

**Univerzita Palackého v Olomouci**  
**Cyrlometodějská teologická fakulta**  
**Katedra křesťanské sociální práce**

*Diplomová práce*

**2015**

Martina Horníčková

**Univerzita Palackého v Olomouci**  
**Cyriometodějská teologická fakulta**

**Katedra křesťanské sociální práce**

*Mezinárodní humanitární a sociální práce*

Martina Horníčková

*Tvorba situační analýzy vnějších a vnitřních podmínek*

*fungování NZDM Wellmez*

Diplomová práce

Vedoucí práce: Mgr. Dita Palaščáková

2015

Prohlašuji, že jsem práci vypracovala samostatně a že jsem všechny použité informační zdroje uvedla v seznamu literatury.

.....

podpis

Touto cestou bych chtěla poděkovat mojí vedoucí práce Ditě Palaščákové nejen za konečné připomínky a pozvednutí úrovně práce, ale také za její povzbuzování a optimistický přístup k věcem. Dále děkuji všem, kteří se do mého výzkumu zapojili a poskytli mi tak cenné informace, a v neposlední řadě i mému partnerovi, rodině a spolupracovníkům za to, že to se mnou v těchto posledních náročných chvílích vydrželi.

## OBSAH

|   |    |
|---|----|
| OBSAH .....   | 5  |
| ÚVOD .....  | 8  |
| TEORETICKÁ ČÁST.....                                | 10 |
| 1. Strategické plánování obecně .....               | 10 |
| 1.1 Definice a potřeba strategického plánování..... | 10 |
| 1.2 Kroky strategického plánování .....             | 12 |
| 1.3 Vize, poslání a hodnoty organizace .....        | 13 |
| 1.4 Situační analýza .....                          | 14 |
| 1.5 Stanovení strategických cílů .....              | 14 |
| 1.6 Strategie .....                                 | 15 |
| 1.7 Implementace strategie .....                    | 17 |
| 1.8 Monitoring a kontrola .....                     | 18 |
| 2. Situační analýza .....                           | 19 |
| 2.1 Analýza vnějšího prostředí organizace.....      | 20 |
| 2.1.1 STEP analýza .....                            | 20 |
| 2.1.2 Metoda tvorby scénářů.....                    | 21 |
| 2.1.3 Metoda „4C“ .....                             | 22 |
| 2.1.4 Analýza konkurence.....                       | 22 |
| 2.1.5 Analýza konkurentů .....                      | 24 |
| 2.1.6 Benchmarking .....                            | 24 |
| 2.1.7 Strategická skupinová analýza .....           | 25 |
| 2.1.8 Analýza klientů .....                         | 26 |
| 2.1.9 STP analýza .....                             | 26 |
| 2.1.10 Analýza očekávání klientů .....              | 26 |
| 2.1.11 Analýza zájmových skupin .....               | 27 |
| 2.2 Analýza vnitřního prostředí .....               | 28 |
| 2.2.1 Analýza vnitřních zdrojů organizace .....     | 29 |
| 2.2.2 Metoda VRIO.....                              | 30 |
| 2.2.3 Analýza 4P .....                              | 31 |
| 2.2.4 Analýza hodnotového řetězce .....             | 31 |
| 2.2.5 Model „7S“ .....                              | 32 |
| 2.2.6 Technika SAP .....                            | 33 |

|           |  |    |
|-----------|--|----|
| 2.3       | Komplexní (závěrečné) analýzy .....  | 33 |
| 2.3.1     | SWOT analýza .....   | 34 |
| 2.3.2     | Kritické faktory úspěchu .....   | 35 |
| 2.3.3     | Metoda SPACE .....   | 35 |
| 3.        | Diecézní charita Brno .....  | 38 |
| 3.1       | Diecézní charita Brno podrobněji .....   | 38 |
| 3.2       | Oblastní charita Žďár nad Sázavou .....  | 40 |
| 3.3       | Nízkoprahové zařízení pro děti a mládež Wellmez .....  | 41 |
|           | VÝZKUMNÁ ČÁST .....  | 43 |
| 4.        | Tvorba situační analýzy vnějších a vnitřních podmínek fungování NZDM Wellmez .....                               | 43 |
| 4.1       | Výzkumná otázka .....  | 43 |
| 4.2       | Cíl výzkumu .....  | 43 |
| 4.3       | Metodologický postup .....   | 44 |
| 4.3.1     | Výběr cílové skupiny – výzkumného souboru .....  | 44 |
| 4.3.2     | Zajištění vstupu do terénu .....   | 45 |
| 4.3.3     | Etické aspekty .....   | 46 |
| 4.3.4     | Pravdivost a platnost výzkumu .....  | 47 |
| 4.3.5     | Výběr metody sběru dat .....   | 48 |
| 4.3.5.1   | Ohnisková skupina .....  | 48 |
| 4.3.5.1.1 | Popis metody a průběh .....  | 48 |
| 4.3.5.1.2 | Obsahová analýza – ohnisková skupina s uživateli .....   | 52 |
| 4.3.5.1.3 | Obsahová analýza - ohnisková skupina s pracovníky zařízení .....   | 53 |
| 4.3.5.2   | Polostrukturované interview .....  | 59 |
| 4.3.5.2.1 | Popis metody a průběh .....  | 59 |
| 4.3.5.2.2 | Obsahová analýza – polostrukturované rozhovory pracovníky Vedení a Správy OCHZR .....                            | 61 |
| 4.3.5.3   | Analýza dokumentů .....  | 66 |
| 4.4       | Situační analýza vnějších a vnitřních podmínek fungování Nízkoprahového zařízení pro děti a mládež Wellmez ..... | 68 |
| 4.4.1     | STEP analýza .....   | 69 |
| 4.4.2     | Analýza konkurentů .....   | 70 |
| 4.4.3     | Analýza zájmových skupin .....   | 71 |
| 4.4.4     | Analýza klientů .....  | 73 |
| 4.4.5     | Metoda 7„S“ .....  | 74 |

|                          |    |
|--------------------------|----|
| 4.4.6 SWOT analýza ..... | 76 |
| 4.5 Diskuze .....        | 78 |
| ZÁVĚR.....               | 81 |
| ANOTACE.....             | 83 |
| POUŽITÁ LITERATURA.....  | 84 |
| SEZNAM ZKRATEK.....      | 87 |

## ÚVOD

Jedním z nejdůležitějších základních motivů neziskového sektoru (pro účely mé diplomové práce mám na mysli hlavně neziskové organizace působící na poli sociální a humanitární práce) je dobrá vůle, úsilí pomáhat, prospěšná činnost vedoucí k uspokojování veřejného zájmu. V poslední době, ve stále rychleji se měnícím světě, plném nových příležitostí i hrozeb, se ale neziskové organizace musejí přizpůsobovat danému prostředí a začít se zaměřovat více na svůj vývoj z dlouhodobějšího hlediska. Proces, ve kterém k tomu dochází, nazýváme strategické plánování. Fakt, že tento proces dříve uplatňovaný pouze v ziskovém sektoru, by měly začít přebírat i neziskové organizace dokazují i následující citace, které jsem zvolila pro podložení mojí vlastní myšlenky. Lenka Cimbálníková (2012, str. 5) ve své knize Strategické řízení: Aneb proč je želva rychlejší než zajíc píše:

*„V současnosti se strategický management rozšířil z podnikání i do neziskové oblasti, do státních i veřejných organizací. Každá organizace, ať zisková či nezisková, chce-li v současném turbulentním, globálním prostředí přežít a úspěšně se rozvíjet, musí se zabývat vývojovými trendy svého okolí a těmto trendům se pružně přizpůsobovat. Poznání, hodnocení a racionální uplatňování informací o změnách prostředí a jejich vlivu na organizaci se tak stává jedním z nejdůležitějších požadavků kladených na kompetence manažerů. Současné globální prostředí vyžaduje, aby organizace měly jasnou vizi a směr, kterým se chtějí dále ubírat. K definování těchto záměrů slouží kvalitní strategické znalosti a strategické myšlení a citění. Tvorba fungujícího systému strategického řízení dále vyžaduje určitý čas a neustálou pozornost vrcholového vedení organizace. “*

Jiří Bárta (1997, str. 7), který je jedním z neznámějších českých autorů literatury na téma strategického plánování pro neziskové organizace, zase udává: *„Přitom právě v neziskovém a veřejném sektoru, které již tradičně přebírají osvědčené manažerské techniky ze sektoru ziskového, budeme moci v budoucnosti sledovat stále více a více aktivit na poli strategického plánování. “*

Moje diplomová práce se snaží odrážet nejen tento trend, ale hlavně ho propojit s vlastní praxí a osobní zkušeností, kdy jsem nastoupila nově na pracovní pozici vedoucího zařízení, které funguje teprve čtyři roky a potýká se s některými existenčními problémy, jako je mínění veřejnosti, financování atd. Cílem této práce je zpracovat situační analýzu vnějších a vnitřních podmínek fungování NZDM Wellmez, jakožto jedné z částí strategického plánování, které bude později využitelné v praxi pro tvorbu nového strategického plánu zařízení.



Teoretická část práce popisuje strategické plánování jako celek a poté zvláštní kapitola je věnována situační analýze, ze které budu nejvíce vycházet v praktické části. Součástí této části práce je i obecný popis organizace Diecézní charita Brno, potažmo Oblastní charita Žďár nad Sázavou, která je zřizovatelem NZDM Wellmez, a jejíž celkové fungování má velký vliv na události v zařízení. Výzkumná část se zabývá stanovením výzkumného problému, cíle a otázky, popisem metodologie a také obsahovou analýzou jednotlivých metod kvalitativního výzkumu, zaměřeného na silné a slabé stránky NZDM Wellmez. V diskuzi dochází ke zkompletování informací a tvorbě situační analýzy vnějších a vnitřních podmínek, což je i cílem práce.

## TEORETICKÁ ČÁST

Teoretická část popisuje podrobně proces strategického plánování a dopodrobna se zabývá jednotlivými technikami situační analýzy, čemuž je věnována zvláštní kapitola. Dále zde představuji Diecézní charitu Brno – Oblastní charitu Žďár nad Sázavou. Znalost těchto dvou oblastí považuji za klíčové pro celkové pochopení kontextu a cíle práce a také pro tvorbu výzkumné části.

### 1. Strategické plánování obecně

První kapitola je úvodním seznámením se strategickým plánováním. Je zaměřená na jeho definici, potřebnost v neziskovém sektoru, principy, přínosy a jednotlivé kroky. Část týkající se situační analýzy je zde vynechána a věnuje se jí samostatná kapitola.

