činnosti Slezské diakonie jako církevní účelové nestátní neziskové organizace vzrostl počet středisek poskytujících sociální služby více než 4,5krát. S tím rovněž koresponduje i vzrůstající počet zaměstnanců, s jejichž pomocí může SD poskytování služeb zajistit.



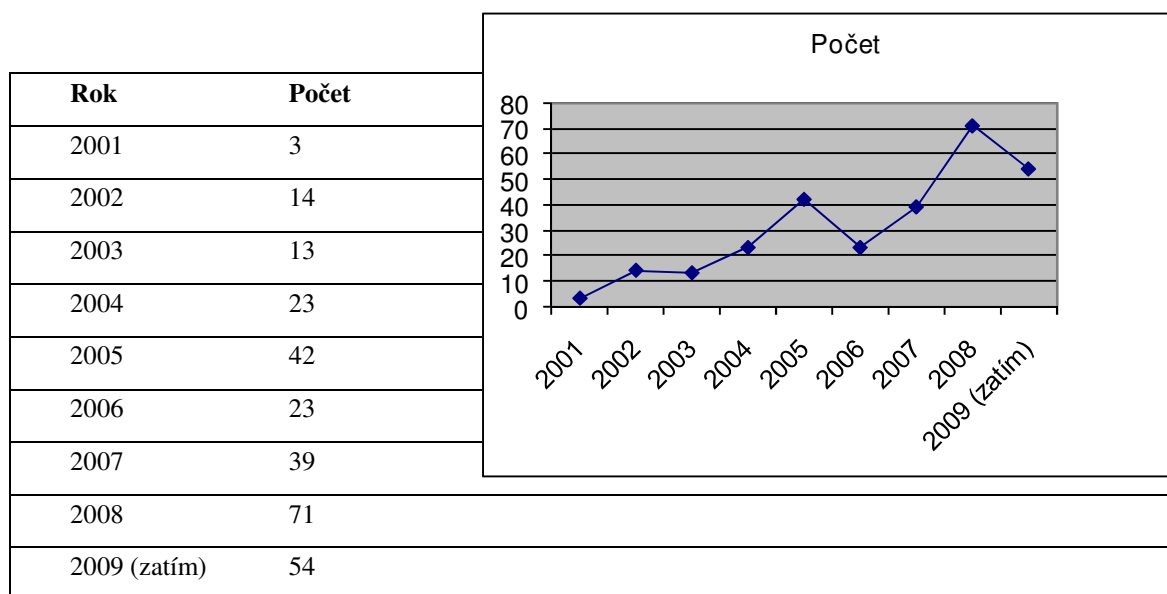
**Tabulka č. 4: Stavy zaměstnanců v období 2001 – 2009**

ROK	CELKEM ZAMĚŠTNANCŮ	PODÍL ŽEN	V %
2001	196	152	77,5
2002	249	187	75
2003	310	233	75
2004	330	255	77
2005	381	302	79
2006	413	320	77
2007	449	352	78
2008	452	356	78,5
2009 (k 30. 9.)	501	394	78,5

Celkový stav zaměstnanců se od roku 2001 zvýšil více než 2,5krát, přičemž po celou zkoumanou dobu je podíl žen více než 75procentní (75 – 78,5 %).

**Graf č. 3: Rostoucí stavy zaměstnanců Slezské diakonie v letech 2001 – 2009**

**Tabulka č. 5: Počty praktikantů a stážistů ve Slezské diakonii od roku 2001**



Počet praktikantů a stážistů rovněž odráží vzrůstající počet poskytovaných služeb a kromě toho koresponduje s povědomím občanů o Slezské diakonii jako subjektu, u něhož mohou absolvovat kvalitní praxi.

### 4.3 Péče o zaměstnance

Každá funkční organizace si uvědomuje, že její fungování je závislé na lidech, pak je tedy na místě mít promyšlenou personální strategii, která vychází z poslání, a pak ho také zpětně ovlivňuje. V rámci personální strategie je důležité:

Plánování počtu zaměstnanců

Nábor a výběr zaměstnanců

Způsob přijímání lidí

Adaptační proces nového zaměstnance

System hodnocení zaměstnanců

Způsob odměňování, nástroje stabilizace a motivace

Rozvoj a vzdělávání zaměstnanců

Změny organizační struktury, zařazení lidí na pozicích, plánování pracovní kariéry

Způsob ukončování pracovního poměru

Administrativa spojená s evidencí pracovníků<sup>77</sup>

<sup>77</sup> ŠEDIVÝ, M., MEDLÍKOVÁ, O. *Úspěšná nezisková organizace*. Praha: Grada Publishing, 2009.

Bez kvalitních pracovníků by ani SD nebyla schopna svého poslání ani cílů dosahovat. Jak v rozhovoru uvedl ředitel Slezské diakonie Ing. Česlav Santarius<sup>78</sup>: „SD i v roce 2008 upevnila svůj kredit, a to i na celostátní úrovni. Za to patří dík všem pracovníkům, kteří tvoří kvalitní tým, motivovaný k tomu, aby SD naplňovala své poslání i cíle. Jsem vděčný všem spolupracovníkům za dosažené úspěchy i za jejich nasazení při nelehké práci.“

Z oficiálních dokumentů<sup>79</sup> SD se dozvíme, že péčí o zaměstnance ve Slezské diakonii je rozuměna péče v oblasti pracovních podmínek, bezpečnosti a ochrany zdraví při práci, pracovních vztahů, poskytování služeb zaměstnancům a jejich rodinným příslušníkům, služby spojené s využitím volného času, personálního rozvoje.

Slezská diakonie deklaruje poskytování řadu benefitů, kterými podporuje motivaci zaměstnanců k práci. Jsou jimi například:

Penzijní připojištění - organizace každému zaměstnanci přispívá 200,- Kč na penzijní připojištění u vybraného fondu.

Pořádání celoorganizačních akcí - organizace pořádá dvě velké akce pro své zaměstnance a jejich rodinné příslušníky, jedná se o Novoroční setkání a zahradní slavnost. Každý druhý rok organizace pořádá pro děti svých zaměstnanců tzv. Dětský den. Dále jsou to výhody mající vztah k práci:

- Stravování - organizace se finančně podílí na zajištění stravování pro své zaměstnance
- Pracovní doba - organizace zaměstnává své pracovníky v různých formách pracovní doby - pružná, pevná, částečný úvazek, směnný provoz
- Vzdělávání v sociální oblasti - organizace podporuje své zaměstnance při zvyšování i prohlubování kvalifikace
- Dovolena - všichni zaměstnanci mají v organizaci jeden týden dovolené navíc
- Profesní jubileum - zaměstnanci, kteří oslaví v organizaci 10 let pracovních „narozenin“, dostávají finanční ocenění
- Závodní lékař - organizace zajišťuje vstupní, průběžné i výstupní prohlídky ve spolupráci se závodním lékařem; výstupní a průběžné zdravotní prohlídky hradí organizace

---

<sup>78</sup> viz. Příloha č. 1 v závěru této bakalářské práce

<sup>79</sup> Výroční zprávy SD

- Dotazníky - prostřednictvím anonymních dotazníků mají všichni zaměstnanci možnost vyjádřit se k dění v organizaci či přímo participovat na vytváření různých systémů; vytváří personální oddělení
- Informátor - organizace pro své zaměstnance a širokou veřejnost vydává čtvrtletník, ve kterém je zachycen život organizace v uplynulém čtvrtletí a připravované akce; vydávání zajišťuje pracovník propagace
- Poskytování pracovních oděvů a ochranných pracovních pomůcek - dle potřeby na jednotlivých pracovních místech
- Poradenské služby týkající se pracovních příležitostí a pracovněprávních vztahů - zaměstnanci mohou kontaktovat personální oddělení

Součástí dobře nastavené personální strategie je rovněž hodnocení pracovníků, které by v ideálním případě mělo přinášet zisk oběma stranám. Hodnocení není o kritice, nýbrž o probírání dosavadní pracovní kariéry zaměstnance, o jeho spokojenosti, možnostech, nápadech na zlepšení, jeho očekáváních a potřebách. A také o jeho možném dalším pracovním postupu. Hodnotící rozhovor by měl vést manažer alespoň jednou ročně.<sup>80</sup> Také ve Slezské diakonii probíhá pravidelné hodnocení pracovníků, a to minimálně jednou ročně.

#### **4.4 Fundraising a Slezská diakonie**

Fundraising je proces, který se ale netýká jen finančních prostředků a hmotných darů, týká se také podpory formou darování služeb, získáváním příznivců a dobrovolníků. Fundraising není v organizaci samostatný proces, je tvořen provázanými aktivitami a musí prostupovat celou organizací.<sup>81</sup> Vše ale záleží na tom, jak lidé tuto potřebu vnímají a zda je vedení schopno je cíleně vést a smysluplně přesvědčit, aby mysleli fundraisingově.

Zaměstnanci Slezské diakonie si uvědomují, že fundraising přispívá k naplňování poslání organizace a významně rozhoduje o rozvoji organizace. Proto je do získávání finančních prostředků zapojen i střední management<sup>82</sup>, a neoficiálně všichni zaměstnanci SD, což přináší jednotlivým střediskům další finanční prostředky, s nimiž je možné znásobovat kvalitu poskytovaných služeb. Slezská diakonie zaměstnává

<sup>80</sup> ŠEDIVÝ, M., MEDLÍKOVÁ, O. *Úspěšná nezisková organizace*. Praha: Grada Publishing, 2009.

<sup>81</sup> tamtéž

<sup>82</sup> Náplň práce zaměstnance SD.

i specialistu – fundraisera, který je součástí personálního úseku a blíže spolupracuje s oddělením ekonomiky SD.

Útvar fundraisingu je oddělen od oddělení projektů a racionalizaci řízení, přičemž každý z nich patří i odlišné sekci – personální, resp. sekci projektů a racionalizaci řízení.

#### **Podle zdrojů, odkud finanční prostředky do SD přišly:**

- V roce 2008 pokračovala Slezská diakonie v novém způsobu financování v návaznosti na Zákon 108/2006 Sb. o sociálních službách. MPSV v roce 2008 podpořilo dotacemi celkem 82 služeb částkou celkově 82,134 milionu korun, čímž se podílelo na příjmech SD 56,26 procenty.

- Dalším zdrojem finančních prostředků byl v roce 2008 Moravskoslezský kraj, jenž v rámci dotační politiky podpořil 16 služeb SD plus jeden projekt na podporu zavádění standardů kvality celkovou částkou 2,7 milionu Kč., Kraj Jihomoravský pak podpořil dvě služby částkou 200 tisíc Kč.

- Ze strukturálních fondů EU čerpala SD 6,4 milionu Kč, což je 4,38 % celkových zdrojů

- Spolupráce SD na komunitním plánování měst a obcí se projevila také v inkasování finančních prostředků, a to ve výši 18,83 milionu Kč (12,9 %).

- Ministerstvo kultury přispělo SD 100 tisíci korunami a ministerstvo vnitra částkou 102 452 Kč, úřady práce přispěly 220 tisíci korunami.

- Klienti se podíleli na příjmech SD krytím provozních nákladů částkou 22,3 milionu Kč.

- Výnosy ve výši 8 milionů Kč jsou tvořeny prostředky nadací, grantů, účelovými dary, sponzoringem. Zde se na příjmech SD podílely například dary církví a sborů (161 tisíc Kč), finanční dary měst a obcí (16,5 Tisíce Kč), dary firem a organizací /1,1 milionu Kč), sbírky (58 tisíc Kč) a další donátoři.<sup>83</sup>

- Slezská diakonie bez pomoci ať už finanční, věcné, či bez dobrovolné práce může fungovat jen ztěžka. Proto spolu s poděkování se uvádí seznam všech dárců – finančních i věcných – v každoročně vydávané výroční zprávě.<sup>84</sup>

## **4.5 Slezská diakonie - zavádění kvality a metodické řízení**

Nová legislativa v oblasti sociálních služeb rokem 2007 zásadně změnila podmínky fungování neziskových organizací, působících v tomto oboru. Zejména jim ze zákona

---

<sup>83</sup> Výroční zpráva SD z roku 2008

<sup>84</sup> Sborník SD 2010

vyplývají povinnosti spojené se zajištěním potřebné kvality a dostupnosti služeb, mj. prostřednictvím kvalifikovaných pracovníků a standardizace procesů v organizaci. Zároveň se tak zvýšil tlak na kvalitu a efektivitu poskytovaných služeb.

Slezská diakonie je organizací, která poskytuje kvalitní sociální služby odpovídající nejnovějším trendům a požadavkům společnosti při splnění všech legislativních podmínek. S procesem zavádění národních Standardů kvality ale bylo započato ve střediscích SD už v roce 2000, ačkoli tuto povinnost ukládá už zmíněný zákon 108/2006 platný od 1. 1. 2007.

Kromě standardů kvality SD deklaruje poskytování kvalitních služeb také prostřednictvím systému řízení kvality, kdy se jedno ze středisek SD – Eben-Ezer stalo první sociální službou v ČR, která Model řízení kvality EQFM úspěšně zavedla. V návaznosti na EQFM má středisko Eben- Ezer aktuálně recertifikovaný kompletní systém řízení kvality dle ČSN EN 9001:2001.

#### **Vyhodnocení auditů kvality v letech 2007 – 2008<sup>85</sup>**

Ve zmiňovaném období podstoupilo audit krajského úřadu 8 středisek SD:

Rút Krnov a Bruntál (sociální rehabilitace), Rút Český Těšín (sociální rehabilitace), Hosana (domov pro osoby se zdravotním postižením), Sára (azylový dům), Jordán (sociálně aktivizační služba pro seniory a osoby se zdravotním postižením), Elpis Ostrava (odborné sociální poradenství), Pohoda (nizkoprahové zařízení pro děti a mládež) a Siloe (centrum denních služeb).

Vyhláška k zákonu o sociálních službách (505/2006) rozlišuje 3 stupně splnění standardů kvality podle dosaženého bodového hodnocení – výborné, dobré a dostatečné. Úspěšné splnění standardů je také závislé na hodnocení zásadních kritérií, která nesmí být hodnocena méně než 2 body.

Všech 8 hodnocených středisek získalo více než 50 % bodů. Elpis Ostrava jako jediný splnil obě podmínky hodnocení a získal 84% bodové hodnocení.

Rút Český Těšín – dosáhl 89 % bodů, ale nesplnil jedno zásadní kritérium.

