

Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra řízení



Diplomová práce

**Strategie rozvoje organizace – Diecézní charita
Litoměřice**

Bc. Veronika Kunertová

© 2018 ČZU v Praze

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Bc. Veronika Kunertová

Veřejná správa a regionální rozvoj

Název práce

Strategie rozvoje organizace – Diecézní charita Litoměřice

Název anglicky

Strategy for development in the company – Diocese's Caritas Litomerice

Cíle práce

Hlavním cílem diplomové práce je provést analýzu vnějšího a vnitřního prostředí vybrané organizace a na základě prostudované odborné literatury a dalších vědeckých článků navrhnout strategie rozvoje dané organizace.

Metodika

První část diplomové práce je věnována teoretickým východiskům týkajících se strategického managementu, marketingu a strategické analýzy. Teoretická část je zpracovaná na základě odborné literatury, vědeckých či internetových článků.

Ve druhé části, tedy v praktické, jsou provedeny analýzy vnitřního a vnějšího prostředí konkrétní organizace a na základě získaných informací a poznatků z odborné literatury navrhnutá strategie rozvoje dané organizace.

Doporučený rozsah práce

60 – 80 stran

Klíčová slova

Charita, azylový dům, matka, dítě, neziskový sektor, sociální skupina.

Doporučené zdroje informací

- ARMSTRONG, M. a T. STEPHEN. Řízení lidských zdrojů: Moderní pojetí a postupy. Praha: Grada Publishing, 2015. ISBN 9788024798820.
- FOTR, J. a kol. Tvorba strategie a strategické plánování: Teorie a praxe. Praha: Grada Publishing, 2012. ISBN 9788024781433.
- KONEČNÝ, M. a M. GREGUŠOVÁ. Strategický management: učební text. Ostrava: Vysoká škola báňská – Technická univerzita, 2012. ISBN
- Neziskové organizace v ČR. Mendelova univerzita v Brně [online]. 2015 [cit. 2018-08-10]. Dostupné z: https://is.mendelu.cz/eknihovna/opory/zobraz_cast.pl?cast=58902
- SEDLÁČKOVÁ, H. a kol. Strategická analýza. 2. přeprac. a dopl. vyd. Praha: C. H. Beck pro praxi. 2006. ISBN 80-7179-367-1.
- ŠEDIVÝ, M. a kol. Úspěšná nezisková organizace. Praha: Grada Publishing, 2017. ISBN 9788027192618.
- ZUZÁK, R. Strategické řízení podniku. Praha: Grada Publishing, 2011. Expert (Grada). ISBN 9788024740089.

Předběžný termín obhajoby

2018/19 ZS – PEF (únor 2019)

Vedoucí práce

prof. Ing. Jan Hron, DrSc., dr. h. c.

Garantující pracoviště

Katedra řízení

Elektronicky schváleno dne 2. 11. 2018

prof. Ing. Ivana Tichá, Ph.D.

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 12. 11. 2018

Ing. Martin Pelikán, Ph.D.

Děkan

V Praze dne 28. 11. 2018

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že svou diplomovou práci "Strategie rozvoje organizace – Diecézní charita Litoměřice" jsem vypracovala samostatně pod vedením vedoucího diplomové práce a s použitím odborné literatury a dalších informačních zdrojů, které jsou citovány v práci a uvedeny v seznamu použitých zdrojů na konci práce. Jako autorka uvedené diplomové práce dále prohlašuji, že jsem v souvislosti s jejím vytvořením neporušil autorská práva třetích osob.

V Praze dne 25.11.2018

Poděkování

Ráda bych touto cestou poděkovala prof. Ing. Janu Hronovi, DrSc., dr. h. c., za odborné konzultace a vedení při vypracování diplomové práce.

Dále bych chtěl poděkovat své rodině, a to zejména manželovi, který mi umožnil diplomovou práci řádně dokončit a při jejím zpracování za mne převzal rodičovské povinnosti při výchově našich tří dětí, což lze v jejich věku 0, 3 a 5 let považovat za úctyhodné.

Strategie rozvoje organizace – Diecézní charita Litoměřice

Abstrakt

Hlavním cílem diplomové práce je provést analýzu vnějšího a vnitřního prostředí vybrané organizace a na základě prostudované odborné literatury a dalších vědeckých článků navrhnout strategie rozvoje dané organizace.

Dále se diplomová práce snaží nalézt odpovědi na konkrétní otázky spojené s ubytováním sociálně slabých a vyloučených skupin a matek s dětmi, které jsou vzniklou životní situací ohroženi.

V návaznosti na analýzu diplomová práce poukazuje na vývoj organizace v minulosti, současný stav a doporučení k jejímu rozvoji.

Klíčová slova: Charita, azylový dům, matka, dítě, neziskový sektor, sociální skupina.

Strategy for development in the company – Diocese's Caritas Litomerice

Abstract

The main aim of this diploma thesis is to analyze the external and internal environment of the selected organization and, on the basis of the studied professional literature and other scientific articles, to propose strategies for the development of the organization.

In addition, the diploma thesis seeks to find answers to specific questions connected with the accommodation of socially weak and excluded groups and mothers with children, who are threatened by the life situation.

Following the analysis, the diploma thesis highlights the development of the organization in the past, the current status and recommendations for its development.

Keywords: Shelter, mother, charity, child, non-profit sector, social group

Obsah:

1 Úvod.....	9
2 Cíl práce a metodika	11
2.1 Cíl práce	11
2.2 Metodika	11
2.2.1 Strategie rozvoje organizace	11
2.2.2 Vymezení základních pojmů	13
2.2.3 Strategie, strategické cíle a strategické myšlení	14
2.2.4 Vize, mise a poslání organizace.....	18
2.2.5 Strategické řízení v ziskovém vs. neziskovém sektoru.....	21
3 Teoretická část.....	23
3.1 Strategický management	23
3.1.1 Strategické plánování.....	26
3.1.2 Typologie strategií	30
3.1.3 Integrovaná strategická změna.....	31
3.2 Strategická analýza.....	34
4 Analytická část	40
4.1 Analýza strategie organizace diecézní charity Litoměřice v praxi	40
4.2 Role státu při pomoci azylovým organizacím.....	41
4.3 Charakteristika Diecézní charity Litoměřice	43
4.3.1 Základní údaje.....	44
4.3.2 Organizační struktura.....	45
4.3.3 Poslání charity.....	47
4.3.4 Oblast poskytovaných služeb.....	48
4.4 Strategická analýza Diecézní charity Litoměřice.....	50
4.4.1 Analýza vnitřního prostředí	50
4.4.2 Analýza vnějšího prostředí	55
4.5 SWOT analýza	61
4.6 Návrh a implementace strategie rozvoje	62
5 Závěr.....	67
6 Použité zdroje	68

1 Úvod

Strategie rozvoje organizace vychází vždy ze snahy zlepšit schopnost organizace, tedy schopnost organizace fungovat efektivně a dosahovat tak žádoucích výsledků. Rozvoj organizace vede k růstu výkonnosti organizace jako celku. Za hlavní změnu, který byla uskutečněna v posledních letech v rámci samotného pojetí rozvoje organizace, je možné považovat orientaci na zlepšování výkonu organizace prostřednictvím iniciativ, a to napříč celou organizací. Všechny tyto iniciativy jsou orientovány na chování lidí, na procesy, které v dané organizaci probíhají a souvisí taktéž i s chováním a angažovaností, jako např. tvorba systému vykonávání práce, tvorba organizace a pracovních míst či strategické řízení lidských zdrojů a řízení změny a zlepšení procesů, které se týkají lidí v organizaci. Strategie rozvoje organizace je úzce propojena se schopností organizace řídit lidi a dosahovat tak konkurenční výhody na trhu. Strategie rozvoje organizace velmi často obsahuje proces integrované strategické změny a musí vycházet z důkladné diagnózy dané organizace.

Lze konstatovat, že ziskové a neziskové organizace se již z důvodů vedoucích k jejich vzniku naprosto odlišují. Každá nezisková organizace chce plnit své poslání a svůj veřejný závazek a tím uspokojovat potřeby svých klientů, flexibilně na změny reagovat a efektivně využívat prostředky plynoucí z veřejných zdrojů, díky čemuž je poté možné maximalizovat společenskou prospěšnost. Jedním z klíčových nástrojů, kterými může i nezisková organizace svých cílů dosahovat, je vytvoření kvalitní a efektivní strategie. Posláním Diecézní charity Litoměřice je pomáhat lidem, kteří se nachází v tísní či v nouzi, a to bez ohledu na jejich národnost, rasu, politické názory či vyznávané náboženství. Text této práce je primárně orientován na problematiku ubytování sociálně slabých a vyloučených skupin a matek s dětmi, které jsou vzniklou životní situací ohroženi.

Cílem textu je definovat strategii rozvoje organizace nejenom z teoretického hlediska, ale především také na základě analýzy vnitřního a vnějšího prostředí Diecézní charity Litoměřice a SWOT analýzy, která spočívá v identifikaci silných a slabých stránek organizace, jejich hrozeb a příležitostí, navrhnout strategii rozvoje organizace a tu posléze správně implementovat. Při zpracování textu se vychází z implementačních plánů pro krátkodobé cíle a také z plánování prostřednictvím scénářů. V rámci textu je počítána následující metodika – analýza vnějšího prostředí, analýza vnitřního prostředí a SWOT analýza. V závěru práce je prezentován návrh strategie rozvoje Diecézní charity

Litoměřice, a to včetně její implementace. V rámci textu je řešena taktéž i otázka ubytování sociálně slabých a vyloučených skupin a matek s dětmi, které jsou vzniklou situací ohroženi. Všechny informace uvedené v této práci jsou čerpány z dostupné literatury a odborných zdrojů, jejichž seznam je uveden na konci textu.

2 Cíl práce a metodika

2.1 Cíl práce

Hlavním cílem diplomové práce je provést analýzu vnějšího a vnitřního prostředí vybrané organizace a na základě prostudované odborné literatury a dalších vědeckých článků navrhnout strategie rozvoje dané organizace.

Dále se diplomová práce snaží nalézt odpovědi na konkrétní otázky spojené s ubytováváním sociálně slabých a vyloučených skupin a matek s dětmi, které jsou vzniklou životní situací ohroženi.

V návaznosti na analýzu diplomová práce poukazuje na vývoj organizace v minulosti, současný stav a doporučení k jejímu rozvoji.

2.2 Metodika

Pro analýzu strategie organizace byly vybrány následující ukazatele:

- Charakteristika organizace
- Analýza vnějšího prostředí
- Analýza vnitřního prostředí
- Analýza silných a slabých stránek organizace / SWOT /
- Role státu při pomoci azylovým organizacím

1.1.1 Strategie rozvoje organizace

*„Šedivé jsou, drahý příteli, všechny teorie a zelený je zlatý strom žití.“*¹ To jsou slova J. W. Goetheho, které ve své knize „Strategické řízení podniku“ cituje Zuzák. P. F. Drucker, což je jedna z nejvýznamnějších osobností managementu, v 70. letech 20. století prohlásil, že svět budoucnosti bude jiný než ten, který mu předcházel. Vymezil tak vizionářsky vliv inovací a celé řady dalších faktorů a jejich projevů, se kterými se musí

¹ ZUZÁK, R. *Strategické řízení podniku*. Praha: Grada, 2011. Expert (Grada). ISBN 9788024740089, s. 16.

organizace v neustále se měnícím vnějším prostředí neustále vyrovnávat. Na strategii je možné všeobecně pohlížet jako na tzv. trajektorii či dráhu, která vede k dopředu vytčeným cílům, přičemž tato strategie je tvořena nejenom konkurenčními, ale i funkcionálními oblastmi přístupu, které se vedení organizace snaží uplatnit v okamžiku identifikace pozice dané organizace na trhu a při řízení celkové skladby činnosti organizace. Je nutností zmínit, že strategie disponuje z teoretického hlediska hned několika významy. V praxi bývá strategie prezentací strategického záměru organizace, avšak definuje taktéž i dlouhodobé cíle organizace či priority v rámci alokace zdrojů. Strategie však může být orientována i na tvorbu klíčových kompetencí organizace a sjednocuje tak způsob rozhodování v organizaci.

Je nutné zmínit, že na strategii je žádoucí nahlížet jako na způsob, kterým je investováno do zdrojů majících hmotnou či nehmotnou povahu, díky čemuž může podnik získat konkurenční výhodu na trhu. Strategický management lze charakterizovat jako proces tvorby a následné implementace rozvojových záměrů, které mají pro organizaci zásadní význam a při rozhodování tak hrají jednu z klíčových rolí. Zmíněné rozvojové záměry mají v případě strategického řízení dlouhodobý charakter, což znamená, že se promítají do budoucnosti – tedy do prostoru, který je pro organizaci zcela neznámý. Strategie rozvoje organizace se odvíjí od snahy zlepšit schopnost organizace – tedy schopnost organizace efektivním způsobem fungovat a tím dosahovat stanovených výsledků. Jde o schopnost řídit lidi, a to k dosažení konkurenční výhody. Strategie rozvoje organizace se tak dotýká např. toho, jak vytvořit systém vykonávání práce, aby tento systém odpovídal principům smart workingu, jak vytvořit strukturu organizace, aby následně vyhovovala novým požadavkům či jak realizovat změny v oblastech jako je odměňování či řízení pracovního výkonu. Dále se dotýká taktéž řízení změn, zlepšování procesů, které se týkají lidí (např. týmová spolupráce, komunikace, participace), jejich získávání, udržení, rozvíjení či zapojení talentů, které každá organizace potřebuje.

Hlavní změna, která je v posledních letech zcela patrná, spočívá v orientaci organizace na zlepšování výkonu organizace, a to prostřednictvím iniciativ, a to napříč celou organizací. To je orientováno tedy i na chování lidí napříč celou organizací. Záměry, které se strategie organizace následně vyplývají, jsou realizovány s využitím patřičných opatření v rámci tvorby systému vykonávání práce, tvorby struktury organizace či tvorby pracovních míst a s využitím určitých intervencí v rámci rozvoje organizace. Tyto

intervence tak mají podobu výzkumu, který je zaměřen na akce, zpětné vazby, která je založena na šetření, či programů, které jsou orientovány na zlepšování skupinových procesů a interpersonálních schopností. Strategie rozvoje organizace tak ve své podstatě obsahuje proces integrované strategické změny a odvíjí se od diagnózy organizace, která fakticky umožňuje navrhnout programy rozvoje organizace.

Rozvoj organizace a jejich lidí vede prokazatelně k růstu výkonnosti celé organizace, a proto není možné zaměřit pozornost jen na jedno a druhému se vůbec nevěnovat. V současné době je kladen důraz na organizační učení a organizační rozvoj, a to proto, že prostředí organizace je významné pro uplatnění individuálních kvalit a také pro jejich rozvoj. Je zapotřebí zmínit, že realizace rozvoje organizace se odvíjí od analýzy a také diagnózy podmínek a okolností organizace a taktéž i od záležitostí, které se týkají strategie, provozu a procesů, které mají vliv na organizaci a na její schopnost správně fungovat. V tomto případě hraje tak diagnóza organizace jednu z klíčových rolí a jde o systematický proces shromažďování údajů, které se týkají příslušné organizace, a analýzu toho, jak tyto faktory ovlivňují schopnost organizace efektivně se integrovat.

1.1.2 Vymezení základních pojmů

Rozvoj organizace již dávno není jen záležitostí, kterou by se zabývali externí poradci, kteří jsou specializováni na procesy a čerpají z poznatků behaviorálních věd. Rozvojem organizace se zabývají všichni její členové – zaměstnanci, kteří zde vystupují jako interní konzultanti. Procesy v rámci rozvoje organizace se tak odvíjí od výsledků diagnózy organizace, a jelikož mohou být výsledky vždy poněkud různé, jsou taktéž i různé programy rozvoje organizace. Ve skutečnosti ani dnes neexistuje žádný standardní přístup k rozvoji organizace jako celku. Na výběr a následnou implementaci strategie má vliv celá řada faktorů a rozhodnutí o tom, který přístup vybrat a jakým způsobem jej využít se vždy odvíjí od podmínek a okolností dané situace. To je taktéž důvod, proč je nesmírně významné na samotném počátku organizaci a její okolí patřičně analyzovat a diagnostikovat. Tradiční pojetí rozvoje organizace bylo definováno již v roce 1984 Rowlandsonem, a to jako strategie intervence, která využívá skupinové procesy orientované na celou kulturu organizace, kdy cílem je dosažení naplánované změny. Rozvoj organizace je možné však definovat také jako systematický a plánovaný přístup, který dokáže zajistit trvalé fungování organizace prostřednictvím zapojení všech lidí, kteří

v organizaci či pro danou organizaci vykonávají určitou činnost. Co se týče strategického významu rozvoje organizace, a to jako integrální součásti řízení podniku, tak ten vyplývá z toho, že rozvoj organizace může zásadním způsobem ovlivňovat realizaci konkurenční strategie organizace. Intervence v rámci rozvoje organizace, které jsou zaměřeny na zlepšování efektivnosti organizace, obsahují konzultace orientované na řízení změny, procesy, výzkum zaměřený na akce, zpětnou vazbu, skupinovou dynamiku a taktéž i intervence, které jsou orientovány na jedince. Strategie rozvoje má tudíž za cíl zlepšit celkovou schopnost organizace, kdy je poté organizace schopna dosahovat požadovaných výsledků. Realizace rozvoje organizace se poté odvíjí od analýzy a diagnostiky podmínek a okolností organizace a záležitostí, které souvisí se strategií, procesy, provozem apod. V rámci následující kapitoly je nutné nejdříve objasnit veškeré základní pojmy, které s touto problematikou souvisí.

1.1.3 Strategie, strategické cíle a strategické myšlení

Strategické řízení je souborem aktivit a činností, které jsou orientovány na formulaci směru v dalším rozvoji organizace. Jedná se o velmi složitý proces, který má za cíl rozvíjet organizaci a udržet určitou rovnováhu mezi neustále se měnícími podmínkami trhu a cíli organizace. Strategické řízení také obsahuje identifikaci příležitostí a implementaci strategických rozhodnutí, které se týkají alokace zdrojů a způsobů jejich využití. V odborné literatuře je možné nalézt hned několik definic strategie. Termín „strategie“, který se využívá v celé řadě jazyků, má základ v řeckém slově „stratagan“, což v překladu znamená nečekaný zvrát, rozuzlení, léčka, předstírání, úskok, apod. Základ pro použití byl tudíž dán již ve starověkém Řecku, kdy se za strategii označovalo vojenské umění, přičemž „stratégos“ byl vojenský velitel, kterému stát svěřil vedení války. Vojenské strategie jsou dodnes inspirací pro celou řadu odborníků a manažerů a odkaz na ně je možné nalézt v celé řadě manažerské literatury, která je orientována na strategické řízení organizace. Vojenské strategie, jejich postupy a principy a filosofie je možné i dnes, po několika staletích, aplikovat na realizaci strategického řízení organizace. Dosahování cílů je tak vnímáno jako permanentní „válka“, a to nejenom mezi organizací a její konkurencí, ale i v duchu Porterova modelu pěti sil – tedy mezi organizací, zákazníky, dodavateli a konkurencí. Slavní vojevůdci jsou velmi často spojovány s bitvami, které vyhráli či naopak prohráli. V nich se projevila jejich taktická schopnost v podobě reakce na realizované

kroky nepřítele a využití silných stránek, a naopak eliminace slabých stránek či obrácení slabín ve výhody. V tomto duchu je tudíž možné na strategii nahlížet jako na soubor činností, které se odehrály ještě před setkáním se nepřítelem. Schopní vojevůdci tak svoji genialitu projevovali během bitev. Za nejstarší dochovaný text, který pojednává o vojenské strategii, je kniha o Válečném umění, jejímž autorem je generál Sun C' o, a která je stará cca 2 500 let.