#### 1.1 Definice a potřebnost strategického plánování

Stejně jako všechno, co se dá vysvětlit více způsoby, i strategické plánování nemá jasnou definici. Sama autorka jedné z knih, ze které jsem čerpala, jich sama na jedné straně uvádí pět. V kontextu neziskových organizací strategické plánování definuje Bárta (1997, str. 15) jako „...proces, během něhož vzniká představa o tom, čím by se organizace chtěla v budoucnosti zabývat, jaké konkrétní služby a programy by chtěla nabízet a jakou cestou bude muset projít, aby mohla uskutečnit své záměry....“ Autorka Cimbálníková (2012, str. 23) tuto definici ještě rozšiřuje: „Strategické plánování je jedním z nejdůležitějších úkolů managementu. Je to proces, ve kterém se definují strategické cíle a určují strategie celé organizace nebo její organizační jednotky tak, aby se efektivně využívaly zdroje organizace v souladu s příležitostmi na trhu. Jedná se o plánování v podmínkách neurčitosti prostředí. Proto je potřeba vytvářet předpoklady či prognózy týkající se očekávaného vývoje prostředí. Výsledkem strategického plánování je získání výhodnější pozice na trhu konkurence.“ U organizací provozující sociální služby, a možná i u některých dalších, myslím, že se nejedná pouze o získání výhodnější pozice, ale celkově existenci dané služby. Dále Cimbálníková uvádí, že se jedná o plánování v neurčitosti prostředí, toto tvrzení má mnoho kritik, jež vycházejí hlavně z toho, že v takto rychle se měnících podmínkách je plánování téměř nemožné hlavně z dlouhodobého hlediska a cíle mohou být formulovány pouze obecně tak, aby reagovaly pružně na změny (Keřkovský, Vykypěl, 2006, podle Cimbálníková, 2012, str. 8). Ze ziskového sektoru si lze vypůjčit zjednodušující definici, která chápe strategické plánování jako „proces tvorby a realizace rozvojových záměrů dlouhodobější povahy, které

*mají zásadní význam ve vývoji řízeného objektu a jejichž uskutečněním vytváří subjekt konkurenční efekt (Kovář, 2008, s. 27). '' Podobných definic nalezneme celou řadu, v zásadě se shodují na tom, že se jedná o proces, jež by mělo iniciovat vedení organizace, která na základě vyhodnocení dostupných informací z organizace a jejího okolí vytváří dlouhodobé cíle organizace a strategie jejich dosažení, implementuje je, monitoruje a vyhodnocuje (Vostrovský, Štůsek, 2008, str. 11). Věnování se strategickému plánování přináší kromě větší úspěšnosti organizace i další dobré aspekty. Patří mezi ně třeba zlepšení výkonnosti subjektu, které vychází z faktu, že čím jasněji má organizace formulované vize do budoucna, tím dosahuje lepších výsledků. Dále je to stimulace myšlení a předvídavosti, kdy po přehodnocování a ujasňování poslání dochází k sdílení hodnot a sounáležitosti k organizaci, tento bod souvisí také s rozvojem týmové práce uvnitř organizace a jako nástroj pro komunikaci s těmi, kteří se zajímají o budoucnost organizace. Pro vedení je přínosem fakt, že se díky strategickému plánování zaměřují na řešení nejdůležitějších organizačních problémů a dostávají schopnost přežít s omezenými finančními zdroji. Celkově je velkým přínosem změna reaktivního na proaktivní přístup, čímž se rozumí to, že neziskové organizace nejen reagují na vzniklé události, ale snaží se je předvídat a ovlivňovat je (Bárta, 1997, str. 15-17). Dalšími výhodami, které strategické plánování může do organizace vnést je rozpoznání možných interních konfliktů plynoucích z rozdílných očekávání a jejich řešení a určení dalších ohrožujících rizik a návrh pro jejich eliminaci (Vostrovský, Štůsek, 2008, str. 17).*

Tento proces může mít ale také řadu překážek. Například nepřipravenost ke změnám (Kotter, 1996), kdy lidé v organizaci nejsou vůbec ochotni začít s dlouhodobějším plánováním a reagovat na něj pružněji, dále setrávající byrokracie a zastaralé postupy, jež ničí další iniciativu a tvořivost, nerozhodnost a nedůslednost (Kotter, 1996, str. 15-24), za velký problém považují i formálnost, kdy organizace vytvoří strategický plán, protože se to po ní vyžaduje, ale nepracuje s ním (Běhlohlávek, Košťana a Šuleř, 2001 podle Cimbalníková, 2012, str. 14). Mezi omezení strategického plánování patří také situace, kdy náklady mohou převýšit přínosy, protože proces stojí mnoho času i peněz a ne všechny organizace, mohou tolik investovat, nebo kdy intuice může být upřednostňována před formálním plánováním a to v případě, že organizaci vede někdo, kdo má již jasnou vizi a nechce ji sdílet s ostatními. Patří sem i stav, kdy organizace řeší problémy ohrožující její existenci a potřebuje se věnovat aktuálnímu zažehnutí krize, nebo když implementace strategického plánu je nejistá z různých důvodů nedostatku času, peněz či energie (Bárta, 1997, str. 25).

Dokument, jež zachycuje všechny výsledky strategického plánování, s jednotlivými výstupy a časovou ohraničeností, nazýváme strategický plán (Bárta, 1997, str. 14).

## 1.2 Kroky strategického plánování

Strategické plánování je nepřetržitý proces (Vostrovský, Štůsek, 2008, str. 10), nebo proces v logickém sledu navazujících činností (Kovář, 2008, str. 28), skládající se z jednotlivých kroků, kdy žádný z nich by neměl být opominut. Bárta (1997, str. 27-28) uvádí následující kroky:

1. Zpracování přehledu historie a současné situace organizace, kde by měly vyjít na povrch situace či zlomy organizace, které ji dostaly do současného stavu, ať dobrého či špatného. Pozornost by měla být věnována hlavně současným premisám budoucího vývoje organizace a jejich historického vývoje, existujícím platným plánům organizace, finanční situaci, organizační struktuře včetně vývoje v minulosti a současné nabídce programů a struktuře klientů.
2. Ověření platnosti stávajícího, případně formulace nového poslání, kdy je potřeba si uvědomit, zda naše poslání je stále platné a v případě potřeby jej nově formulovat tak, aby co nejlépe vystihovalo záměry organizace.
3. Situační analýza, tj. analýza vnějšího a vnitřního prostředí organizace, která se zabývá všemi silnými a slabými stránkami organizace, současnými i potencionálními klienty, dárci, atd.
4. Stanovení dlouhodobých cílů organizace, které jsou pro období nejbližších tří až pěti let a vytváří se na základě výsledků situační analýzy v souladu s posláním organizace.
5. Vytváření, vyhodnocení a volba strategií k dosažení stanovených dlouhodobých cílů organizace, která se jeví pro danou organizaci jako nejlepší.
6. Zpracování implementačního plánu, který navrhuje popis změn a jejich uplatňování v praxi.

Zjednodušeně a pro lepší pochopení praxe je tedy pro úspěšný strategický systém plánování splnit tyto kroky – popsat poslání organizace a její vizi do budoucna, porozumět vnějšímu prostředí, konkurenci a současným i budoucím potřebám zákazníků, analyzovat silné a slabé stránky organizace, stanovit strategické cíle organizace, vytvořit a vybrat takovou strategii, která *„staví na silných stránkách organizace a zlepšuje její slabé stránky, využívá existující příležitosti a omezuje hrozby z vnějšího prostředí“* (Bárta, 1998, str. 19), připravuje postup pro implementaci přijaté strategie, navrhuje podpůrné organizační struktury, navrhuje způsob monitoringu a co je velmi důležité, plánuje, jak

zjištěné informace využít dále ke zlepšení a změnám v organizaci (Cimbálníková, 2012, str. 19).

Protože výzkumná část diplomové práce spěje k jednomu z těchto kroků strategického plánování, v následujících podkapitolách se jim budu krátce věnovat pro lepší pochopení komplexnosti toho procesu.

### **1.3 Vize, poslání a hodnoty organizace**

Mezi nejzákladnější prvky organizace patří vize, poslání a hodnoty organizace, které stojí u jejího vzniku a z nichž poté vycházejí rozvojové záměry do budoucna (Hill, Jones, 1992, str. 11).

#### **Poslání**

*„Poslání firmy (v našem případě i neziskové organizace) je jako vlajková loď, která určuje základní směr nebo směry působení společnosti (Bělohlávek, 2006, str. 194).”* Poslání určuje nejen směr organizace, ale také jaká je její role ve společnosti a účinně představuje základní aktivity. Mělo by odpovídat na otázky – Proč chceme existovat? Čeho chceme dosáhnout a jak? Mělo by vyslovit, nejen jak chce být organizace chápána veřejností, ale také vyvolat pocit sounáležitosti u pracovníků a fungovat jako významná motivace a pocit odpovědnosti při práci (Cimbálníková, 2012, str. 25). Podle Bárty (1998, str. 30) se jedná o krátké prohlášení, které určuje smysl existence organizace, to čeho chce dosáhnout, hodnoty, na nichž staví a svoji odlišnost a výjimečnost od ostatních organizací stejného typu. Drucker (1994, str. 48) přikládá poslání velký význam a říká, že dobře formulované poslání je základním předpokladem jejího úspěchu. *„Poslání je smyslem existence neziskových institucí. Existují proto, aby změnily společnost a život jedince v ní. Existují pro své poslání a na to se nesmí nikdy zapomínat...Poslání je nutno důkladně promyslet a připravit na případnou změnu.”* Ať vnímáme poslání jakkoliv důležitě, mělo by prezentovat tyto tři body – smysl existence organizace, vztah k ostatním subjektům a normy chování a hodnoty, které organizace dlouhodobě uznává (Jakubíková, 2008, podle Cimbálníková, 2012, str. 25). Poslání je přítomno vždy u zrodu organizace, ale postupem času by se k němu měly vracet i déle existující organizace. Někdy se totiž může stát, že každodenní chod a běžné činnosti ztrácejí k poslání vazbu a pracovníci tak ztrácejí motivaci vykonávat nějakou aktivitu. Mike Hudson (podle Bárta, 1997, str. 34) uvedl pár situací, kdy je na místě, aby organizace začala uvažovat o svém poslání a pokusila se ho přeformulovat. Patří sem situace, kdy se postupně vytrácí smysl existence organizace a její záměry jsou nevyjasněné, nebo pokud jen málokdo ví, kam organizace směřuje a jaké jsou její silné stránky nebo pokud je motivace členů všech

kolem organizace (zaměstnanci, členové atd.) velmi nízká. Jak můžeme vidět, poslání je důležité nejen pro veřejnost, ale také pro celkovou soudržnost organizace a může být ovlivněno několika faktory: historie organizace, současné preference managementu organizace a její správní rady, prostředí, ve kterém organizace působí, zdroje, které má k dispozici a významné schopnosti a dovednosti organizace (Bárta, 1997, str. 32-33).