Siloe – 81 % bodů při nesplnění 3 zásadních kritérií.

Jordán – 75 % bodů při nesplnění 1 zásadního kritéria.

Hosana - 75 % bodů při nesplnění 7 zásadních kritérií.

Pohoda - 73 % bodů při nesplnění 6 zásadních kritérií.

Rút Krnov, Bruntál - 65 % bodů při nesplnění 2 zásadních kritérií.

---

<sup>85</sup> KOLEKTIV AUTORŮ, *Historie zavádění kvality 2000 – 2008*, Publikace SD, 2008

Sára - 65 % bodů při nesplnění 8 zásadních kritérií.

Průměrné bodové hodnocení auditovaných středisek je 109 bodů, tedy 76 % z maximálně dosažitelného bodového hodnocení.<sup>86</sup>

Jako nejproblémovější se podle výsledků auditů jevílo plnění standardu č. 1 (cíle a způsoby naplnění služeb), následuje standard č. 12 (informovanost o službě) a standard č. 14 (nouzové a havarijní situace). Naopak nejvyššího bodového hodnocení bylo dosaženo u standardu č. 8 (návaznost na další zdroje), u standardu č. 6 (dokumentace o poskytování sociální služby) a standardu č. 11 (místní a časová dostupnost služby).

Výsledky jsou velmi uspokojivé, manažeři ústředí podporují střediska organizováním konzultací, kdy si středisko v pracovním režimu ověří přímo s najatými inspektory kvality sociálních služeb, zda a do jaké míry je připraveno absolvovat případnou inspekci kraje. Pro tuto činnost funguje na ústředí SD specialista v dané oblasti řízený úsekem náměstkyně pro sociální práci, která je také i nejvyšší autoritou pro metodické řízení kvality sociální práce.

## 4.6 Public Relations

Výraz public relations (angl.) lze v překladu chápat jako vytváření a udržování vztahů a veřejností. Na rozdíl od ziskového sektoru není ještě tato oblast neziskovými, zejména sociálně zaměřenými organizacemi zcela využívána, a to i přesto, že existují nesmírně zajímavé příklady z praxe neziskovek, na nichž je možné stavět příklady kvalitní práce a dobré praxe, a tím si i třeba „přihřát polívku“ při podpoře fundraisingové strategie organizace.

Vztahy s veřejností vznikají už v momentě, kdy k nám vstoupí nebo zatelefonuje první člověk „zvenčí“, který sebou přináší možnou podporu, ale také své vlastní představy a očekávání. Jak mu tlumočit všechny ty krásné myšlenky, o nichž jsme vnitřně přesvědčeni. Někdy je velmi těžké je zformulovat nahlas, zejména když nás ten kdosi vůbec neposlouchá. A jak oslovit lidi, kteří stojí za dveřmi nebo mizí za rohem?<sup>87</sup>

Neziskové organizace nejsou mamutí firmy disponující úctyhodným budgetem. Ale právě to je staví do pozice, že mohou v rámci své PR strategie využívat neortodoxní a originální metody. Tam, kde nejsou finanční prostředky na drahé výzkumy a platy

---

<sup>86</sup> Historie zavádění kvality 2000 – 2008.

<sup>87</sup> PAULINIOVÁ, Z. Vztahy s veřejností a práce s médii in KOLEKTIV AUTORŮ, *Čítanka pre neziskové organizácie*. Bratislava: Centrum prevencie a riešenia konfliktov for Democratic Change, 1998.

odborníků, tam je dobré využít intuici, vlastní přesvědčení o správné věci a službě, tvořivost – to vše zarámováno v profesionální realizaci.

Ústředí Slezské diakonie si je vědomo důležitosti komunikace s širokou veřejností, tuto oblast má manažersky pokrytu na úseku personálního řízení organizace, a to ve dvou odděleních, a to oddělením propagace a oddělením vnějších vztahů, kde vedoucím je současně i tiskový mluvčí SD. Propagace je více nasměrována dovnitř organizace, ovšem má na starost pouze formální stránku komunikace – propagační materiály, správnost používání znaků firemní identifikace apod. Oddělení vnějších vztahů je zodpovědné za komunikaci s veřejností i uvnitř organizace, přičemž je spoluorganizátorem akcí SD a může participovat na akcích středisek. Kromě toho zpracovává výroční zprávu a další významné dokumenty organizace v oblasti public relations.

#### **4.7 Duchovní péče**

Zvýšená pozornost duchovní oblasti v poskytování sociálních služeb vyplývá u Slezské diakonie na rozdíl od převážné většiny nestátních neziskových organizací z několika východisek. Mottem SD je biblický verš: „Přinášíme světlo do života potřebným“, Mt. 25, 35-36.

Mezi hlavní cíle Slezské diakonie je poskytovat kvalitní sociální a sociálně zdravotní služby v souladu s praktickým naplňováním biblických zásad a služby potřebným lidem.

Další praxe nasměrovaná na zaměstnance se kromě jiného projevuje například na Velký pátek, kdy si pracovníci v rámci středisek a útvarů, které si to mohou vzhledem k provozu dané provozní jednotky dovolit, berou v tento den řádnou dovolenou vzhledem ke skutečnosti křesťanské významnosti tohoto dne a křesťanské povaze organizace.<sup>88</sup>

Klienti a také zaměstnanci diakonie mají možnost účastnit se pravidelně každý den ranních pobožností nebo křesťanských klubů jak na jednotlivých střediscích, tak i na Ústředí Slezské diakonie. Je nutno podotknout, že vše je založeno na dobrovolnosti. Nikdo z klientů ani zaměstnanců není nucen k účasti.<sup>89</sup>

Posláním Slezské diakonie poskytování kvalitních sociálních a sociálně zdravotních služeb potřebným lidem na základě křesťanských hodnot. Tyto principy jsou zakotveny

---

<sup>88</sup> Metodická příručka pracovníka SD pro rok 2010.

<sup>89</sup> Sborník Slezské diakonie 2010.



v jednotlivých metodických postupech, pracovníci v přímé péči jsou s obsahem seznamování tak, aby věděli, co tato slova znamenají v praktické péči o klienty.

Součástí Strategického plánu pro období 2009 - 2011 je několik bodů, které se zabývají křesťanských chápáním sociální služby, jsou to například:

- Že je SD zřízena církví SCEAV.
- Mottem pro pomáhající přístup v SD se stal biblický text Matouše – 25, 35–36: *„Neboť jsem hladověl, a dali jste mi jíst, žíznil jsem, a dali jste mi pít, byl jsem na cestách, a ujali jste se mne, byl jsem nahý, a oblékli jste mne, byl jsem nemocen, a navštívili jste mě, byl jsem ve vězení, a přišli jste za mnou.“* Hlavním motivem uvedeného textu je čin (ať svítí – tzn. být činný). Důraz tedy klademe na praktický čin, praktickou službu, dobře odvedenou práci – a to je výzva pro celou diakonii i jednotlivé pracovníky. Dobře vykonaná práce může být odrazem toho, že lidé si to uvědomí a vzdají chválu Bohu.
- Ve Slezské diakonii usilujeme o to, aby tyto hodnoty akceptovali a tolerovali všichni pracovníci; v každém ze zařízení naší organizace pracovníci popisují v rámci metodik ke standardům kvality sociálních služeb křesťanské hodnoty; prioritou vedení Slezské diakonie je, aby samotní zaměstnanci nejen uměli popsat, co to křesťanské hodnoty jsou, ale jak se odráží v samotné službě.
- Zaměstnanci se mohou aktivně účastnit organizování různých křesťanských programů a v osobním kontaktu s uživatelem mohou takovéto programy a aktivity nabídnout, rozhodnutí je však vždy na uživateli, kterého do ničeho nenutíme, křesťanská víra je pro něj nabídkou
- Klienti Slezské diakonie mohou navštěvovat společné bohoslužby ve sborech a zapojit se do života církve. V samotných sborech je propagována práce Slezské diakonie – např. jednotlivé činnosti jsou prezentovány na nástěnkách, členové jsou informováni o jednotlivých aktivitách, probíhají sbírky apod. Mnozí členové sborů jsou zaměstnanci Slezské diakonie.

Důležitou součástí křesťanského přístupu sociální práce ve Slezské diakonii je i pastorační práce. Je tím míněna ta složka péče a podpory o potřebného člověka, která se týká jeho osoby, která přesahuje odbornou praktickou pomoc, ať v sociální nebo ve zdravotní oblasti, a která blíže nebo vzdáleně souvisí buď s vírou potřebného, nebo s vírou pomáhajícího, nebo s vírou obou dvou. Veškeré aktivity duchovního rozměru jsou pro uživatele, případně pracovníky, pouze jako nabídka. Každý se má možnost sám rozhodnout. Pastorační práce byla ve Slezské diakonii zahájena v roce 2000. Slezská

diakonie je velkou organizací s vysokým počtem klientů a zaměstnanců. V silách našich pastoračních pracovníků by nebylo sloužit na všech místech a všem. Velice se osvědčila velmi dobrá spolupráce s pastory sborů SCEAV a jiných spolupracujících církví, kteří docházejí do středisek Slezské diakonie jako dobrovolníci.<sup>90</sup>

---

<sup>90</sup> Sborník Slezské diakonie 2010

## 5. Metodologie výzkumu

Následující kapitola se věnuje metodice výzkumu, dále výzkumné metodě a volbě strategie pro získání odpovědí na dílčí výzkumné otázky a tím i odpovědí na hlavní výzkumnou otázku. Podrobně se zde zabývám způsobem výběru výzkumné jednotky. V neposlední řadě bude tato kapitola zahrnovat vysvětlení, jakou techniku sběru dat jsem zvolila a jak organizace celého výzkumu probíhala. Součástí této kapitoly bude také operacionalizace výzkumných otázek.

### 5.1 Cíl výzkumu a stanovení hypotéz

Cílem výzkumu této diplomové práce je získat odpověď na hlavní výzkumnou otázku: „Jak se odráží činnost vybraných řídicích úseků Slezské diakonie na práci zaměstnanců dvou konkrétních středisek jako nejnižších organizačních jednotek Slezské diakonie a jak tito zaměstnanci vnímají důsledky této činnosti.“

Hypotéza H1: Pracovníci středisek vnímají činnost oddělení personální práce a fundraisingu jako přínos.

Hypotéza H2: Největší rozpor mezi vlastní činností oddělení ústředí a vnímáním zaměstnanců středisek je oddělení PR.

Hypotéza H3: Pracovníci středisek reagují příznivě v souvislosti s činností oddělení kvality a u duchovní péče.

### 5.2 Metoda výzkumu

Pro tuto diplomovou práci byla použita metoda kvalitativního výzkumu. „Termínem kvalitativní výzkum rozumíme jakýkoliv výzkum, jehož výsledků se nedosahuje pomocí statistických procedur nebo jiných způsobů kvantifikace. Může to být výzkum týkající se života lidí, příběhů, chování, společenských hnutí nebo vzájemných vztahů.<sup>91</sup>

„Cílem kvalitativního výzkumu je porozumění.“<sup>92</sup> Na začátku kvalitativního výzkumu je pozorování, sběr dat. Výzkumník pátrá po pravidelnostech existujících v těchto datech, po významu těchto dat, formuluje předběžné závěry a výstupem mohou být nově formulované hypotézy nebo nové teorie.<sup>93</sup>

Strategie kvalitativního výzkumu je založena na procesu hledání porozumění sociálnímu problému. Jak také uvádí Disman (2002, s. 285): „Kvalitativní výzkum je

---

<sup>91</sup> STRAUSS, A. – CORBINOVÁ, J., *Základy kvalitativního výzkumu*. 1. vyd., Boskovice: Albert, 1999. str. 10.

<sup>92</sup> DISMAN, M., *Jak se vyrábí sociologická znalost*. Praha: Univerzita Karlova – Karolinum, 2007. str. 286.

<sup>93</sup> Tamtéž str. 287.

nenumerické šetření a interpretace sociální reality. Cílem je tu odkrýt význam podkládaný sdělovaným informacím.“ Podle něj je výsledkem kvalitativního výzkumu formulace závěrů a hypotéz, které byly analyzovány z dat sebraných v rámci výzkumu. Je také zajímaví, jak uvádějí autoři Strauss, Corbinová (1991) jedním z důvodů, proč si vybrat kvalitativní výzkum je podstata zkoumaného problému. „Kvalitativní metody se používají k odhalení a porozumění tomu, co je podstatou jevů, o nichž toho ještě moc nevíme. Mohou být také použity k získání nových a neotřelých názorů na jevy, o nichž už něco víme. V neposlední řadě mohou kvalitativní metody pomoci získat o jevu detailní informace, které se kvantitativními metodami obtížně podchycují. (Strauss, Corbinová, 1991, s. 11)

### **5.3 Operacionalizace otázek**

Operacionalizaci lze vnímat jako převedení obecných pojmů do roviny sledovatelných znaků, nebo také jako překlad z jazyka teorie do jazyka proměnných. Jedná se o jazyk, jež Žižlavský (2003) nazývá jazykem, který zaznamenává a popisuje pozorované jevy a věci a uvádí (s.121-122): „Kvalitativní výzkumná strategie odpovídá na otázku proč? interpretací, která odhaluje konfigurace příčin vedoucích k určitému následku – sociálnímu jevu nebo sociálnímu jednání. Vyslovuje domněnku o určitém jevu, který dohromady s druhým jevem, vedl k třetímu jevu – výsledku.“

Při studiu dokumentů<sup>94</sup> Slezské diakonie jsem vytypovala ty oblasti, při jejichž zkoumání jsem měla podle mých zkušeností z praxe větší možnost získat smysluplnou odezvu na středisku, tedy – kde se nějakým způsobem střetávají pracovní výkony a rozhodování ústředí a střediska. Jako autorka této práce jsem si vědoma, že v rámci Slezské diakonie existují další a mnohdy důležitější úseky, např. oddělení ekonomiky, projektů, úsek řešící interní předpisy či registraci sociálních služeb, které jsou nutné pro fungování úspěšné neziskové organizace. Přesto ale zásadním kritériem výběru oblastí pro dotazování byly ty oblasti, kde může dojít k rozdílnému hodnocení a vnímání rozhodování ústředí a pracovních výkonů střediska, konkrétně tedy oddělení PR, fundraising, personalistika (práce s lidskými zdroji, úsek sociální práce, včetně kvality sociální práce, oddělení duchovní péče a metodické řízení.