Mnohem komplexnější pojetí samotného významu termínu „strategie“ dnes představuje moderní definice, která strategii chápe jako připravenost organizace na budoucnost. Z hlediska organizace je tak strategie vnímána jako cesta, prostřednictvím které je možné dosáhnout strategických podnikových cílů. Naopak taktiku je možné definovat jako operativní opatření, která jsou realizována při dosahování cílů. Strategický management je poté nutné vnímat jako jednotlivé kroky, které je nutné realizovat k dosažení vytčených cílů. Strategie je zajisté základním stavebním kamenem každé organizace a musí se tudíž odrážet v každé její činnosti. Strategie spočívá v určení základních dlouhodobých cílů organizace a způsobů jejich dosažení, a to včetně alokace zdrojů, které jsou k realizaci těchto cílů zapotřebí. Jde o jakýsi model či plán, který dokáže sumarizovat základní cíle organizace, politiku a základní postupy do jednoho celku. V případě organizací v neziskovém sektoru je nutné strategii vnímat jako určitý zastřešující prvek, které je významný k naplánování společných cílů a k realizaci jejich naplnění dle sdílených hodnot. Je nutné rozlišovat mezi strategií a dlouhodobým plánem, a to proto, že cíle vypovídají o tom, čeho chce organizace dosáhnout, avšak strategie hovoří naopak o tom, jak toho chce organizace dosáhnout. Je tedy jasné, že u cílů existuje více cest, které vedou k jejich dosažení, avšak v rámci strategie je nutné všechny tyto cesty patřičně zmapovat a vymežit postup plnění cílů.

Vůdčí teoretik managementu, Michael E. Porter pronesl: *„I když se svět točí stále rychleji, bez dlouhodobé strategie není úspěch možný. Trvalé konkurenční výhod je tak možné dosáhnout jen prostřednictvím strategie.“*² Tvorba strategie je tak jedním z nejvýznamnějších procesů v rámci řízení každé organizace. Pokud se podaří strategii kvalitně zpracovat, její implementace je posléze výsledkem souboru klíčových rozhodnutí, které mají strategickou povahu, a jejich cílem je efektivně alokovat zdroje a zajistit tak

² FOTR, J. a kol. *Tvorba strategie a strategické plánování: Teorie a praxe*. Praha: Grada Publishing, 2012. ISBN 9788024781433, s. 15.

prosperitu organizace. Zvolená strategie se tedy projevuje jak v krátkodobém chování organizace, kde odráží aktuální prosperitu organizace, tak i v dlouhodobém vývoji, kde směřuje k růstu hodnoty organizace a podnícení zájmu ze strany investorů zhodnotit prostřednictvím strategie svůj vlastní kapitál. Kvalitní tvorba strategie a strategických plánů tak vždy vyžaduje velmi rozsáhlou a také spolehlivou informační základnu. Tvorba strategie je vždy týmovou činností, na které se musí podílet vrcholové vedení organizace – jeho úloha je tak nezastupitelná, dále také management na nižších úrovních řízení a klíčoví zaměstnanci organizace.

Strategie by měla vycházet primárně z potřeb organizace, musí přihlížet ke změnám v oblasti zdrojů a schopností organizace a zároveň je nutné taktéž i reagovat na změny v okolí organizace. Strategie je totiž dlouhodobějším směřováním organizace, kdy je nutné, aby došlo k přizpůsobení zdrojů neustále se měnícím podmínkám okolního prostředí. Strategické cíle je možné označit za nejvyšší cíle organizace a odvíjí se od mise a vize organizace. Jde tudíž o žádoucí stav, kterého chce daná organizace dosáhnout. Tvorba strategických cílů souvisí i se subjektivními faktory. Je nutné zmínit, že stanovení strategických cílů představuje ve skutečnosti fundamentální akt v oblasti procesu formulování strategie organizace. Stanovení, stejně jako znalost cílů, tak dává vedoucím pracovníkům určitý základ pro formulaci správné a efektivní strategie. Strategické cíle sjednocují všechny činnosti organizace a manažerům tak poskytují kritéria nutná k výběru a zamítnutí variantních strategií. Na základě zhodnocení potenciálu každé strategie je možné dosáhnout cílů na každé organizační úrovni. Formulace strategických cílů se tak odvíjí erudovaných interpretací analýzy okolí organizace, SWOT analýzy a musí zároveň také plně respektovat SMART.

Strategické cíle je možné členit do několika základních skupin:³

- ✚ marketingové cíle – cíle souvisí s působností organizace na trhu a s uspokojením poptávky ze strany odběratelů;
- ✚ majetkové cíle – vztahují se k rozvoji a ke zhodnocení hmotných a nehmotných aktiv organizace;
- ✚ ekonomické cíle – souvisí s tvorbou ekonomického efektu a hodnoty organizace;
- ✚ rozvojové cíle – souvisí s klíčovými milníky organizace v oblasti inovačního procesu organizace;
- ✚ personální cíle – vztahují se primárně k lidským zdrojům v organizaci, k jeho motivaci, rozvoji, vzdělávání, stimulaci;
- ✚ ostatní cíle – souvisí s dalšími prioritami organizace, jako je např. oblast ekologie, bezpečnost práce, tvorba identity organizace či etika podnikatelské činnosti organizace.

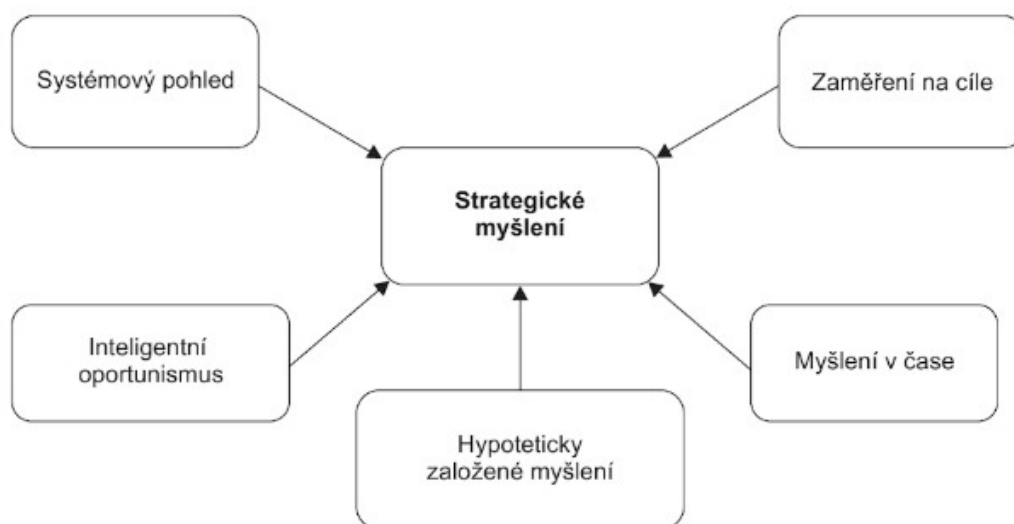
Co se týče strategického myšlení, je nutné zmínit, že jde o tvorbu analogií a kvalitativních podobností pro vytváření kreativních a nových idejí v organizaci. Strategické myšlení není v žádném případě vrozenou záležitostí – strategicky myslet je nutné se naučit. Pro organizaci je strategické myšlení důležitou součástí celopodnikové koncepce a je nutné zmínit, že strategie musí být flexibilní a co nejdříve se tak přizpůsobit neustále se měnícím podmínkám okolí. I dobrá strategie může v praxi naprosto ztroskotat na faktorech, jako je např. nejistota či marnivost, apod. Někteří se mohou mylně domnívat, že strategické myšlení je pouhým přemýšlením, a to o strategii organizace. Strategické myšlení je možné dnes charakterizovat jako určitý druh nové a do jisté míry taktéž zlepšené verze strategického plánování. Strategické myšlení není pouhou alternativní nomenklaturou pro všechno, co souvisí se strategickým řízením organizace, avšak naopak

³ FOTR, J. a kol. *Tvorba strategie a strategické plánování: Teorie a praxe*. Praha: Grada Publishing, 2012. ISBN 9788024781433, s. 89.

jde o způsob myšlení, který má své specifické vlastnosti. Strategické plánování je možné definovat jako systematické programování dopředu identifikovaných strategií, od kterých se následně odvíjí akční plány, avšak strategické myšlení je syntetickým procesem, který využívá intuice a kreativitu, což vede k integrační perspektivě organizace. Strategické myšlení je možné dále členit na dvě základní části – strategie v podobě inteligentního stroje, která se odvíjí od dat a údajů a od přístupu k informacím, a strategie jako kreativní imaginace, což je strategické myšlení v pravém slova smyslu.

Na Obr.č. 1 jsou znázorněny základní elementy strategického myšlení v organizaci – systémový pohled, zaměření na cíle, myšlení v čase, inteligentní oportunistus a hypoteticky založené myšlení.

Obr. č. 1 Strategické myšlení



Zdroj: MALLYA, T. *Základy strategického řízení a rozhodování*. Praha: Grada, 2007. Expert (Grada). ISBN 9788024719115, s. 19.

1.1.4 Vize, mise a poslání organizace

Vize může být definována jako mentální model budoucího stavu procesu, skupiny či organizace, avšak je možné ji vnímat také jako odraz budoucnosti, který je pro členy natolik pozitivní, aby byl dostatečně motivující a srozumitelný, aby dokázal prezentovat dlouhodobý směr organizace, stanovení cílů a aktivně pracoval na vybudování silné image organizace. Vize, které v praxi fungují, jsou naprosto jasné, takže je možné je velmi

snadno pochopit a implementovat. Každý aspekt vize by tudíž měl být prosazen prostřednictvím společných cílů, problémů a očekávání. Je klíčové, aby vize dokázala vyprovokovat lidi k účasti, nikoliv jen k pasivnímu pozorování, což je důležité podotknout. Vize tak musí umožnit sdílet vlastnictví v rámci optimistické budoucnosti. Každá organizace by měla mít svoji vizi.

Řada organizací dnes potřebuje vizi, avšak jen některé z nich vizi skutečně mají. Kromě toho se celá řada organizací a společností domnívá, že vizi má, ale je tomu naopak. *„Vize je první důležitý první krok na cestě k definování toho, kam má dlouhodobě daná nezisková organizace směřovat. Je to stav, kam je organizace vedena. Vize definuje základní zaměření fungování organizace, proto je zpravidla formulována při založení organizace. Definovat svou vizi však mohou i neziskové organizace, které svým vývojem dospěly do fáze, kdy potřebují definovat sami sebe a nenechat tuto definici například na tom, jaké zdroje financování se každoročně podaří získat.“*⁴ Organizace, které chtějí řešit existující problémy a flexibilně se přizpůsobit nutným změnám, dnes vizi potřebují. Ze všeho nejdříve je nutné při stanovení vize identifikovat bariéry a formulovat kroky, které povedou k jejich odstranění. Dobrá vize dokáže rozveselit pracovníky, reprezentuje nekonečnost, je konkurenční, originální a výjimečná, napomáhá vytvořit společnou identitu a sdílet cíle organizace, podporuje riskování a experimenty, podporuje myšlení v rámci dlouhodobého horizontu a prezentuje integritu a je upřímná. Vize poskytuje směr rozvoje organizace, a to na dobu 10 – 20 let. Vize je v porovnání s posláním mnohem méně konkrétní a je „vizí“ v tom pravém slova smyslu. Vize znamená tvořit v organizaci budoucnost – organizace definuje to, jak chce sebe samu vidět. Tvorba vize tak nespočívá v tvorbě plánů či rozpočtů. Vize představuje budoucí chování organizace, avšak poslání naopak odráží aktuální realitu, odvíjí se od konkrétních podmínek, ve kterých se organizace nachází. Definic vize by měl být srozumitelná, obecná a krátká, hledí do daleké budoucnosti a popisuje neměnný a cílový stav organizace.

Co se týče mise a poslání organizace, jde o způsob, jakým je možné dosáhnout vize organizace. Vize jsou velmi často nazývány jako etické hodnoty organizace, dle kterých organizace realizuje svoji činnost, avšak ve skutečnosti se jedná o misi organizace. Mise je orientována na současné aktivity organizace a obsahuje kodex chování celé organizace tak,

⁴ Vize. *Mendelova univerzita v Brně* [online]. 2018 [cit. 2018-08-10]. Dostupné z: https://is.mendelu.cz/eknihovna/opory/zobraz_cast.pl?cast=58909

aby následně vedl k naplnění stanovené vize, a slouží i ke stimulaci zaměstnanců. Mise tak prezentuje jasně vymezený směr, kterým by se měla organizace ubírat. Mise tak obsahuje definovaný současný stav organizace, je orientována na klíčové stakeholdery, je stanovena na klíčové kompetence organizace, soustředí se primárně na hlavní aktivity organizace, obsahuje taktéž i sociopolitické potřeby, kterých chce organizace dosáhnout, a to včetně reakce na ně, vyplývá z filosofie organizace, jejich hodnot, kultury a etiky, obsahuje přednosti organizace a plány, jak je možné dosáhnout strategické výhody na trhu. Poslání nebo mise vyjadřují to, proč vůbec organizace existuje. Vymezené poslání by nemělo být nikdy příliš obsáhlé a ani naopak příliš stručné – vhodné je, pokud organizace poslání pojme způsobem, který dokáže lidi v organizaci motivovat. Poslání je zapotřebí vymezit proto, aby vůbec lidé pochopili, proč organizace funguje. Poslání organizace, které je rozpracováno do jednotlivých cílů organizace, tak vede k pocitu spoluodpovědnosti za rozvoj. Poslání organizace je integrální součástí strategického zaměření organizace, které specifikuje účel a smysl, proč organizace na trhu existuje. Význam poslání lze spatřit i v oblasti loajality zaměstnanců v organizaci. „*Poslání neboli mise má konkrétní charakter ve vztahu k důvodům, proč byla nezisková organizace založena. Poslání vychází z vize, ale navíc přidává to, jak organizace chce přispět k naplnění této vize. Poslání tak vyjadřuje souhrn činností, které organizace realizuje, představuje definici zaměření organizace ve vztahu k dosažení předpokládaných užiteků pro definovanou cílovou skupinu.*“⁵

Poslání tak plní dvě základní funkce – jde o základní „vodítko“ pro rozhodování o dlouhodobých cílech a strategii organizace a zároveň se jedná o nejvýstižnější odpověď na to, čím se organizace zabývá. Poslání musí být specifikováno tak, aby organizaci odlišovalo od jiných organizací, které jsou podobně zaměřeny. Poslání by mělo vycházet z filosofie organizace (v případě neziskové organizace se jedná o uspokojení potřeb občanů, které není možné zajistit tržním sektorem), musí ctít morální zásady, být konkrétní a odvíjet se od prokazatelných potřeb segmentu neziskové organizace, přičemž je nutné brát v potaz také možnosti neziskové organizace.

⁵ Poslání. *Mendelova univerzita v Brně* [online]. 2018 [cit. 2018-08-15]. Dostupné z: https://is.mendelu.cz/eknihovna/opory/zobraz_cast.pl?cast=58910

1.1.5 Strategické řízení v ziskovém vs. neziskovém sektoru

Strategické řízení všeobecně směřuje dovnitř a taktéž i vně organizace. V minulosti bylo na strategické řízení nahlíženo jako na vědu, který se týká plánování směru vojenských akcí a bylo tak používáno primárně v rámci vojenských operací. V podnikové sféře se začalo strategické řízení aplikovat až v 60. letech 20. století. Strategické řízení, které je nazýváno taktéž jako strategický management, se objevilo nejprve ve Spojených státech amerických v roce 1971. Následný rozvoj strategického řízení byl následně doprovázen neustále se měnícími podmínkami trhu, rostoucí konkurencí na trhu a taktéž i celkovým rozvojem světové ekonomiky. „*Strategické řízení je proces, ve kterém vrcholoví manažeři formulují a zavádějí strategie směřující k dosažení stanovených cílů, k souladu mezi vnitřními zdroji podniku a vnějším prostředím a k zajištění celkové prosperity a úspěšnosti podniku.*“⁶ Strategické řízení v podnikovém sektoru je tak zapotřebí považovat za proces tvorby a implementace rozvojových záměrů organizace, které jsou pro rozvoj daného podniku klíčové. Strategické řízení je tudíž určitým sledem jednotlivých organizačních kroků a manažerských postupů, které vedou k dosažení vymezených cílů organizace. Strategické řízení souvisí s činnostmi, které aktivně přispívají k zajištění dlouhodobého rozvoje organizace a jeho celkové udržitelnosti na trhu.

Je nutné rozlišovat mezi strategickým řízením ziskového, a naopak neziskového sektoru. Existuje několik základních rozdílů mezi ziskovým a neziskovým sektorem, které jsou patrné v nakládání se ziskem, marketingu a také ve strategii. Je nutné zmínit, že strategií ziskové organizace je generování zisku. Naopak strategií neziskové organizace je efektivně naplňovat své poslání. Firma rozděluje generovaný zisk mezi jednotlivé vlastníky, nezisková organizace naopak převádí hospodářský výsledek do dalšího roku a nerozděluje jej mezi své zakladatele. Marketing firmy je orientován na zákazníky, avšak marketing neziskové organizace pracuje s klienty a s dárci, nikoli se zákazníky v pravém slova smyslu. Neziskový sektor tvoří dnes významnou součást ekonomického i politického prostředí České republiky, kde je možné se setkat s několika základními typy neziskových organizací – jde o občanská sdružení, nadace, nadační fondy, církevní právnické osoby či

⁶ SEDLÁČKOVÁ, H. a kol. *Strategická analýza*. 2. přeprac. a dopl. vyd. Praha: C. H. Beck pro praxi. 2006. ISBN 80-7179-367-1, s. 1 – 2.

obecně prospěšné společnosti, aj. Neziskové organizace jsou nezávislé na státních orgánech a jejich činnost je orientována na pomoc v rámci všech možných oblastí lidského života. Za základní motiv činnosti neziskových organizací tak není možné označit návratnost vložených investic, ale úsilí pomáhat a dobrou vůli. Pokud nezisková organizace generuje zisk, je poté navrácen zpět do činnosti této organizace. Do neziskového sektoru je tak možné zařadit subjekty, které poskytují veřejné služby a působí v tzv. veřejně prospěšných oblastech – např. sociální služby, péče o zdravotně postižené, ochrana životního prostředí nebo ochrana kulturních památek, rozvoj komunit, aj. Obrovská různorodost činnosti neziskových organizací je tak klíčovým rysem a zároveň také silnou stránkou tohoto sektoru. Základním impulsem pro založení neziskové organizace je tak její snaha řešit určité problémy nebo těmto problémům předcházet, a to bez ohledu na ziskovost organizace.