## **Vize**

Vize by měla, stejně jako poslání, být jedním z prvních kroků zrodu nové organizace. Naopak na rozdíl od poslání vize neříká jakou organizace je, ale jakou organizace se chce stát a kam se chce ve svém působení dostat za několik let.

*„Vize je základní myšlenkou budoucnosti organizace, která vychází ze základních hodnot organizace. Jádrem každé vize je výsledek, kterého má být dosaženo v zájmu klienta“* (Cimbálníková, 2012, str. 28). V měnících se podmínkách by vedení mělo být připraveno upravit vizi, tak aby odpovídala i změně poslání, ale zároveň aby její formulace byla stále pozitivní, silná, jasná a reálná. (Cimbálníková, 2012, str. 29) a měla by odrážet principy dlouhodobé udržitelnosti, budování kapacit a stability organizace (Šedivý, Medlíková, 2009, str. 33).

## **Hodnoty**

U velkých organizací je problém vytvořit hodnoty tak, aby byly společné pro všechny její pracovníky. Přesto by měly vyjadřovat nějaké zásady, na kterých organizace staví dosahování cílů, a vytvořit tak jakousi vnitřní filozofii organizace a její chování. Praxe ukazuje, že právě organizace, kde dochází k překrývání hodnot organizace s osobními hodnotami pracovníků, dosahují nejlepších výsledků (Bárta, 1997, str. 34 ).

### **1.4 Situační analýza**

Viz kapitola 2

### **1.5 Stanovení strategických cílů**

Všechny činnosti, které organizace dělá a veškerá její existence by měly směřovat k naplňování cílů organizace. Jsou to budoucí stavy, které vycházejí ze znalosti organizace, jejího poslání a vize, a z výsledků situačních analýz. Správné stanovení cílů je důležité, aby si organizace vymezila svoje postavení ve svém okolí a začlenila se do něj, umožňuje

koordinovat činnosti a další aktivity, pomáhají určovat pravomoci a odpovědnosti pracovníků a stupeň jejich dosažení je jedním z nejdůležitějších kritérií hodnocení činnosti organizace (Cimbáľníková, 2012, str. 70 -72). Časový horizont, pro který se cíle formulují, odráží ve shodě období, pro které je vypracován strategický plán (Bárta, 1997, str. 47). Obecně se doporučují plánovací období takto: - krátkodobé cíle – 3 měsíce až jeden rok

- Střednědobé cíle – 1-3 roky
- Dlouhodobé cíle – 3-5 let, právě tyto dlouhodobé cíle odrážejí nejčastěji strategické plánování (Rektořík, 2010, str. 37).

Nejznámějším pravidlem pro stanovování cílů je takzvané pravidlo SMART.

S – specifické, nebo někdy také srozumitelné (zadání by mělo být jasné pro všechny a mělo by být zřejmé, co se pod cílem vlastně skrývá a jak bude probíhat jeho naplňování)

M – měřitelné musí obsahovat kritérium, které lze ověřit.

A – akceptovatelný, to znamená, že by měl být zvolen tak, aby se s ním ztotožnili všichni pracovníci a přijmuli ho za svůj

R – realistický, reálný musí být proto, aby fungoval jako motivační faktor. V případě, že se cíl nebude dařit naplnit, většina pracovníků mu přestane po chvíli věnovat pozornost, protože každý chce zažít pocit zadostiučinění, že se mu něco povedlo.

T – termínovaný v tom slova smyslu, že je potřeba cíl časově ohraničit, dokdy má být splněn a všichni, kteří se podílejí na jeho splnění, s ním souhlasí (Daníhelková, nedatováno).

Dále tvorba cílů musí odrážet zhodnocení a vyčíslení zdrojů, které má organizace k dispozici, a to od financí až po schopnosti a motivaci pracovníků. V neziskové sféře se doporučuje stanovovat si cíle, které se týkají našich klientů, např. nárůst uživatelů (Vostrovský, 2008, str. 48). Kromě toho, že dobře formulované cíle usnadňují jejich naplňování, napomáhají také všem pracovníkům, aby si uvědomili svoji roli a přínos k naplňování vize a poslání organizace, vytvářejí jednotnou základů pro rozhodování managementu, když se jejich hodnoty a přístupy liší, zpřehledňují nejdůležitější úkoly organizace a podněcují úsilí a zároveň také slouží jako normy, podle nichž jsou hodnoceny jednotliví pracovníci, úseky a také organizace jako celek (Davis podle Bárta, 1997, str. 53).

## 1.6 Strategie

Strategie je jedním z klíčových pojmů strategického plánování a odpovídá na otázku: Jak nebo jakou cestou dosáhneme stanovených cílů? Podle Druckera (1994, str. 60) nás strategie „...vedou k cílevědomé a systematické práci. Přeměňují úmysly v činnost a předmět činnosti

v produktivní práci. Dávají rovněž představu o tom, jaké zdroje a kolik lidí budeme potřebovat, abychom dosáhli svého cíle." Mnohem jasně strategii definuje Fred David (podle Bárta, 1997, str. 53), který uvádí, že strategie jsou „prostředky, s jejichž pomocí je možné dosáhnout dlouhodobých cílů“ nebo je označuje jako „průnik vnitřních zdrojů a dovedností organizace s hrozbami a příležitostmi vytvářenými vnějšími faktory.“

Procesu, ve kterém vybírá management vhodnou strategii z dostupných informací o organizaci, se říká formulace strategie. Výběr nejvhodnější strategie se nazývá strategický výběr a řeší základní rozhodnutí, které se týkají budoucnosti organizace a způsobu, jak se organizace bude vyrovnávat s vlivy a faktory, jež budou ovlivňovat dosahování cílů. (Cimbálníková, 2012, str. 74). Obecně můžeme říci, že způsob, jak strategii vybrat, je jednoduchý: je potřeba využívat vnějších příležitostí, omezit vnější hrozby, stavět na silných stránkách a posilovat slabé stránky. Weihrich (podle Bárta, 1997, str. 53-55) uvedl čtyři základní typy strategií, které se snaží výše zmíněnou teorii obsáhnout a je potom na vedení, jakou z nich vybere.

- SO strategie (z anglického „strengths“ a „opportunities“) se opírá o silné stránky organizace a pomáhá tak využívat příležitosti z vnějšího okolí.
- WO strategie (z anglického „weakness“ a „opportunities“) se spíše zaměřuje na zlepšení slabých stránek organizace tak, aby byla schopná využívat příležitosti z vnějšího okolí.
- ST strategie (z anglického „strengths“ a „threats“), kdy se organizace snaží využít silné stránky k odstranění vnějších hrozeb.
- WT strategie (z anglického „weakness“ a „threats“) je strategie defenzivní tedy obranná a v praxi to znamená, že organizace se snaží minimalizovat své slabé stránky a zároveň se vyhnout hrozbám z vnějšího okolí.

Dalšími druhy strategie jsou inovační strategie, strategie zaměřené na produkt, konkurenční strategie či strategie zákaznická (Cimbálníková, 2012, str. 78-80). V neziskovém sektoru jsou nejčastějšími strategiemi – strategie růstu (růst velikosti a vlivu organizace), strategie spolupráce (budování společných programů a spojení), strategie „zeštíhlení“ (omezení rozsahu služeb s cílem vejít se do financí), strategie specializace a „zaměření“ organizace (zaměření na služby, ve kterých je organizace nejsilnější), strategie podnikání (rozvoj podnikatelské činnosti za účelem výnosů), strategie vládního kontraktu (služby, které jsou financovány ze státního rozpočtu), strategie profesionalizace (rozvoj dovedností a schopností pracovníků), strategie omezení profesionality (snížení práce profesionálních



služeb a větší zaměření na dobrovolnictví a svépomocné týmy) či ukončení činnosti organizace, což autor uvádí jako jednu z možných strategií, já tuto situaci vidím spíše jako nezvládnutí zvoleného typu strategie (Barry, podle Bárta, 1997, str. 56). Teoreticky vypadá výběr strategie jednoduše - je potřeba využívat vnějších příležitostí, omezit vnější hrozby, stavět na silných stránkách a posilovat slabé stránky. V praxi jsou tato rozhodnutí ovlivněna mnoha dalšími faktory jako například tím, jaké jsou lidi v managementu ochotni podstoupit rizika, jaké mají priority a zkušenosti, atd. Opět v neziskovém sektoru do toho zasahují další dilemata, kdy organizace musí mimo jiné řešit, zda pomoci trochu všem potřebným nebo jen několikrát dát hodně pomoci, poskytovat služby, zda zůstat věrni hodnotám a posláním nebo přizpůsobovat službu na úkor finančních zdrojů, poskytovat málo služeb nebo vytvořit co nejširší nabídku pomoci a mnohé další. Vždy by ale měly tvorbu strategie tvořit tři fáze:

1. Vytváření strategií pro dosažení daného cíle, pro které se nejčastěji využívá brainstormingu, kdy účelem je vytvořit, co nejvíce nápadů a způsobů.
2. Vyhodnocení strategií a výběr několika nejslibnějších alternativních strategií, kdy do finálního hodnocení by se měly dostat pouze strategie, které jsou přijatelné a reagují na výsledky situační analýzy organizace.
3. Volba strategie pro implementaci, kdy se rozhoduje nejčastěji mezi dvěma až třemi posledními strategiemi, kdy nejdůležitější je reálná možnost uskutečnění strategie, finanční ohodnocení a rozbor dalších zdrojů organizace (Bárta, 1997, str. 61).

## **1.7 Implementace strategie**

Implementace strategie je proces velmi náročný, kdy se podle statistik podaří naplnit pouze 10% strategií, což ale není způsobem nesprávným zvolením strategie, ale neefektivní implementací. Proto tento proces musí být podpořen i řízením strategických změn (Cimbálníková, 2012, str. 86). Podle mě nejlépe kroky vedení změn popsal Kotter (1996, str. 5) a patří sem vyvolání vědomí naléhavosti uskutečnit změny, sestavení koalice prosazující změny, vytvoření vize a strategie, komunikace a transformační vize, posílení pravomocí zaměstnanců v širokém měřítku, vytváření krátkodobých vítězství, využití výsledků a podpora dalších změn a zakotvení nových přístupů do podnikové kultury. V případě, že jsou tyto kroky zvládnuté, měla by se podařit i implementace strategie. Je vhodné si vytvořit implementační plán, který by neměl být pouze hodně popsáným dokumentem, ale praktickým manuálem a průvodcem realizací strategie. Měl by obsahovat krátkodobé cíle pro jednotlivá oddělení, úseky, projekty a tak dále, na jejichž naplnění se bude dále stavět, dále plán těchto služeb a oddělení na období pokryté strategickým plánem, personální zajištění služeb,

programů a další podpůrných činností organizace, přehled významných implementačních akcí s vyznačením odpovědností a termínů, do kdy mají být splněny, odhad výdajů spojených s uskutečněním implementačních akcí, finanční plán na období implementace strategického plánu, „pravidla hry“ pro implementaci neboli souhrn psaných i nepsaných zásad, které upravují chování, vztahy, jednání a mnohé další, co se nějak dotýká činnosti organizace a může ovlivnit naplňování cílů a poslední částí je alternativní plán implementace pro případ mimořádných událostí (Vostrovský, Štůsek, 2008, str. 64).