---

<sup>94</sup> METODICKÁ PŘÍRUČKA PRACOVNÍKA SLEZSKÉ DIAKONIE pro rok 2010, Strategický plán SD na roky 2009 – 2011, Organizační struktura SD

Uvedené oblasti pro dotazování jsem popsala podle vnitřních dokumentů SD<sup>95</sup>, vytvořila dílčí výzkumné otázky, u nichž jsem provedla operacionalizaci. Z takto operacionalizovaných otázek jsem sestavila otázky k dotazování a poté scénáře rozhovorů jako podklad pro polostrukturovaný rozhovor. Vzhledem k tomu, že dotazování zaměstnanců střediska navazuje na odpovědi získané při dotazování manažerů ústředí SD, sestavila jsem zvlášť scénář pro manažery ústředí SD a zvlášť pro zaměstnance střediska. Pro větší přehlednost celý proces vložila do tabulky (viz Příloha č. 3: Operacionalizace dílčích výzkumných otázek).

## **5.4 Technika sběru dat**

Techniky sběru dat se odvíjí od zvolené kvalitativní strategie. „Výzkumem chceme zjistit, jak vidí, definují svůj sociální svět lidé, kteří v něm žijí.“ (Žižlavský, 2003). „Cílem kvalitativního výzkumu není ověření teorie, ale její vytváření.“ (Disman, 2002, s. 302).

Při provádění kvalitativního výzkumu je kladen velký důraz na samotnou osobnost výzkumníka. „V kvalitativním výzkumu mizí hranice mezi rolí výzkumníka a rolí zkoumané osoby, oba jsou rovnocennými partnery.“ (Disman, 2007, s. 300).

K nejčastěji využívaným technikám v kvalitativním typu výzkumu, které lze libovolně kombinovat, bývají používány rozhovory, pozorování, analýza dokumentů (Hendl, 2005). Vzhledem k zaměření výzkumných otázek mé diplomové práce jsem si zvolila především techniku polostrukturovaného rozhovoru a zároveň techniku analýzy dokumentů.

### **5.4.1 Polostrukturovaný rozhovor**

Polostrukturovaný rozhovor bývá jednou z nejrozšířenějších metod rozhovoru, neboť mimo jiné řeší nevýhody nestrukturovaného nebo plně strukturovaného interview. Lze například využít volné komunikace v místech, kde to rozhovor umožní, čímž můžeme získat další důležité informace, případně položit další doplňující a rozhovor rozšiřující dotazy. Znamená to, že si například můžeme nechat vysvětlit, jak respondent danou věc myslí. Můžeme si ověřit, že jsme ji správně pochopili a interpretovali, můžeme klást různé doplňující otázky, a tak téma můžeme rozpracovat

---

<sup>95</sup> METODICKÁ PŘÍRUČKA PRACOVNÍKA SLEZSKÉ DIAKONIE pro rok 2010, Strategický plán SD na roky 2009 – 2011, Organizační struktura SD

do větší hloubky (Miovský, 2009). Tato možnost samozřejmě vyžaduje od výzkumníka alespoň hrubou orientaci v dané problematice.

Proto jsem jako konkrétní metodu proniknutí k subjektivnímu popisu vnímání zaměstnanců střediska zvolila polostrukturovaný rozhovor. Hlavním účelem je získat informace, ne dodržet danou strukturu, a proto si v průběhu rozhovoru tazatel flexibilně přizpůsobuje připravené otázky.

Technika rozhovoru je používána za nejlépe vhodnou pro zkoumání jevů z oblasti subjektivního psychického života a vnímání zkoumaných osob. Vzhledem k tomu, že dotazování zaměstnanců střediska navazuje na odpovědi získané při dotazování manažerů ústředí SD, sestavila jsem zvlášť scénář pro manažery ústředí SD a zvlášť pro zaměstnance střediska. Při koncipování scénáře jsem počítala také s tím, že se během dotazování manažerů mohou objevit mnou dříve nečekané odpovědi, které bych posléze začlenila do scénáře pro zaměstnance. Vzhledem k mé hlavní výzkumné otázce jsem sestavila – jak jsem už uvedla výše - dva scénáře, první z nich byl určen manažerům SD (viz Příloha č. 5) a druhý zaměstnancům střediska (viz Příloha č. 6).

#### **5.4.2 Studium dokumentů**

Data získaná pomocí rozhovorů jsem doplnila studiem dokumentů. „Za dokumenty se považují taková data, která vznikla v minulosti, byla pořízena někým jiným, než výzkumníkem a pro jiný účel, než jaký má aktuální výzkum.“ (Hendl, 2005, s. 204)

Tím se podle Dismana (1993) rozumí úřední statistiky, plakáty, letáky apod. Pro účely studia dokumentů jsem použila Metodickou příručku pracovníka Slezské diakonie pro rok 2010, Strategický plán Slezské diakonie na roky 2009 – 2011, Organizační struktura SD, webové stránky středisek Slezské diakonie, Výroční zprávy SD z let 1990 – 2008.

### **5.5 Výzkumný soubor**

Podle Žižlavského (2003) upřednostňuje kvalitativní výzkumná strategie záměrný výběr, na rozdíl od kvantitativní výzkumné strategie, který preferuje výběr náhodný.<sup>96</sup> Vzhledem ke kvalitativnímu zaměření výzkumu mé diplomové práce se zabývám záměrným výběrem.

Výzkumným vzorkem pro provádění mého kvalitativního výzkumu se stali manažeři vybraných úseků ústředí SD (popsáno výše) a zaměstnanci střediska SD. Prostředí SD

---

<sup>96</sup> ŽIŽLAVSKÝ, M., *Metodologie pro sociální politiku a sociální práci*, Brno: Masarykova univerzita v Brně, Fakulta sociálních studií. Str 113.

mi není neznámé, neboť u této organizace pracuji už 10 let, proto jsem mohla vytipovat a požádat o spolupráci kolegy z mého bývalého pracoviště, o nichž jsem byla přesvědčena, že jsou dostatečně odborně i lidsky na výši, aby byl rozhovor veden směrem ke zjištění kvalitních podkladů pro splnění cíle výzkumu. Snahou bylo, abych vybrala alespoň jednoho zástupce z všech pracovních pozic, které se na středisku vyskytují.

## **5.6 Vlastní výzkumná strategie**

Zodpovězení výzkumných otázek a ověření hypotéz bylo provedeno ve dvou konkrétních střediscích Slezské diakonie, a to pomocí kvalitativní výzkumné strategie. Při výzkumu bylo využito předem připravených otázek (polostrukturovaný rozhovor), ve výpovědích respondentů si bylo všímáno i případných dalších pro práci významných poznatků.

Vzhledem ke stanoveným hypotézám byl použit teoreticky zaměřený výběr případů s ohledem na jejich vlastnosti – tak, aby bylo možné hypotézy ověřit. Jednotkami zkoumání byla tedy zvolena dvě střediska, shodují se jejich vnější podmínky (obě jsou součástí Slezské diakonie, podléhají jejímu řízení ve shodných oblastech, jsou součástí shodné řídicí podjednotky – oblasti Český Těšín). Střediska, jak je zřetelně vyznačeno v níže uvedené tabulce, však poskytují rozdílnou službu, čímž se autorka pokusila ověřit hypotézy na dvou na sobě nezávislých subjektech. Autorka si je vědoma, že výzkum by byl daleko vyzvídavější, pokud by jej aplikovala na všechna střediska SD. Bohužel by vzhledem k množství středisek (60) takový výzkum vyžadoval mnohem více času a také i jiných nákladů.

Pro zajištění anonymity byla zkoumaná střediska pojmenována označením „Středisko A“ a „Středisko B“, obě střediska tedy zejména působí v oblasti sociálních služeb, a jsou tak ovlivňovány stejnými legislativními i jinými, např. finančními podmínkami, což přináší mimo jiné nestabilitu ve finanční oblasti a s tím spojenou nejistotu práce, dále povinnosti, které stanovuje zákon o sociálních službách, např. kvalitu poskytnuté služby, atd.

Zároveň se však vybraná střediska v určitých aspektech liší:

### **1. Cílová skupina:**

Středisko A – osoby se zdravotním postižením - mentální postižení a kombinované vady

Středisko B - senioři a lidé se zdravotním postižením či chronickým onemocněním

2. Rozsah poskytované služby:

Středisko A – pobytové služba, 24 hodin denně, 365 dní v roce a ambulantní sociálně terapeutická dílna

Středisko B – terénní sociální služba podle objednávky klienta

3. Velikost a struktura:

Středisko A – středisko vede 3 služby (domov pro osoby se zdravotním postižením, chráněné bydlení, sociálně terapeutická dílna). Zaměstnává celkem 27 osob, z toho 21 v přímé péči. Službu poskytuje 27 osobám v domově, 6 osobám v chráněném bydlení a 60 osobám v sociálně terapeutické dílně.

Středisko B – středisko zaměstnává 15 zaměstnanců, z toho 12 v přímé terénní službě ve 4 sousedících městech.

### **5.6.1 Podstatné shody a odlišnosti případů**

Jako jednotky zjišťování byli zvoleni pracovníci středisek tak, aby byly pokryty všechny pracovní pozice na střediscích. Při popisu analýzy nebudou z odpovědí přímo patrné, s jakou osobou bylo hovořeno. Důvodem bylo zachování anonymity.

V případě střediska A byl rozhovor proveden na řídicí pozici se dvěma vedoucími středisek, a to se současnou vedoucí střediska, která však na daném místě pracuje jen 2 měsíce. Proto byla oslovena také bývalá vedoucí – zejména kvůli zvýšení vypovídací hodnoty rozhovoru. Dále byl rozhovor v tomto středisku veden se sociální pracovnící, koordinátorkami programů (= vedoucími služby), a se 4 pracovníky v přímé péči (2 z domova, 2 z dílen).

V případě druhého střediska byly osloveny vedoucí, sociální pracovníce a dvě pracovníce terénní práce. Celkem byly rozhovory vedeny s 12 respondenty ze středisek.

Vzhledem k tomu, že jedna z oblastí, kterou zkoumám, je i duchovní péče, při výběru pracovníků v přímé péči jsem volila variantu, aby alespoň 50 % oslovených byli praktikující věřící.



## 5.6.2 Podrobnější charakteristika zkoumaných organizací

Tabulka č. 6: Charakteristiky vybraných středisek

	Shodné rysy	Odlíšné rysy	Popis
Legislativní a finanční podmínky	X		Obě střediska jsou součástí jedné velké organizace, obě působí v oblasti sociálních služeb, jsou ovlivňovány shodně legislativou (108/2006), která také určuje část vícezdrojového financování.
Cílová skupina a charakter činnosti		X	Středisko A poskytuje pobytovou a ambulantní službu osobám s mentálním postižením, středisko B podporuje formou terénní služby soběstačnost a péči o vlastní osobu v přirozeném prostředí seniory a osoby se zdravotním postižením či chronickým onemocněním
Velikost		X	Středisko A je považováno v rámci Slezské diakonie za velké středisko se 3 poskytovanými sociálními službami a s 26 pracovníky. Středisko B je menší jednotkou zaměstnávající 15 pracovníků.
Psaná metodika (SQSS)	X		Obě organizace mají písemně zpracovaná pravidla poskytování sociální služby, obě střediska procházejí předinspekčními konzultacemi zaměřenými na kvalitu poskytování služby.

Výzkum se uskutečnil v období únor – březen 2010. Byla použita metoda kvalitativního dotazování, přičemž technikou byl polostrukturovaný rozhovor (s návodem). Rozhovor zahrnoval témata obsažená v dílčích výzkumných otázkách – tzn. vnímání podmínek organizace, cíle a strategie v oblasti lidských zdrojů a uplatňované procesy personálního řízení.

Před zahájením samotného výzkumu byla navázána spolupráce s vedoucími středisek a získán souhlas s vedením rozhovorů přímo na střediscích. Rozhovory byly se souhlasem nahrávány na diktafon pro nutnost doslovného přepisu případně použitých citací. Kromě toho byly další informace získány studiem relevantních dokumentů, konkrétně standardů kvality sociálních služeb (SQSS)<sup>97</sup> – metodické příručky.

<sup>97</sup> Standardy kvality sociálních služeb (SQSS) – metodická příručka – je povinnou součástí registrované sociální služby. Podle zákona o sociálních službách (108/2006 Sb.) mají poskytovatelé sociální služby povinnost tyto Standardy vypracovat a dodržovat (jako jednu z podmínek nároku na státní i krajské dotace). Zahrnují celkem 15 standardů ve třech oblastech: 1. způsob poskytování služeb a jednání s klienty (procedurální standardy), 2. personální zajištění služeb (personální standardy) a 3. podmínky poskytování služeb (provozní). Standardy sociálních služeb jsou souborem kritérií, jejichž prostřednictvím je definována úroveň kvality poskytování sociálních služeb v oblasti personálního a provozního zabezpečení sociálních služeb a v oblasti vztahů mezi poskytovatelem a osobami.

Prostřednictvím této byly zjišťovány poslání a cíle každé organizace, cílové skupiny poskytované služby, a také jsou-li písemně upraveny konkrétní činnosti a procesy

Dotazování respondenti střediska nebudou z důvodu zachování anonymity v práci jmenováni. Budou označeni jako „respondent“ a v případě, že to bude relevantní, pak uvedení zda se jedná o vedoucí pozici na středisku či pracovníka v přímé péči. Cílem je dosáhnout odpovědi „jak to je“ a ne formálně: „jak by to mělo být“.

## **6. Výsledky výzkumu, dílčí závěry**

V analytické části diplomové práce budu prezentovat a poté interpretovat údaje, které jsem získala během kvalitativního výzkumu. Text je rozdělen do 6 základních podkapitol, které tematicky odpovídají okruhům dotazování, jež jsou rovněž teoreticky rozpracovány v předchozích kapitolách. Na konci každé podkapitoly formuluji dílčí závěry. V poslední podkapitole se věnuji tématům, které nebyly obsahem mého výzkumu, ale byly během něj odkryty.