Neziskové organizace převzaly z prostředí ziskového sektoru celou řadu metod a nástrojů pro strategické řízení a strategické plánování. *„Tvorba strategie organizace ziskového či neziskového zaměření je provázána z pohledu typu strategií a procesu její tvorby. Obě strategie vychází z předností organizace za předpokladu, že odpovědně aplikují strategický management. Proces stanovení strategie organizace je definován několika činnostmi, které lze shrnout do fáze analytické, iniciační a formulační, implementační a hodnotící.“*⁷ Co se týče ziskové organizace, tak zde vychází pojetí strategie primárně z proměnného prostředí, pro které je typická dosti velká dynamika a vysoká míra neurčitosti. Přednosti organizace jsou vymezeny prostřednictvím konkurenční výhody, kterou na trhu organizace má či ji teprve získává. Pokud organizace rezignuje na rozvoj a udržování, o svoji konkurenční výhodu velmi snadno a velmi rychle přichází. Ve strategii ziskové organizace hraje jednu z důležitých rolí parametr času, který se projevuje v rámci procesu samotné volby strategie, kdy je nutné strategii vymezit z hlediska perspektivy ziskové organizace. Naopak strategie neziskové organizace vychází spíše ze stabilního prostředí, kdy je definována přednost dle silných stránek. Proces volby strategie se poté odvíjí od retrospektivního pohledu a požadavků prostředí, které jsou přeneseny do poslání organizace. Předpoklad úspěšné strategie tak spočívá primárně v adekvátní reakci

⁷ PIROŽEK, P. Management ziskových a neziskových organizací. *Vysoké učení technické v Brně* [online]. Brno: VUT Brno, Fakulta podnikatelská, 2005 [cit. 2018-08-15]. Dostupné z: <http://www.vutium.vutbr.cz/tituly/pdf/ukazka/80-214-2995-X.pdf>

na proces strategického řízení. Je nutné zmínit, že strategie neziskové organizace se musí přizpůsobit poznatkům, které jsou již odzkoušeny v ziskovém prostředí. Výhoda ziskové organizace spočívá v tom, že se dokáže poměrně flexibilně přizpůsobit v rámci své strategie současným požadavkům vnějšího prostředí a experimentuje při zachování určité míry rizika. Naopak neziskové organizace v okamžiku implementace strategie vychází ze znalostí a zkušeností, které jsou tedy již vyzkoušené. Výhody a také nevýhody obou struktur se navzájem překrývají z hlediska flexibility strategie a rizikovosti dopadů na organizaci jako celek.

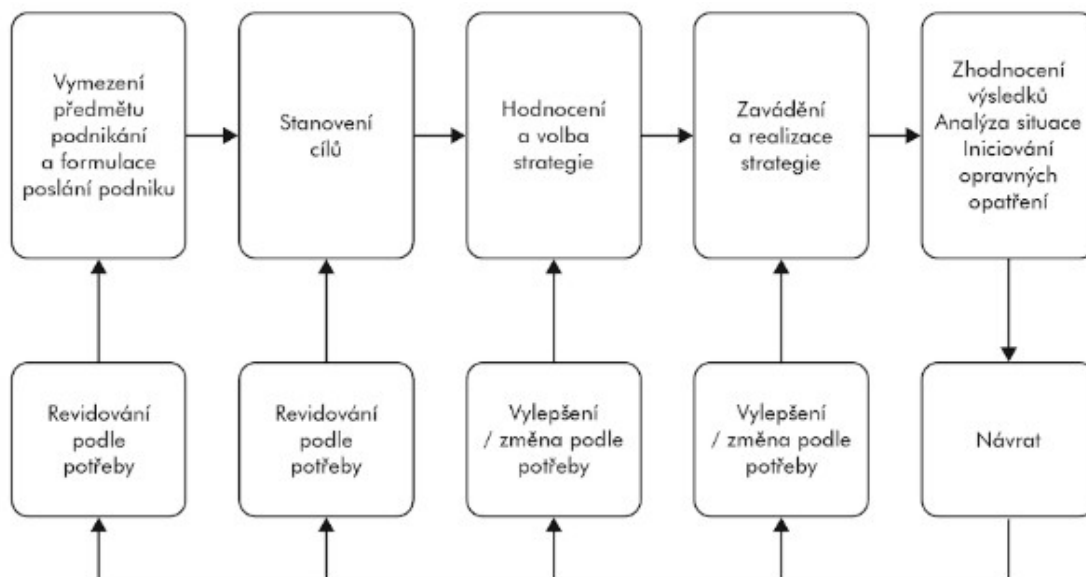
3 Teoretická část

3.1 Strategický management

Strategický management, jinými slovy také strategické řízení, je oblastí řízení, která je orientována na dlouhodobé plánování a směřování organizace. Strategický management je sled organizačních kroků a manažerských postupů, které jsou používány k dosažení cílů organizace. Strategický management je permanentní proces, a pokud tvůrci podnikové strategie následně zjistí, že strategie nevede k dosažení cílů, pak je nutné se vrátit k některému z předchozích kroků a revidovat buď cíle či poslání, nebo strategii jako takovou.⁸ Strategický management je možné označit za soubor aktivit, které zahrnují výzkum podmínek trhu, přání a potřeb zákazníků, identifikaci silných a slabých stránek, specifikaci politických, sociálních a legislativních podmínek a určení disponibility zdrojů, které následně vedou k tvorbě příležitostí či naopak hrozeb, a jejich smyslem je získat informace, které jsou nezbytné pro tvorbu dlouhodobých záměrů pro fungování organizace jako celku. Na Obr.č. 2 je znázorněn proces strategického managementu.

⁸ ZUZÁK, R. *Strategický management*. 2. vyd. Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu, 2012. ISBN 9788086730820, s. 27.

Obr.č. 2 Proces strategického managementu



Zdroj: ZUZÁK, R. *Strategický management*. 2. vyd. Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu, 2012. ISBN 9788086730820, s. 27.

Jako první krok v rámci strategického managementu je možné uvést vymezení předmětu podnikání a také formulace poslání organizace. Z prvního kroku se následně odvíjí formulace cílů a třetí krok hledá odpověď na to, jak zvolených cílů dosáhnout – tedy jakou strategii je vhodné pro dosažení cílů zvolit. Zmíněný krok má několik dílčích částí – analýza vnějšího prostředí, analýza vnitřního prostředí, variantní návrh strategie a výběr strategie, která je v organizaci poté implementována. Dalším krokem je realizace strategie, což znamená vlastní dosahování strategických cílů. Současně zde probíhá taktéž i vyhodnocení dosavadních strategických cílů a případný návrat. V praxi se zmíněný model využíván mnohdy s celou řadou různých úprav. Velmi často organizace nejdříve realizuje analýzu, která je součástí kroku s názvem „hodnocení a volba strategie“ a na jejích základě poté vymezí strategické cíle. V závěrečné fázi je nutné provést taktéž i zhodnocení výsledků, analýzu situace a iniciování opravných opatření.

Strategický management je dynamickým procesem vedoucím ke vzájemnému sladění strategií, výkonnosti a také obchodních výsledků organizace. Všechno je ve své podstatě o lidech, vůdcovství, technologiích a procesech. Efektivní kombinací všech těchto elementů může poté organizace dosáhnout dopředu vymezených cílů. Jde o neustálý proces tvorby a určení směru vývoje organizace a její aktivity. Je to taktéž i každodenní

rozhodování o tom, jak se změnám v okolí organizace efektivně bránit. Organizace musí být schopna taktéž i reagovat správně na výzvy, a to ihned, kdy vzniknou. I přesto, že strategické řízení zahrnuje dopředu určený rozvrh aktivit, které jsou nedílnou součástí programu vedení, jde o stále nekončící proces. Vedoucí totiž mohou kdykoliv o něčem rozhodnout a některá z rozhodnutí tak mohou být následně označena za strategická, i když to na první pohled nemusí tak vypadat. Každá organizace, která je strategicky řízena, musí být natolik flexibilní, aby mohla následně překonat veškeré vznikající změny. Někteří autoři proces strategického řízení dělí do těchto kroků – identifikace mise, vize a poslání organizace, analýz okolí, formulace strategie, implementace strategie a její zpětné posouzení.

Výhody strategického řízení je možné shrnout do těchto bodů:⁹

- ✚ organizace se může aktivně podílet na vývoji své budoucnosti, nikoliv jen reagovat na její tvorbu;
- ✚ organizace sama iniciuje a zároveň také ovlivňuje aktivity v rámci svého okolí;
- ✚ organizace má kontrolu nad svojí budoucností;
- ✚ organizace formuluje optimální strategii za použití systematického, logického a racionálního přístupu k výběru strategie;
- ✚ díky strategii organizace dosahuje vzájemného porozumění a oddanosti všech zúčastněných stran;
- ✚ organizace si je schopna mnohem lépe uvědomit veškerá nebezpečí a hrozby v rámci externího prostředí;
- ✚ strategie poskytuje integrační, kooperační a entusiastický přístup k řešení problémů či příležitostí;

⁹ MALLYA, T. *Základy strategického řízení a rozhodování*. Praha: Grada, 2007. Expert (Grada). ISBN 9788024719115, s. 29 – 30.

- ✚ mnohem méně zdrojů lze poté vynakládat na nápravu chyb či špatných rozhodnutí;
- ✚ strategie vede k efektivní alokaci času a zdrojů organizace, apod.

Dnešní pojetí strategického managementu vychází z celé řady moderních teorií a manažerské přístupy, které se používají k řešení úkolů, je možné v praxi rozčlenit do několika základních přístupů, tedy škol. Management poté poukazuje na zdroje myšlenek, které vychází z klasických teorií aplikovaných dnešnímu představiteli. Dobrý manažer si dokáže vždy vybrat přístup, které je pro něj nejvýhodnější.

Procesní přístup byl vytvořen dle F. H. Fayola a zdůrazňuje manažerské funkce v rámci procesu plánování, organizace, výběru pracovníků, jejich rozmístění, vedení a kontroly. Mezi nejznámější zastánce této teorie patří dnes K. Koontz, H. Weinhrich či A. Pearce. Dále je nutné zmínit tzv. psychologicko-sociální přístup, který vychází z behaviorální teorie E. Mayo. Mezi nejdůležitější manažerské funkce je možné zařadit výběr, rozmístění a vedení pracovníků. Za rozhodující lze označit použití principů motivace a stimulace. Známymi představiteli tohoto přístupu jsou např. A. Maslow, D. McGregor či F. Skinner. Systémový přístup vychází opět z myšlenky H. Fayola a poukazuje na to, že dílčí procesy fungují v rámci integrovaného celku. To je vhodné pro analýzu celku i jeho koncepcí. V rámci systémového přístupu existuje několik významných pojmů, jako je např. subsystém, synergie či entropie. Za představitele tohoto přístupu lze označit H. Simona nebo také Ch. Barndarda a R. Ackoffa, aj.

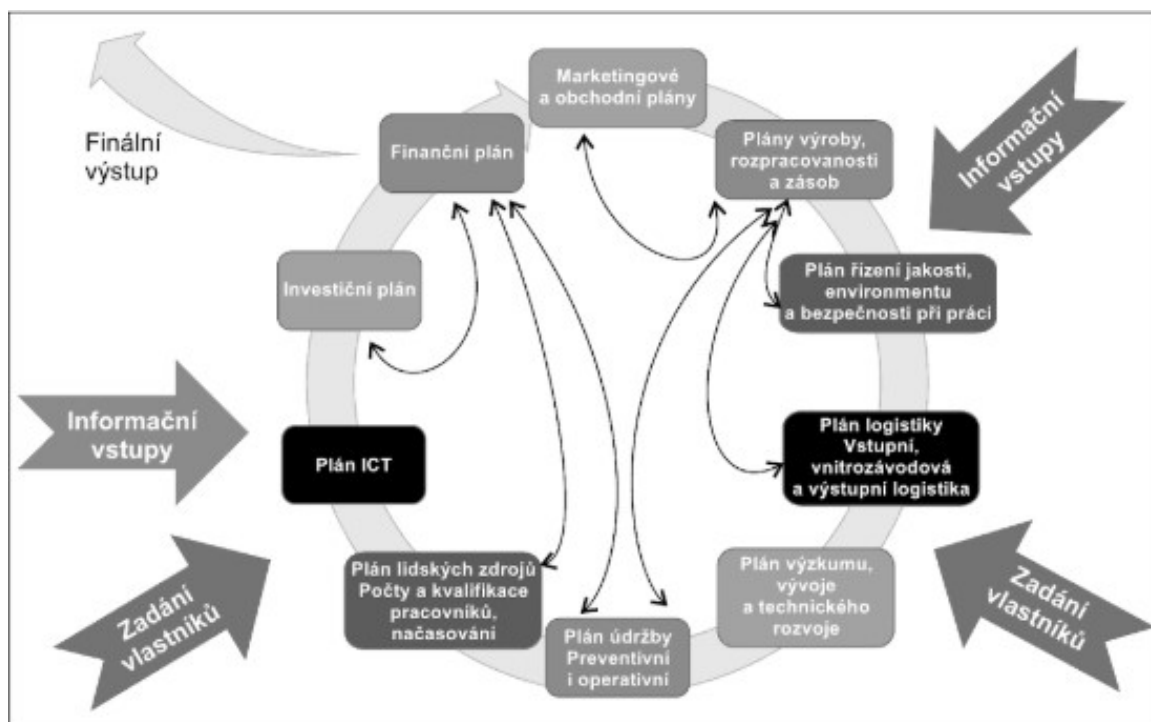
3.1.1 Strategické plánování

Plánování je možné všeobecně označit za strukturovaný manažerský proces, který je orientován na efektivní řízení činnosti podniku. Plánování je tudíž zaměřeno na budoucí vývoj organizace a určuje, jakých cílů a prostřednictvím jakých prostředků je možné těchto cílů dosáhnout. Plánovací proces tak aktivně transformuje datové a také informační vstupy na výstupy, které jsou zde prezentovány jako ucelené a konzistentní podnikové plány. Plánování zároveň také představuje rozhodovací proces, který je orientován na vymezení cílů a prostředků jejich dosažení. Strategické plánování je možné definovat jako

systematický způsob, prostřednictvím kterého jsou v organizaci organizovány změny a díky tomu je stanovena společná vize pro lepší budoucnost organizace jako celku. Strategický management, zpracování strategie a strategických plánů jsou nejvýznamnějším a také prioritním úkolem vrcholového vedení organizace, přičemž participace vrcholového managementu a nejvyšších představitelů organizace na tvorbě strategických plánů je tak nezastupitelná. Strategické plánování se odvíjí od poznání, hodnocení a racionálního uplatnění poznatků, které se týkají objektivních vývojových tendencí v oblasti řízení a stává se tak jednou z nejvýznamnějších aktivit vedoucích pracovníků. Cílem strategického plánování je zajistit to, aby i v podmínkách rizika a nejistoty či neurčitosti bylo možné zpracovat takovou strategii, která povede k růstu pravděpodobnosti dosažení úspěchu a prosperity organizace.

Strategický management je procesem rozvoje a udržení souladu mezi jednotlivými cíli organizace a jejími zdroji a jde o dosti tvořivý proces, jehož základním nástrojem je strategické plánování, které dokáže integrovat společné aktivity rozhodujících představitelů veřejnosti, veřejné správy či nejrůznějších organizací, a to ve směru vybraného cíle. Ideální model strategického plánování ani dnes stále ještě neexistuje, což je důležité zmínit. Plány je možné pro snadnější orientaci členit dle vybraných hledisek, jako je např. hledisko časové, úroveň rozhodovacího procesu, věcné plnění plánu či účel plánu apod. Na Obr.č. 3 je znázorněn strategický plánovací cyklus.

Obr.č. 3 Strategický plánovací cyklus



Zdroj: FOTR, J. a kol. *Tvorba strategie a strategické plánování: Teorie a praxe*. Praha: Grada Publishing, 2012. ISBN 9788024781433, s. 90.

Je nutné zmínit, že tvorba strategického plánu se odvíjí vždy od získaných informací a prostředí, ve kterém organizace působí. Následně jsou tedy informace transformovány do rozhodování o poslání organizace, jejich cílech a strategiích. Plánovací proces má dle Obr.č. 3 cyklickou povahu a jednotlivé dílčí plány se tak v rámci tohoto cyklu navzájem ovlivňují. Za výchozí bod celého plánovacího procesu je možné označit tedy marketingový či obchodní plán organizace. Na obchodní plán poté navazuje plán výroby. Následuje plán logistiky a plán výzkumu a vývoje, který je úzce provázán s některými fázemi plánovacího cyklu. I přístupy k plánování mohou být různé a odvíjí se vždy od oboru podnikatelské činnosti a způsobu správy společnosti či převládající podnikové kultury. Běžné plánovací postupy tak zahrnují postupy shora dolů (retrogradní plánování), zdola nahoru (bottom-up process) či obousměrné plánování (top-down/bottom-up).¹⁰

¹⁰ FOTR, J. a kol. *Tvorba strategie a strategické plánování: Teorie a praxe*. Praha: Grada Publishing, 2012. ISBN 9788024781433, s. 91.

V případě neziskových organizací je strategické plánování vysoce efektivním procesem, který slouží k zajištění dlouhodobé udržitelnosti neziskové organizace. Smyslem strategického plánování je tak správně definovat, kde se organizace v daný okamžik nachází a kam chce do budoucna směřovat.

Nezisková organizace potřebuje plánovat v těchto situacích:¹¹

- ✚ pokud potřebuje nastavit fungování na delší časové období, a to v horizontu několika let;
- ✚ v případě významných externích vlivů – ekonomické krize, bankrot dominantního dárce či změna politiky;
- ✚ pokud dojde ke změně interního prostředí organizace - např. výměna ředitele či správní rady;
- ✚ pokud organizace dokáže naplnit své poslání a svoji vizi.

K tomu, aby byl průběh strategického plánování správný, je nutné, aby bylo toto plánování vedeno nezávislou a objektivní osobou. Za jádro strategického plánování je možné považovat analýzy, kterých je k dispozici celá řada. Nejčastěji je využívána STEP analýza, SWOT analýza nebo analýza konkurence či analýza zainteresovaných stran, analýza rizik, analýza portfolia apod. Blíže jsou tyto analýzy popsány v poslední kapitole teoretické části. Výsledkem analýz jsou informace a data, která organizace potřebuje pro tvorbu strategického plánu, který se odvíjí od hodnot organizace a její vize. Pokud je strategický plán aktualizován či změněn, je nutné zrevidovat také poslání organizace a redefinovat hodnoty neziskové organizace.

¹¹ ŠEDIVÝ, M. a kol. *Úspěšná nezisková organizace*. Praha: Grada Publishing, 2017. ISBN 9788027192618, s. 34 – 35.

3.1.2 Typologie strategií

Implementace strategií v organizaci musí být podporována ze strany organizační struktury, a to proto, že nová strategie změnu v rámci struktury doslova vyžaduje. Pro formulaci a výběr strategie je významná jejich typologie. O první zcela systematický přístup k typologii strategií se postaral v roce 1965 I. H. Ansoff, který vytvořil matici se 4 základními typy strategií. I přesto, že je jeho „tabulka“ již dávno překonána, sloužila vždy jako základ pro další typologie. Jeho matice je založena na kombinaci novosti výrobku a trhů, přičemž každý ze 4 tímto způsobem vzniklých kombinací nabízí tedy různé možnosti pro strategický vývoj organizace. Matice tržní firmy prezentuje růstové strategie – rozvoj trhu, rozvoj produktu, rozvoj služby, a existují zde 4 růstové strategie, tedy rozšiřování trhu, pronikání na trh, diverzifikace či vývoj výrobku. Na Obr.č. 4 je znázorněna matice tržní firmy dle Ansoffa.