### **1.8 Monitoring a kontrola**

Závěrečnou fází v tomto procesu je monitoring a kontrola implementace a realizace strategie a následné hodnocení. Tato činnost slouží nejen k tomu, aby se zjistilo, zda jsou uskutečňované aktivity v souladu s plánovanými, ale také k tomu, zda plánovaná strategie byla efektivně zrealizována. Jak již bylo zmíněno, podle průzkumu (Cimbálníková, 2012, str. 86) je totiž efektivně zrealizováno méně než 10% strategií, kdy příčinou není to, že strategie byly špatné, ale že jejich implementace není efektivní. Tomu může bránit několik příčin, na které by se mělo právě v této fázi přijít.

## 2. Situační analýza

Jedním z nejdůležitějších výchozích bodů pro stanovení cílů a naplňování strategie je situační nebo také strategická analýza. Jejím cílem je identifikovat, analyzovat a ohodnotit všechny prvky, jež mohou chod organizace jakýmkoliv způsobem ovlivnit (Cimbálníková, 2012, str. 32). Jak již bylo zmíněno v úvodu práce, současné prostředí pro neziskové organizace se velmi často mění a tak na její chod má vliv mnoho faktorů, např. politické, ekonomické, sociální, technologické faktory, konkurence, struktura a kultura organizace, různé nátlakové skupiny a mnohé další. Organizace by všechny tyto faktory měla znát, protože jí to pomůže nejen jako základ pro tvorbu strategie, ale také bude vědět, jaká je její pozice v prostředí, ve kterém působí, může reagovat na neustále změny, předejde překvapení od konkurentů, vyvaruje se minulých chyb, využije předchozích úspěchů a hlavně může budovat silné základy pro svoji činnost (Vostrovský, Štůsek, 2008, str. 23-26).

Smyslem situační analýzy není popis všech výše uvedených (a mnohých dalších) faktorů, jež organizaci ovlivňují, ale jejich zpracování tak, aby o nich organizace věděla a dokázala si uvědomit, co všechno má vliv na její chod, aby mohla zjistit, jaké jsou její silné a slabé stránky, jaké jsou hrozby a příležitosti a hlavně aby s těmito informacemi mohla dále pracovat ku prospěchu organizace.

K vytvoření strategické analýzy slouží nespočet různých technik a metod, kdy každá z nich je jinak vhodná pro to, co potřebujeme zjistit. Jejich striktní rozdělení není nikde určeno, každý autor je uvádí podle sebe dle toho, jak s nimi pracuje nebo které potřebuje. Obecně ale všichni uvádějí rozdělení analýzy na vnější a vnitřní prostředí, kde vnější jsou příležitosti a hrozby z okolí, jež můžeme využít k rozvoji organizace nebo jímž budeme muset do budoucna čelit a vnitřní jsou silné a slabé stránky organizace, které ovlivňuje sama organizace a které se promítají do její každodenní činnosti. V této kapitole využívám také tohoto rozdělení pro lepší přehlednost a usnadnění orientace, ale neberu ho za závazné, protože si myslím, že mnohé faktory se prolínají a ovlivňují a nelze tedy jejich analýzu úplně striktně oddělit, měl by to být vždy výsledek více použitých metod a technik. Například do zájmových skupin patří dárci, klienti, konkurenti, politici, což je vnější prostředí organizace, ale také sem patří pracovníci organizace, dobrovolníci, vedení, které mají také jistý zájem na organizaci, ale řadí se do vnitřního prostředí. Stejně tak autoři Vostrovský a Štůsek řadí zájem médií do vnějšího prostředí, ale tento faktor organizace může sama ovlivnit pomocí PR aktivit, což je vnitřní prostředí. Proto toto rozdělení beru pouze jakou pomocnou osnovu pro lepší orientaci.

Cílem této kapitoly není popsat veškeré metody a techniky analýzy, ale pouze ty nejčastěji uváděné.

## **2.1 Analýza vnějšího prostředí organizace**

Mezi faktory, jež se zkoumají jako vnější, patří především:

- Zákazníci a klienti, kde je důležité se zamyslet nad tím, zda organizace uspokojuje potřeby svých klientů a oslovuje ty, o které má zájem.
- Konkurenti nejsou ani v neziskovém sektoru ničím neobvyklým. Organizace mezi sebou soupeří o dobrovolníky, o klienty, o peníze, zájem médií, a proto je tedy dobré udělat si o konkurujících institucích jasnou představu, kterou lze využít kromě zvyšování konkurenceschopnosti i k navázání spolupráce. Je zajímavé, že ve čtyřech publikacích, které píšou o konkurencích mezi neziskovými organizacemi, z nichž jsem čerpala, žádná z nich tuto možnost (navázání spolupráce) neuvedla.
- Dárci, sponzoři, spolupracovníci, lidé žijící ve městě, kde služba působí a další tvoří velmi širokou skupinu tzv. stakeholders neboli zájmových skupin, které jsou jakkoliv zapojeni do ovlivňujících faktorů organizace. Pro neziskový sektor je důležité vědět, jestli naše programy jsou stále atraktivní pro dárcce a sponzory? Nebo jestli okruh našich spolupracovníků nám umožňuje uskutečňovat naše záměry? Či existují další skupiny, které by mohly mít zájem o činnost organizace?
- Ekonomické, sociální, politické, kulturní, demografické, právní, technologické faktory a faktory životního prostředí je obrovská škála faktorů, jež významně ovlivňují pozici a chod organizace. Musíme vědět, jaká je struktura obyvatelstva v místě působnosti, jak je nakloněno vedení města zařízení, jak je nastaveno zákonodárství pro neziskové organizace atd. (Bárta, 1997, str. 64)

### **2.1.1 STEP analýza**

STEP analýza nebo také často používá PEST analýza je analýza dimenzí vnějšího prostředí, kdy zkratky jednotlivých písmen v názvu znamenají, na jaké dimenze se analýza vztahuje – sociální faktory, technologické faktory (rozvoj), ekonomické faktory a politické faktory. Důležitým prvkem, ze kterého vychází je dobrá znalost minulého vývoje a předvídání budoucích vlivů. Pro zpracování této analýzy je vhodná technika MAP, kde:

- Monitorování je první fáze, která zjišťuje všechny ovlivňující faktory úspěšnosti organizace.
- Analýza je rozebrání těchto faktorů do podrobnosti.
- Předpověď neboli predikce představuje snahu odhadnout budoucí vývoj daných faktorů, zda budou zesilovat svůj vliv nebo naopak (Kovář, 2008, str. 56).

Výhodou této techniky je systematičnost a řád, který do nepřehledného množství vnějších faktorů prostředí, přináší (Cimbálníková, 2012, str. 35).

Tab. 1: Schéma MAP

| MAP                   | Monitoring                                | Analýza                   | Předpověď | Hodnocení |
|-----------------------|---|---------------------------|-----------|-----------|
| Politické faktory     | - nestabilita politické situace<br>-<br>- | - období povolebních změn | -         | -         |
| Technologické faktory | -   | -                         | -         | -         |
| Ekonomické faktory    | -   | -                         | -         | -         |
| Sociální faktory      | -   | -                         | -         | -         |

Převzato z: Cimbálníková, 2012, str. 36

### 2.1.2 Metoda tvorby scénářů

Tato metoda je používána pro identifikaci hlavních trendů vývoje vnějšího prostředí organizace, kdy se stejně jak u předchozí analýzy snažíme předpovídat budoucí vývoj a situaci, ve které se bude organizace nacházet (Kovář, 2008, str. 74), Cílem ovšem je vypracovat pouze omezený počet možných situací (tedy scénářů) a jejich reakcí na ně, tak aby dávaly logický smysl, a dovolují organizaci rychlejší a kvalitnější reakci na změnu vnějšího prostředí. Při tvorbě scénářů bychom měli odpovědět na otázky: Co byste dělali, kdyby...? Jaký vliv by na vás měl? Jak byste reagovali v případě, že...? (Cimbálníková, 2012, str 36). Kovář (2008, str. 74) popisuje dva způsoby tvorby scénářů:

- na základě faktorů, který se používá v případě, že vlivů na úspěšnosti organizace je velmi málo a jejich vzájemné vztahy tak mohou být pohromadě zkoumány
- podle předem stanoveného počtu scénářů, jenž se používá naopak v případě, že ovlivňujících faktorů je hodně a vytvoří se tedy omezený počet variant, které

se od sebe něčím specifickým liší, např. optimistická, pesimistická či dominantní varianta.

### **2.1.3 Metoda „4C“**

Tato metoda se v literatuře uvádí spíše v souvislosti s podnikatelskou sférou a rozšířením služby nebo produkty do jiné země (autor neuveden, datum poslední aktualizace 2012). V dnešním globalizovaném světě, kdy sociální práce se mění čím dál rychleji i v mezinárodní profesi, ji lze použít i v naší oblasti nebo tuto metodu lze použít v rámci krajů v ČR. Zkratka 4C je odvozena od čtyř oblastí, jimiž se zabývá, a to jsou:

- Customer (zákazník) a jeho požadavky a potřeby
- Country (země), v našem případě i region, která shrnuje kulturní tradice a společenské normy významné pro danou oblast, jež mohou ovlivnit propagaci produktu nebo být bariérou pro zavedení služby
- Competition (konkurence), kdy se může v jedné oblasti objevit více subjektů poskytující danou službu
- Costs (náklady) v ziskovém prostředí bráno jako náklady na vývoj výrobku, na dopravu atd. V neziskové sféře, v oblasti sociální služeb tuto položku lze brát jako náklady na službu, kam patří mzda pracovníka, režijní náklady organizace, pomůcky ... (Kovář, 2008, str. 79).

Tato metoda je často spojována s PEST analýzou, protože na sebe navazují (autor neuveden, datum poslední aktualizace 2012).