### **6.1 Personální oddělení**

Pracovník personálního úseku ústředí SD cituje opravdu širokou oblast personální práce od vypracování pracovní smlouvy, řízení lidských zdrojů - kvalitní popisy práce, popisy pracovní činnosti, dotazníky, pro zaměstnance, jak jsou spokojeni ve slezské diakonii, jak v péči o jejich zdraví čím nejvíce trpí, motivací, benefity a hodnocením zaměstnanců, vypracovaný systém hodnocení zaměstnanců, systém motivace - co ho motivuje konkrétně na míru, vzděláváním zaměstnanců, nábořem zaměstnanců, zúčastňujeme se burz práce, jsme koordinátorem na poli personální v sociální oblasti a další činnosti.

Respondenti obou středisek si bez výjimky uvědomují důležitost personálního oddělení, a to manažeři středisek i pracovníci v přímé péči. Z jejich odpovědí je ale zřejmé, že mají jen minimální povědomí o tom, jak rozsáhlá práce personalistů ve skutečnosti je. Jejich odpovědi, až na jednu výjimku, se omezují na vyjádření, že personální úsek vede agendu spojenou s přijetím zaměstnance a rozvázáním pracovního poměru. Zmiňovaná výjimka – vyjádření jedné z pracovníků přímé péče ve středisku A – zahrnuje poměrně rozsáhlý výčet, co vše podle ní personalisté vykonávají, a to včetně takové agendy, jako jsou profily potenciálních zaměstnanců či školení bezpečnosti práce.

Zajímavé se jeví vyjádření pracovníků v návaznosti na dodatečné dotazy ohledně popisů pracovních činností a hodnocení pracovníků. Respondenti (bez výjimky) mají za to, že popisy pracovních činností se dělají na střediscích a že hodnocení pracovníků sice jednou ročně probíhá mezi zaměstnancem a jeho přímým nadřízeným, pak je ale uloženo do osobní složky pracovníka vedené ve středisku a žádné další úkony s hodnocením nejsou prováděny. Z vyjádření personalisty ústředí SD ale vyplývá, že se

s výsledky hodnocení dále pracuje. „*Ano, hodnocení se udělá, vedoucímu pomůže, ale pak se založí a nevím o tom, že by se někdy někdo z ústředí o hodnocení zajímal...*“

Také byl zajímavý postřeh jedné z pracovnic středisek v souvislosti se zmiňovanými benefity. Respondentka se domnívá, že způsob nastavení poskytování některých benefitů není spravedlivé pro všechny zaměstnance, jmenuje pak blíže zejména možnost získat stravenky a důchodové připojištění, které se omezuje pouze na klienty jednoho konkrétního penzijního fondu.

V protikladu je pak vyjádření manažera - personalisty ústředí při dotazu, zda „je podle něj zaměstnancům známo, jak funguje vaše oddělení“. Personalista se domnívá, že ano, neboť povinností nově nastupujícího zaměstnance je účast na vstupním školení, kde se dozvídá téměř všechno, co se týká jejich pracovního poměru. Také by si podle odpovědi pracovníka měli zaměstnanci všimnout, že dostávají k vyplnění anonymní dotazníky spokojenosti. V globále podle personalisty záleží hodně na vedoucím střediska, zda předává náležitě informace.

Za signál dobře pracujícího personálního oddělení považuje personalita rovněž skutečnost, že zaměstnanec má včas výplatu, je mu odvedeno zdravotní a sociální pojištění, má době uzavřenou pracovní smlouvu nebo si může stěžovat na svého vedoucího pracovníka. Podle dotazovaného pracovníka jsou to hlavní znaky. Je zajímavé, že tento respondent vyjádřil názor, že by přivítal nějaké hodnocení svých výsledků činnosti někým jako je auditor. Neboť – jak se domnívá: „...vím, jak to chodí v jiných organizacích, a chtěla bych srovnání a myslím, že bychom se vůbec nemuseli za nic stydět, ba právě naopak...“

V souvislosti s činností personálního úseku se rozvinula diskuze nad tématem dostatečného počtu pracovníků a míry fluktuace. Zúčastnění respondenti se shodli na tom, že fluktuaci v této oblasti lze ovlivnit jen stěží a snad jen se zlepšením finančního ohodnocení. A i posledně jmenovaný prostředek udržení pracovníků zpochybnili mnozí vyjádřením, že na prvním místě je dobrý pracovní tým. Zaměstnance však tíží důsledek fluktuace, zejména však s ohledem k jejich uživatelům služeb. Často se ozývaly právě názory, že cílové skupiny obou dotazovaných středisek (senioři, osoby s mentálním postižením) jsou každou změnou pracovníků více či méně vykořeleni a těžce a dlouho si zvykají na další nové tváře. Dotázaní zaměstnanci si ale uvědomují, že se skutečností, že v sociálních službách pracují zejména mladší ženy, nelze nic dělat.

„*Potřebovali bychom něco jako normovače, protože rozdíl mezi samotnými středisky SD, ale zejména mezi poskytovateli – příspěvkovými a neziskovými - je nejen*

v množství pracovníků, ale také v jejich finančním ohodnocení. To, že nám pracovníci neutíkají, je zčásti jejich křesťanským založením, zčásti tím, že tady je skvělý kolektiv.“

#### **Dílčí závěr:**

Dotazovaní potvrzují potřebou činnosti personálního úseku ústředí SD, ačkoli ve své podstatě nevědí, jaká je vlastně ve skutečnosti náplň činnosti tohoto oddělení. V souvislosti s fluktuací, nedostatkem pracovníků, případně nedostatečným finančním ohodnocením se dotázaní pracovníci shodují, že jde spíše o záležitosti střediska bez možnosti většího vlivu ze strany ústředí organizace. V tomto se jeví v zásadě odpovědi ústředí i středisek totožné.

## **6.2 Oddělení fundraisingu**

Většina oslovených respondentů, a to i na úrovni manažerů středisek, má spojen fundraising ve Slezské diakonii v jednom úseku – zabezpečení chodu organizace navyšováním finančních prostředků, získáváním darů, služeb, dobrovolníků. Z odpovědí respondentů středisek bylo patrné, že tuto oblast mají spojenou v jedno,<sup>98</sup> což se v odpovědích promítalo.

Z odpovědí vyplývá, že pracovníci na střediscích, opět až na jednu výjimku, nevědí, co je vlastně náplní práce fundraisera SD. I když se ve třech případech dozvídáme, že pracovník: „ani nevím, že nějaké takové oddělení existuje“, případně jiný nezná výraz fundraising, všichni svorně hodnotí nutnost mít nějakého takové člověka, který by pomohl s finančním zajištěním chodu středisek, a to i pomocí darů. Ve dvou případech se ozval kritický hlas, že by se činnost fundraisera neměla omezovat na evidenci, ale měla by být mnohem více aktivní: „Moje představa je, že bych ty fundraisingové aktivity více převedla na toto oddělení, než aby je dělali vedoucí středisek. Přijde mi, že vedoucí mnohdy musí sehnat kde co. Myslím si a možná je to jen můj dojem, že oddělení fundraisingu jen monitorují a usměrňují, kam ano kam ne, ta jejich práce aspoň pro mě není tolik viditelná:“

Pro jednoho respondenta z řad užšího vedení jednoho ze středisek bylo téma fundraisingu dokonce „velmi citlivé téma“. Jak uvedla respondentka z oddělení fundraisingu, existuje seznam firem, které by střediska neměla kontaktovat bez konzultace s ústředím SD: „Jedná se o evidenci, aby nedocházelo ke konkurenci mezi středisky, aby dvě střediska nechodila na stejnou firmu. To probíhá tak, že středisko mi

---

<sup>98</sup> Pozn. SD má útvar fundraisingu oddělen od útvaru projektů, přičemž každý z nich patří i odlišné sekci – personální, resp. sekci projektů a racionalizaci řízení.

*sem zavolá a zeptá se, zda mohou oslovit tu a tu firmu, jestli ji nějaké jiné středisko nemá u sebe uvedenou, aby si nekonkurovali navzájem.“* Respondent ze střediska A uvádí, že tento přístup se mu nelíbí, protože na seznamu jsou vesměs velké a bohaté firmy, u kterých se snadněji dají sehnat finanční prostředky, zejména má-li tam někdo ze střediska přímý kontakt: *„Chtěla bych neomezovat v možnostech, které sponzory oslovit ve smyslu - tam nechod, u toho bude škemrat někdo jiný z SD.“*

Z dalších ohlasů na dané téma například zaznělo, že si střediska v minulosti nebyla jista, zda peníze, o které žádali u firem oni, připutují na potřeby střediska nebo zda se připsí ve prospěch celé SD: *„Kdyby sehnali středisku finance na chod střediska, aby se nemuselo tolik šetřit. Jestli jdou peníze, které oddělení fundraisingu sehnalo na středisko – to nevím. Možná tyto peníze zůstávají na ústředí.“*

Obecně se zaměstnanci středisek nebrání se podílet na fundraisingové strategii (*„Myslím, že je dobře, že každý pracovník by se měl zapojit. Možná to nenaplňujeme, ale je to důležité, protože bez těch peněz by to nefungovalo.“*), místy však tápou, co tohle cizí slovo znamená, místy chtějí přispět, ale nechtějí mít za tuto oblast nějakou zodpovědnost: *„Mělo by to hlavně dělat ústředí – a kdyby měli pracovníci nějaký typ – rozvinout na jeho základě spolupráci a výsledek směřovat na středisko. Jinak – pracovníci střediska a přímé péče také po manažerech ústředí nechtějí, aby za ně dělali jejich práci při péči o klienty... A také někdy nestíhají... Jeden bez druhého – to by nemělo cenu, ale je potřeba si to uvědomit – střediska potřebují finance na provoz, ale bez dobré práce by nebyli klienti, tudíž by peněz nebylo potřeba...“*

*„To by mělo být vidět, aspoň ta jejich snaha. Já vím, že těch středisek je hodně, ale konkrétní práce pro naše středisko by měla být vidět, pak budu vědět, že nějaké takové oddělení je.“*

### **Dílčí závěr:**

Respondenti si uvědomují nutnost, aby oddělení fundraisingu v rámci Slezské diakonie dobře fungovalo. Chtějí se podílet na této činnosti, bez případného negativního dopadu při neúspěchu. Vesměs považují činnost fundraisera za činnost pro manažery ústředí, maximálně tak pro vedoucího střediska. Necítí se v roli fundraisera dobře, potřebovali by získat větší povědomí, co vše se za touto rolí skrývá. Z odpovědí je cítit jakási rivalita v ohledu získávání prostředků, a to jak mezi středisky, tak s ústředím SD. Této situaci napomáhá i stav finanční podpory ze strany státu.

### 6.3 Oddělení zavádění kvality

Odpovědi respondentů přinášejí vzácnou shodu, zejména v tom, že i když byla, je a nejspíše bude stále hodně práce v oblasti standardů kvality sociální práce, zaměstnanci jsou připraveni se na ní aktivně podílet. Činnost manažera vnímají zaměstnanci středisek na řídicích pozicích jako podpůrnou, jsou s tím ztotožněni, vyhovuje jim, dokonce velmi oceňují zajištění předinspekčních konzultací s odbornými inspektory kvality sociální péče.

*„Konzultace jsou velmi dobré, pracovníci si na zkoušku „osahají“, jak to může při inspekci vypadat.“*

*„Vysoká kvalita práce je měřítkem, může být vnímáno jako něco, na co mohou být zaměstnanci hrdí, dodává jistotu, jak při práci postupovat. Na druhou stranu – zvýšené nároky na pracovníky – spoluúčast při tvorbě, jejich nejistota, zda věci říkají správně...“*

Pracovníci v přímé péči pak o oddělení nemají informace, jejich vlastní práci tato skutečnost však neovlivňuje, neboť získávají potřebný dostatek informací prostřednictvím svých nadřízených, s nimiž pak kontinuálně na přípravě metodiky spolupracují. *„Já na standardy nedám dopustit, musíme se učit - to přiznám, ale pomáhají, protože znám střediska kde standardy nejsou, a to chování to není dobré.“*

*„I ke standardům máme více papírování, což se odráží v práci s klientem, díky tomu se mu nevěnujeme tolik, jak bychom sami chtěli a vyplňujeme doslova na každou prkotinu papír, abychom byli krytí, abychom si to mohli obhájit, kdyby se něco stalo. Připadá mi, že je více papírové práce než práce s klientem. Všechno je ale průhlednější jasnější.“*

Podle vyjádření pracovnice oddělení kvality v sociálních službách zejména spolupracuje s mezičlánkem mezi ústředím SD a samotnými střediska – tedy vedoucími oblastí, s nimiž konzultuje potřeby středisek a také: *„...jim vždycky udělám takovou metodickou podporu k tomu, jak to dělat, kde dělat konzultace a jakého typu, co by se mělo, případně nemělo konzultovat.“*

Zmíněné oddělení rovněž deklaruje uspořádání řady seminářů na téma kvality v sociálních službách. Podle vyjádření sociální pracovnice jednoho ze středisek: *„Proběhlo školení na téma smlouva – součást kvalitní sociální práce, bylo to přínosné, ledacos jsme pak v metodikách upravili.“*

*„Když jdeme na seminář, dozvíme se něco nového, okamžitě to měníme. Je to tvůrčí materiál, teď jsme si nastavili metodické porady, opravdu chceme, aby na tom pracovali všichni.“*

Zaměstnanci ústředí i středisek pak také shodně nahlížení na míru dosahované kvality ve střediscích SD. Jednoznačně ji hodnotí na vysoké úrovni, vyjadřují se pozitivně k existenci metodických příruček jako podpůrného prostředku pro poskytování kvalitní sociální služby: *„Tady na středisku je na velmi dobré úrovni, a to se nestydím říct. Samozřejmě nejsme ve všem úplně tip top, tady se na tom hodně pracovalo a na konzultaci jsme byli pochváleni.“* *„Kvalita je na vysoké úrovni a pořád se na ni pracuje...“*

Střední management středisek však pro práci v této oblasti postrádá kvalifikovaného metodika, s nímž by mohli konzultovat operativně problémy, které přináší každodenní praxe.