Obr.č. 4 Matice tržní firmy dle Ansoffa

existující T R H Y	Pronikání na trhy rostoucí prodej stávajícím uživatelům, nebo objevení nových zákazníků na stejném trhu	Vývoj produktu/služby =úprava výrobku/služby pokud jde o kvalitu a výkon
	Rozšiřování, rozvoj trhu nabízení nových aplikací výr./služeb a tím otevírání nových trhů, nebo převádění výr./služby na zcela nové trhy	Diverzifikace jak vývoj výrobku/služby, tak i rozšíření trhu
nové	existující	nové
	VÝROBKY	

Zdroj: Přednáška – strategické řízení. *Masarykova univerzita* [online]. 2014 [cit. 2018-08-20]. Dostupné z:

https://is.muni.cz/el/1456/jaro2014/BPV_MVVS/um/MVVS_4_prezentace_2014.pdf

Ansoffa lze označit za jednu z nejvýznamnějších osobností strategického řízení a vývojově prošel od etapy dlouhodobého plánování až po strategické řízení. Díky své knize „Corporate Strategy“ dokázal posunout celkový pohled na podnikovou strategii. Za klíč

vedoucí k formulování strategie považoval analýzy, především diferenční analýzy, které jsou orientovány na hledání současné pozice organizace na trhu a identifikaci rozdílu mezi současnou a budoucí pozicí. Ansoff tak strategii obohatil o koncepce synergie, která ovlivňuje strategické rozhodování současné doby. Pojem „synergie“ pochází primárně z oblasti medicíny, kdy byly pacientovi podávány najednou dva či více léky a výsledný efekt byl tak mnohem větší, než kdyby tyto léky naopak dostával postupně. Ansoff synergii nejdříve prezentoval jako efekt $2 + 2 = 5$, později však definici přeformuloval a synergii definoval jako efekt, který může vést k větší kombinované návratnosti podnikových zdrojů, než je prostý součet jejich částí. Synergie tak vzniká spojením několika částí a tím je možné dosáhnout nižších nákladů či vyššího obrátu, než kdyby tyto části působily naprosto izolovaně. Jako další je možné zmínit generickou strategii dle Portera, který v roce 1970 svoji typologii založil na předpokladu, že organizace může dosahovat konkurenční výhody na trhu prostřednictvím nízkých nákladů nebo odlišením své vlastní produkce od konkurenční produkce. Existuje taktéž strategie dle podílu na trhu, jejímž autorem je Kotler – tržní vůdce = 40 %, tržní vyzyvatel = 30 %, tržní následovatel = 20 % a tržní troškař = 10 %. Tržní vůdce zásadním způsobem ovlivňuje ostatní organizace a je napodobován. Vyzyvatel má za cíl získat větší podíl na trhu, následovatel je napodobitel a troškař naopak vyhledává spíše tržní „kouty“, ve kterých je poté nejlepší. Z teoretického hlediska je možné hovořit také o tzv. dílčích typech strategií – intenzivní, integrační, diverzifikační a obranná, apod.

3.1.3 Integrovaná strategická změna

Při tvorbě a realizaci strategie rozvoje organizace je možné využít tzv. proces integrované změny.

Tento proces obsahuje následující kroky:¹²

- ✚ strategická analýza – prověření strategické orientace organizace, tedy jejich strategických záměrů v rámci konkurenčního prostředí, a dále diagnostika připravenosti organizace na změnu;
- ✚ rozvoj strategické schopnosti – schopnost organizace rychle a také účinně realizovat strategický záměr;
- ✚ integrace jednotlivců a skupiny v rámci organizace, a to do procesů analýzy, plánování a realizace, kdy cílem je orientovat pozornost a zdroje nasměrovat na klíčové schopnosti organizace;
- ✚ tvorba strategie – získat pro strategii patřičnou podporu a naplánovat taktéž její realizaci;
- ✚ uskutečnění plánu strategické změny – využití motivace, změny procesů či skupinové dynamiky a řešení problémů, jako je flexibilita, adaptabilita či týmová práce a vzdělávání;
- ✚ rozdělení zdrojů, poskytnutí zpětné vazby a řešení problémů, které se v organizace objeví.

Implementace strategie v organizaci musí být vždy podporována jak podnikovou, tak i mezipodnikovou strukturou, což je důležité zmínit, přičemž k vlastní implementaci této strategie je zapotřebí vytvořit plán, a to včetně kontrolního systému, který následně dokáže identifikovat postup implementace a dosáhnout tak požadovaných výsledků. Formulace strategie je vždy záležitostí příslušné organizace a samotný proces implementace strategie vyžaduje zároveň také vlastní řízení strategických změn, na čemž se musí aktivně podílet vedení organizace. Lze konstatovat, že správná a úspěšná implementace strategie organizace se odvíjí od toho, jak vedení společnosti dokáže vytvořit v podniku prostředí, které zároveň podporuje všudypřítomné změn. Změny musí

¹² ARMSTRONG, M. a T. STEPHEN. *Řízení lidských zdrojů: Moderní pojetí a postupy*. Praha: Grada Publishing, 2015. ISBN 9788024798820, s. 207.

být akceptovány jako příležitost, která vede k rozvoji organizace jako celku, nikoliv jako hrozby, kterých se organizace obává.¹³ Proces implementace strategie organizace je znázorněn na Obr.č. 5.

Obr.č. 5 Proces implementace strategie v organizaci



Zdroj: MALLYA, T. *Základy strategického řízení a rozhodování*. Praha: Grada, 2007. Expert (Grada). ISBN 9788024719115, s. 137.

Implementace strategie organizace v praxi dnes patří velmi často mezi slabé stránky řady organizací, a to proto, že ve své podstatě neumí přivést zvolenu strategii k „životu“. Je vhodné dále zmínit, že mezi základní principy implementace každé strategie organizace patří primárně velmi dobrá stimulace všech zaměstnanců, jejich vysoká kvalifikace pracovníků, a to na všech úrovních řízení, protože to následně vede k tomu, že pracovníci umí problémy, které implementaci neustále doprovází, aktivně, a především správně a co nejrychleji řešit. Je nutností taktéž vybudovat soulad, který v organizaci vzniká mezi

¹³ MALLYA, T. *Základy strategického řízení a rozhodování*. Praha: Grada, 2007. Expert (Grada). ISBN 9788024719115, s. 135 – 137.

hmotnou a morální stimulací, dobře vytvořit taktéž i informační systém, na který dokáže následně navázat signalizační a varovný systém, což posléze poskytuje velmi spolehlivé informace o tom, jaké faktory mají na strategii v organizaci největší a klíčový vliv. Organizace by měla dále vytvořit systém rychlé reakce, mít dostatečné množství času na to se implementaci strategie naplno věnovat, přesně a jasně vymežit své strategické cíle, dosáhnout určité konzistence strategických operací, ověřit si následně taktéž i reálnost strategických operací, vytvořit příčinnou organizační strukturu, která strategickým cílům musí odpovídat a v neposlední řadě v pravidelných intervalech hodnotit plnění implementace strategie.

3.2 Strategická analýza

Každá organizace, a to ať již v ziskovém či naopak v neziskovém sektoru, je otevřeným systémem a se svým okolím je propojena vstupy a výstupy, přičemž na každou změnu musí flexibilně a adekvátně reagovat, pokud chce být ve své činnosti úspěšná. Strategický management, který je složen z několika na sebe navazujících kroků a představuje tak permanentní proces, je k tomu adekvátním nástrojem. Současné prostředí je plné neustálých změn a existuje zde řada rizik a nejistot, která celkově náročnost strategického řízení zvyšují. V praxi je významná nejenom odolnost strategie vůči všem změnám, ale taktéž i její flexibilita, díky které organizace může efektivně a rychle korigovat strategii v závislosti na změnách v rámci prostředí. Pokud organizace disponuje nedostatečně zpracovanou strategií či dokonce žádnou strategií nemá, vede to k tomu, že jen „slepě“ reaguje na veškeré tyto změny, což má negativní vliv nejenom na její výkonnost, ale i na její prosperitu a může to vést až k ohrožení její existence.

Analýza je nedílnou součástí strategického plánování a jde o rozhodující krok, který musí být v organizaci realizován. Organizace musí své prostředí důkladně analyzovat, a to proto, aby znala svoji vlastní pozici na trhu, na kterém působí, aby dokázala efektivně a rychle reagovat na neustálé změny v rámci prostředí, uměla posoudit svůj potenciál k dalšímu rozvoji, uměla predikovat chování zákazníků/klientů a své konkurence a dokázala identifikovat rizikové faktory, které jsou vzhledem ke strategickému záměru relevantní. Konfrontace záměru a prostředí je totiž jedním ze základních faktorů, který odlišuje práce strategického manažera od projektového manažera. K tomu, aby byla vytvořená strategie proveditelná, musí zohlednit jak vnitřní, tak i vnější podmínky

organizace. Strategická analýza, která je orientována na vnitřní prostředí, přináší významné informace, které se týkají aktuálního stavu organizace a silných a slabých stránek organizace. Dle výstupů, které organizace získá v rámci interní strategické analýzy, tak může definovat strategické cíle či zvolit správný typ strategie. Je nutné zmínit, že každá organizace je součástí vnějšího okolí, a to na něj působí prostřednictvím různých faktorů. Ke zmapování těchto faktorů je určena naopak vnější analýza.

Cílem strategický analýzy je identifikovat trendy v chování okolí a organizace a vztahy mezi nimi, přičemž nalezení tohoto trendu poukazuje na budoucí vývoj organizace. Postup strategické analýzy se řídí dle zásad MAP, a to je – monitoruj, analyzuj a predikuj. Na samotném počátku strategické analýzy je tudíž zapotřebí určit, zda došlo či nedošlo ke změnám předpokladů, za kterých byla existující strategie stanovena, a zda okolí organizace umožňuje využít v rámci formulace budoucí strategie identifikované trendy. Pokud se předpoklady, za kterých byla strategie vytvořena a zformulována, výrazně změnily, je zapotřebí strategický záměr reformulovat. Prostředí organizace je možné členit do dvou základních skupin, a to je externí (vnější) prostředí, jehož součástí je makroprostředí, které existuje nezávisle na vůli organizace, a mezoprostředí, které může organizace ovlivnit svým marketingem, a poté je to interní (vnitřní) prostředí, tedy mikroprostředí, které organizace ovlivňuje přímo prostřednictvím svých činností.¹⁴

¹⁴ FOTR, J. a kol. *Tvorba strategie a strategické plánování: Teorie a praxe*. Praha: Grada Publishing, 2012. ISBN 9788024781433, s. 38 – 41.

Na Obr.č. 6 je prostředí organizace znázorněno.

Obr.č. 6 Podnikatelské prostředí



Zdroj: FOTR, J. a kol. *Tvorba strategie a strategické plánování: Teorie a praxe*. Praha: Grada Publishing, 2012. ISBN 9788024781433, s. 39.

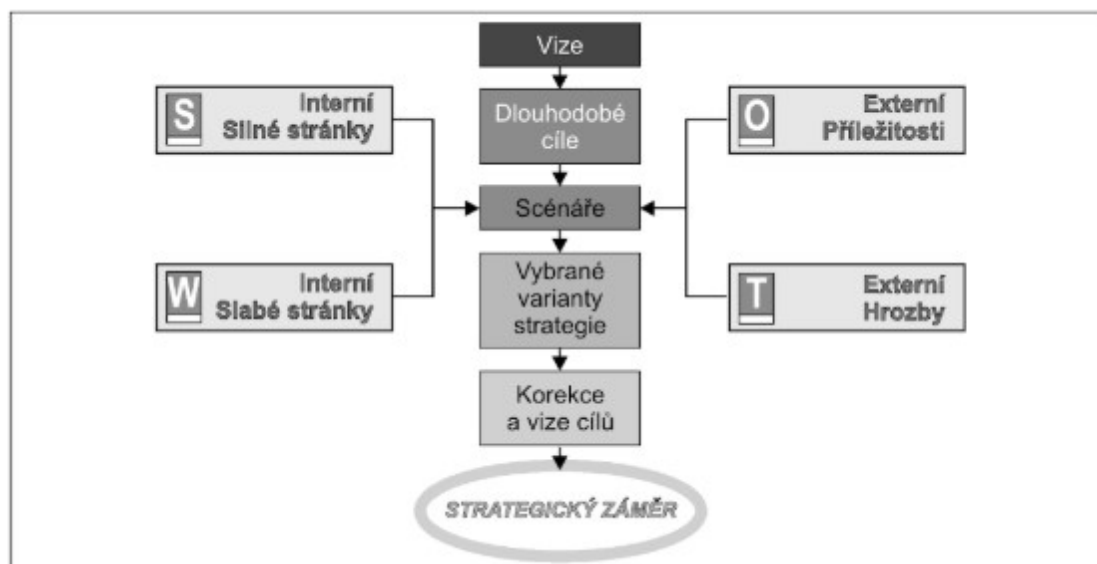
Své okolí organizace potřebuje analyzovat hned z několika důvodů. Díky analýze svého okolí organizace zjistí, jaká je její pozice v prostředí, ve kterém působí, může reagovat na neustálé změny v okolí, na svoji činnost nahlíží jako na celek, může předejít určitým „překvapením“ ze strany konkurence či analyzovat své vlastní vnitřní možnosti. To vše vede k tvorbě pevné základny pro strategické aktivity organizace. Při analýze okolí tak organizace monitoruje své okolí takovým způsobem, aby mohla následně určit, jaké jsou její hrozby a také její příležitosti, což značně ovlivňuje budoucnost organizace a její vývoj.

Dobrá a efektivní strategie je ta, která dokáže neutralizovat hrozby, které organizace očekává ze svého vnějšího okolí, dovoluje organizace využít však i budoucí příležitosti, dokáže těžit primárně ze svých silných stránek a slabé stránky zcela odstraňuje či alespoň eliminuje. Jednou z klíčových a nejnámějších metod, které jsou využívány k analýze prostředí, je SWOT analýza. Její název je možné odvodit od anglických názvů – strenghts (silné stránky), weaknesses (slabé stránky), threats (hrozby) a opportunities (příležitosti). Silné a slabé stránky souvisí s interním prostředím, naopak hrozby a příležitosti souvisí s externím prostředím. Metoda SWOT analýzy je dosti univerzální metodou, která je v praxi hojně využívána při nejrůznějších analýzách. SWOT analýza je vnímána jako jedna ze základních analýz a díky informacím, které jsou z této analýzy

získány, může organizace vymezit základní strategické směry pro svůj další rozvoj. Teprve v okamžiku, kdy organizace odhadne svoji vnitřní a vnější situaci, je možné začít uvažovat o výběru vhodné strategie. Výběry musí vycházet primárně z této analýzy a mohou být jen hrubě rozříděny. Logika SWOT analýzy naznačuje, že každá organizace musí čelit zcela rozdílnému souboru hrozeb a příležitostí a každá organizace disponuje i jinými zdroji své síly, což je důležité podotknout. Pokud je SWOT analýza provedena nesprávně, organizace vytvoří jen pouhý dlouhý seznam problémů. Čím je tudíž tento seznam delší, tím více nejasný je obrav vznikající strategie.

Na Obr.č. 7 je SWOT analýza z hlediska formulace strategického záměru zobrazena.

Obr.č. 7 SWOT analýza a formulace strategického záměru organizace



Zdroj: FOTR, J. a kol. *Tvorba strategie a strategické plánování: Teorie a praxe*. Praha: Grada Publishing, 2012. ISBN 9788024781433, s. 40.

Co se týče externích analýz, je nutné zmínit, že jejich výsledkem je seznam příležitostí a hrozeb. Při externích analýzách je velmi důležité brát v potaz to, aby tato analýza plně respektovala čas (tedy nejenom minulost, ale i přítomnost, a především také budoucnost) a byly v rámci analýzy sledovány faktory a jevy, které jsou pro strategický

záměr relevantní a jsou tedy pro naplnění strategických cílů podstatné. V rámci analýzy makroprostředí jsou zkoumány faktory v oblasti zahraničního a národního prostředí, které jsou pro strategii podniku klíčové. Je více než jasné, že mezinárodní prostředí strategii organizace taktéž ovlivňuje, a to vlivem procesu globalizace, která je všudypřítomná. Analýza mezoprostředí se odvíjí od analýzy odvětví, ve kterém je organizace aktivní či odvětvím, do kterého chce rozšířit svoji činnost. Prostřednictvím benchmarkingových charakteristik je možné zhodnotit konkurenceschopnost organizace, která v daném odvětví působí, je možné zhodnotit jejich výkonnost a vývoj oboru jako celku. Poměry v rámci odvětví jsou modifikovány prostřednictvím vztahu nabídky a poptávky. Metodický postup lze standardizovat prostřednictvím Porterova modelu pěti konkurenčních sil. Při externí analýze okolí je významné věnovat pozornost stylizaci příležitostí a hrozeb, které jsou výsledkem této analýzy – je nutné je jasně a přesně popsat, správně je kvantifikovat a také je ekonomicky vyjádřit, pokud je to tedy možné.¹⁵

Mezi externí analýzy je možné zařadit STEP analýzu, což je analýza jednotlivých částí v rámci vnějšího prostředí organizace, které organizaci ovlivňují. V rámci této analýzy je hodnocena např. míra vlivu společenských, tedy demografických faktorů, technických faktorů, ekonomických faktorů, environmentálních faktorů či politických faktorů, které mají vliv na existenci a samotné fungování dané organizace. Důležitá je dále analýza konkurence, což je jedna z praktických analýz, která by neměla v žádné organizaci v rámci strategického plánování v žádném případě chybět. Cílem analýzy konkurence je sebrat a poté analyzovat data, která souvisí jak s přímými, tak i nepřímými konkurenty, tedy s organizacemi, které mohou čerpat peněžní prostředky ze stejných zdrojů jako analyzovaná organizace, a s organizacemi, které se zabývají stejnou činností. Je nutné analyzovat zdroje konkurence, skladbu jejich projektů, ceny, za které své služby a produkty konkurence nabízí a možné je hodnotit i známost značky konkurence, apod. Díky analýze konkurence tak organizace získává potřebné informace o tom, jak se s konkurencí do budoucna hodlá vypořádat, s kým musí nadále na trhu soupeřit a s kým se musí naopak „spřátelit“.

Je nutné zmínit se také o analýze rizik a analýze zainteresovaných skupin. Cílem analýzy rizik je posoudit význam a vliv jednotlivých rizik na chod organizace. Ze všeho

¹⁵ FOTR, J. a kol. *Tvorba strategie a strategické plánování: Teorie a praxe*. Praha: Grada Publishing, 2012. ISBN 9788024781433, s. 37 – 41.

nejdříve je zapotřebí vymezit veškerá možná rizika, poté zhodnotit pravděpodobnost, s jakou příslušné riziko může vzniknout a posoudit vliv rizika na fungování organizace jako celku. Cílem je posoudit budoucí postup organizace, a to vzhledem k míře pravděpodobnosti a vlivu definovaných rizik. Analýza zainteresovaných stran patří mezi složité analýzy a je orientována na identifikaci toho, jaký má daná organizace význam pro jednotlivé zainteresované strany – tedy na všechny, kterých se fungování organizace dotýká, a to pozitivně či naopak negativně. Výsledkem této analýzy by měla být definice toho, s jakými zainteresovanými stranami by měla organizace nejvíce spolupracovat a koho naopak stačí jen informovat, koho je naopak nutné vyzvat k aktivní spolupráci, apod.

Všeobecně je výsledkem každé interní analýzy identifikaci silných a slabých stránek organizace v jednotlivých oblastech. Analýza mikroprostředí je realizována ve vztahu k příslušnému strategickému záměru organizace. Za cíl interních analýz je možné označit zhodnocení současného postavení organizace a posouzení jejího potenciálu v oblasti její schopnosti uvažovaný strategický záměr fakticky zrealizovat. Od hodnotitele je v tomto případě vyžadována orientace v rámci portfolia služeb či výrobků dané organizace a v kompetencích, které organizace dokázala vybudovat. Je více než jasné, že různé typy organizací mají v praxi odlišné funkční oblasti. Zdroje organizace a jejich zhodnocení vede následně k tvorbě klíčových způsobilostí, které poté tvoří základ a hybnou sílu tvorby konkurenční výhody organizace. Rozvojový potenciál v tomto případě prezentuje schopnost zdroje umocnit a uplatnit kompetence k naplnění strategických cílů a tím taktéž i posílit konkurenční pozici organizace na trhu. Výsledkem všech analýz jsou data, která organizace potřebuje k vytvoření strategického plánu.