### **2.1.4 Analýza konkurence**

V neziskovém prostředí je za konkurenta brána organizace, která se zabývá stejným tématem, nabídkou služeb, čerpá stejně finance atd. V souvislosti s tím je důležité, aby organizace budovala svoji konkurenceschopnost a využila k tomu pochopení svých konkurentů a pochopila způsob, jak si klient či zákazník vybírají mezi konkurujícími institucemi (Vostrovský, Štůsek, 2008, str. 26-27). Analýza konkurence nám umožňuje sbírat a pracovat s daty týkajícími se přímých i nepřímých konkurentů a poskytuje nám tak informaci, jak zrychlit dobu reakce na hrozby, které pro nás představují, s kým v budoucnu „soutěžit“ a s kým naopak spolupracovat (Šedivý, Medlíková, 2009, str. 29). Uvádí se, že dobrá konkurenční pozice se představuje jedinečným postavením v dané oblasti, kvalitou poskytované služby, prostřednictvím vlastního image, loajalitou klient, kompetencemi

vedením, přístupem k finančním zdrojům a uplatňováním výsledků vědeckotechnického rozvoje (Vostrovský, Štůsek, 2008, str. 28).

### **Porterův model pěti konkurenčních sil**

Autor tohoto modelu, Michael Porter, vypracoval analytický rámec, který umožňuje určení konkurenční strategie a konkurenčního prostředí a umožňuje nám tak popsat a pochopit jeho podstatu. Analýza se snaží směřovat nejen ke komplexnímu pochopení a popisu dané oblasti, ale také nám umožňuje lépe popsat vlastní organizace, protože nám ukazuje silné a slabé stránky, naše postavení, příležitosti (Kovář, 2008, str. 104). Porter identifikoval pět hlavních sil, které nám určují chování konkurentů a které bychom měli znát. První z nich je konkurenční síla vyplývající z hrozby vstupu nových konkurentů do oblasti, kde tento vstup je závislý na atraktivitě odvětví a existenci, popř. neexistenci bariér na vstupu (Cimbálníková, 2012, str. 41). Mezi nejobvyklejší bariéry lze považovat investiční náročnost na nový trh, vládní a jiné legislativní zásahy, vyšší nákladů nezávislou na velikosti organizace, odlišení výrobku (služby) atd. (Kovář, 2008, str. 106). Druhá je konkurenční síla vyplývající z rivality konkurentů v odvětví. K rivalitě dochází, pokud jedna nebo více organizací pod tlakem či vidí příležitost zlepšit své postavení. Ve většině případů má konkurenční chování jedné instituce velký vliv na chování další a tak ji přiměje reagovat a usilovat o protitlak. Z tohoto můžeme poznat, že konkurující instituce jsou na sobě závislé, protože každá akce vyvolá reakci (Kovář, 2008, str. 109). Třetí konkurenční síla vyplývá z hrozby substitučních výrobků organizací v jiných odvětvích, která může mít mnoho podob a forem. Jednak je to hrozba nahrazení produktu jiným produktem, substituce potřeby (př. Vyšší kvalita spotřebovávaného statku), generická substituce nebo hrozba absolutní substituce (př. Změna spotřebních návyků). Další konkurenční síla vyplývá z vyjednávací pozice dodavatelů klíčových vstupů, např. vysoké náklady při změně dodavatele, nezákonné dohody mezi dodavateli, dodavatel nepřikládá velký význam dlouhodobým vztahům se zákazníky (Cimbálníková, 2012, str. 42) nebo závislost organizace na jednom dodavateli, čímž roste i jeho síla a obecně lze říci, že čím větší je vyjednávací síla dodavatele tím větší intenzitu bude mít konkurence (Kovář, 2008, str. 111-112). V neziskovém prostředí si tuto situace lze představit například u získávání financí z města či jiných grantů, kdy v případě, že jsou to „jediné možné peníze“, které organizace může dostat, boj mezi dalšími subjekty o ně bude obrovský. Poslední konkurenční síla, kterou Porter popsal, je síla vyplývající z vyjednávací pozice odběratelů tedy zákazníků. Vzhledem k tomu, že na trhu existuje velké množství různých služeb a produktů a zákazníci si tak mohou vybírat z široké nabídky, ovlivňují tak konkurenční

prostředí, protože mohou požadovat např. vyšší kvalitu služby či tlačit konkurenty proti sobě. Tato Porterova analýza by nám měla přispět nejen k lepšímu poznání našeho konkurenčního prostředí, ale zároveň by nám měla pomoci odpovědět na následující otázky: Které jsou klíčové síly působící v konkurenčním prostředí? Jsou zde přítomny zásadní síly – identifikované analýzou STEP, které pohánějí konkurenci? Je pravděpodobné, že se tyto síly změní, a pokud ano, tak jak? Jak si stojí jednotliví konkurenti ve vztahu k těmto silám? Co může být učiněno proti ovlivnění konkurenčních sil? (Kovář, 2008, str. 112-117).

### 2.1.5 Analýza konkurentů

Další z možností je analýza konkurentů provedená pouze pomocí prozkoumávání a vyhledávání údajů o konkurentech, jejich postavení a strategií. Výsledkem není komplexní znalost konkurenčního prostředí jako u předchozí metody, ale velmi podrobný profil konkurence, který by měl obsahovat základní informace (sídlo, počet zaměstnanců..), podíl na trhu, strategické cíle konkurenta, současnou strategii, rozsah konkurenčního boje, hlavní konkurenční výhodu a ostatní silné stránky, slabé stránky a zranitelnost konkurenta, očekávané kroky a další důležité poznámky. Nejdůležitějším krokem analýzy konkurence je identifikace současných a potencionálních konkurentů, vytvoření jejich profilu a následné porovnávání s našimi, popř. dalšími konkurenty (Cimbálníková, 2012, str. 43). Nejvíce se doporučuje údaje zaznamenávat do tabulky, která má prvky nějakého hodnocení, které usnadňuje srovnání. Příklad uvádím níže.

Tab. 2: Příklad konkurenční analýzy formou tabulky

| Kritický faktor úspěchu        | Naše organizace (1-5 bodů) | Konkurence (1-5 bodů) |
|--------------------------------|----------------------------|-----------------------|
| Prezentace informačním letákem | 4                          | 5                     |
| Prezentace www stránkou        | 3                          | 2                     |
| Dostupnost služby              | 5                          | 4                     |
| Přívětivost personálu          | 3                          | 4                     |
| atd                            |                            |                       |

Převzato z: Vyakarnam, Leppard,1998, podle Vostrovský, Štůsek, 2008, str. 28

### 2.1.6 Benchmarking

Další z metod analýzy konkurenci je benchmarking, který slouží k poznání vlastní pozice na základě srovnání s konkurencí. Byla vyvinuta firmou Xerox Corporation a vychází ze dvou zásad:



1. „Jestliže znáš svého nepřítele a znáš-li sám sebe, nemusíš se obávat o výsledek stovky bitev. ‘‘ čínský generál Sun-c.
2. „Bud' nejlepším z nejlepších‘‘ (Cimbálková, 2012, str. 44).

Jako základní doporučení benchmarkingu pro organizace se uvádí poznat vlastní činnost, zjistit svoji pozici, odhalit silné a slabé stránky, definovat faktory úspěchu u ostatních a zjistit, proč tomu tak je a co se od nich můžete naučit a získat převahu (Leblanc, nedatováno, str. 1-2). Zejména poslední bod podle mě záleží hodně na organizaci, osobně si nemyslím, že je nutné získat převahu, ale vytvořit takové prostředí, kde budou naplněny potřeby a zájmy veřejnosti a my budeme jedním z účastníků. Benchmarking je proces, který se sestává z pěti základních fází. První je plánování projektu, které obsahuje stanovení strategického záměru, identifikace profilů účastníků, určení očekávaných výsledků a nejdůležitější bod je stanovení předmětu zájmu, který se bude porovnávat. Další fází je tvorba týmu a partnerů pro benchmarking, která spočívá v identifikaci vhodných cílových skupin. Ve třetí fázi dochází ke sběru dat za vlastní organizaci, od partnerů popř. z dalších zdrojů a jejich kontrola a ověřování. Na to navazuje fáze analýzy dat pro učení zásadních rozdílů ve výkonnosti, kde je důležité vytvořit komplexní obraz odrážející informace z více zdrojů a ne informace vytržené z kontextu. Závěrečnou fází je realizace opatření a recyklace procesu. Je důležité si uvědomit, že to (stejně jako celé plánování) není jednorázová akce, ale je potřeba ji opakovat a zlepšovat se (Leblanc, nedatováno, str. 4-5).

### **2.1.7 Strategická skupinová analýza**

Strategická skupinová analýza také pomáhá porozumět pozici vlastní organizace vůči konkurentům, ale vychází a využívá údajů z analýzy konkurentů, ne benchmarkingu. Jejím cílem je vytvořit skupiny institucí, které mají podobné konkurenční charakteristiky nebo strategie (velikost organizace, geografické působení, prvky marketingové strategie, cílové skupiny...). Počet a správný výběr těchto charakteristik je úkol analytiků, Porter uvádí, že stačí dvě, maximálně tři. Výsledkem této analýzy je mapa strategických konkurenčních skupin, která vznikne tak, že pozice jednotlivých organizací se zanesou do grafu a určí tak jejich vzájemný vztah. Je dobré vytvořit i několik map, protože charakteristik, které lze zkoumat, je hodně. Tato mapa pomáhá určit také nejbližší konkurenty, pomáhá identifikovat mezery na trhu a udává další charakteristiky jako vztahy konkurentů (např. čím blíže se skupiny nacházejí, tím jsou většími konkurenty nebo větší počet strategických skupin zvyšuje rivalitu mezi nimi) (Cimbálníková, 2012, str. 45-46).

### **2.1.8 Analýza klientů**

Aby nezisková organizace mohla být úspěšná, musí být orientovaná na klienta (zákazníka), proto by veškeré analýzy a plánování mělo začínat právě u něj. Organizace či firmy se musí snažit rozpoznávat a uspokojovat přání a potřeby klientů. Důležité je jednak znát cílovou skupinu a jednak faktory, podle kterých si služby či výrobek vybírají (Vostrovský, Štůsek, 2008, str. 35-37).

### **2.1.9 STP analýza**

STP analýza je jednou z metod, jak identifikovat klienty a vybrat vhodnou strategii pro jejich získání či udržení. Název vychází ze zkratk anglických slov a znamená následující tři kroky.