*„Potřebovala bych vytvoření funkce nějakého kvalitáře - pracovník ústředí, který bude docházet na střediska a radit a radit...“*

*„Moc by se mi hodily nějaké vzorové příručky metodiky k nahlédnutí, možná příklady jednotných postupů – například – restrikce, nebo střety zájmů.“*

*„Chybí mi metodické vedení.“*

O tom, že si někdy pověření pracovníci opravdu neví, na koho se obrátit, svědčí i níže popsané reakce respondentů:

*„Když nevím, tak jdu většinou za Sniegoňovou nebo Hájkovou ta dělá směrnice, když bych si nevěděla rady tak Ilča.“*

*„Kdybych fakt už nevěděla, tak jdu za vedoucí oblasti, co se týče vybírání poplatků tak do účtárny, co se týče rizikových klientů, tak volám Ilči a ta mi řekne, kdo mi poradí. Není tu jeden člověk metodik, to jsou různí lidé, co mají na starosti různé věci. A hodně si radíme mezi sebou v rámci oblasti.“*

*„Abych pravdu řekla, tak nevím, kdo je metodikem ...“*

*„Vím, že Mgr. Filipková má celou SD pod sebou, co se týká sociální práce, ona je náměstek pro sociální práci, takže ona by to měla vest to oddělení...“*

Dotazovaní připouštějí, že se obracejí nejspíše na své nadřízené, popřípadě na kolegy z jiných středisek. Z reakcí cítím velkou absenci jednotné metodiky nebo alespoň člověka, který by byl v této oblasti jednoznačně autoritou pro případné dotazy pověřených pracovníků střediska: *„Informace a zkušenosti sháníme každý, jak se dá a není to vždy ideální.“*



Pracovníci v přímé péči se pak při nejistotě obracejí vesměs na přímé nadřízené: „Zajdu za svým nadřízeným, ještě se mi nestalo, aby nevěděla, má docela velký přehled.“

„To ústředí jde úplně mimo mě, byl jsem tam párkrát. Oni by se mohli více prezentovat.“

#### **Dílčí závěr:**

Zaměstnanci středisek v návaznosti na pracovníky ústředí shodně posuzují přínos práce v oblasti kvality sociální služby. Při vytváření postupů považují zaměstnanci středisek za samozřejmé, že je budou tvořit speciálně pro své středisko a že se na nich všichni podílejí. Vůdčí roli přenechávají na kompetentních osobách ve středisku – sociálních pracovnících a koordinátorech programů (vedoucích služby). Jednoznačně však posledně jmenovaní pracovníci volají po někom, kdo by jim dával metodickou jistotu, že věci dělají správně, s kým by své postupy mohli oficiálně konzultovat.

## **6.4 Oddělení public relations**

Podle manažerky public relations (PR) ústředí Slezské diakonie zaměstnanci diakonie většinou vědí, se kterými požadavky a spoluprací se na toto oddělení mohou obracet. „Poznají, že oddělení dělá svou práci dobře jednak, že se podaří vytvořit, vydat nebo vytisknout dobrý materiál střediska nebo informace o středisku v rámci celodiakonických projektů. Dalším ukazatelem může být zviditelnění jejich střediska, ale také celé SD v médiích, tisku apod.“

Tím hlavním je ale podle oddělení šíření dobrého jména SD, které však není založeno pouze na práci oddělení vnějších vztahů, ale hlavně na kvalitně poskytovaných službách středisek, spokojených uživatelích a dobrých vztazích a spolupráci SD s ostatními subjekty a organizacemi. Zde se s názory zaměstnanců na činnost shoduje vyjádřením manažerky: „Zviditelňují nás více tím pádem o nás více lidí ví a můžeme více propagovat svoje služby a můžeme najít klienty zájemce o službu“

Názor manažerky koresponduje s názory zaměstnanců středisek, oslovení respondenti většinou věděli, co obnáší činnosti tohoto oddělení a jakým způsobem je přínosná pro středisko: „Zajišťují kontakt s médii, zajištění kvalitní sebeprezentace SD, podporu středisek při prezentaci, spoluúčast na výroční zprávě, vydávání Informátoru.“

A také: „*Tam konzultujeme naše letáčky, obracíme se na ně, když píšeme do nějakých místních novin - tak ji to posíláme na zkonzultování, oni to opraví a řekne, jestli to v této podobě můžeme vydat.*“

Respondenti ale také přisuzovali tiskové mluvčí činnost, která ve SD spadá do kompetence propagace: „*Má na starosti internetové stránky, zanáší změny nahlášené od vedoucích, stará se o propagace střediska v rámci letáčku a výročních zpráv, zajišťují veškeré cedule na budovách loga, jak mají vypadat loga, razítka, dávají návrhy nebo nám evidují dárkové předměty k prezentaci.*“

Na čem se už ne tak 100% shodli, byla posouzení míry nasazení a spoluúčasti ústředí na prezentacích středisek. Na dotaz: Co očekáváš od jejich práce, v čem by ti mohli více pomoci, respondenti například odpovídali:

„*Do toho moc nevidím, ale myslím si, že by ta propagace měla být větší, že moc lidí neví, co je diakonie, co znamená slovo diakonie, diakonický. Je to prostě málo propagováno. Měli by více být v televizích ať už regionálních, ale i článkama nejenom v informátoru SD, ale i novinách rozhlase.*“

A na dva tábory se respondenti rozdělili při odpovědích na dotaz o přínosu činnosti PR oddělení pro práci střediska:

„*Určitě ulehčuje, zase bych to musela dělat sama...*“

„*Nevím neuvažovala jsem o tom, ale jsem ráda, když si něco přečtu o nás, jsem na to pyšná, že jsem v diakonii, že tu pracuji a že se o nás píše.*“

„*Jednou jsme paní Štěpánovou využili, když jsme tady měli akci, kdy tady byly kamery a fotografové a tehdy jsme ji delegovali, aby tuto akci vedla - tak to bylo pro nás přínosem.*“

A z druhé části názorového pole:

„*Nevidím přínos, jen – pokud něco napíšeme o středisku, co opouští SD – musíme dát k autorizaci. Občas přichází s návštěvami na prohlídku střediska.*“

„*Moc nepomáhá, kontakt s médii zajišťujeme skoro vždy sami...*“

„*Připadá mi, že se každé vedení středisek propaguje samo...*“

Z rozhovorů s pracovníky středisek také vzešlo několik konkrétních doporučení pro oddělení PR:

„*Myslím, že by pracovník PR měl projít „kolečko“ po všech střediscích, seznámit se s lidmi, se zaměřením střediska, měl by vědět o hlavních akcích střediska a navrhopvat a hlavně zajišťovat propagaci v médiích.*“

*„Mohli by mít na každém středisku nebo oblasti svého „styčného“ člověka, se kterým by pravidelně nebo společně koordinovali prezentaci středisek a tím i SD. Z akcí středisek by tak mohl pracovník PR psát tiskové informace pro média – a že by jich bylo, protože na střediscích se stále organizují akce pro klienty, o nich by veřejnost mohla a měla vědět. Tím by i odd. PR přispělo k integraci osob s postižením, což by se mohlo koneckonců projevit i na fundrisingu a podpoře z měst a obcí...“*

*„Je potřeba posilovat roli neziskové organizace ve společnosti prostřednictvím informačních materiálů a konkrétních tiskových zpráv médiím o práci středisek a lidí v něm. Společnost stále ještě neví, co všechno jsou pomáhající profese, jak špatně jsou placeni a proč jsou důležité... Práce je často mytizována, a to by se dalo změnit.“*

*„Jeden návrh bych měla - že když je den otevřených dveří, tak by měla tisková objet všechny střediska, aby poznala ty střediska, protože o nich mluví a moc je nezná, jen ty kde byla na nějaké akci.“*

#### **Dílčí závěr:**

Role oddělení public relations je většinou zaměstnancům jasná, z analýzy vyplývá, že by spolupráce mohla být intenzivnější, čímž by pomohla nejen lepší identifikaci SD ve společnosti, ale také k obecné edukaci o sociální oblasti.

## **6.5 Duchovní péče**

Tento oddíl zkoumání je speciální a odvíjí se od křesťanského založení Slezské diakonie. Zaměstnanci vstupují do práce v této organizaci a ne vždy si uvědomují, co to křesťanské zásady v praxi znamenají. Nicméně si ve střediscích jasně zaměstnanci všimli, že duchovní za klienty pravidelně docházejí, přičemž všichni oslovené respondenti bez ohledu, zda praktikují víru či nikoli se shodli na tom, že je tato činnost přínosná a pro klienty potřebná. A to ačkoli z vyjádření pověřené pracovnice oddělení duchovní péče vyznělo, že zaměstnanci nemusejí vědět, zda s klienty pracují dobře nebo ne. Pracovnice oddělení duchovní péče uvedla: *„Stěžejní je vlastně návštěva jednotlivých středisek, kde máme různé duchovní a biblické programy, jezdíme at už do středisek, kde jsou mentálně postižení - tam máme s nimi biblickou lekci spojenou s diskuzí.“*

Někteří respondenti byli překvapení, že jde o záležitost Slezské diakonie: *„To slyším poprvé, že duchovní péče má svoje oddělení“*

*„Myslela jsem, že to dělají jako dobrovolníci...“*

Někteří respondenti vyjádřili názor, že dosud nezjistili, že tato služba může být určena i zaměstnancům a řada z nich si nevěděla rady, k čemu by ji mohli využít. Na druhou stranu se objevily i opačná vyjádření: *„Zatím jsem neuvažovala, ale kdybych potřebovala, tak bych byla ráda, že tu jsou pro uživatele i pro zaměstnance.“*

*„Ani jsem nevěděla, že mám možnost si s farářkou popovídat...“*

Z odpovědí střediska B bylo také zjištěno, že pro provázení jejich uživatelů to mají zajištěno, že si sami pozývají pastora, takže ještě nevyužili tohoto oddělení.

Pracovnice ústředí rovněž uvádí, že by považovala za důležité, kdyby mohlo oddělení navštěvovat klienty častěji, ovšem tato zakázka přímo od zaměstnanců střediska nezazněla. Přesto i v tomto oddíle se ze strany zaměstnanců středisek objevila některá doporučení:

*„Měli by se více zajímat o to, jak klienti vnímají křesťanství, také by farářky mohly potřebovat zaměstnanci střediska, ne jen klienti, ale nevím o tom, že by nabídka od farářek přišla.“*

*„ V období svátků bychom přivítali větší angažovanost, jak středisko plánuje prožití konkrétních křesťanských oslav. Nabídka účasti na bohoslužbách, při setkávání pracovníků – nabídka společné modlitby.... Více edukace – biblické i jiné. Nabídka pomoci např. při malování – od jiných „členů sboru“, možnost práce s klienty nebo pracovníky k přijetí do příslušného sboru – ne všichni jsou součástí nějakého společenství, ale mohli by být – a třeba by i chtěli, ale nikdo s nimi nepracuje...“*

*„Více kvalitních přednášek na téma křesťanství nebo doporučit taková vyjádření, když třeba máme zdůvodnit, že jsme křesťanské zařízení - takové konkrétní jasné stanovisko, to by bylo dobře znát, když třeba někdo reprezentuje SD, aby měl v tom jasno...“*

#### **Dílčí závěr:**

Jednoznačně kladně přijímaná činnost oddělení ústředí Slezské diakonie zaměstnanci středisek. Z odpovědí ale vyplývá, že by přivítali intenzivnější konkrétně zaměřený kontakt. Obecně je tato služba velmi dobře zaměstnanci vnímána, jejich pracovní činnost nijak nenarušuje, respondenti ji považují za velmi potřebnou zejména pro klienty.

## 7. Závěr

Diplomová práce se zabývá oblastí neziskových organizací se zaměřením na fungování jedné konkrétní nestátní neziskové organizace, a to Slezské diakonie. Ve své práci mám snahu najít odpověď na otázku: *„Jak se odráží činnost vybraných řídicích úseků Slezské diakonie na práci zaměstnanců dvou konkrétních středisek jako nejnižších organizačních jednotek Slezské diakonie a jak tito zaměstnanci vnímají důsledky této činnosti.“*

V teoretické části jsem se proto věnovala popisu některých podstatných oblastí fungování neziskových organizací v České republice, zahrnujíc v to právní prostředí, financování a organizační zázemí, které mohou neziskové organizace mít.

V následující části pak popisuji konkrétně fungování Slezské diakonie, abych výzkumnou část zařadila do kontextu a měla tak možnost pokračovat popisu metodologické části. V té pak vysvětluji, proč jsem k výzkumu zvolila kvalitativní strategii, proč jsem za techniku sběru dat zvolila techniku rozhovoru a studium dokumentů, co je pro mě jednotkou zkoumání a zjišťování. S ohledem na jednotky zjišťování jsem sestavila scénáře dva – pro manažery ústředí a pro zaměstnance středisek. Výsledky výzkumu poté popisuji a interpretuji v analytické části, která je členěna podle jednotlivých oddělení, kde jsem prováděla rozhovory s manažery a u nichž jsem zjišťovala reakce zaměstnanců.

Výzkumem jsem ověřovala jednotlivé hypotézy:

Hypotéza H1: Pracovníci středisek vnímají činnost oddělení personální práce a fundraisingu jako přínosnou.

Tuto hypotézu se mi podařilo potvrdit jen z 50 procent. V souvislosti s činností personálního oddělení ústředí SD skutečně zaměstnanci středisek považují práci personalistů za přínosné. Bohužel ale zaměstnanci nemají zcela jasno nebo jen velmi omezeně, čím se vlastně toto oddělení zabývá. Na druhou stranu – oddělení k fundraisingu se zaměstnanci středisek vyjadřovali spíše rezervovaně, protože vesměs buď nevěděli, čím se toto oddělení zabývá nebo byly jejich informace o činnosti fundraisera mylné či neúplné.

Hypotéza H2: Největší rozpor mezi vlastní činností oddělení ústředí a vnímáním zaměstnanců středisek je u činnosti oddělení PR.

Tuto hypotézu se mi spíše podařilo potvrdit, zaměstnanci středisek mají poměrně jasno, čím se dané oddělení zabývá, nicméně mají pochybnosti o míry jejího nasazení a pozitivních důsledků pro střediska.

Hypotéza H3: Pracovníci středisek reagují příznivě na důsledky činnosti oddělení kvality a u duchovní péče.

Tuto hypotézu se podařilo potvrdit. Zaměstnanci si uvědomují důležitost zavádění kvality sociální práce ve střediscích a rovněž potvrzují důležitost duchovní péče pro klienty i pro zaměstnance. Přesto se u oddělení duchovní péče objevily některé rozpaky v souvislosti s možností oslovení duchovních ve prospěch jednotlivců – zaměstnanců.

I když byla tato hypotéza potvrzena, přesto při zkoumání tématu kvality vyloučily určité poznatky, které uvádím v doporučeních (viz níže).