4 Analytická část

4.1 Analýza strategie organizace diecézní charity Litoměřice v praxi

V České republice dnes existují desítky charitativních či humanitárních organizací a nadací, které poskytují jak materiální, tak i finanční, osvětovou, vzdělávací a duchovní pomoc doma i v zahraničí. Ochota pomáhat lidem, kteří jsou v nouzi či trpí, jsou zasaženi živelnými katastrofami apod., totiž dokáže spojit lidi po celém světě, Českou republiky nevyjímaje. Charita ČR patří mezi největší nestátní poskytovatele sociálně zdravotních služeb v Česku a disponuje více jak stoletou tradicí. Tvoří nedílnou součást římskokatolické církve a její hlavní činnost spočívá v pomoci potřebným v rámci území České republiky. Svoji činnost orientuje však i na pomoc cizincům, kteří se nachází v nouzi. Není tomu tak dávno, kdy museli manažeři v neziskových organizacích řešit, zda vůbec strategické řízení patří i do oblasti neziskového sektoru. Ve prospěch hovořilo hned několik faktorů, které je nutné blíže charakterizovat.

Jako první je nutné zmínit samotné dění v neziskových organizacích, které byly doslova postaveny před řešení celé řady strategických otázek, které souvisely s dalším směřováním organizace, jejího poslání a její mise, vnitřních hodnot, organizační vize či cílových skupin. Převážná většina strategií, které začaly vznikat, byla orientována spíše na řešení vnitřních organizačních problémů, na které již nebyl čas v období růstu organizací či vlivem dosti intenzivní práce na prvních projektech. Dalším, neméně významným faktorem, byla podpora strategického plánování, a to ze strany neziskových organizací. Prostřednictvím cílených grantových programů tak začaly strategicky plánovat i organizace, ve kterých by v opačném případě strategické plány nevznikly vůbec, či by jejich vznik byl mnohem pozdější. Je nutné zmínit, že kvalita strategických plánů byl dosti nízká a řada z těchto dokumentů se nedočkala posléze ani své implementace. Na druhou stranu však vznikaly v Česku i kvalitní strategické plány a strategický plán začal být vnímán jako projev profesionality ze strany žadatele. Posledním faktorem byl fakt, že se na pultech knihkupectví začaly objevovat odborní knihy, které byly zaměřeny na téma strategického řízení a strategického plánování, byly pořádány i semináře, kdy byly účastníci detailně s přínosem strategického plánování pro organizaci seznamováni.

Vznik neziskových organizací byl v případě České republiky ve srovnání s ostatními evropskými zeměmi dosti opožděný, na což mělo vliv limitované množství

strategických rozhodnutí, které byly ochotni členové správních rad či manažeři neziskových organizací v 90. letech 20. století přijímat, přičemž velmi špatné zkušenosti s prvními facilitátory strategického plánování tyto první pochybnosti ještě mnohem více umocnily. Zároveň však strategické plány, které byly realizovány naopak úspěšně, začaly být velmi cenným vzorem pro ostatní. Dnes je již strategické plánování běžné i v oblasti neziskových organizací.

Společenský význam neziskových organizací v posledních letech nezadržitelně roste, čímž roste i jejich společenská odpovědnost. Diecézní charita Litoměřice strategické řízení nikdy neuplatňovala a ani dnes neuplatňuje, avšak nyní se rozhodla svůj přístup změnit a chce tudíž přistoupit implementaci strategie, což pozitivně ovlivní její rozvoj v budoucnosti. Cílem následující části je tudíž na základě analýzy vnitřního prostředí, vnějšího prostředí na SWOT analýzy navrhnout efektivní strategii, kterou bude moci organizace následně implementovat. Praktická část se zabývá taktéž problematikou ubytování sociálně slabých a vyloučených skupin matek s dětmi, které jsou danou životní situací ohroženi, a proto je nutné ze všeho nejdříve věnovat pozornost roli státu při pomoci azylovým organizacím, což je blíže specifikováno v následující kapitole.

4.2 Role státu při pomoci azylovým organizacím

Azylový dům je možné označit za sociální službu, která pobytové služby poskytuje na přechodnou dobu, a to osobám, které se nachází v nepříznivé sociální situaci, která je spojena se ztrátou bydlení. Jde o služby tzv. sociální prevence. Každého člověka může život přivést ze dne na den do nečekané situace, se kterou si neví rady, ale musí ji i přesto zvládnout. Čím dál více jsou ve společnosti dnes patrné nejrůznější problémy, jako je alkoholismus, domácí násilí, drogy či gamblerství, apod. Tyto problémy mohou člověka dostat až na samotné dno a poté lidé ztrácejí vše, na čem jim v životě záleželo – rodinu, přátele, práci, společenské postavení a především také střechu nad hlavou. Jde o tzv. lidi bez domova, kteří se stávají bezdomovci. Azylové domy v České republice poskytují těmto osobám stravu a také pomoc při zajištění stravování a ubytování, pomáhají jim v oblasti uplatňování jejich práv, obstarání celé řady osobních záležitostí, apod. Role státu je tudíž v rámci této oblasti nezastupitelná. Mezi cílové skupiny azylových domů patří muži, ženy, oběti domácího násilí, mentálně postižení jedinci, lidé, kteří jsou závislí na alkoholu či na drogách, senioři, a především také matky s dětmi, což je velmi významná skupina. V praxi

je každý azylový dům ve většině případů určen jen pro vybraný okruh osob ze zmíněné cílové skupiny.

Azylové domy je nutné vnímat nejenom jako místo, kde ohrožené skupiny získají střechu nad hlavou, ale jde také o místo, kde dostanou lásku, pocit bezpečí a místo, kam se mohou kdykoliv vrátit. V České republice poskytují azylové domy dva typy sociálních služeb – základní služby a fakultativní služby. Základní služby vychází ze zákona č. 108/2006 Sb., o sociálních službách, a jsou tímto zákonem garantovány – jde o poskytnutí stravy, pomoc při zajištění stravy, poskytnutí přechodné formy ubytování apod. Součástí těchto služeb může být i bezplatné základní poradenství. Co se týče fakultativních služeb, odlišují se napříč jednotlivých azylových domů a vychází z metodiky práce, která je v daném azylovém domě uplatňována. Může se jednat o vzdělávací a výchovné aktivity či sociálně rehabilitační aktivizační činnosti (rozvoj sociálních dovedností, motivační a aktivizační programy, aj.). Posláním azylových domů je kromě aktivní podpory osob, které musí řešit ztrátu bydlení, taktéž i jejich motivace, která vede k tomu, že získají nazpět svoji nezávislost a vhodné bydlení posléze naleznou. Jen tak se totiž mohou tyto osoby navrátit do běžného života.

V případě ubytování sociálně slabých a vyloučených skupin a matek s dětmi je role státu nezastupitelná. Základní systém sociální ochrany je v České republice tvořen kromě sociálního pojištění a sociální podpory také sociální pomocí, která je realizována prostřednictvím sociálních služeb, a jednou z nich jsou právě azylové domy. Lze konstatovat, že v Česku systém sociálních služeb prošel celou řadou změn a začaly vznikat zcela nové typy a také nové metody práce s ohroženými klienty. Azylové domy jsou součástí služeb sociální prevence. *„Služby sociální prevence napomáhají zabránit sociálnímu vyloučení osob, které jsou tímto ohroženy pro krizovou sociální situaci, životní návyky a způsob života vedoucí ke konfliktu se společností, sociálně znevýhodňující prostředí a ohrožení práv a oprávněných zájmů trestnou činností jiné fyzické osoby. Cílem služeb sociální prevence je napomáhat osobám k překonání jejich nepříznivé sociální situace a chránit společnost před vznikem a šířením nežádoucích společenských jevů.“*¹⁶ Zákon č. 108/2006 Sb., o sociálních službách, osobám, které se nachází v nepříznivé sociální situaci, zaručuje pomoc a podporu a mění také i přístup k těmto osobám. Kromě

¹⁶ ČESKÁ REPUBLIKA. Zákon č. 108/2006 Sb., o sociálních službách: Zákon o sociálních službách. In: *Sbírka zákonů ČR*. 2006.

této pomoci je těmto lidem poskytována i finanční pomoc – dle zákona č. 111/2006 Sb., o pomoci v hmotné nouzi. V rámci nového systému sociální pomoci tak došlo po roce 2006 k zabezpečení pomoci prostřednictvím sociálních služeb a dále také finanční podpory.

V této souvislosti je nutné zmínit se také o Sdružení azylových domů, což je národní střešní organizace, která se orientuje primárně na podporu sociální prevence. Jedná se o profesionální organizaci, jejímž základním cílem je soustředit veškeré subjekty zabývající se profesionálně problematikou osob, které nemají přístřeší či lidmi, kteří jsou ohroženi ztrátou bydlení, a zároveň chránit jejich zájmy a poskytnout jim kvalitní prostředí pro jejich fungování. Dle návrhu Ministerstva pro místní rozvoj ČR by mohlo být sociální bydlení nejenom v sociálních bytech, ale i v obecních ubytovnách. Lidé, kteří se nachází v bytové nouzi, by mohli žít v tzv. sociálních domovech, přičemž tato zařízení by patřila obcím a na jejich provoz a pořízení potřebného majetku by jim dotace poskytnul stát. Zákon o sociálním bydlení by měl dle posledních informací začít platit již od roku 2021 a v roce 2018 by mělo ministerstvo pro místní rozvoj již představit jeho základní rysy. Dle záměru ministerstva by tak do oblasti sociálního bydlení patřily sociální byty, které již obce vlastní, a sociální domovy. Ubytovací zařízení by byla určena pro lidi bez tzv. kompetencí k samostatnému bydlení. Ubytování v sociálních domovech by tudíž mělo být dlouhodobé a nájemník by tak neměl klasickou nájemní smlouvu, ale smlouvu o užívání prostoru. Stát by tak přispíval na fungování všech sociálních domovů, což je důležité zmínit.

4.3 Charakteristika Diecézní charity Litoměřice

Diecézní charita Litoměřice je součástí Charity ČR, která nabízí pomoc lidem, kteří se nachází v nouzi, a to v České republice i v zahraničí. Charita ČR provozuje dosti širokou síť sociálních s také zdravotních služeb a funguje v podobě sdružení více jak 300 Charit nejrůznějšího typu. Jedná se o státní neziskovou organizaci, která je součástí římskokatolické církve a v rámci své práce tudíž vychází z křesťanských principů. Charita ČR každoročně pořádá desítky vlastních projektů, je členem Caritas Internationalis a Caritas Europa a díky tomu má partnery po celém světě. Svojí činností navazuje na tradici svých aktivit za první republiky. *„Posláním charity je služba milosrdné lásky církve lidem v ohrožení nebo nouzi bez ohledu na jejich věk, pohlaví, politické smýšlení, rodinné uspořádání, zdravotní stav, sexuální orientaci, sociální a ekonomickou situaci a postavení,*

jejich příslušnost k etnické nebo národnostní menšině, víře, náboženství a kultuře.“¹⁷ Je nutné zmínit, že Charita ČR je právnickou osobou a jejím zřizovatelem je Česká biskupská konference.

Charita ČR je největší neziskovou humanitární organizací v České republice a jde o největšího nestátního poskytovatele sociálně zdravotních služeb. Jejím cílem je pomáhat všem bližním, kteří se nachází v nouzi, a to bez ohledu na jejich příslušnost k rase, náboženství či bez ohledu na jejich národnost či sexuální orientaci. Charita ČR primárně pomáhá dnes matkám s dětmi v tísní, lidem, kteří nemají přístřeší, drogově závislým či opuštěným starým lidem, apod. Pomoc je poskytována prostřednictvím velmi široké sítě, která je určena pro prvotní kontakt s lidmi. Jedná se primárně o poradenskou činnost, dále denní a také kontaktní centra, denní stacionáře, azylové domy, domy pro seniory, chráněné dílny nebo také hospice. Pomoc Charita ČR realizuje taktéž i v podobě humanitární pomoci. Činnost Charity ČR je úzce propojena se sociální pedagogikou, a to proto, že současná společnost se potýká s celou řadou problémů, které mají sociální charakter.

4.3.1 Základní údaje

Historie charitativní činnosti jako takové je spojována se vznikem křesťanství – jedním z hlavních pilířů je zde láska k bližnímu. Termín „charita“ je původně řecké „charis“, což v překladu znamená milost, vděčnost a laskavost. Od nepaměti je tak účelem charity pomáhat těm, co trpí, a do jisté míry jim ulevit. Již v roce 200 po Kristu byla tato pomoc organizována a dostávala se tak k těm, kteří jí potřebovali. Charita navazuje na bohatou historii péče křesťanů a péče katolické církve o trpící a chudé a v Česku má již více jak stoletou historii. Počátky katolické charity je možné datovat na českém území až do roku 1919. Za první republiky charita zažila obrovský rozvoj a pomáhala také i v druhé světové válce. V období komunismu, které zde trvalo od roku 1948 až 1989, charita zažívala útlum a svoji činnost naplno obnovila v souvislosti s amnestií V. Havla a také s válkou, která probíhala v Jugoslávii.

¹⁷ Charita Česká republika - základní informace. *Charita ČR* [online]. 2018 [cit. 2018-08-20]. Dostupné z: http://www.charita.cz/o-charite/?gclid=Cj0KCQjw2f7bBRDVARIsAAwYBBtEjig9OkThmACY5j4zWDrvoWwdI3Xw_X_chvBbIBoy-oSAAIscfAaAps5EALw_wcB

Je zapotřebí zmínit, že po listopadové revoluci se v tehdejší Československu otevřel obrovský prostor pro nové aktivity charity. Vláda hledala všemožné cesty, které by vedly k transformaci sociálního i ekonomického systému v zemi, a nově vznikající občanská sdružení, nadace a církevní organizace doháněly mnohaletý deficit v oblasti péče o vybrané skupiny osob – senioři, lidé s mentálním postižením, osoby bez domova apod. Heslem se v této době stalo „participace a subsidiarita“, což se projevilo i v neziskovém sektoru. Až doposud česká společnost neznala problémy bezdomovců, nezaměstnaných, drogově závislých jedinců či matek s dětmi bez domova.

Diecézní charita Litoměřice pomáhá lidem v nouzi a její činnost vychází z křesťanských zásad, a to opět bez ohledu na politickou příslušnost, sexuální orientaci, politické smýšlení, rodinní uspořádání, víru, náboženství, kulturu, etnickou příslušnost či náboženskou menšinu. Tato charita byla zřízena v roce 1991 a až do roku 1996 šlo o dobrovolnou charitu, což znamená, že nedisponovala svoji vlastní právní subjektivitou a realizovala jen drobné sociální služby a projekty. Charita se v této době věnovala taktéž i sociálně-pastorační činnosti. V roce 2007 však nastala změna a díky novele zákona o sociálních službách se charita profesionalizovala a své aktivity začala cíleně směřovat k místním potřebám. Diecézní charita Litoměřice je dnes již samostatnou právní osobou, a to dle Kodexu kanonického práva a je součástí římskokatolické církve. Sídlo charity se nachází v litoměřické diecézi, je řízena ředitelem a je významným členem Charity ČR. Činnost charity dnes doprovází celá řada projektů, je zapojena do celonárodní Tříkrálové sbírky, dlouhodobě spolupracuje s nadací Terezy Maxové Dětem a spolupracuje taktéž i na projektech pro Azylový dům a pro děti a mládež. Od roku 2015 charita realizuje projekt „Sami sobě“, v rámci kterého se mladí klienti učí se o sebe v rámci pobytů mimo domov postarat.

4.3.2 Organizační struktura

Zřizovatelem Diecézní charity Litoměřice je římskokatolická církev a prezidentem Charity ČR je v současné době Mons. Pavel Posád, pomocný biskup českobudějovický. Prezidenta je možné označit za statutární orgán Diecézní charity Litoměřice a charitu reprezentuje morálně i duchovně. Prezident je jmenován biskupem, a to na dobu neurčitou. Prezident následně předsedá Radě Diecézní charity a s ředitelem společně projednává především závažné otázky v oblasti řízení charity a navrhuje statutárnímu orgánu

jmenování a také odvolání ředitele. Za prezidenta může být jmenován jen kněz či jáhen. Nejvyšším orgánem Diecézní charity Litoměřice je ředitelka, Růžena Kavková. Ředitelka je v tomto případě statutárním orgánem charity a ze své funkce je zodpovědná biskupovi. Ředitelka vykonává nejenom řídicí, ale i poradní, metodické, koordinační a další činnosti, které jsou nutné k zajištění provozu charity a jednotlivých farních a oblastních charit celé litoměřické diecéze. Ředitelka tudíž jedná za charitu, řídí veškerou její činnost, charitu zastupuje navenek a jejím jménem taktéž jedná. Ředitel je jmenován a odvoláván litoměřickým biskupem a je členem Rady Diecézní charity Litoměřice. Důležitým orgánem je Rada Diecézní charity Litoměřice, kterou tvoří Růžena Kavková, Józef Szeliga, Eva Čenkovičová a Luděk Záhejský. Rada je poradním orgánem charity a je složena z ředitele, prezidenta a min. tří dalších členů, kteří jsou jmenováni na návrh ředitele a prezidenta ze strany statutárního orgánu biskupství na dobu neurčitou. Rada se musí v rámci své činnosti řídit jednacím řádem, které je schválen statutárním orgánem. Je nutné zmínit se taktéž o Ekonomické radě charity, v jejím čele stojí Eva Čenkovičová. Ekonomická rada je poradním orgánem Diecézní charity Litoměřice a zabývá se otázkami v oblasti hospodaření charity a navrhuje vedení charity jejich co nejvíce efektivní řešení. Musí spolupracovat s vedením charity a zpracovává návrh rozpočtu. Posledním orgánem je revizní komise. Za územní složky Diecézní charity Litoměřice je možné označit farní a oblastní charity, přičemž charita je tvořena celkem 11 profesionálními a 5 dobrovolnými charitami.¹⁸ Hlavním patronem charity je v rámci litoměřické diecéze sv. Zdislava. Je nutné zmínit, že litoměřická diecéze se nachází na území ústeckého kraje, libereckého kraje a částečně také i královéhradeckého, středočeského a karlovarského kraje. Diecézní, farní a oblastní charity provozují celou řadu středisek pomoci, což je znázorněno na Obr.č. 8. Je nutné zmínit, že většina charit je zapojena do celorepublikových akcí.

¹⁸ Diecézní charita Litoměřice. Poslání, vznik, působnost, struktura. *Diecézní charita Litoměřice* [online]. 2018 [cit. 2018-08-20]. Dostupné z: <http://dchltm.cz/charita-litomerice/kdo-jsme>

Obr.č. 8 Litoměřická diecéze



Zdroj: Co by měl znát pracovník Charity. *Diecézní charita Litoměřice* [online]. 2015 [cit. 2018-08-20]. Dostupné z: <http://dchltm.cz/res/archive/006/000892.pdf?seek=136439308>

4.3.3 Poslání charity

Charita pomáhá lidem v nouzi. „Její pomoc vychází z křesťanských zásad bez ohledu na politické smýšlení lidí, jejich rodinné uspořádání, sexuální orientaci, postavení, příslušnost k etnické či národnostní menšině, víře, náboženství a kultuře. Charitní služba v zahraničí rovněž respektuje domácí kultury a náboženství. Charita chce být viditelným znamením Boží lásky ke světu i člověku.“¹⁹ Lidí, kteří svoji životní situaci nezvládají, v České republice rok od roku přibývá. Do činnosti charity jsou zapojeni i dobrovolníci. Každý charitativní projekt má svoji disciplínu a svoji náruč charita neotevívá jenom těm, kteří se pomoci sami dožadují, ale snaží se i sama lidi vyhledávat a být jim neustále nablízku. Charita je křesťankou institucí. Samotné poslání Diecézní charity Litoměřice pramení především z pověření katolické církve šířit v rámci světa spravedlnost, dobro a



¹⁹ Výroční zpráva 2016. *Diecézní charita Litoměřice* [online]. 2016 [cit. 2018-08-20]. Dostupné z: <http://dchltm.cz/res/archive/019/002374.pdf?seek=1500277383>

naději, a právě v tomto úkolu charita následuje Ježíše Krista, který během svého života sloužil lidem v nouzi. Svě poslání charita realizuje prostřednictvím sociální, materiální, rozvojové, humanitní, duchovní a psychické pomoci potřebným lidem a taktéž prostřednictvím úsilí o spravedlivější podmínky v rámci celé společnosti. Cílem charity je chránit člověka, a to v jeho důstojnosti, od jeho narození až po jeho smrt. V okamžiku, kdy se člověk ocitne v nouzi a potřebuje pomoc, jsou pracovníci charity připraveni poskytnout účinnou pomoc. Charita v žádném případě nemůže však nahradit osobní odpovědnost každého jedince za sebe samotného a za život, který vede. Činnost Diecézní charity Litoměřice je založena na plném respektování, ochraně a rozvoji práv každého člověka a na křesťanském vnímání etických hodnot, které jsou součástí Písma svatého v rámci dokumentů sociálního učení katolické církve. Služby charity jsou poskytovány lidem, kteří jsou ohroženi či jsou v nouzi, přičemž v zahraničí je charitativní služba realizována vždy s respektem vůči domácím a náboženským vyznáním dané země, což je důležité zmínit. Společné dobro je vnímáno jako souhrn podmínek života společnosti, za kterých se mohou jedinci posléze patřičně rozvíjet. Hodnoty, na kterých charita staví svoji činnost, jsou: pravda, spravedlnost, svoboda a láska.