- Segmentation (česky segmentace, rozdělení) vychází z předpokladu, že klienti jsou různí a mají také různé potřeby, proto dochází k rozdělení do jednotlivých skupin na základě poskytované služby, způsobu reakce či chování klienta, charakteristických vlastností (uznávané hodnoty, životní styl, postoje), geograficky (dle států, krajů), demograficky (dle věku, povolání) a podobně (Vostrovský, Štůsek, 2008, str. 24).
- Targeting (česky zacílení) je výběr takové cílové skupiny, která v budoucnu přinese nejvyšší zisk.
- Positioning (česky polohování) znamená definování vlastní pozice a odlišení od konkurence tak, aby nabídka byla zajímavá a unikátní. Doporučovaným postupem je si říci v čem se odlišujeme, tyto body ohodnotit od 1 do 10 podle toho, jak jsou důležité pro klienta a poté ještě jednou jak se v nich odlišujeme od konkurence, po sečtení vybereme 2-3 věci, které nás maximálně liší a zároveň jsou nejvýznamnější pro klienta (Cimbáliková, 2012, str. 47-48).

### **2.1.10 Analýza očekávání klientů**

Při tvorbě úspěšné strategie nestačí jen znát klientelu, ale také pochopit hodnoty a očekávání zákazníků. Využít lze různých dotazníků, formulářů nebo tabulek, do které si můžeme vše zaznamenávat. Jako například:

Tab. 3: Příklad analýzy očekávání zákazníků

| Název skupin<br>zákazníků | Faktory ovlivňující jejich<br>spokojenost | Očekávání<br>zákazníků                         | Konkurence? |
|---------------------------|---|--|-------------|
| Spotřebitelé              | Cena, kvalita, dostupnost,<br>pohodlí     | Objednání přes<br>internet<br>Množstevní slevy |             |
| Maloobchod                | •   | •  |             |
| •                         |   |  |             |

Převzato z: Cimbálníková, 2012, str. 49

### 2.1.11 Analýza zájmových skupin

Do analýzy zájmových nebo také nátlakových skupin, tzv. stakeholders patří široká škála lidí, jichž se činnost organizace nějakým způsobem dotýká nebo ji ovlivňuje. Patří sem zřizovatelé, zaměstnanci, dodavatelé, klienti, konkurence, odbory atd., z nichž někteří představují důležité zdroje, cenné informace a mají značnou moc ovlivnit výkon organizace. Proto je důležité tyto stakeholdery identifikovat, posoudit jejich potenciál a vzít v úvahu jejich očekávání na budoucí vývoj organizace. Využívanou pomůckou pro tuto analýzu je matice moci/zájmu jednotlivých skupin, ze které také vychází, v jakém vztahu by bylo dobré s danou skupinou být (Cimbálníková, 2012, str. 50).

Tab. 4: Matice zájmu a moci

|            |                     |                       |
|------------|---------------------|-----------------------|
| velká      | Uspokojovat         | Klíčoví hráči         |
| <b>Moc</b> | Minimální pozornost | Pravidelně informovat |
| malá       | nízký               | vysoký                |
|            | <b>Zájem</b>        |                       |

Převzato z: Cimbálníková, 2012, str. 51

## 2.2 Analýza vnitřního prostředí

Vnitřním prostředím organizace se myslí hlavně silné stránky, tedy to co organizace dělá dobře, a slabé stránky, to s čím má organizace problém. Faktorů vnitřního prostředí je hodně a promítají se do všeho, co organizace dělá. Paradoxně do chodu organizace se nejvíce odráží ty faktory, kterým nevěnujeme žádnou nebo dostatečnou pozornost (př. Neprovádíme PR aktivity). Patří sem:

- Management a organizační struktura je široký pojem, který se zabývá mnoha činnostmi. Patří sem rozhodování, plánování, vedení, motivování a organizování lidí a vyhodnocování, kde každá složka hraje jinak významnou roli během celého strategického plánování.
- Zaměstnanci a dobrovolníci, jsou úplným základem organizace, díky nimž organizace může docílovat toho, co si předsevzala, proto je potřeba o ně pečovat. Je tedy dobré vědět, jak jsou pracovníci a dobrovolníci motivováni? Jak jsou odměňováni? Zda mají prostor pro další vzdělávání atd. ?
- Marketingové a PR aktivity, jsou v dnešní době nedílnou součástí každé organizace, i když někdy dochází z finančních a kapacitních důvodů k jejich vytlačení z chodu organizace. Díky PR aktivitám dáváme veřejnosti najevo nejen to, co děláme, ale také můžeme oslovit další klienty, zjistit jaké jsou jejich potřeby, oslovit případné sponzory a podobně.
- Fundraisingové aktivity jdou ruku v ruce s marketingovými a PR aktivitami. Co se týče finanční stránky organizace, jsou naprostou nutností pro existenci a přežití každé neziskové organizace. Musíme vědět, jaké dárce můžeme oslovit, na které se můžeme obracet opakovaně a zároveň umět pracovat s těmi, které již máme.
- Finance, účetnictví a finanční řízení vyžaduje odborníka v této oblasti, který kromě vedení nezbytností musí také odpovídat na otázky, kolik organizaci stojí jednotlivé programy, kolik peněz pohltí administrativa a kolik jde na poskytování služeb. Dále by organizace měla vědět, jestli má k dispozici dost finanční hotovosti, kdy ji může mít k dispozici, kolik je potřeba získat peněz z dalších zdrojů atd.
- Realizace programů a projektů a poskytování služeb je hlavní gró toho, proč organizace vůbec vznikla, proto by se jí měly zabývat všechny organizace, ostatní aktivity slouží jen jako podpůrné. Musíme vědět, zda naše programy

jsou využité, přispívání k naplňování poslání, jak vyhodnocovat spokojenost klientů s programem nebo jak jej změnit.

- Informační podpora je systém, jak organizace nakládá s informacemi, jak je uchovávat a jak je využít později v náš prospěch, např. zrychlení žádostí o grant.
- Kultura, komunikace a týmová práce je oblast, která dokáže ovlivnit úspěch či neúspěch některých projektů a programů, protože vytváří organizaci jako celek a pokud v organizaci panuje „špatná nálada“, nebo vybudovaná kultura organizace není vhodná, motivující, není podporována týmovost, poté nemůžou přijít ani dobré výsledky (Bárta, 1997, str. 69-70)

### 2.2.1 Analýza vnitřních zdrojů organizace

Tato analýza je zaměřená na identifikaci jednotlivých zdrojů organizace a podává jejich jasný přehled, který poté využít pro další potřeby. Pro usnadnění, co všechno sledujeme, pomůže následující tabulka, pro neziskové organizace se některé pojmy liší, ale podstata zůstává stejná.

Tab. 5: Vnitřní zdroje organizace

|                           |                        |
|---------------------------|------------------------|
| <b>Hmotné zdroje</b>      | <b>Lidské zdroje</b>   |
| Stroje, zařízení, pozemky | Počet a struktura      |
| Technologické vybavení    | Způsobilost            |
| Výrobní plochy            | Proinovační prostředí  |
| Výrobní infrastruktura    | Sociální klima         |
| Skladovací plochy aj.     | Motivace               |
| <b>Finanční zdroje</b>    | <b>Nehmotné zdroje</b> |
| Disponibilní kapitál      | Know-how               |
| Likvidní prostředky       | Průmyslová práva       |
| Rentability provozu       | Organizační kultura    |
| Bonita organizace         | Image, znalost trhu    |

Převzato z: Cimbálníková, 2012, str. 56

#### Analýza hmotných zdrojů

Slouží jako přehled o všech hmotných zdrojích organizace a uvádí jejich další charakteristiky, jako je počet, kapacita, spotřeba, jejich stáří, technický stav a spolehlivost, umístění a mnohé

další. Pod tuto analýzu spadá ještě analýza výrobních faktorů a řízení výroby, což se ale netýká neziskového sektoru, proto ji dál nebudu rozvádět.

#### Analýza lidských zdrojů

Je jedna z neobsáhlejších oblastí pro manažery a vedení a věnuje se jí spousta odborné literatury. Pro tuto analýzu je dobré vědět nejen jejich charakteristiku jako je počet a kvalifikace, ale hlavně jaký je systém motivace v organizaci, politika odměňování, vzdělávání a rozvoje.

#### Analýza finančních zdrojů

Tato analýza dokáže odhalit silné a slabé stránky organizace z pohledu financování. Je důležité, aby se organizace snažila dosahovat hlavně finanční stability, kterou lze hodnotit pomocí dvou kritérií – schopnost vytvářet zisk, zajišťovat přírůstek majetku a zajištění platební schopnosti organizace. Tato kritéria platí hlavně pro ziskové organizace. V neziskovém prostředí můžeme za finanční stabilitu považovat spíše situaci, kdy služba je udržitelná do budoucna, je podporována z více finančních zdrojů, kde nehrozí, že pokud jeden donor vypadne, padne celá služba apod. Tato analýza využívá mnoho metod a technik, základními zdroji jsou rozvaha (popis aktiv a pasiv), výkaz zisku a ztrát (výsledkovka – přehled o hospodaření organizace během posledního účetního období), výkaz cash flow (výkaz o schopnosti organizace disponovat potřebnou finanční hotovostí a splácet včas závazky).

#### Analýza nehmotných zdrojů

Nehmotné zdroje se skládají ze dvou oblastí. Do první z nich patří oblasti technologie – patenty, licence, know-how. V poslední době většího významu nabývají tzv. měkké faktory jako je image organizace, reputace, kultura, značka, která představuje jakousi kvalitu či záruku za produkty či služby organizace, za které je klient ochoten si připlatit. Nazýváme je také „intelektuální kapitál“ (Cimbálníková, 2012, str. 56-57).

### **2.2.2 Metoda VRIO**

Cílem této metody je najít konkurenční výhodu na straně zdrojů organizace pomocí jejich identifikace a kladného hodnocení ve čtyřech oblastech, jimž odpovídají zkratky anglických slov v názvu. Value (hodnota) představuje otázku, zda je zdroj schopen pomoci využít příležitosti a hrozby. Rareness (vzácnost) odráží výjimečnost organizace v nějaké

oblasti a odpovídá Kolik konkurenčních organizací tento zdroj vlastní? Imitability (napodobitelnost) odráží fakt, zda pro konkurenční organizaci bude náklad naší služby či produkt napodobit. Organization (uspořádání) odráží schopnost organizace zdroj využít a ptá se, zda organizace takovou strukturu má. Pokud jednotlivé zdroje organizace mají ve všech těchto oblastech kladné hodnocení, poté je tento zdroj považován za konkurenční výhodu, tedy silnou stránku organizace, na které se dá stavět (Cimbálníková, 2012, str. 58).