Pakliže bych měla souhrnně odpovědět na otázku vyplývající z cíle této bakalářské práce, pak bych musela konstatovat, že spolupráce středisek a ústředí Slezské diakonie je na dobré úrovni, že péče střediska jako taková (o zaměstnance, o možnosti naplňovat poslání středisek...) je vysoké úrovni. Přesto v řadě oblastí jsou informační mezery, které nic nebrání zaplnit – tedy komunikovat cíleně, konkrétně, nezprostředkovaně z pozice odborných oddělení s jednotlivými středisky a jejich zaměstnanci.

Na základě provedeného výzkumu jsem došla k závěrům, z nichž je možné vyvodit následující doporučení:

Vzhledem k tomu, že i mi při rozhovorech s manažery ústředí mi výzkum pomohl si ujasnit, čím a v jakém rozsahu se dané úseky vedení SD zabývají, věřím, že by cíleně zaměřená komunikace přímým nezprostředkovaným způsobem pomohla oběma stranám v jejich práci a vzájemném pochopení. Dovedu si představit, že by mohli pověření manažeři navštívit střediska u příležitosti měsíčních porad, na nichž je drtivá většina pracovníků střediska vždy přítomna.

V souvislosti s dalšími poznatky, které se mi podařilo během polostrukturovaných rozhovorů u zaměstnanců nabýt, bych ráda upozornila na pochybnosti zaměstnanců kolem nastavení benefitů a domnělé nevyužívání výsledků ročních hodnocení.

V návaznosti na zkoumání činnosti oddělení kvality sociální práce a odezvy jejich činností ve střediscích vyloučily opakovaně jmenovaný požadavek existence takové odborné autority, na kterou by se zaměstnanci jednotlivých středisek zodpovědní za kvalitu a vedení metodiky ke kvalitě mohli obracet s dotazy a podněty a která by měla pověření a čas se tímto zabývat.

Z výše uvedených doporučení mi vyplývá jednoznačná potřeba větší komunikace ústředí SD a středisek. Možná by rovněž bylo přínosné, kdyby se podobné téma, jako bylo téma této bakalářské práce, u tak velké organizace jako je Slezská diakonie ověřilo u všech středisek.

Na základě výše uvedených výsledků výzkumu a formulovaných závěrů se domnívám, že se mi podařilo cíl mé bakalářské práce splnit.

## **Příloha č. 1**

### **Rozhovor s ředitelem Slezské diakonie Ing. Česlavem Santariusem:**

1/ Jaké jsou podle vás stěžejní momenty Slezské diakonie?

**Odpověď:** Především je to moment, kdy Slezská diakonie vůbec vznikla, mohl tak nastartovat celý diakonický proces. Je to takové specifikum Česka i Slovenska, kdy na 40 let byla zcela přerušena diakonická práce, stejně jako charita a vůbec vlastně nefungoval neziskový sektor. Kuriózní je, že i v bývalé NDR fungovaly diakonie, i v Maďarsku, v Polsku. Takže jsme po roce 1989 začínali od naprosté nuly, a to po všech stránkách. Diakonie i charita mají pro církve obrovský význam, protože, dobře fungující diakonie chápeme jako nabízenou pomocnou ruku společnosti a potřebným lidem v ní.

Jako další významný moment vnímám, že se nám podařilo vybudovat Slezskou diakonii do takových rozměrů. Aby i nezisková organizace v komerčním světě přežila, tak se musí rozvíjet, zejména tam, kde je vedení vnímá, že je to potřeba. Silná organizace má jednu velkou výhodu, a to zázemí – personální i finanční. Když je někde problém – silná organizace je schopna na nějaký čas tento problém řešit, a tím i například středisku s problémy pomoci najít východisko.

2/ Ale vše musí být zajištěno finančně...

**Odpověď:** Ve Slezské diakonii jsme od počátku byli ochotni pomáhat tam, kde bylo potřeba a zároveň hledat, kdo péči zaplatí. A také od počátku jsme pracovali na bázi komunitní spolupráce, tedy našli jsme místo, kde vznikla potřeba sociální pomoci, pak jsme konzultovali se zadavatelem služby, například s městem, zda na tuto službu poskytne finanční prostředky. To mělo mimo jiné za následek, že jsme poskytovatelé nejroznorodější šíře sociálních služeb v Moravskoslezském kraji. A tak šíře našich zájmů v oblasti poskytování sociálních služeb zahrnuje seniory, bezdomovce, muže, ženy, děti, nemocné duševně i fyzicky, postižené mentálně, sociálně. Přesto je nutné říci, že jsme se jakoby nejvíce zaměřili na osoby s mentálním postižením, a to od ranné péče až po seniory. Samozřejmě ale také na nízkoprahová zařízení, poradny a další aktivity, například i na humanitární pomoc. V současnosti tak působí Slezská diakonie ve všech bývalých okresech Moravskoslezského kraje, zároveň i v krajích Jihomoravském a Olomouckém.





**Příloha č. 3: Operacionalizace, str. 1**

**Příloha č. 3: Operacionalizace**

Výzkumná oblast	Operacionalizace	Otázky pro manažery ústředí	Otázky pro zaměstnance střediska	Zdroj informací
<p><b>Oddělení PR</b> Zodpovídá za komunikaci s veřejností i uvnitř organizace. Provádí korekci textu. Je spoluorganizátorem akcí SD a může participovat na akcích středisek. Zpracovává výroční zprávu a další významné dokumenty organizace v oblasti PR.</p>	<p>- co je cílem činnosti daného oddělení (úseku)?                      - jak se daří cíl naplňovat?                      - je zaměstnancům SD známo, jak funguje a co dělá dané oddělení?                      - jak poznají zaměstnanci střediska, že oddělení dělá svou práci dobře?</p>	<p>1/ Uveďte prosím 3 – 5 konkrétních činností, které jsou pro práci vašeho oddělení stěžejní                      2/ Pokuste se charakterizovat vztah těchto činností ke střediskům SD                      3/ Je podle názoru respondenta zaměstnancům SD (alespoň převážně většině) známo, jak funguje a co dělá oddělení PR?                      4/ Jak poznají zaměstnanci střediska, že oddělení dělá svou práci dobře?</p>	<p>1/ Je vám známo, co má na starosti v rámci SD oddělení PR? Uveďte prosím konkrétní činnosti, které se domníváte, že jsou náplní práce oddělení.                      2/ Jak vám při vaší práci konkrétně pomáhá nebo proč je přínosná pro středisko práce PR oddělení?                      3/ Jakou činnost byste od daného oddělení považoval pro středisko nebo vaši práci za vhodnou, nutnou, přínosnou?</p>	<p>Rozhovor s manažerem oddělení PR ústředí SD                       Rozhovor se zaměstnancem střediska                       Analýza dokumentů</p>
<p><b>Oddělení fundraisingu</b> - Zodpovídá za evidenci přijatých darů. Aktivně vyhledává možnosti pro získávání finančních i věcných darů. Pracuje s fundraisingovou strategií a vede a pracuje s ekonomikou ústředí, respektive s rozpočty sekci.</p>	<p>- co je cílem činnosti daného oddělení (úseku)?                      - jak se daří cíl naplňovat (konkrétní příklady)?                      - je zaměstnancům SD známo, co je to fundraising, a jak funguje a co dělá oddělení fundraisingu?                      - kdo je ve SD zahrnut do fundraisingové strategie a proč?</p>	<p>1/ Uveďte prosím 3 – 5 konkrétních činností, které jsou pro práci vašeho oddělení stěžejní                      2/ Pokuste se charakterizovat vztah těchto činností ke střediskům SD                      3/ Je podle názoru respondenta zaměstnancům SD (alespoň převážně většině) známo, jak funguje a co dělá oddělení PR?                      4/ Jak poznají zaměstnanci střediska, že oddělení dělá svou práci dobře?                      5/ Kdo je ve SD zahrnut do fundraisingové strategie a proč?</p>	<p>1/ Co má na starosti v rámci SD oddělení fundraisingu? Uveďte prosím konkrétní činnosti, které se domníváte, že jsou náplní práce oddělení.                      2/ Jak vám při vaší práci konkrétně pomáhá nebo proč je přínosná pro středisko práce tohoto oddělení?                      3/ Jakou činnost byste od daného oddělení považoval pro středisko nebo vaši práci za vhodnou, nutnou, přínosnou?                      4/ Jaký je váš názor, že do fundraisingové strategie SD je zahrnut každý pracovník SD?</p>	<p>Rozhovor s manažerem oddělení PR ústředí SD                       Rozhovor se zaměstnancem střediska                       Analýza dokumentů</p>
<p><b>Oddělení personalistika (práce s lidskými zdroji)</b> - Zodpovídá za správnost pracovních právních vztahů, vedení personální agendy, komunikaci s pojišťovnamy, úřady práce, školami. Dále za</p>	<p>- co je cílem činnosti daného oddělení (úseku)?                      - jak se daří cíl naplňovat (konkrétní příklady)?                      - je zaměstnancům SD známo, jak funguje a co dělá dané oddělení?</p>	<p>1/ Uveďte prosím 3 – 5 konkrétních činností, které jsou pro práci vašeho oddělení stěžejní                      2/ Pokuste se charakterizovat vztah těchto činností ke střediskům SD                      3/ Je podle názoru respondenta zaměstnancům SD (alespoň převážně většině) známo, jak funguje a co dělá</p>	<p>1/ Je vám známo, co má na starosti v rámci SD oddělení personalistiky? Uveďte prosím konkrétní činnosti, které se domníváte, že jsou náplní práce oddělení.                      2/ Jak vám při vaší práci konkrétně pomáhá nebo proč je přínosná pro</p>	<p>Rozhovor s manažerem oddělení PR ústředí SD                       Rozhovor se zaměstnancem</p>

**Příloha č. 3: Operacionalizace, str. 2**

<p>metodickou práci s lidmi v organizaci.</p>	<p>- jaká je míra fluktuace ve SD, důvod, proč je dosaženo takové míry fluktuace? Jak to může ovlivňovat kvalitu práce a pohodu klientů a pracovníků středisek. - jak by se dala pozitivně korigovat míra fluktuace - zjišťuje či má zájem oddělení práce s HR zjišťovat, zda jsou na pracovištích dostatečné stavy pracovníků? - mohou být na střediscích podhodnocené stavy pracovníků (vliv na burn-out, na kvalitu práce....) - komunikuje podle respondenta ústředí SD o potřebách pracovníků ve vztahu k práci dostatečně a jak a s jakým konkrétním výsledkem pro zaměstnance SD?</p>	<p>oddělení PR? 4/ Jak poznají zaměstnanci střediska, že oddělení dělá svou práci dobře? 5/ Jaká je míra fluktuace ve SD (+ důvod, proč je dosaženo takové míry fluktuace) 6/ Pozn. pokud bude míra fluktuace (vysvětlit pojem) vysoká, pak: Jak tato skutečnost může ovlivňovat kvalitu práce a pohodu klientů a pracovníků středisek. 7/ Jak by se podle respondenta dala pozitivně korigovat míra fluktuace (konkrétně!!!) 8/ Zjišťuje či má zájem oddělení práce s HR zjišťovat, zda jsou na pracovištích dostatečné stavy pracovníků? 9/ Jaký vliv může mít na střediscích nesprávně nastavené stavy pracovníků (vliv na burn-out, na kvalitu práce....) 10/ Jakým způsobem komunikuje ústředí SD o potřebách pracovníků ve vztahu k práci a pokud ano s jakým konkrétním výsledkem pro zaměstnance SD?</p>	<p>středisko práce PR oddělení? 3/ Jakou činnost byste od daného oddělení považoval pro středisko nebo vaši práci za vhodnou, nutnou, přínosnou? 4/ Kolik lidí v posledních 2 letech opustilo zaměstnání ve středisku a proč? 5/ Jak tato skutečnost může ovlivňovat vaši práci a pohodu klientů a pracovníků středisek. 6/ Co by se podle respondenta mohlo udělat, aby nebyla fluktuace tak vysoká? 7/ Jsou na vašem pracovišti dostatečné stavy pracovníků? 9/ Jaký vliv může mít na vaši práci nesprávně nastavený stav pracovníků (vliv na burn-out, na kvalitu práce....)</p>	<p>střediska Analýza dokumentů</p>
<p><b>Oddělení úsek soc. práce (kvalita soc. práce) -</b> Zodpovídá za koordinaci projektů v oblasti zvyšování standardů kvality v rámci SD; organizování vzdělávacích aktivit v této oblasti; koordinace příprav a hodnocení Strateg. plánu a Ročních plánů jednotlivých středisek a útvarů.</p>	<p>- co je cílem činnosti daného oddělení (úseku)? - jak se daří cíl naplňovat (konkrétní příklady)? - je podle názoru respondenta zaměstnancům SD (alespoň převážně většině) známo, jak funguje a co dělá dané oddělení? - co se děje, když nedojde k naplnění SP – ve vztahu k SD, ve vztahu zaměstnavatele</p>	<p>1/ Uvedte prosím 3 – 5 konkrétních činností, které jsou pro práci vašeho oddělení stěžejní 2/ Pokud se charakterizovat vztah těchto činností ke střediskům SD 3/ Je podle názoru respondenta zaměstnancům SD (alespoň převážně většině) známo, jak funguje a co dělá oddělení PR? 4/ Jak poznají zaměstnanci střediska, že oddělení dělá svou práci dobře? 5/ Co se děje, když nedojde k naplnění strat. plánu SD – ve vztahu k organizaci, ve vztahu zaměstnavatele k zaměstnancům? 6/ Na jaké úrovni je kvalita sociální práce</p>	<p>1/ Je vám známo, co má na starosti v rámci SD oddělení sociální práce? Uveďte prosím konkrétní činnosti, které se domníváte, že jsou náplní práce tohoto oddělení. 2/ Jak vám při vaší práci konkrétně pomáhá nebo proč je přínosná pro středisko práce daného oddělení? 3/ Jakou činnost byste od daného oddělení považoval pro středisko nebo vaši práci za vhodnou, nutnou, přínosnou? 4/ Má SD strategický plán? Pokud ano – jak v něm figurujete vy jako</p>	<p>Rozhovor s manažerem oddělení PR ústředí SD  Rozhovor se zaměstnancem střediska Analýza dokumentů</p>