4.3.4 Oblast poskytovaných služeb

Hlavní činnost Diecézní charity Litoměřice je možné shrnout do několika základních bodů.

Charita plní dle zákona č. 108/2006 Sb., o sociálních službách, následující úkoly:²⁰

-  poskytuje sociální a zdravotní služby, které jsou definovány zákonem – pečovatelská služba, osobní asistence, tísňová péče, denní a týdenní stacionáře, průvodcovské služby, podpora samostatného bydlení, odlehčovací služby, domovy pro seniory, chráněné bydlení, aj.;
-  poskytuje služby sociální prevence – telefonická krizová pomoc, raná péče, domovy na půl cesty, azylové domy, tlumočnické služby, krizová pomoc,

²⁰ Stanovy Diecézní charity Litoměřice. *Diecézní charita Litoměřice* [online]. 2009 [cit. 2018-08-20]. Dostupné z: <http://dchltm.cz/res/archive/002/000337.pdf?seek=1295011807>

sociálně aktivizační služby pro rodiny, které mají děti, nízkoprahová denní centra pro mládež a pro děti, sociální rehabilitace, terénní programy, aj.;

- ✚ ostatní služby zdravotního a sociálního charakteru – mateřská centra, chráněné dílny, nestátní zdravotnická zařízení, šatníky, dobrovolnická činnost, předškolní kluby, pomoc vězňům;
- ✚ ostatní služby – organizace pomoci v zahraničí, pomoc v případě vzniku živelných pohrom, pomoc směřována k uprchlíkům a k misím, realizace aktivit v oblasti zahraniční rozvojové spolupráce apod.

Služby, které Diecézní charita poskytuje, je možné rozdělit tedy do dvou základních skupin – zdravotní služby a sociální služby. Zdravotní služby souvisí s charitativní ošetrovatelskou a pečovatelskou službou, prostřednictvím které charita poskytuje komplexní péči v domácím prostředí svých klientů. Tato péče obsahuje odborné ošetrovatelské úkony, např. injekce, měření krevního tlaku, převazy, odběry krve, rehabilitace apod. Organizace poskytuje svým klientům pomoc při nákupech, doprovází je k doktorovi či pečuje o jejich duchovního pohodu. Sociální služby se skládají z pečovatelské služby, poradenského centra, azylového domu pro matky s dětmi, terénních programů a charitního šatníku. Pečovatelská služba je sociální službou, která je určena primárně pro podporu cílových skupin (senioři, osoby se zdravotním postižením, osoby s chronickým onemocněním), kteří mají sníženou soběstačnost vlivem svého vysokého věku, onemocnění či postižení, a vyžadují tak pomoc další fyzické osoby. Poradenské centrum se snaží být klientům partnerem při překonávání a řešení jejich nepříznivé životní situace, která může mít krátkodobý i dlouhodobý charakter. Klienty podporuje v oblasti získávání nových znalostí, dovedností a informací, které jejich život posilují a zlepšují. Azylový dům je určen pro matky s dětmi a těhotné ženy, které vyžadují výraznou podporu v rámci svých rodičovských kompetencí a jejich krizová situace je spojena se ztrátou bydlení. Jde o sociální službu, která je nepřetržitá, individuální a důstojná. Charitní šatník je určen pro maminky s dětmi na mateřské dovolené, pro seniory, dále sociálně slabé rodiny, uprchlíky a bezdomovce. Charita spustila projekt „Magdalena“, což je terénní projekt určený ženám a dívkám, které se živí prostitucí.

4.4 Strategická analýza Diecézní charity Litoměřice

V rámci strategické analýzy je nejdříve nutné přistoupit k analýze vnitřního a vnějšího prostředí Diecézní charity Litoměřice.

4.4.1 Analýza vnitřního prostředí

Vnitřní prostředí úzce souvisí s organizací a ta jej může ovlivňovat. Cílem této analýzy je identifikovat finanční i nefinanční zdroje Diecézní charity, poukázat na jejich silné a slabé stránky, které mají vliv na implementaci strategie v organizaci.

Jako první je zapotřebí analyzovat finanční zdroje. Organizace využívá k financování své činnosti jednak vlastní zdroje a jednak zdroje, které získává od druhých osob. V případě Diecézní charity Litoměřice platí, že využívá vícezdrojové financování, přičemž mezi nejdůležitější donátory je možné zařadit město Litoměřice a Ústecký kraj. Dále je možné mezi významné dárcy a donátory zařadit i Liberecký kraj, město Roudnice nad Labem, Úřad práce ČR či Nadaci České spořitelny a Středočeský kraj. Za další finanční zdroje je možné označit úhrady, které organizace získává přímo od svých klientů – uživatelů poskytovaných služeb, platby od zdravotních pojišťoven, tržby z prodeje stravy či dary a výnosy z nejrůznějších akcí, které organizace pořádá. Každý rok Diecézní charita Litoměřice organizuje Tříkrálovou sbírku, která je určena na pomoc lidem, kteří se ocitnou v nouzi. Tento rok se již tato sbírka koná po osmnácté a je z toho určitá tradice. Každá sbírka má svůj vlastní cíl a také své poslání – v roce 2016 to byla např. podpora charitativního díla, pomoc lidem a celým rodinám v nouzi v Česku i v zahraničí. Do ulic v Ústeckém kraji se tak vydalo více jak 800 skupin, a to nejenom z Diecézní charity Litoměřice, ale i jiných oblastních farností. Díky obrovské štedrosti dárců a snaze dobrovolníků tak bylo možné pomoci lidem v nouzi, seniorům, dětem, kteří pocházejí ze sociálně slabých rodin či zdravotně postiženým. Z výtěžku byla následně podpořena řada projektů – např. vzdělávání sociálně znevýhodněných dětí, vybavení azylových domů, financování rehabilitace, pomoc handicapovaným dětem či volnočasové aktivity dětí a zajištění provozu občanské poradny. Sociální jistoty patří mezi veřejné statky a povinností společnosti je se o znevýhodněné skupiny postarat. Diecézní charita Litoměřice nedisponuje veřejným rozpočtem, kdy je přidělení finanční částky vždy výsledkem hlasování, ale naopak soukromým rozpočtem, kdy je nutné výnosy generovat v rámci vlastní hospodářské činnosti. Naopak sociální služby jsou financovány prostřednictvím

veřejného rozpočtu. Je nutné zmínit, že každé středisko charity disponuje svým vlastním rozpočtem, přičemž jedním z klíčových úkolů vedoucího pracovníka je tak každý rok získat na provoz činnosti dostatečné množství finančních prostředků. Diecézní charita Litoměřice vnáší do sociálního systému nemalé hodnoty, ať se jedná o dlouholetou stabilitu, dary od církevních i necírkevních subjektů, zkušenosti v oboru, nebo přidanou hodnotu v podobě křesťanského ducha, díky kterému se šíří úcta a láska k člověku. Lze konstatovat, že za základ financování je možné tudíž v případě Diecézní charity Litoměřice označit státní a krajské dotace, financování z veřejného zdravotního pojištění, tržby za poskytnuté služby, dary od nadací a donátorů.

Co se týče hospodaření Diecézní charity Litoměřice, v roce 2016, což je poslední rok, za který je k dispozici výroční zpráva, organizace dosáhla nákladů ve výši 37 766 tis. Kč a její výnosy byly ve výši 36 102 tis. Kč. Organizace tak vykázala hospodářský výsledek – 1 664 tis. Kč, tedy ztrátu. V roce 2016 byly investiční výdaje na nule a počet zaměstnanců organizace byl 74. Příjmy jsou v organizaci děleny na hlavní a hospodářskou činnost. Příjmy organizace dosáhly hodnoty 36 102 tis. Kč a měly následující strukturu – příjmy z vlastní činnosti, přijaté dary, dotace od Ministerstva práce a sociálních věcí ČR, Úřadu práce, dotace od kraje, dotace od města, tržby z prodeje dlouhodobého hmotného a nehmotného majetku, úroky a ostatní výnosy. Naopak výdaje dosáhly hodnoty 37 766 tis. Kč. Největší část výdajů byla tvořena mzdovými náklady, zákonným sociálním a zdravotním pojištěním, spotřebou materiálu a energie atd. Na Obr.č. 9 jsou příjmy a výdaje Diecézní charity Litoměřice v roce 2016 znázorněny.

Obr.č. 9 Příjmy a výdaje Diecézní charity Litoměřice v roce 2016

Příjmy v roce 2016	hlavní	hospodářská	Celkem
příjmy za vlastní služby	3 871	19 116	22 987
úroky	1	1	2
ostatní výnosy	353	140	492
tržby z prodeje DNaHM	-	-	-
přijaté dary	718	13	730
dotace MPSV, MV, MZE, ÚP	9 629		9 629
dotace kraje	192		192
dotace MÚ, ostatní	2 034	36	2 070
Příjmy celkem	16 797	19 305	36 102

Výdaje v roce 2016	hlavní	hospodářská	Celkem
spotřeba materiálu, energií	1 878	1 476	3 354
opravy a udržování	179	378	557
cestovné	122	589	711
náklady na reprezentaci	54	80	134
ostatní služby	1 204	1 182	2 386
mzdové náklady	10 461	10 446	20 907
zákonné sociální a zdravotní pojištění, zákonné poj.	3 509	3 537	7 046
stravné, ostatní sociální náklady	277	326	603
daň z nemovitostí, daň silniční	27	61	88
dary	-	-	-
jiné ostatní náklady	524	1 456	1 980
Výdaje celkem	18 235	19 531	37 766




Zdroj: Výroční zpráva 2016. *Diecézní charita Litoměřice* [online]. 2016 [cit. 2018-08-20].

Dostupné z: <http://dchltm.cz/res/archive/019/002374.pdf?seek=1500277383>

Základem pro strategické plánování je vymezení vize a poslání organizace. Proto je nutné analyzovat stávající dokumenty organizace, a to z hlediska jejich aktuálnosti a plnění požadavků správné formulace. Organizační normy úzce souvisí se strategickým plánováním, a proto je nutné je taktéž blíže charakterizovat. V Diecézní charitě Litoměřice neexistuje žádný dokument písemné podoby, který by se v rámci svého obsahu zabýval strategií a rozvojem, a proto je nutné vycházet jen z těch dokumentů, které má organizace již dnes vytvořeny. Diecézní charita Litoměřice v současné době nedisponuje metodikou pro tvorbu vnitřních předpisů. V jednotlivých střediscích se tak navzájem systém norem odlišuje dle standardů kvality. Vnitřní předpisy jsou vždy navrhovány vedoucím pracovníkem a následně musí být schváleny ředitelem charity, protože ten je statutárním zástupcem. Normy, které mají obecný charakter a platí tak pro všechny zaměstnance, může vydat i sám ředitel. Co se týče řídicích norem, patří sem stanovy, nařízení ředitele, personální předpisy a organizační řád charity.

Základní normou organizace jsou stanovy, které navrhuje v tomto případě Rada a posléze musí být schváleny diecézním biskupem. V rámci stanov je definováno právní postavení charity, její působnost a sídlo. Je zde uveden dále předmět hlavní činnosti organizace, a to v členění na hlavní činnost, kterou organizace plní v souladu se zákonem č. 108/2006 Sb., o sociálních službách, a podnikatelskou činnost a jinou doplňkovou činnost. Lze konstatovat, že Diecézní charita Litoměřice své podnikatelské aktivity vyvíjí především za účelem podpory charitativní činnosti, a proto nesmí její podnikání v žádném případě narušovat její základní poslání – pomoci trpícím a lidem v nouzi.

Organizace tudíž zajišťuje následující činnosti:²¹

-  organizace pořádání veřejných sbírek;
-  organizace a zajištění kulturní, benefiční a společenské akce a propagační činnosti;
-  provoz hostinské činnosti, výuka jazyků a pronájem nemovitostí.

Stanovy prezentují taktéž i strukturu organizace – ředitel, prezident, Rada a Ekonomická rada a věnují se hospodaření. Ve stanovách je uvedeno, že Diecézní charita Litoměřice je vlastníkem jak movitého, tak i nemovitého majetku, přičemž majetek a veškeré výnosy, které z vlastní hospodářské činnosti organizace získá, následně využije k naplnění svého poslání. Statutární orgán organizace rozhoduje o rozdělení hospodářského výsledku. Je zapotřebí zmínit, že charita vede podvojný účetnictví, sestavuje svůj rozpočet a dle něj poté hospodaří. Rozpočet podléhá schválení Ekonomické rady Diecézní charity Litoměřice. Stanovy se taktéž ve svém obsahu věnují možnému zániku, sloučení a rozdělení organizace a jejích složek.

Co se týče organizačního řádu, jde o interní normu, kterou vydává ředitel a tato norma vychází z existujících stanov a platí pro všechny zaměstnance organizace. Organizační řád upravuje strukturu organizace, poslání a působnost organizace a organizační mandát. Dle organizačního řádu je cílem Diecézní charity Litoměřice pomáhat

²¹ Stanovy Diecézní charity Litoměřice. *Diecézní charita Litoměřice* [online]. 2009 [cit. 2018-08-20]. Dostupné z: <http://dchltm.cz/res/archive/002/000337.pdf?seek=1295011807>

lidem v nouzi, preventivně působit v oblasti patologických společenských jevů, začlenit sociálně vyloučení jedince zpět do společnosti a zprostředkovávat setkání člověka s Bohem. Poslání a cíle organizace vyplývají ve své podstatě z poslání Charity ČR. V rámci organizačního řádu je nutné zastavit se u „zprostředkování setkání člověka s Bohem“, kdy není jasné, co přesně tím organizace myslí. Je nutné zmínit, že při poskytování sociálních služeb nehraje vyznání a ani víra člověka žádnou zásadní roli. Personální předpisy organizace jsou tvořeny personálním řádem, který je interní normou a je závazný jak pro zaměstnance, tak i pro zaměstnavatele. Obsah pracovního řádu vychází ze zákona č. 262/2006 Sb., zákoník práce. Další směrnice popisují hodnocení pracovníků organizace a hodnocení poskytovaných sociálních služeb.²²

V organizace byl vytvořen Jednací řád Diecézní charity Litoměřice, který se vztahuje k jednání Rady, jejímu zasedání, průběhu jednání apod. Rada se schází dle potřeby, vždy min. jednou ročně a svolává ji prezident. Pozvánka na Radu musí obsahovat několik základních údajů – datum, čas a program jednání Rady a musí být zaslána následně na adresu těch, kteří byli na Radu pozváni, a to v písemné či elektronické podobě, nejpozději však týden před konáním Rady. Jednání Rady je neveřejné, avšak v některých případech mohou být přizvány třetí osoby, které se mohou vyjádřit např. k posouzení odborných otázek. Zasedání Rady je řízeno prostřednictvím prezidenta a rada projednává celou řadu různých otázek – koncepce činnosti Diecézní charity Litoměřice, vyúčtování a rozpočet organizace, závěry a zprávy kontrolní komise.

V rámci analýzy interních faktorů Diecézní charity Litoměřice je nutné zaměřit pozornost na předpoklady organizace, které povedou k úspěšné implementaci strategie a zhodnotit taktéž i rizika v rámci organizačního procesu charity, protože ty mohou realizaci strategii ovlivnit negativně. Poslání a cíle organizace jsou uvedeny v organizačních a řídicích normách Diecézní charity organizace, které zde plní však jen formální funkci, a nikde tudíž není uvedeno, jak chce organizace vymezených cílů dosáhnout. Z hlediska organizační struktury má Diecézní charita Litoměřice hierarchickou strukturu, což odpovídá následně také i existujícímu členění charity na střediska, a to vždy dle příslušné cílové skupiny. Kontrolní mechanismy zde téměř neprobíhají, a pokud ano, tak jen na nižší úrovni vedení organizace. Hodnocení pracovníků probíhá jednou ročně. Kontrola na vyšší

²² *Interní záznamy Diecézní charity Litoměřice: Diecézní charita Litoměřice.* Litoměřice, 2018.

úrovni zde neexistuje a jednotliví vedoucí pracovníci tak odvádí svoji práci v různé kvalitě. I kvalita poskytovaných sociálních služeb se mnohdy značně liší. Ani systémy řízení nejsou v rámci organizace nijak sjednoceny a rozhodování zde probíhá až v okamžiku, kdy vznikne nějaký problém. Dlouhodobé plánování tudíž naprosto chybí a spíše zde převažuje operativní složka řízení. V organizaci je uplatňován demokratický styl řízení, a to i přesto, že je organizace značně formalizovaná. Fluktuace pracovníků je zde nízká, což znamená, že pracovní týmy jsou spíše stabilní. Vztahy, které na pracovišti panují, jsou pozitivní. Poskytování sociálních služeb probíhá na profesionální úrovni a zaměstnanci se snaží plnit standardy kvality. Všichni pracovníci musí splňovat kvalifikační předpoklady nutné k výkonu jejich práce, což vychází ze zákona č. 108/2006 Sb., o sociálních službách. Velmi podstatné je dodržovat etické a morální zásady, což je v případě charity klíčové. Za klíčovou sdílenou hodnotu je možné označit pomoc bližním, a to bez ohledu na jejich rasu, náboženství, věk, pohlaví či národnost. Cílem Diecézní charity Litoměřice je ochraňovat člověka v jeho důstojnosti. Každý člověk je jedinečnou osobou, a to nezávisle na svém morálním, psychickém, fyzickém a sociálním stavu. Kvalita poskytovaných služeb má v případě charity mnohem více dimenzí – dimenzi odbornou (ekonomické a kvalifikované využití nástrojů v oblasti sociální práce, psychologie, ošetřovatelství, pedagogiky a ekonomie) a duchovní a etickou dimenzi, která je zde významná. Kvalita musí být přítomna vždy, a to proto, že charita je výrazem křesťansko-etického závazku, a to vůči všem uživatelům. Hodnoty organizace jsou: láska, spravedlnost, svoboda a pravda. Pracovníci charity musí mít určité předpoklady nutné k výkonu této práce, a to odpovědnost, profesní odbornost, lidskost, poctivost a schopnost udržovat na pracovišti dobré vztahy. Musí dodržovat zákony, interní směrnice, pracovní postupy a musí respektovat svědomí své a svědomí druhých.