### **2.2.3 Analýza 4P**

Analýza 4P nebo také tzv. základní marketingový mix zkoumá čtyři faktory, jejichž počáteční písmena znamenají čtyři P v názvu. Produkt představuje výrobek nebo službu, která se poskytuje s cílem uspokojit zákazníka. Analýza posuzuje nabídku výrobku a služeb, jejich komplexnost a konkurenceschopnost. Price (cena) udává, za jakých podmínek bude produkt nabízen a tento faktor vychází z několika přístupů jako nákladově orientovaná tvorba cen, nulový bod, cena orientovaná na zákazníka, cena založená na konkurenci atd. Place (umístění, distribuce) je místo prodeje produktu pro zákazníka, jehož určení předchází analýza místa pro nabídku, ukázkou a prodej produktu, časová dostupnost nabízených produktů a způsob distribuce k zákazníkům. Promotion (podpora) vyjadřuje celkový obraz produktu pro zákazníka. Tato analýza posuzuje způsob podpory prodeje, způsob informování, reklamy a komunikace se stávajícími a potenciálními zákazníky. V současné době se tato analýza používá v rozšířené formě ze 4 na 7P, kdy jsou přidány další faktory – people (lidé) jež se zabývá počtem a kvalitou pracovníků, process (proces), kde se analyzují klíčové procesy, a planning (plánování), což je faktor, který pomáhá posuzovat způsob řízení organizace, od plánování po vyhodnocování (Cimbálníková, 2012, str. 59).

### **2.2.4 Analýza hodnotového řetězce**

*„Cílem analýzy hodnotového řetězce je upozornit na skutečnosti ovlivňující zachování a zvýšení hodnoty produktu z hlediska zákazníka a z ní vyplývající konkurenční výhody.“* (Kovář, 2008, str. 151). Slouží k určování vnitřních schopností organizace tím, že rozloží činnost organizace na ty nejzákladnější činnosti a poté každá skupina činností je dopodrobna analyzována. Tato metoda se skládá z identifikace stavebních bloků organizace a vyhodnocení přidané hodnoty každé z nich. Jedná se tedy o podrobný rozbor jednotlivých činností, který můžeme brát jako první krok k pochopení organizace. Činnosti jsou obsazeny v pěti základních oblastech:

- Vstupní logistika, což jsou všechny činnosti spojené s přijímáním a uskladněním vstupů k výrobku či službě.
- Výrobní proces, během něhož se předchozí vstupy proměňují do finálního výrobku.
- Výstupní logistika obsahuje uskladnění a distribuci produktu k zákazníkům.
- Marketing a prodej dává na vědomí různými prostředky o existenci produktu, tak aby zákazníci byli schopni si ho koupit nebo se ke službě dostat.
- Služby představují činnosti, které zvýrazňují hodnotu produktu (opravy, servis).

Můžeme říct, že v ziskové sféře málokterá organizace vykonává všechny tyto činnosti, naopak u neziskového sektoru tomu tak většinou bývá, výjimečně má organizace finanční prostředky na to, si nakoupit nějaké statky jinde, nejčastěji se však jedná například o PR, reklamní předměty atd., na což nejsou její pracovníci vybavení (Cimbálníková, 2008, str. 61-62).

### **2.2.5 Model ‚7S‘**

Tato analýza vnitřního prostředí byla vynalezena firmou McKinsey, podle níž je nutné organizaci a vše s ní spojené vnímat a analyzovat v její celistvosti a v souvislostech. (Cimbálníková, 2012, str. 62). Zahrnuje 7 základních faktorů, jež se vzájemně podmiňují, ovlivňují a rozhodují a jejich společné fungování a posuzování je klíčem k úspěchu každé firmy či organizace. Vychází ze zkratk názvů 7 faktorů a dělíme je na tvrdé a měkké S.

Tvrdé - strategy (strategie) vyjadřuje, jak má organizace stanovené dosahování vize a strategického cíle a jak reaguje na příležitosti a hrozby.

- structure (struktura) popisuje organizační strukturu, způsob delegování úkolů, komunikaci, přenos informací a celkovou spolupráci v organizaci.

- systems (systémy řízení) je soubor systémů, jež slouží k řízení organizace, př. komunikační, informační, kontrolní ...

Měkké – style (styl manažerské práce) udává, jak styl vedení představuje, jak se staví k řešení konfliktů.

- staff (spolupracovníci) jsou lidské zdroje v organizace a vše, co se jich týká od popsání jejich funkce, způsobu chování až po jejich motivaci a způsob odměňování.

- skills (schopnosti) představují schopnosti a kompetence organizace.



- shared values (sdílené hodnoty) odráží základní hodnoty a ideje, jež jsou respektovány pracovníky i stakeholdery. Tomuto faktoru se přikládá oproti minulosti čím dál větší důraz, stejně jako všem zařazeným do této kategorie (Cimbáliková, 2012, str. 63).

## 2.2.6 Technika SAP

Tato metoda vychází z předpokladu, že stejně jako jsme v analýze konkurentů tvořili jejich profily, je potřeba si takový strategický profil vytvořit i pro svoji organizaci, protože nám popisuje všechny interní faktory, jež jsou klíčové pro dosažení našeho cíle. Název vychází z anglického Strategic Advantages profile. Udělat nám ho pomůže následující tabulka.

Tab. 6: Příklad zpracování techniky SAP

| Interní faktor   | Konkurenční síla nebo slabost   |
|------------------|---|
| Marketing        | + dobrý sortiment, výborný servis<br>- nedostatečná distribuce v určitých regionech |
| Technický rozvoj | - nedostatek vývojových pracovníků<br>- nedostatečné vybavení kanceláře             |
| Výroba           | +plynulá výroba<br>- zastaralé zařízení   |
| Zdroje           | o Finanční zdroje průměrné<br>- časté problémy s odbory                             |
| Finance          | + schopnost získat potřebný kapitál<br>+ vysoká likvidita oběžných aktiv            |
| Struktura        | ...   |
| ...              |   |
|                  | o Neutrální vliv, + síla, - slabost   |

Převzato z: Cimbáliková, 2012, str. 63

## 2.3 Komplexní (závěrečné) analýzy

Autoři Cimbáliková i Kovář uvádí mezi tyto analýzy SWOT analýzu, analýzu kritických a klíčových úspěchů, SPACE analýzu, Kovář navíc finanční analýzu. Naopak někteří autoři, jako například Bárta SWOT analýzu uvádí pro zkoumání vnitřního prostředí organizace. Jak jsem již předsevzala v úvodu této kapitoly, záleží na každé organizaci i autorovi do jaké kategorie analýzu zařadí. Já chápu SWOT analýzu také spíše jako komplexnější rozbor vlastností organizace, a proto ji uvádím až v této kapitole.

### 2.3.1 SWOT analýza

SWOT analýza (zkratky z anglických slov – vysvětleno v předchozí části) je bezesporu nejpoužívanějším nástrojem pro popis výchozí situace organizace v momentě, kdy začíná strategicky plánovat. Při dobrém zmapování všech faktorů z ní lze sestavit vhodnou strategii, která vede k větší úspěšnosti. Skládá se ze čtyř částí, přičemž první dvě jsou orientované na silné a slabé stránky organizace, kam řadíme například kompetence pracovníků a jejich know-how, finanční situace a strukturu organizace, pozici na trhu, organizační kulturu a mnohé další. Další dvě části se věnují analýze vnějšího prostředí, a to zejména příležitostem a rizikům, které ohrožují nebo čekají na organizace. Sem řadíme rozvoj a využití nových trhů, strategická partnerství, vhodnější legislativní změny, noví donoři, nová konkurence na trhu, nestabilita trhu atd. SWOT analýza obvykle probíhá v následujících krocích:

1. Snaží se identifikovat a předpovídat faktory, které ovlivňují okolí organizace. Tento krok lze vypracovat různými metodami, lze použít výsledky z jiných analýz, nebo na základě rozhovorů s pracovníky. Přehled by měl obsahovat zhruba 7-8 bodů v každé oblasti.
2. Identifikuje silné a slabé stránky organizace a její specifické přednosti na základě analýzy vnitřních zdrojů. Opět platí doporučený počet faktorů 7-8.
3. Ohodnocuje význam jednotlivých faktorů ve vztahu ke strategickému záměru.
4. Posuzuje vzájemné vztahy silných a slabých stránek na jedné straně a hlavních vlivů prostředí na druhé straně (Cimbálníková, 2012, str. 64-65).

SWOT analýzu a identifikaci jednotlivých faktorů lze dělat různými způsoby. Myslím, že jedním z nejlepších a také nejpoužívanějších je provádět ji pomocí brainstormingu pracovníků a členů správní rady organizace nebo tak, že každý pracovník provede analýzu sám za sebe a poté dojde ke společnému hodnocení, shrnutí a vybrání nejvýznamnějších bodů. Přehlednou tabulku pro zaznamenávání z brainstormingu předkládá Bárta, viz níže.

Tab. 7: Tabulka SWOT analýzy

| SWOT ANALÝZA  |
|---|
| Instrukce: <ul style="list-style-type: none"><li>• Zaměřte se na faktory vnějšího a vnitřního prostředí organizace a vytipujte silné a slabé stránky a hrozby a příležitosti vaší organizace.</li><li>• Ze všech položek uvedených jako silné stránky vyberte 3-5 položek</li></ul> |

|   |   |
|---|---|
| (Cimbálníková, 2012, str. 65, uvádí 7-8), o nich si myslíte, že jsou pro vaši organizaci nejdůležitější.                              |   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Stejný výběr provedte i pro slabé stránky, hrozby a příležitosti vaší organizaci.</li> </ul> |   |
| 1. Silné stránky vaší organizace<br>„Co děláte dobře?“  | 2. Slabé stránky vaší organizace<br>„Co vám moc nejde?“               |
| 3. Příležitosti organizace<br>„Jaké příležitosti vidíte pro vaši organizaci?“   | 4. Hrozby organizace<br>„Co ohrožuje vaši organizaci do budoucnosti?“ |
|   |   |