**Příloha č. 3: Operacionalizace, str. 3**

	<p>k zaměstnancům? - na jaké úrovni je podle respondenta kvalita práce v SD? - v souvislosti s naplňováním standardů kvality – jsou zaměstnanci v tlaku? - je to nutné? Co by se mohlo z hlediska oddělení kvality udělat, aby nebyli pracovníci v souvislosti se zjišťováním kvality práce v takovém tlaku?</p>	<p>v SD? Jak jsou naplňovány standardy kvality ve SD? 7/ Jaký má naplňování standardů kvality konkrétní dopad na střediska SD, na jednotlivé zaměstnance středisek? + i –</p>	<p>zaměstnanci? Je podle vás strategické plánování potřebné, proč konkrétně? 5/ Co se děje, pokud nedojde k naplnění strateg. plánu střediska, nebo konkrétně oblasti vaší práce? 6/ Na jaké úrovni je podle vás kvalita sociální práce v SD? 7/ Jaký má naplňování standardů kvality konkrétní dopad na střediska SD, na jednotlivé zaměstnance středisek? + i –</p>	
<p><b>Oddělení duchovní péče</b></p>	<p>- co je cílem činnosti daného oddělení (úseku)? - jak se daří cíl naplňovat (konkrétní příklady)? - je podle názoru respondenta zaměstnancům SD (alespoň převážně většině) známo, jak funguje a co dělá dané oddělení? - zjišťuje dané oddělení, jaké jsou odezvy pracovníků, případně klientů na jejich práci ve střediscích? - komunikuje oddělení s pracovníky o tom, co je potřebné z hlediska duchovní péče pro klienty a pracovníky střediska? Zjišťuje oddělení potřeby lidí, případně jejich nápady v oblasti duchovní péče?</p>	<p>1/ Uveďte prosím 3 – 5 konkrétních činností, které jsou pro práci vašeho oddělení stěžejní 2/ Pokuste se charakterizovat vztah těchto činností ke střediskům SD 3/ Je podle názoru respondenta zaměstnancům SD (alespoň převážně většině) známo, jak funguje a co dělá oddělení PR? 4/ Jak poznají zaměstnanci střediska, že oddělení dělá svou práci dobře? 5/ Zjišťuje dané oddělení, jaké jsou odezvy pracovníků, případně klientů na jejich práci ve střediscích? 6/ Komunikuje oddělení s pracovníky o tom, co je potřebné z hlediska duchovní péče pro klienty a pracovníky střediska? Zjišťuje oddělení potřeby lidí, případně jejich nápady v oblasti duchovní péče?</p>	<p>1/ Je vám známo, co má na starosti v rámci SD oddělení duchovní péče? Uveďte prosím konkrétní činnosti, které se domníváte, že jsou náplní práce oddělení. 2/ Jak vám při vaší práci konkrétně pomáhá nebo proč je přínosná pro středisko práce duchovní péče? 3/ Jakou činnost byste od daného oddělení považoval pro středisko nebo vaši práci za vhodnou, nutnou, přínosnou? 4/ Vyjadřujete příslušným pracovníkům oddělení, co byste potřebovali z hlediska duchovní péče pro klienty a pracovníky střediska? Jaká je případně na to odezva?</p>	<p>Rozhovor s manažerem oddělení PR ústředí SD  Rozhovor se zaměstnancem střediska  Analýza dokumentů</p>

#### **Příloha č. 4**

##### **Seznam zákonů, podle kterých fungují neziskové organizace**

Zákon č. 83/1990 Sb., o sdružování občanů

Zákon č. 248/1995 Sb., o obecně prospěšných společnostech a o změně a doplnění některých zákonů

Zákon č. 227/1997 Sb., o nadacích a nadačních fondech a o změně a doplnění některých souvisejících zákonů

Zákon č. 3/2002 Sb., o církvích a náboženských společnostech

Zákon č. 116/1985 Sb. o podmínkách činnosti organizací s mezinárodním prvkem

Zákon č. 117/2001 Sb., o veřejných sbírkách

Zákon č. 198/2002 Sb., o dobrovolnické službě

Zákon č. 108/2006 o sociálních službách

Zákon č. 218/2000 Sb., o rozpočtových pravidlech a o změně některých souvisejících zákonů (rozpočtová pravidla)

Zákon č. 563/1991 Sb., o účetnictví, v aktuálním znění

Zákon č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů v aktuálním znění

Zákon č. 588/1992 Sb., o dani z přidané hodnoty v aktuálním znění

Zákon č. 338/1992 Sb., o dani z nemovitostí v aktuálním znění

Zákon č. 357/1992 Sb., o dani dědické, dani darovací a dani z převodu nemovitostí

Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce v aktuálním znění

##### **Odkazy na zákony týkající se zaměstnávání osob se zdravotním postižením**

Definice osob se zdravotním postižením podle § 67 zákona č. 435/2004 Sb., o zaměstnanosti

Práva a povinnosti zaměstnavatelů podle § 79 a 81 zákona č. 435/2004 Sb., o zaměstnanosti

Příspěvek na podporu zaměstnávání osob se zdravotním postižením podle § 78 zákona č. 435/2004 Sb., o zaměstnanosti

## **Příloha č. 5: Scénář rozhovoru s manažery ústředí SD**

Dotazovaní respondenti, zodpovědní za dané úseky v SD nebudou z důvodu zachování anonymity v práci jmenováni. Budou označeni jako „respondent oddělení PR“. Rozhovor bude nahráván na diktafon – nutnost doslovného přepisu.

Cílem je dosáhnout odpovědi „jak to je“ a ne formálně: „jak by to mělo být“.

### **Oddělení PR**

1/ Uveďte prosím 3 – 5 konkrétních činností, které jsou pro práci vašeho oddělení stěžejní

2/ Pokuste se charakterizovat vztah těchto činností ke střediskům SD

3/ Je podle názoru respondenta zaměstnancům SD (alespoň převážné většině) známo, jak funguje a co dělá oddělení PR?

4/ Jak poznají zaměstnanci střediska, že oddělení dělá svou práci dobře?

### **Oddělení fundraisingu**

1/ Uveďte prosím 3 – 5 konkrétních činností, které jsou pro práci vašeho oddělení stěžejní

2/ Pokuste se charakterizovat vztah těchto činností ke střediskům SD

3/ Je podle názoru respondenta zaměstnancům SD (alespoň převážné většině) známo, jak funguje a co dělá oddělení PR?

4/ Jak poznají zaměstnanci střediska, že oddělení dělá svou práci dobře?

5/ Kdo je ve SD zahrnut do fundraisingové strategie a proč?

### **Oddělení personalistika (práce s lidskými zdroji)**

1/ Uveďte prosím 3 – 5 konkrétních činností, které jsou pro práci vašeho oddělení stěžejní

2/ Pokuste se charakterizovat vztah těchto činností ke střediskům SD

3/ Je podle názoru respondenta zaměstnancům SD (alespoň převážné většině) známo, jak funguje a co dělá oddělení PR?

4/ Jak poznají zaměstnanci střediska, že oddělení dělá svou práci dobře?

5/ Jaká je míra fluktuace ve SD (+ důvod, proč je dosaženo takové míry fluktuace)

6/ Pozn. pokud bude míra fluktuace (vysvětlit pojem) vysoká, pak: Jak tato skutečnost může ovlivňovat kvalitu práce a pohodu klientů a pracovníků středisek.

7/ Jak by se podle respondenta dala pozitivně korigovat míra fluktuace (konkrétně!!!)

8/ Zjišťuje či má zájem oddělení práce s HR zjišťovat, zda jsou na pracovištích dostatečné stavy pracovníků?

9/ Jaký vliv může mít na střediscích nesprávně nastavené stavy pracovníků (vliv na burn-aut, na kvalitu práce....)

10/ Jakým způsobem komunikuje ústředí SD o potřebách pracovníků ve vztahu k práci a pokud ano s jakým konkrétním výsledkem pro zaměstnance SD?

### **Oddělení úsek soc. práce (kvalita soc. práce)**

1/ Uveďte prosím 3-5 činností, které jsou pro práci vašeho oddělení stěžejní

2/ Pokuste se charakterizovat vztah těchto činností ke střediskům SD

3/ Je podle názoru respondenta zaměstnancům SD (alespoň převážné většině) známo, jak funguje a co dělá oddělení PR?

4/ Jak poznají zaměstnanci střediska, že oddělení dělá svou práci dobře?

5/ Co se děje, když nedojde k naplnění strat. plánu SD – ve vztahu k organizaci, ve vztahu zaměstnavatele k zaměstnancům?

6/ Na jaké úrovni je kvalita sociální práce v SD? Jak jsou naplňovány standardy kvality ve SD?

7/ Jaký má naplňování standardů kvality konkrétní dopad na střediska SD, na jednotlivé zaměstnance středisek? + i –

### **Oddělení duchovní péče**

1/ Uveďte prosím 3 – 5 konkrétních činností, které jsou pro práci vašeho oddělení stěžejní

2/ Pokuste se charakterizovat vztah těchto činností ke střediskům SD

3/ Je podle názoru respondenta zaměstnancům SD (alespoň převážné většině) známo, jak funguje a co dělá oddělení PR?

4/ Jak poznají zaměstnanci střediska, že oddělení dělá svou práci dobře?

5/ Zjišťuje dané oddělení, jaké jsou odezvy pracovníků, případně klientů na jejich práci ve střediscích?

6/ Komunikuje oddělení s pracovníky o tom, co je potřebné z hlediska duchovní péče pro klienty a pracovníky střediska? Zjišťuje oddělení potřeby lidí, případně jejich nápady v oblasti duchovní péče?

### **Metodické řízení**

1/ Je ve SD metodik sociální práce?

2/ Na koho se pracovníci středisek mohou obracet s dotazy na metodickou správnost pracovních postupů?

3/ Existuje ve SD jednotná metodika ohledně postupů práce? (postupů práce s klienty (rizikovými), účtování, evidence....)

## **Příloha č. 6: Scénář rozhovoru se zaměstnanci střediska**

Dotazovaní respondenti střediska nebudou z důvodu zachování anonymity v práci jmenováni. Budou označeni jako „respondent + označení pracovního zařazení“. Rozhovor bude nahráván na diktafon – nutnost doslovného přepisu.

Cílem je dosáhnout odpovědi „jak to je“ a ne formálně: „jak by to mělo být“.

Středisko A – 7 osob, středisko B – 4 osoby

### **Oddělení PR**

1/ Je vám známo, co má na starosti v rámci SD oddělení PR? Uveďte prosím konkrétní činnosti, které se domníváte, že jsou náplní práce oddělení.

2/ Jak vám při vaší práci konkrétně pomáhá nebo proč je přínosná pro středisko práce PR oddělení?

3/ Jakou činnost byste od daného oddělení považoval pro středisko nebo vaši práci za vhodnou, nutnou, přínosnou?

### **Oddělení fundraisingu**

1/ Je vám známo, co má na starosti v rámci SD oddělení fundraisingu? Uveďte prosím konkrétní činnosti, které se domníváte, že jsou náplní práce oddělení.

2/ Jak vám při vaší práci konkrétně pomáhá nebo proč je přínosná pro středisko práce tohoto oddělení?

3/ Jakou činnost byste od daného oddělení považoval pro středisko nebo vaši práci za vhodnou, nutnou, přínosnou?

4/ Jaký je váš názor, že do fundraisingové strategie SD je zahrnut každý pracovník SD?

### **Oddělení personalistika (práce s lidskými zdroji)**

1/ Je vám známo, co má na starosti v rámci SD oddělení personalistiky? Uveďte prosím konkrétní činnosti, které se domníváte, že jsou náplní práce oddělení.

2/ Jak vám při vaší práci konkrétně pomáhá nebo proč je přínosná pro středisko práce PR oddělení?

3/ Jakou činnost byste od daného oddělení považoval pro středisko nebo vaši práci za vhodnou, nutnou, přínosnou?

4/ Kolik lidí v posledních 2 letech opustilo zaměstnání ve středisku a proč?

5/ Jak tato skutečnost může ovlivňovat vaši práci a pohodu klientů a pracovníků středisek.

6/ Co by se podle respondenta mohlo udělat, aby nebyla fluktuace tak vysoká?

7/ Jsou na vašem pracovišti dostatečné stavy pracovníků?



9/ Jaký vliv může mít na vaši práci nesprávně nastavený stav pracovníků (vliv na burn-aut, na kvalitu práce....)

### **Oddělení úsek soc. práce (kvalita soc. práce)**

1/ Je vám známo, co má na starosti v rámci SD oddělení sociální práce? Uveďte prosím konkrétní činnosti, které se domníváte, že jsou náplní práce tohoto oddělení.

2/ Jak vám při vaší práci konkrétně pomáhá nebo proč je přínosná pro středisko práce daného oddělení?

3/ Jakou činnost byste od daného oddělení považoval pro středisko nebo vaši práci za vhodnou, nutnou, přínosnou?

4/ Má SD strategický plán? Pokud ano – jak v něm figurujete vy jako zaměstnanci? Je podle vás strategické plánování potřebné, proč konkrétně?

5/ Co se děje, pokud nedojde k naplnění strateg. plánu střediska, nebo konkrétně oblasti vaší práce?

6/ Na jaké úrovni je podle vás kvalita sociální práce v SD?

7/ Jaký má naplňování standardů kvality konkrétní dopad na střediska SD, na jednotlivé zaměstnance středisek? + i –

### **Oddělení duchovní péče**

1/ Je vám známo, co má na starosti v rámci SD oddělení duchovní péče? Uveďte prosím konkrétní činnosti, které se domníváte, že jsou náplní práce oddělení.

2/ Jak vám při vaší práci konkrétně pomáhá nebo proč je přínosná pro středisko práce duchovní péče?

3/ Jakou činnost byste od daného oddělení považoval pro středisko nebo vaši práci za vhodnou, nutnou, přínosnou?