4.4.2 Analýza vnějšího prostředí

V rámci analýzy vnějšího prostředí, která má podobu PESTLE (STEP) analýzy, jsou identifikovány klíčové vlivy externího makrookolí, která na Diecézní charitu Litoměřice působí. V rámci PESTLE analýzy jsou zkoumány politické faktory, sociální a kulturní faktory, ekonomické faktory, technologické faktory, legislativní faktory a také ekologické faktory. PEST analýza vychází nejenom z vlastních zkušeností, ale také ze

znalosti prostředí Diecézní charity Litoměřice, historického kontextu vzniku organizace a jejího předpokládaného vývoje.

POLITICKÉ FAKTORY

Vyspělé státy všechny neziskové organizace finančně podporují, a to proto, že oblast poskytování sociálních služeb je velmi často vnímána jako okrajová. Role státu v rámci sociální politiky se v České republice neustále vyvíjí, a to dle politické i ekonomické situace země. Sílící role státu v této oblasti vypovídá o tom, že sociální politika nabývá i nových rozměrů a kvalita sociálních služeb tak roste. Stát na sebe přejímá do jisté míry sociální zajištění obyvatelstva a musí se aktivně podílet na zajištění sociálních potřeb společnosti. Vzhledem ke skutečnosti, že posláním Diecézní charity Litoměřice je pomáhat lidem v nouzi, vliv na činnost organizace mají samozřejmě i změny v oblasti legislativní. Poměr zastoupení pravicových a levicových stran se v posledních letech v České republice nijak zásadně nemění a ani složení vlád nemá na neziskový sektor velký vliv. V roce 2017 proběhly volby do Poslanecké sněmovny Parlamentu ČR a v programech řady politických stran se problematika neziskového sektoru skutečně objevila. Po volbách však vždy zájem o tento sektor upadá. Dotace, které plynou do neziskového sektoru, klesají, což je problém, který je nutné do budoucna řešit. To, co ovlivňuje Diecézní charitu Litoměřice, je především složení politické reprezentace v Litoměřicích. Volby v roce 2017 vyhrálo ANO, následovala ODS, Piráti a SPD. V rámci Strategického plánu rozvoje města Litoměřice, který byl naposled aktualizován v roce 2012, je sociální oblast jednou z prioritních oblastí. „*Cílem města je vytvořit podmínky pro kvalitní zdravotní péči a efektivní, fungující síť sociálních služeb, která bude odrážet aktuální potřeby obyvatel města. Bude optimalizováno řízení systému poskytovatelů sociálních služeb pomoci průběžně aktualizovaného komunitního plánu. Optimálním řešením této problematiky je zajistit kvalitně propojený a spolupracující systém zdravotní a sociální péče a komunitního plánování. Město se zaměří na vytváření a zlepšování podmínek pro seniory, zdravotně postižené a občany ohrožené sociálním vyloučením.*“²³

²³ Strategický plán rozvoje města Litoměřice. *Litoměřice* [online]. 2014 [cit. 2018-08-25]. Dostupné z: https://www.litomerice.cz/images/strategicke-dokumenty/SPRM_2012_FINAL_pro_web-2014.pdf

V souvislosti s činností Diecézní charity Litoměřice je možné zmínit následující cíle:²⁴

- ✚ růst informovanosti a podpora osvěty obyvatel v oblasti poskytování sociálních služeb a o činnosti neziskových organizací,
- ✚ podpora činnosti v oblasti sociálních služeb a rozšíření nabídky činností, které neziskové organizace poskytují,
- ✚ rozvoj projektů, které jsou zaměřeny na seniory, osoby se zdravotním postižením, osoby v krizi, rodiny s dětmi, mládež,
- ✚ rozvoj dobrovolnictví v oblasti sociální sféry,
- ✚ realizace projektů na úrovni města Litoměřice,
- ✚ prostřednictvím komunitního plánování sociální služby plánovat tak, aby plně odpovídaly místním specifikům a také potřebám jednotlivých občanů,
- ✚ mezigenerační propojení a společné hledání řešení krizových situací,
- ✚ navázání spolupráce a partnerství (zadavatel, uživatel, poskytovatel a veřejnost),
- ✚ možnost tzv. případových konsilií,
- ✚ schopnost flexibilně reagovat na lidské potřeby, apod.

EKONOMICKÉ FAKTORY

Litoměřice je město, které se nachází na soutoku Labe a Ohře, v oblasti severních Čech. Rozloha města činí cca 17,99 km² a ve městě žije 25 tis. obyvatel. Finanční prostředky pro realizaci projektů může Diecézní charita Litoměřice získat prostřednictvím dotací z Evropského sociálního fondu – Dotační program „Podpora sociálních služeb pro

²⁴ KOMUNITNÍ PLÁN SOCIÁLNÍCH SLUŽEB ORP LITOMĚŘICE 2018-2020. *Litoměřice* [online]. 2017 [cit. 2018-08-20]. Dostupné z: <https://www.litomerice.cz/images/strategicke-dokumenty/5-KomunitniPlan.pdf>

rok 2018“. Účelem tohoto dotačního programu je financovat základní druhy a základní formy sociálních služeb, a to v rozsahu, který je vymezen základními činnostmi při poskytování sociálních služeb, které jsou uvedeny v zákoně č. 108/2006 Sb., o sociálních službách. Pro rok 2018 je předpokládán objem finančních prostředků ve výši 8 mil. Kč. Podpora sociálních služeb v Litoměřicích vychází především z potřeby udržení stávající sítě registrovaných sociálních služeb, které saturují potřeby občanů, kteří se ocitli v nepříznivé sociální situaci, a to vlivem svého věku či zdravotního stavu. Organizace až do roku 2013 čerpala finanční prostředky i v rámci Operačního programu „Lidské zdroje a zaměstnanost“, které byl zaměřen na růst zaměstnanosti a zaměstnatelnosti v České republice. „*Operační program Lidské zdroje a zaměstnanost je zaměřený na snižování nezaměstnanosti prostřednictvím aktivní politiky na trhu práce, profesního vzdělávání, dále na začleňování sociálně vyloučených obyvatel zpět do společnosti, zvyšování kvality veřejné správy a mezinárodní spolupráci v uvedených oblastech.*“²⁵ V rámci programového období 2014 – 2020 je aktuální Operační program Zaměstnanost, který je zaměřen na integraci ohrožených skupin, růst kvality práce neziskových organizací, podporu v oblasti mezinárodní spolupráce, vzdělávání zaměstnanců, podporu sociálního začleňování a boje s chudobou, zdravotních služeb, modernizace veřejné správy, atd.²⁶

SOCIÁLNÍ A KULTURNÍ FAKTORY

Současný životní styl je plný stresu, doba je uspěchaná, je zde patrný konzumní způsob života a lidé trpí nedostatkem pohybu. Obyvatelstvo České republiky stárne, což je možné spatřit i v ostatních vyspělých evropských zemích. Z hlediska dlouhodobého plánování sociálních služeb je nutné brát v potaz primárně vývojové trendy v oblasti demografického vývoje obyvatelstva. Je více než jasné, že stárnutí obyvatelstva bude i nadále pokračovat a právě to má zásadní vliv na poskytování sociálních služeb a činnost Diecézní charity Litoměřice. V České republice populace dlouhodobě roste a stárne – již od konce 80. let 20. století, přičemž v posledních letech se stárnutí zrychluje. Výrazně roste taktéž počet obyvatel nad 80 let věku. V roce 2017 byl průměrný věk obyvatele ČR

²⁵ Operační program Lidské zdroje a zaměstnanost. *Strukturální fondy EU* [online]. 2013 [cit. 2018-08-22]. Dostupné z: [https://www.strukturalni-fondy.cz/cs/Evropske-fondy-v-CR/Programove-obdobi-2007-2013/Programy-2007-2013/Tematicke-operacni-programy-\(1\)/OP-Lidske-zdroje-a-zamestnanost](https://www.strukturalni-fondy.cz/cs/Evropske-fondy-v-CR/Programove-obdobi-2007-2013/Programy-2007-2013/Tematicke-operacni-programy-(1)/OP-Lidske-zdroje-a-zamestnanost)

²⁶ Operační program Zaměstnanost. *Strukturální fondy EU* [online]. 2014 [cit. 2018-08-22]. Dostupné z: <https://www.strukturalni-fondy.cz/cs/Evropske-fondy-v-CR/2014-2020/Operacni-programy/List/OP-Zamestnanost>

42 let. Nevyšší přírůstky obyvatelstva je možné spatřit ve věkové kategorii 65 let a více. Přibylo tak ročně 56 tis. seniorů, a to na hodnotu téměř 2 mil. V roce 2050 by se měl průměrný věk pohybovat okolo 48 – 50 let, což je cca o 10 let více, než je tomu dnes. V České republice roste i index stáří.²⁷ Je všeobecně známo, že kapacita lůžek je v zařízeních, jako je charita, naprosto nedostačující. Na trhu je i nedostatečný počet zdravotnického personálu, který je kvalifikovaný a disponuje patřičnými znalostmi a dovednostmi. Proto je činnost charity ve velké míře závislá taktéž na dobrovolnictví.²⁸

TECHNOLOGICKÉ A EKOLOGICKÉ FAKTORY

V oblasti technologie dnes roste použití moderních informačních a komunikačních technologií i v oblasti neziskového sektoru. Proto do popředí zájmu i zde vstupuje elektronická forma komunikace. V minulosti došlo ke vzniku registru poskytovatelů sociálních služeb, což je internetový portál, který je zřízen Ministerstvem práce a sociálních věcí ČR. Na tomto internetovém portálu je možné vyhledat velmi snadno všechny registrované sociální služby, a to v celé České republice. „Na základě zákona č.108/2006 Sb., o sociálních službách, s účinností od roku 2007 je zřízen Registr poskytovatelů sociálních služeb. Smyslem tohoto zákona je chránit práva a oprávněné zájmy lidí, kteří jsou oslabeni v jejich prosazování, a to z různých důvodů jako je věk, zdravotní postižení, nedostatečně podnětné sociální prostředí, krizová životní situace a mnoho dalších příčin. Zákon vymezuje vedle práv a povinností jednotlivců také práva a povinnosti krajských poboček úřadu práce, obcí, krajů, státu a samozřejmě také poskytovatelů sociálních služeb. V zákoně je také upravena oblast týkající se podmínek výkonu sociální práce, a to ve všech společenských systémech, kde sociální pracovníci působí.“²⁹ Díky tomuto nástroji je možné získat přehled o sociálních službách v rámci daného regionu. Je nutné zmínit, že v porovnání s ostatními organizacemi v Litoměřicích Diecézní charita Litoměřice disponuje nadstandardním technologickým vybavením v podobě kvalitního softwarového vybavení. Svě služby taktéž charita propaguje

²⁷ Aktuální populační vývoj v kostce. Český statistický úřad [online]. 2017 [cit. 2018-08-22]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/aktualni-populacni-vyvoj-v-kostce>

²⁸ Interní záznamy Diecézní charity Litoměřice: Diecézní charita Litoměřice. Litoměřice, 2018.

²⁹ Registr poskytovatelů sociálních služeb. MPSV ČR [online]. 2015 [cit. 2018-08-22]. Dostupné z: http://iregistr.mpsv.cz/socereg/vitejte.fw.do;jsessionid=F572C08550F76BAD6BFA8A92D8F96C25.node1?SUBSESSION_ID=1535643188156_1

prostřednictvím svých webových stránek. Co se týče ekologických faktorů, lze konstatovat, že jejich význam roste, avšak na činnost charity mají jen minimální vliv. Organizace dodržuje při poskytování sociálních služeb veškeré platné právní předpisy, které řeší oblast a ochrnu životního prostředí či způsob nakládání s odpady. Veškeré projekty jsou zde řešeny z hlediska jejich vlivu na životní prostředí, kdy je posuzováno třídenní odpadů, které musí být ekologické, šetrné využití spotřebního materiálu, úsporné nakládání s energetickými zdroji a podpora dopravy, která je z ekologického hlediska šetrná. Město Litoměřice je členem Národní sítě zdravých měst ČR, a proto zde hraje ochrana životního prostředí velmi důležitou roli.

LEGISLATIVNÍ FAKTORY

Zásadním krokem v oblasti poskytování sociálních služeb je přijetí zákona č. 108/2006 Sb., o sociálních službách, který je možné prezentovat dnes jako ucelenou a komplexní právní úpravu podmínek čerpání a také poskytování sociálních služeb v České republice. Právě z toho zákona se odvíjí povinnost pro poskytovatele sociálních služeb tyto služby poskytovat jen dle uděleného oprávnění, tedy registrace. „*Tento zákon upravuje podmínky poskytování pomoci a podpory fyzickým osobám v nepříznivé sociální situaci prostřednictvím sociálních služeb a příspěvku na péči, podmínky pro vydání oprávnění k poskytování sociálních služeb, výkon veřejné správy v oblasti sociálních služeb, inspekci poskytování sociálních služeb a předpoklady pro výkon činnosti v sociálních službách. Zákon dále upravuje předpoklady pro výkon povolání sociálního pracovníka, pokud vykonává činnost v sociálních službách nebo podle zvláštních právních předpisů při pomoci v hmotné nouzi, v sociálně-právní ochraně dětí, ve školách a školských zařízeních, u poskytovatelů zdravotních služeb, ve věznicích, v zařízeních pro zajištění cizinců a v azylových zařízeních.*“³⁰ Kromě zmíněného zákona je důležitá také prováděcí vyhláška č. 505/2006 Sb., kterou se provádějí některá ustanovení zákona o sociálních službách. Dle této vyhlášky jsou definována hodnotící kritéria sociálních služeb, které jsou posuzovány při hodnocení kvality poskytované péče.³¹ V této souvislosti je nutné zmínit se také o

³⁰ ČESKÁ REPUBLIKA. Zákon č. 108/2006 Sb., o sociálních službách: Zákon o sociálních službách. In: *Sbírka zákonů ČR*, 2006.

³¹ ČESKÁ REPUBLIKA. *Vyhláška č. 505/2006 Sb., kterou se provádějí některá ustanovení zákona o sociálních službách*. In: . 2006.

pojmu „sociální ekonomika“, která se v současné době velmi hojně využívá, a to nejenom z hlediska rozvoje Evropy, ale i legislativních nástrojů a koncepčních řešení či problémů, které tradiční ekonomika přináší – chudoba, nezaměstnanost, sociální vyloučení určitých skupin, apod. Koncept sociální ekonomiky v Česku představuje nové a moderní řešení témat, jako je integrace osob, které jsou ohroženy sociálním vyloučením, apod. Sociální ekonomika je založena na principu solidarity a hraje důležitou roli v rámci místního rozvoje a sociální soudržnosti. Je významným faktorem demokracie a je sociálně odpovědná.

4.5 SWOT analýza

Diecézní charita Litoměřice je neziskovou humanitární organizací a jde o církevní právnickou osobu, která je součástí Charity ČR. V České republice charita funguje téměř 30 let a její činnost spočívá ve službě a pomoci lidem, kteří se ocitnou v nouzi. SWOT analýza prezentuje silné a slabé stránky Diecézní charity Litoměřice a identifikuje taktéž hrozby a příležitosti, kterým musí organizace čelit.

Obr.č. 10 SWOT analýza

silné stránky	slabé stránky
profesionalita, odborné znalosti a dovednosti pracovníků vicezdrojové financování ze společenského hlediska prospěšné a hodnotné projekty silná osobnost v čele charity stabilní tým pracovníků	nulová strategie slabší marketingová činnost velmi nízká zastupitelsot pracovníků přenos informací v organizaci
příležitosti	hrozby
rozvoj dobrovolnictví větší propagace sociálních služeb výměna dobrých zkušeností s ostatními organizacemi rozšíření a diverzifikace služeb intezivnější komunikace s veřejností a uvnitř organizace	změny v oblasti legislativy nízká podpora poskytovatelů soc. služeb ze strany státu nízká podpora sociálně vyloučených skupin ze strany státu nepříznivý demografický vývoj měnící se potřeby klientů a jejich struktura

Zdroj: Vlastní tvorba

Podkladem pro tvorbu strategie a nastavení strategického plánu Diecézní charity Litoměřice jsou nejenom výsledky, který jsou získány v rámci SWOT analýzy, ale taktéž i témata, která je nutné v organizaci řešit. Co se týče silných stránek organizace, je nutné zmínit, že v čele charity se nachází velmi schopná ředitelka, která se aktivně podílí na rozvoj charity jako celku. Celkově je tým pracovníků vysoce profesionální, disponuje

patříčnými odbornými znalostmi a dovednostmi a je stabilní. Další silnou stránkou je vícezdrojové financování, kdy charita může získávat finanční prostředky z nejrůznějších zdrojů a fakt, že poskytuje ze společenského hlediska prospěšné a hodnotné projekty, kterými se snaží pomáhat lidem v nouzi. Naopak mezi slabé stránky Diecézní charity Litoměřice patří nulová strategie, slabší marketingová činnost, velmi pomalý přenos informací v organizaci a nízká zastupitelnost jednotlivých pracovníků.

Hrozby je možné spatřit ve změnách v oblasti legislativy týkající se poskytování sociálních služeb, nízké podpoře poskytovatelů sociálních služeb ze strany státu, nízké podpoře sociálně vyloučených skupin, nepříznivém demografickém vývoji a v neustále měnících se potřebách klientů, což má vliv i na jejich strukturu. Hrozbou je taktéž i riziko klesajících dotací a celkově nedostatek financí nutných k činnosti charity. Naopak za příležitosti k dalšímu rozvoji je možné označit rozvoj dobrovolnictví, které je pro činnost všech neziskových organizací velmi důležité. Dále větší propagaci sociálních služeb, které Diecézní charita Litoměřic poskytuje, výměna dobrých zkušeností a dobré praxe s ostatními organizacemi, rozšíření a diverzifikace poskytovaných služeb a mnohem intenzivnější komunikace jak uvnitř charity, tak především komunikace s veřejností.










4.6 Návrh a implementace strategie rozvoje

V rámci následujícího textu je zapotřebí se nejdříve věnovat metodice strategického plánování, což je jeden z cílů této práce. Metodika je vytvořena na základě odborných znalostí a získaných informací, které se týkají strategického plánování, a popisuje celkový průběh strategického plánování. Strategický plán je nutné vnímat jako vhodný a efektivní model společné práce charity, nikoliv práce jednotlivce a příprava metodiky je mnohdy dosti individuální záležitostí. Kvalita strategického plánování se odvíjí primárně od kvality lidí, kteří plán sestavují, množství investované energie a způsobu řízení dané organizace. Jelikož se Diecézní charita Litoměřice nikdy strategickým plánováním nezabývala, neexistuje zde ani pracovník, který by za tuto oblast nesl odpovědnost. Pracovní tým je tak nutné vytvořit ze stávajících pracovníků – vedení organizace, vedoucích pracovníků a pracovníků, kteří mají na starost PR a marketingové aktivity. Ředitel Diecézní charity Litoměřice tak bude rozhodovat nejenom o podobě strategického plánu, ale bude rozhodovat taktéž i o volbě strategie. V jeho kompetenci bude schvalování rozpočtu, který souvisí se strategickým plánem, kontrola plnění časového harmonogramu strategického

plánu a plánování schůzek pracovního týmu. Ekonomická ředitelka bude mít na starost finanční rozpočet v rámci strategického plánu, bude kontrolovat celkový průběh financování během strategického plánu a vytvoří taktéž i návrh pro alokaci finančních zdrojů, které jsou nutné pro realizaci strategických cílů organizace. Vedoucí pracovníci jednotlivých středisek budou zodpovídat za plnění akčního plánu, navrhnou následně opatření, která povedou k překonání bariér bránících plnění plánu, budou delegovat dílčí úkoly, a to na odpovědné pracovníky a zároveň budou kontrolovat i plnění těchto úkolů. Vedoucí pracovníci se musí aktivně podílet na hodnocení strategického plánu, což je důležité zmínit. PR pracovníci budou mít za úkol předat informace, které se týkají strategie, jednotlivým pracovníkům, kteří jsou v Diecézní charitě Litoměřice zaměstnáni.