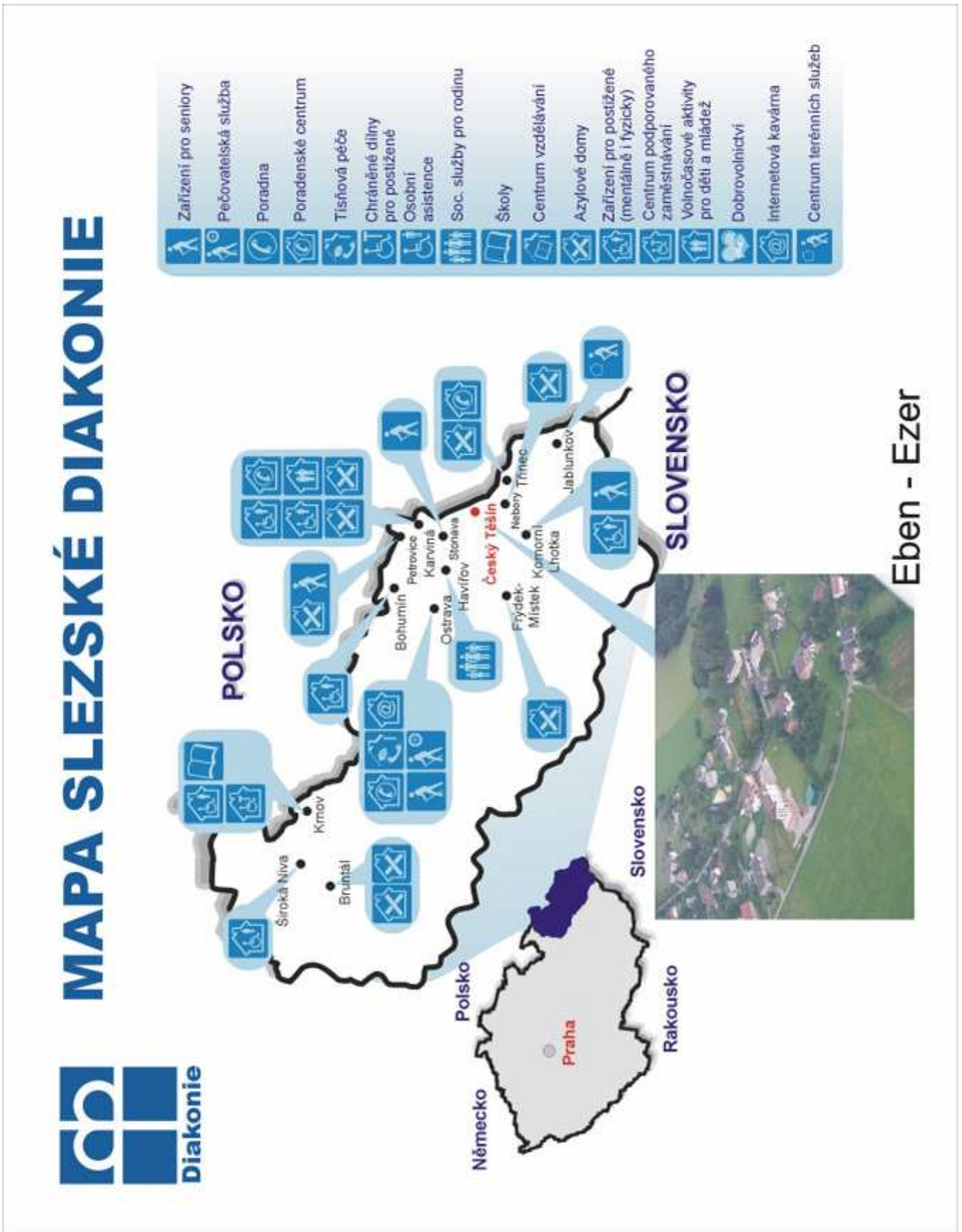
4/ Vyjadřujete příslušným pracovníkům oddělení, co byste potřebovali z hlediska duchovní péče pro klienty a pracovníky střediska? Jaká je případně na to odezva?

### **Metodické řízení**

1/ Je ve SD metodik sociální práce?

2/ Na koho se pracovníci středisek mohou obracet s dotazy na metodickou správnost pracovních postupů?

3/ Existuje ve SD jednotná metodika ohledně postupů práce? (postupů práce s klienty (rizikovými), účtování, evidence....)



**Příloha č. 8, str. 1**

Seznam registrovaných služeb k 30. 3. 2008

**Seznam registrovaných služeb  
k 30. 3. 2008**

Název střediska	Druh poskytované služby
Elim	osobní asistence
Siloe	centrum denních služeb
Siloe	odlehčovací služby
Dorkas	tísňová péče
Dům s pečovatelskou službou	pečovatelská služba
Občanská poradna Ostrava	odborné sociální poradenství
Intervenční centrum	intervenční centrum
Elpis Ostrava	odborné sociální poradenství
Sociální asistence Ostrava	sociálně aktivizační služby pro rodiny s dětmi
Elpis Havířov	odborné sociální poradenství
RACHEL poradna	odborné sociální poradenství
Benjamín	denní stacionář
Poradna rané péče	raná péče
Archa Široká Niva	chráněné bydlení
Archa Krnov	podpora samostatného bydlení
Rút Krnov, Bruntál	sociální rehabilitace
Sociální asistence Krnov	sociálně aktivizační služby pro rodiny s dětmi
Bethel Bruntál	azylový dům
Timotei	dům na půl cesty
Chana	azylový dům
Bethel Třinec	azylový dům
Bethel Třinec	nízkoprahové denní centrum
Bethel Třinec	noclehárna
Bethel Třinec	sociální rehabilitace
Bethel Třinec	terénní program
Bethel Karviná	azylový dům
Bethel Karviná	noclehárna
Bethel Karviná	nízkoprahové denní centrum
Bethel Karviná	sociální rehabilitace
Bethel Karviná	terénní program
Bethel Frýdek-Místek	azylový dům

**Příloha č. 8, str. 2**

Seznam registrovaných služeb k 30. 3. 2008

Název střediska	Druh poskytované služby
Bethel Frýdek-Místek	noclehárna
Bethel Frýdek-Místek	nízkoprahové denní centrum
Bethel Frýdek-Místek	sociální rehabilitace
Bethel Frýdek-Místek	terénní program
Sára	azylový dům
Sára	krizová pomoc
Hosana	domov pro osoby se zdravotním postižením
Hosana	sociálně terapeutické dílny
Salome	denní stacionář
Salome	odlehčovací služby
Salome	raná péče
Pohoda	nízkoprahové zařízení pro děti a mládež
Kontakt Karviná	terénní program
Elpis Karviná	odborné sociální poradenství
Sociální asistence Karviná	sociálně aktivizační služby pro rodiny s dětmi
Občanská poradna Karviná	odborné sociální poradenství
On line Karviná	nízkoprahové zařízení pro děti a mládež
On line Karviná	terénní program
Kanaan Bohumín	nízkoprahové zařízení pro děti a mládež
Kontakt Bohumín	terénní program
Eunika Karviná	denní stacionář
Eunika Karviná	odlehčovací služby
Eunika Karviná	raná péče
Osobní asistence	osobní asistence
Osobní asistence	odlehčovací služby
Betania	domov pro seniory
Betezda	domov pro osoby se zdravotním postižením
Eben-Ezer	domov pro osoby se zdravotním postižením
Eben-Ezer	sociálně terapeutické dílny
Eben-Ezer	chráněné bydlení
Elpis Třinec	odborné sociální poradenství
Jordán	sociálně aktivizační služby pro seniory a osoby se zdravotním postižením
Lydie	denní stacionář

**Příloha č. 8, str. 3**

Seznam registrovaných služeb k 30. 3. 2008

Název střediska	Druh poskytované služby
Lydie	odlehčovací služby
Lydie	raná péče
Eden	denní stacionář
Rút Český Těšín	sociální rehabilitace
Eliada	raná péče
Eliada	osobní asistence
Eliada	odlehčovací služby
Archa Praha	chráněné bydlení
Archa Praha	osobní asistence
Rút Bruntál	sociální rehabilitace
Rút Frýdek-Místek	sociální rehabilitace
Rút Třinec	sociální rehabilitace
Osobní asistence Karviná	osobní asistence
Osobní asistence Třinec	osobní asistence
Osobní asistence Jablunkov	osobní asistence
Osobní asistence Karviná	odlehčovací služby
Osobní asistence Třinec	odlehčovací služby
Osobní asistence Jablunkov	odlehčovací služby
Elpis Bruntál	sociální poradenství
Sociální asistence Třinec	sociálně aktivizační služby pro rodiny s dětmi
Občanská poradna Havířov	sociální poradenství
Denní stacionář Nový Jičín	denní stacionář
Týdenní stacionář Tichá	týdenní stacionář
Denní stacionář Tichá	denní stacionář
Noclehárna Český Těšín	noclehárna
Denní centrum Český Těšín	nízkoprahové denní centrum

## **Seznam literatury**

BÁRTA Jiří, *Strategické plánování pro neziskové organizace*, Nadace rozvoje občanské společnosti, Praha 1997, ISBN 80-902302-0-2.

ČEPELKA, O. *Průvodce neziskovým sektorem Evropské unie*. Liberec: Omega, 2003. ISBN 80-902376-3-0.

DISMAN, M., *Jak se vyrábí sociologická znalost*. Praha: Univerzita Karlova – Karolinum, 2007

DOHNALOVÁ M., *Vymezení občanského sektoru in Definice neziskového sektoru*, CVNS Brno, 2005. ISBN 80-239-4057-0.

DEVEROVÁ L. aj., *Společenský a legislativní rámec neziskového sektoru*, Agnes, 2008.

DRUCKER, P. F., *Řízení neziskových organizací*, Praha: Management Press, 1994, ISBN: 80-85603-38-1.

FRIČ, P., GROULLI, R. *Neziskový sektor v České republice. (Výsledky srovnávacího projektu Johns Hopkins Univerzity)*, Praha: Eurolex Bohemia, 2001. ISBN 80-86432-04-1.

FRIČ, P. *Neziskové organizace a ovlivňování veřejné politiky*. Praha: Agnes, 2000. ISBN 80-902633-6-4.

FRIČ, P. *Aktivity a potřeby neziskových organizací v České republice*. Praha: Agnes, Informační centrum nadací, 1998.

HANDY, C. *Understanding Organisations*. London : Penguin, 1993. ISBN 0-140-15603-8.

HENDL, J. *Kvalitativní výzkum: základní metody a aplikace*. Portál: Praha, 2005. ISBN 80-7367-040-2.

JABURKOVÁ, M. a kol.: *Od paragrafů k lidem*. Praha: Skok, 2007. ISBN 978-80-239-9506-0.

KOLEKTIV AUTORŮ. *Čítanka pre neziskové organizácie*. Bratislava: Centrum prevencie a riešenia konfliktov for Democratic Change, 1998. ISBN 80-967890-5-8.

KOLEKTIV AUTORŮ, *Historie zavádění kvality 2000 – 2008*, Publikace SD, 2008.

KOZLOVÁ, L. *Sociální služby*. Praha : Triton, 2005, ISBN

MAJDÚCHOVÁ, H. a kol. *Neziskové organizácie*. Bratislava: Sprint, 2004. ISBN 80-88848-59-8.

MATOUŠEK, O. a kol. *Sociální služby*. Praha: Portál, 2007. ISBN 978-80-7367-310-9.

MIOVSKÝ, M. *Kvalitativní přístup a metody v psychologickém výzkumu*, Praha: Grada, 2006. ISBN 80-247-1362-4.

PETRLÍKOVÁ, B. *Účtová osnova a postup vyúčtování pro nevýdělečné organizace*. Olomouc: Anag, 2003. ISBN 80-7263-160-8.

PLAMÍNEK, J.a kol. *Řízení neziskových organizací*. Praha: Nadace Lotos, 1996. ISBN 80-7205-567-3.

REKTOŘÍK, J. *Organizace neziskového sektoru. Základy ekonomiky, teorie a řízení*. Praha: Ekopres, 2001. ISBN 80-86119-41-6.

RIDLEY, M. *Původ ctivosti*. Portál, Praha, 2000. ISBN 80-7178-351-X.

.RUŽIČKOVÁ, R. *Neziskové organizace-vznik, účetnictví, daně*. Olomouc: Anag, 2007. ISBN 978-7263-404-0.

STRAUSS, A. – CORBINOVÁ, J., *Základy kvalitativního výzkumu*. 1. vyd., Boskovice: Albert, 1999. Isbn: 80-85834-60-X.

ŠEDIVÝ, M., MEDLÍKOVÁ, O. *Úspěšná nezisková organizace*. Praha: Grada Publishing, 2009. ISBN 978-80-247-2707-3.

ŠKARABELOVÁ, S. *Definice neziskového sektoru*. Brno: Centrum pro výzkum neziskového sektoru, 2005. ISBN 80-239-4057-0.

ŠTORG, J. a kol. *Problematika právní úpravy právnických osob*. Praha: Podnos, 2006.

TAKÁČOVÁ, H. *Účetnictví neziskových organizací*. Praha: VŠE Praha, 1999. ISBN 80-7079-790-8.

TOŠNER, J. *Obecné otázky neziskového sektoru*. Praha: Agnes, 1999. ISBN 80-902633-2-1.

ŽIŽLAVSKÝ, M., *Metodologie pro sociální politiku a sociální práci*, Brno: Masarykova univerzita v Brně, Fakulta sociální studií. ISBN 80-210-3110-7.

### **Další zdroje**

Metodická příručka pracovníka Slezské diakonie pro rok 2010

Výroční zprávy SD z let 1997 - 2008

Sborník Slezské diakonie 2010

## **Zákony**

Zákon č. 3/2002 Sb., o svobodě náboženského vyznání a postavení církví a náboženských společností

Zákon č. 227/1997 Sb., o nadacích a nadačních fondech

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

Zákon č.83/1990 Sb., o sdružování občanů

## **Internetové adresy:**

Slezská diakonie, dostupný na: [www.slezskadiakonie.cz](http://www.slezskadiakonie.cz), poslední aktualizace 16. 3. 2009, staženo 16. 3. 2009.

## **Seznam tabulek a grafů**

Tabulka č. 1: Oblasti působení neziskových organizací	13
Tabulka č. 2: Struktura příjmů NO v České republice	26
Tabulka č. 3: Vývoj počtu středisek a služeb za období 1997 – 2008	40
Tabulka č. 4: Stavby zaměstnanců v období 2001 – 2009:	41
Tabulka č. 5: Počty praktikantů a stážistů ve Slezské diakonii od roku 2001	42
Tabulka č. 6: Charakteristiky vybraných středisek	57
Graf č. 1: Schéma vztahu pojmů nez. organizace, nezisk. sektor a obč. společnost	10
Graf č. 2: Know – how úspěšné neziskové organizace	14
Graf č. 3: Rostoucí stavby zaměstnanců Slezské diakonie v letech 2001 – 2009	41