Strategický plán je zpracován na období 2–5 let a jde tudíž o dlouhodobý plán, který se musí sestavit s ohledem na možné změny v rámci externího prostředí organizace – např. dotace.

Časový harmonogram strategického plánu je možné shrnout do těchto bodů:

-  přípravná fáze – 14 dnů,
-  sběr a analýza dat – 1 měsíc,
-  zpracování výstupů – 14 dnů,
-  formulace a výběr strategie – 14 dnů,
-  tvorba akčních plánů – 14 dnů,
-  implementace strategického plánu – 3 až 5 let,
-  kontrola a monitoring – měsíční,
-  hodnocení plnění strategického plánu – dle akčního plánu,
-  meetingy pracovního týmu – měsíční.

Za tvorbu výstupů nutných ke zpracování strategické analýzy ponese odpovědnost vedoucí marketingu a PR vztahů, který bude rozhodovat také o volbě vhodných metod. Do

strategické analýzy se mohou zapojit dle uvážení vedoucího pracovníků i ostatní zaměstnanci charity – je vhodné tedy určité dílčí úkoly delegovat i na své spolupracovníky. Výstup ze strategické analýzy je nutné předložit řediteli charity, který je poté prezentuje ostatním členům pracovního týmu. Je nutné zmínit, že strategické analýzy jsou významným podkladem nutným pro tvorbu strategického plánu. Součástí strategického plánu jsou nejenom strategické cíle, ale i cíle operativní. Soustavu cílů tvoří v organizaci zároveň i cíle poskytovaných sociálních služeb, které se nesmí nacházet v rozporu se strategickými cíli organizace jako celku. Tyto cíle jsou stanoveny ze strany jednotlivých vedoucích pracovníků. Cíle poskytování sociálních služeb tak musí korespondovat vždy se strategickými cíli charity. Po vymezení strategických cílů může pracovní tým následně přistoupit k volbě strategie. Je nutné nejdříve diskutovat jednotlivé strategické varianty, které dokážou co nejvíce maximalizovat šance na dosažení strategických cílů. Každý člen pracovního týmu ponese odpovědnost za vybranou část realizace vymezených strategických cílů a taktéž za implementaci akčních plánů. Do implementace strategického plánu je nutné zapojit i další zaměstnance, a to primárně pro oblast plnění dílčích cílů, které směřují k dosažení strategických cílů. Důležitou fází strategického plánování, kterou nelze opomenout, je hodnocení a monitoring. Monitoring bude probíhat v dohodnutých časových intervalech, a to po celou dobu implementace strategie. Formulář monitoringu obsahuje identifikaci priority, strategický cíl, operační cíl, zodpovědnost a kritérium hodnocení, dle kterého je hodnocen průběh plnění cíle a identifikované nedostatky. Součástí formuláře je i návrh opatření, která povedou k odstranění zjištěných nedostatků, jméno hodnotitele a datum monitoringu. Průběžné hodnocení je nutné realizovat vždy do 14 dnů po uplynutí termínu pro realizaci akčního plánu. Závěrečné hodnocení je poté uskutečněno do 1 měsíce, a to po uplynutí termínu pro realizaci strategického plánu.

Na základě analýzy vnějšího a vnitřního prostředí Diecézní charity Litoměřice a SWOT analýzy a dle uvedené metodiky strategického plánování je možné přistoupit k vytvoření strategického plánu. Plán implementace strategického plánu je stanoven na období 2019–2022. Ze všeho nejdříve je nutné upravit poslání a vizi Diecézní charity Litoměřice. Posláním charity je dle křesťanských hodnot pomáhat bližním, a to prostřednictvím kvalitní sociální a zdravotní péče, která je poskytována v pobytových zařízeních a v domovech, a je určena pro jedince, kteří se ocitnou v nouzi. Veškeré služby jsou poskytovány na profesionální úrovni, a především s lidským přístupem. Organizace

taktéž své klienty motivuje k návratu do běžného života. To přesně a jasně vyjadřuje sdílené hodnoty charity, které se odvíjí od respektu vůči křesťanským hodnotám a bližnímu. To, co charitě chybí, je i přesně a jasně definovaná vize, a to i přesto, že vedení organizace má určitou představu o tom, kam by měla činnost organizace do budoucna směřovat. Vizi je možné pojmout z hlediska toho, že Diecézní charita Litoměřice chce být do budoucna transparentní a otevřenou organizací, která dokáže efektivním a správným způsobem využívat získané finanční zdroje a jde zároveň o uznávaného partnera v oblasti poskytovaných sociálních služeb. Organizace chce primárně poskytovat individualizované sociální služby a taktéž nabídku sociálních služeb flexibilně přizpůsobit požadavkům a přáním svých klientů. Chce intenzivně pracovat na růstu kvality poskytovaných sociálních služeb, služby neustále inovovat a podporovat i profesní růst svých pracovníků, protože ti mají na kvalitu poskytovaných služeb zásadní vliv.

Strategické cíle byly vytvořeny dle realizované vnější a vnitřní analýzy organizace a vychází z těchto strategických priorit – financování, lidské zdroje, komunikace, kvalita poskytovaných sociálních služeb a zabezpečení stabilizace organizace. Strategické cíle, které jsou stanoveny na období 2019–2022, jsou následující:

- snížení finanční závislosti Diecézní charity Litoměřice na dotacích – rozvoj tzv. fundraisingových aktivit, které povedou k růstu výnosů z darů; je nutné vytvořit určitým systém pro oslovení sponzorů a dárců, a to z řad fyzických osob i společností; zvýšení výnosů plynoucích z realizovaných projektů;
- růst kvality poskytovaných sociálních služeb a flexibilita v oblasti reakcí na požadavky a přání ze strany klientů organizace – zavedení standardů kvality; získání podnětů, které povedou k rozvoji v oblasti poskytování sociálních služeb; získání hodnocení především také od klientů; realizace doplňkové programy a služby;
- rozvoj dobrovolnictví a dosáhnout tak stabilního počtu dobrovolníků – nastavení nového systému práce s dobrovolníky s přesně vymezeným seznamem činností, kterými by se měli zabývat; zvýšení celkového počtu dobrovolníků;
- vytvoření systému práce s lidskými zdroji v organizaci – aktivní podpora rozvoje a vzdělávání zaměstnanců, vytvoření nových vzdělávacích a rozvojových plánů, zajištění možnosti kariérního postupu; získávání a implementace příkladů dobré praxe;

- docílení plynulého toku informací uvnitř charity – vytvoření efektivního systému pro oblast výměny informací mezi jednotlivými středisky organizace; vytvoření tzv. mediální plán; na webových stránkách prezentování především aktuálních informací;
- růst propagace poskytovaných sociálních služeb a prezentace charity navenek v očích široké veřejnosti.

Rozvoj každé organizace je úspěšný jen v okamžiku, kdy všichni zaměstnanci plně chápou smysl veškerých změn a tyto změny a jejich implementaci plně podporují. Proto je nutné, aby se zaměstnanci Diecézní charity Litoměřice s nastavenou strategií organizace ztotožnili. Výsledkem realizace dlouhodobé strategie by tak měl být růst zájmu klientů o poskytované služby a taktéž celkový rozvoj organizace. Strategické plánování vede k efektivní činnosti organizace jako celku, což organizaci pomůže v získání pevné, a především stabilní pozice v oblasti poskytovatelů sociálních služeb. Proces strategického plánování je velmi obtížný a mnohdy také dosti zdlouhavý. Ani dnes neexistuje jednotný návod či metodika, která by byla aplikovatelná na každý typ organizace.

5 Závěr

V každé organizaci, i v neziskové, je zavádění strategického plánování naprosto dobrovolnou záležitostí a záleží jen na dané organizaci, zda se do tvorby a implementace strategického plánu pustí či nikoliv. Současná doba je v rámci poskytování sociálních služeb dosti nepřehledná a taktéž ni nevyzpytatelná, přičemž strategické plánování je i přes svůj nezpochybnitelný přínos v řadě neziskových organizací stále opomíjeno. Neziskové organizace, které chtějí poskytovat kvalitní sociální služby, se však již bez strategického plánování neobejdou. Strategické plánování je nedílnou součástí strategického řízení organizace jako celku a vzhledem k aktuálním demografickým trendům a prognózám bude význam strategického plánování u poskytovatelů sociálních služeb růst. Řada organizací se domnívá, že strategické řízení nepotřebuje, avšak opak je pravdou. Strategické plánování může do organizace přinést celou pozitiv a díky strategickému plánování tak mohou manažeři mnohem lépe, efektivně a systematicky uvažovat o minulosti, přítomnosti a také budoucnosti.

Cílem této práce definovat strategii rozvoje organizace nejenom z teoretického hlediska, ale především také na základě analýzy vnitřního a vnějšího prostředí Diecézní charity Litoměřice a SWOT analýzy, která spočívá v identifikaci silných a slabých stránek organizace, jejich hrozeb a příležitostí, navrhnout strategii rozvoje organizace a tu posléze správně implementovat. Text je rozdělen do dvou základních částí. První část je teoretická a definuje strategii rozvoje z odborného hlediska. Pozornost je věnována vymezení základních pojmů, jako je strategie, strategické cíle, strategické myšlení, vizi, misi a poslání organizace a strategickému řízení v ziskovém a neziskovém sektoru. V rámci teoretické části je pozornost zaměřena také na strategický management a strategickou analýzu. Praktická část se již zabývá tvorbou a implementací strategie rozvoje v Diecézní charitě Litoměřice, která je členem Charity ČR a jejím posláním je pomáhat lidem, kteří se ocitnou v nouzi. Pozornost je zde věnována taktéž roli státu při pomoci azylovým organizacím. Dle mého názoru byl cíl práce splněn.

6 Použité zdroje

1. Aktuální populační vývoj v kostce. *Český statistický úřad* [online]. 2017 [cit. 2018-08-22]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/aktualni-populacni-vyvoj-v-kostce>
2. ARMSTRONG, M. a T. STEPHEN. *Řízení lidských zdrojů: Moderní pojetí a postupy*. Praha: Grada Publishing, 2015. ISBN 9788024798820.
3. Co by měl znát pracovník Charity. *Diecézní charita Litoměřice* [online]. 2015 [cit. 2018-08-20]. Dostupné z: <http://dchltm.cz/res/archive/006/000892.pdf?seek=1364393087>
4. ČESKÁ REPUBLIKA. Zákon č. 108/2006 Sb., o sociálních službách: Zákon o sociálních službách. In: *Sbírka zákonů ČR*. 2006.
5. ČESKÁ REPUBLIKA. *Vyhláška č. 505/2006 Sb., kterou se provádějí některá ustanovení zákona o sociálních službách*. In: 2006.
6. Diecézní charita Litoměřice. Poslání, vznik, působnost, struktura. *Diecézní charita Litoměřice* [online]. 2018 [cit. 2018-08-20]. Dostupné z: <http://dchltm.cz/charita-litomerice/kdo-jsme/>
7. Dotační program - „Podpora sociálních služeb pro rok 2018 “. *Litoměřice* [online]. 2018 [cit. 2018-08-22]. Dostupné z: https://www.litomerice.cz/images/Clanky/dotace/2018/podpora_soc_sluzeb/Dotacni_program_Podpora_soc_sluzeb_2018.pdf
8. Etický kodex. *Diecézní charita Litoměřice* [online]. 2015 [cit. 2018-08-20]. Dostupné z: <http://dchltm.cz/res/archive/001/000227.pdf?seek=1287058571>
9. Farní charita Lovosice - kdo jsme. *Farní charita Lovosice* [online]. 2018 [cit. 2018-08-20]. Dostupné z: <http://www.fchlovosice.cz/kdo-jsme/>
10. FOTR, J. a kol. *Tvorba strategie a strategické plánování: Teorie a praxe*. Praha: Grada Publishing, 2012. ISBN 9788024781433.
11. Charita Česká republika - historie. *Charita ČR* [online]. 2018 [cit. 2018-08-20]. Dostupné z: <http://www.charita.cz/o-charite/z-historie/>
12. Charita Česká republika - základní informace. *Charita ČR* [online]. 2018 [cit. 2018-08-20]. Dostupné z: http://www.charita.cz/o-charite/?gclid=Cj0KCQjw2f7bBRDVARIsAAwYBBtEjig9OkThmACY5j4zWDrvroWwdI3Xw_X_chvBbIBoy-oSAAIscfAaAps5EALw_wcB

13. Charita začátkem 90. let. *Charita ČR* [online]. 2018 [cit. 2018-08-20]. Dostupné z: <http://www.charita.cz/o-charite/z-historie/clanky-o-historii-charity/charita-zacatkem-90-let/>
14. CHARVÁT, J. *Firemní strategie pro praxi*. Praha: Grada, 2006. ISBN 9788024713892.
15. Interní záznamy Diecézní charity Litoměřice. *Diecézní charita Litoměřice*. Litoměřice, 2018.
16. Jednací řád Diecézní charity Litoměřice. *Diecézní charita Litoměřice* [online]. 2010 [cit. 2018-08-20]. Dostupné z: <http://dchltm.cz/res/archive/002/000338.pdf?seek=1295011961>
17. KOMUNITNÍ PLÁN SOCIÁLNÍCH SLUŽEB ORP LITOMĚŘICE 2018-2020. *Litoměřice* [online]. 2017 [cit. 2018-08-20]. Dostupné z: <https://www.litomerice.cz/images/strategicke-dokumenty/5-KomunitniPlan.pdf>
18. KONEČNÝ, M. a M. GREGUŠOVÁ. *Strategický management: učební text*. Ostrava: Vysoká škola báňská - Technická univerzita, 2012. ISBN 9788024827919.
19. KONEČNÝ, M. a M. GREGUŠOVÁ. *Strategický management: učební text*. Ostrava: Vysoká škola báňská - Technická univerzita, 2012. ISBN 9788024827919.
20. MALLYA, T. *Základy strategického řízení a rozhodování*. Praha: Grada, 2007. Expert (Grada). ISBN 9788024719115.
21. Neziskové organizace v ČR. *Mendelova univerzita v Brně* [online]. 2015 [cit. 2018-08-10]. Dostupné z: https://is.mendelu.cz/eknihovna/opory/zobraz_cast.pl?cast=58902
22. Operační program Lidské zdroje a zaměstnanost. *Strukturální fondy EU* [online]. 2013 [cit. 2018-08-22]. Dostupné z: [https://www.strukturalni-fondy.cz/cs/Evropske-fondy-v-CR/Programove-obdobi-2007-2013/Programy-2007-2013/Tematicke-operacni-programy-\(1\)/OP-Lidske-zdroje-a-zamestnanost](https://www.strukturalni-fondy.cz/cs/Evropske-fondy-v-CR/Programove-obdobi-2007-2013/Programy-2007-2013/Tematicke-operacni-programy-(1)/OP-Lidske-zdroje-a-zamestnanost)
23. Operační program Zaměstnanost. *Strukturální fondy EU* [online]. 2014 [cit. 2018-08-22]. Dostupné z: <https://www.strukturalni-fondy.cz/cs/Evropske-fondy-v-CR/2014-2020/Operacni-programy/List/OP-Zamestnanost>
24. PELIKÁN, P. Sociální bydlení by mělo být v bytech i ubytovnách. *Byznys noviny* [online]. 2018 [cit. 2018-08-20]. Dostupné z: <https://www.byznysnoviny.cz/2018/03/24/socialni-bydleni-by-melo-byt-bytech-i-ubytovnach-patrit-budou-obcim-provoz-zadotuje-stat/>

25. PIROŽEK, P. Management ziskových a neziskových organizací. *Vysoké učení technické v Brně* [online]. Brno: VUT Brno, Fakulta podnikatelská, 2005 [cit. 2018-08-15]. Dostupné z: <http://www.vutium.vutbr.cz/tituly/pdf/ukazka/80-214-2995-X.pdf>
26. Pomáháme v ČR. *Diecézní charita Litoměřice* [online]. 2018 [cit. 2018-08-15]. Dostupné z: <http://dchltm.cz/pomoc-v-cr/>
27. Poslání. *Mendelova univerzita v Brně* [online]. 2018 [cit. 2018-08-15]. Dostupné z: https://is.mendelu.cz/eknihovna/opory/zobraz_cast.pl?cast=58910
28. Přednáška - strategické řízení. *Masarykova univerzita* [online]. 2014 [cit. 2018-08-20]. Dostupné z: https://is.muni.cz/el/1456/jaro2014/BPV_MVVS/um/MVVS_4_prezentace_2014.pdf
29. Registr poskytovatelů sociálních služeb. *MPSV ČR* [online]. 2015 [cit. 2018-08-22]. Dostupné z: http://iregistr.mpsv.cz/socreg/vitejte.fw.do;jsessionid=F572C08550F76BAD6BFA8A92D8F96C25.node1?SUBSESSION_ID=1535643188156_1
30. SDRUŽENÍ AZYLOVÝCH DOMŮ V ČR. *Azylové domy* [online]. 2018 [cit. 2018-08-15]. Dostupné z: <https://www.azylovedomy.cz/o-sdruzeni/>
31. SEDLÁČKOVÁ, H. a kol. *Strategická analýza*. 2. přeprac. a dopl. vyd. Praha: C. H. Beck pro praxi. 2006. ISBN 80-7179-367-1.
32. Sociální ekonomika. *Fokus Labe* [online]. 2017 [cit. 2018-08-25]. Dostupné z: <http://www.fokuslabe.cz/o-nas/socialni-ekonomika/>
33. SOUČEK, Z. *Zvítězíme i v globálním světě*. Praha: Professional Publishing, 2008. ISBN 978-80-86946-73-3.
34. Stanovy Diecézní charity Litoměřice. *Diecézní charita Litoměřice* [online]. 2009 [cit. 2018-08-20]. Dostupné z: <http://dchltm.cz/res/archive/002/000337.pdf?seek=1295011807>
35. Strategický plán rozvoje města Litoměřice. *Litoměřice* [online]. 2014 [cit. 2018-08-25]. Dostupné z: https://www.litomerice.cz/images/strategicke-dokumenty/SPRM_2012_FINAL_pro_web-2014.pdf
36. ŠEDIVÝ, M. a kol. *Úspěšná nezisková organizace*. Praha: Grada Publishing, 2017. ISBN 9788027192618.
37. ŠEDIVÝ, M. a O. MEDLÍKOVÁ. *Úspěšná nezisková organizace*. Praha: Grada Publishing, 2011. ISBN 9788024771878.

38. Vize. *Mendelova univerzita v Brně* [online]. 2018 [cit. 2018-08-10]. Dostupné z: https://is.mendelu.cz/eknihovna/opory/zobraz_cast.pl?cast=58909
39. VRZÁČEK, P. Strategické řízení v současném neziskovém sektoru: Časopis GRANTIS 1/2007. *Neziskovky* [online]. 2007 [cit. 2018-08-15]. Dostupné z: http://www.neziskovky.cz/clanek/942/projekty_530_533/_nezobrazovane-clanku_knihovna_archivcz/012007-strategicke-rizeni-v-soucasnem-neziskovem-sektoru/
40. Výroční zpráva 2016. *Diecézní charita Litoměřice* [online]. 2016 [cit. 2018-08-20]. Dostupné z: <http://dchltm.cz/res/archive/019/002374.pdf?seek=1500277383>
41. ZUZÁK, R. *Strategické řízení podniku*. Praha: Grada Publishing, 2011. Expert (Grada). ISBN 9788024740089.
42. ZUZÁK, R. *Strategický management*. 2. vyd. Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu, 2012. ISBN 9788086730820.