Převzato z: Bárta, 1997, str. 102

### 2.3.2 Kritické faktory úspěchu

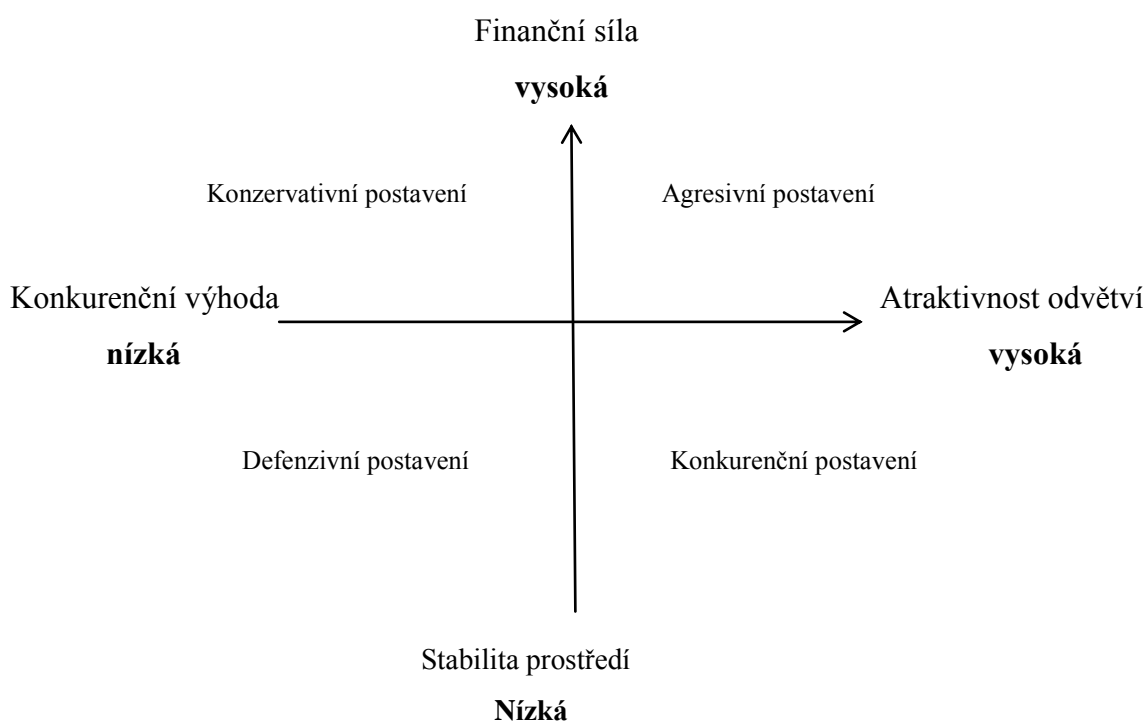
Autorka Cimbálníková (2012, str. 67) uvádí ve své knize, že se jedná o analýzu klíčových, respektive kritických faktorů úspěchů, ostatní autoři jako např. Bárta, Kovář neuvádí, že se jedná o analýzu a to z toho důvodu, že je to metoda, jež slouží pouze k zřehlednění výsledků analýz a pomáhá vytipovat pro organizaci ty nejvýznamnější zjištění ze situační analýzy. Na první pohled se totiž může zdát, že pro organizace jsou důležité nebo kritické všechny tyto body, ale je důležité si formulovat pouze ty faktory, jež nás mohou ovlivnit na období tolika let, na kolik zpracováváme strategický plán (Bárta, 1997, str.). Zpravidla by se mělo jednat o takové body, které nám zabezpečí dlouhodobou konkurenční výhodu a vykazují pro zákazníky či klienty určitý druh zvláštnosti, jedinečnosti, užitečnosti, udržitelnosti a pak také příznivé důsledky pro organizaci (Kovář, 2008, str. 159). Konkurenční výhoda často nastává, pokud organizace je výrazně lepší než ostatní v jednom nebo více klíčových faktorů (Cimbálníková, 2012, str. 67).

### 2.3.3 Metoda SPACE

V metodě SPACE (Strategic Position and ACTION Evaluation) se opět nejedná o novou analýzu, ale je to technika, která shromažďuje výsledky analýzy vnějšího a vnitřního prostředí organizace a z nich poté vyvozuje strategické chování organizace. Vnější prostředí vyjadřují

dvě kritéria – stabilita prostředí, kam patří technologické změny, proměnlivost poptávky, bariéry vstupu na trh atd. a atraktivnost odvětví, jež je ovlivňována velikostí trhu, strukturou odvětví atd. Za kritéria vnitřního prostředí se považuje konkurenční výhoda dané organizace, která odráží faktický podíl na trhu, životní cyklus výrobku či služby, věrnost zákazníků, schopnosti organizace atd. a poté finanční síla organizace vyjadřující likviditu, návratnost investic, míru zadlužení atd. Pokud dojde k propojení těchto kritérií, vznikne nám obraz strategického chování organizace, ze kterého lze vycházet při dalším strategickém plánování (Navarová, 2007, str. 17). Může pomoci následující tabulka.

Tab. 8: Metoda SPACE



Převzato z: Cimbálníková, 2012, str. 69

Agresivní postavení je považováno za vysoce konkurenceschopné, protože je typické pro atraktivní, relativně stabilní odvětví, ve kterém má organizace konkurenční výhodu, kterou je schopna si chránit a může se zaměřovat na zvyšování podílu na trhu a soustředovat se na svoje výrobky či službu.

Konkurenční postavení je zase typické pro atraktivní, ale relativně nestabilní prostředí, ve kterém organizace má konkurenční výhodu, ale musí hledat cesty, jak si upevnit svoje finanční postavení a posilovat peněžní toky.

Konzervativní prostředí odráží stabilní odvětví s nízkou mírou růstu a finančně stabilní organizace, kdy by organizace měla chránit svoje úspěšné výrobky, ale zároveň by se měla snažit vyvíjet nové a snižovat náklady.

Defenzivní postavení se vyznačuje neatraktivností prostředí, ve které chybí konkurenceschopné produkty i finanční prostředky. Organizace pak musí výrazně snižovat svoje náklady, omezit investice a jak již napovídá název, spíše zvolit obranný postoj (Cimbálníková, 2012, str. 69).

### **3. Diecézní charita Brno**

Jak jsem v předchozích kapitolách několikrát zmínila, jedním z nejdůležitějších faktorů ovlivňující chod zařízení, image organizace, poskytované služby a mnohé další, je celková image, zázemí a kultura organizace. Diecézní charita Brno patří do „rodiny Charit“ a spadá pod Charitu ČR, jejímž zřizovatelem je Římskokatolická církev a jejíž strukturu kopíruje. V praxi to znamená, že na regionální úrovni spravuje církev diecéze, kde sociální a zdravotní služby poskytují diecézní charity, dále se dělí na děkanáty, kde obdobnou funkci zastávají oblastní charity a dále je to úroveň farností, kde působí farní charity. Diecézní charita Brno, tak spolu s Charitou Česká republika, Arcidiecézní charitou Olomouc, Arcidiecézní charitou Praha, Diecézní charitou České Budějovice, Diecézní charitou Litoměřice, Diecézní charitou ostravsko-opavskou, Diecézní charitou Plzeň a Diecézní katolickou charitou Hradec Králové tvoří celostátní síť charitní činnosti v ČR (DCHB, nedatováno).

Účelem této části ale není popis všech článků Charity ČR, proto následující kapitola bude věnována krátkému popisu Diecézní charity Brno, posléze Oblastní Charitě Žďár nad Sázavou a poté nastínění historie a fungování samotného Nízkoprahového zařízení pro děti a mládež Wellmez, pro které bude situační analýza tvořena.

#### **3.1 Diecézní charita Brno podrobněji**

Počátky fungování DCHB sahají až do roku 1921, kdy bylo založeno Ústředí křesťanské charity, které fungovalo jako iniciativa pro vytvoření diecézního Svazu charity v roce 1922. Organizace od té doby prošla rozmanitou historií od 1. republiky, přes nacistickou okupaci, působení během války či potlačení činnosti komunisty od roku 1959. V roce 1992 byla Diecézní charita Brno znovuobnovena Mons. Vojtěchem Cikrlem a plynule navázala na předchozí činnost na území diecéze. Od té doby se struktura pomalu měnila a formovala až do dnešní podoby (DCHB, 2011, str. 2). Poslání ale zůstalo stejné a to na základě hodnot křesťanské lásky k bližnímu a vědomí lidské důstojnosti nabídnout pomocnou ruku lidem, jež se o sebe nemohou postarat, ať již v důsledku stáří, fyzického či duševního handicapu nebo nepříznivých sociálních podmínek (DCHB, nedatováno).

DCHB je právnickou osobou, v jejímž vedení je prezident (od roku 2002 Mons. Josef Zouhar), ředitel (od roku 1995 Ing. Mgr. Oldřich Haičman) a Rada DCHB, která má šest různých členů a svolává a odvolává ji prezident. Dalšími řídicími orgány jsou zástupci ředitele DCHB a ředitelé oblastních charit (Haičman, 2014, str. 2-3). Struktura Diecézní

charity Brno je poměrně rozmanitá a poslední proměnou prošla v roce 2014. Svoji činnost realizuje prostřednictvím organizačních jednotek, které nemají vlastní právní subjektivitu (Cikrle, 2015, str. 3). Patří sem Správa DCHB a služby Brno, oblastní charity a farní charity. Správa DCHB plní hlavně funkci ekonomického, právního a metodického vedení a servisu. Přímo pod ním funguje několik oddělení a služeb:

- Již zmíněné Služby Brno, vznikly zaniknutím Oblastní charity Brno jako organizační jednotky k 1. 1. 2014 a služby, které poskytovala, se sloučily se Sekretariátem a vznikl nový útvar – Sekretariát DCHB – Služby Brno.
- Celzus – Centrum pro lidi sociálně znevýhodněné poskytuje tři sociální služby. Patří sem Sociální rehabilitace a Služba pro duševně nemocné a nezaměstnané, Odborné sociální poradenství a Služby pro cizince.
- Oddělení humanitární pomoci, rozvojové spolupráce a krizového řízení pomáhá lidem v případě katastrofy (a to v zahraničí i u nás) a dále se zaměřuje na dlouhodobější rozvojové projekty. Zaměřuje se hlavně na Ukrajinu, Rumunsko a Moldavsko.
- Síť dobrovolnických center pomáhá koordinovat dobrovolníky a jejich činnost v jednotlivých oblastních charitách i na jednorázové akce.
- Charitní linka důvěry, kterou organizuje Oblastní charita Blansko.
- Oddělení vzdělávání nabízí kurzy pro široké spektrum lidí v neziskovém sektoru od pracovníka v sociálních službách až po vrcholný management, také koordinuje kurzy pro klienty Celzus.

Oblastní charity brněnské diecéze (Oblastní charita Blansko, Břeclav, Hodonín, Jihlava, Rajhrad, Tišnov, Třebíč, Znojmo a Žďár nad Sázavou) mají ve svém čele ředitele, kteří mohou jménem DCHB činit některé právní úkony, které jsou dány Organizačním řádem, mohou ustanovovat jako své poradní orgány Radu OCH a řídí veškerou činnost oblastních charit od sociálních a zdravotnických služeb až například po dobrovolnictví či Tříkrálovou sbírku.

Jako odborný poradní orgán pro ředitele DCHB, mimo jeho zástupců a Radu DCHB, fungují napříč diecézí Odborná kolegia, jež usilují o zlepšení kvality a efektivitu činnosti v dané oblasti skrze předávání informací a sdílení zkušeností (DCHB, nedatováno).

Diecézní charita Brno ovlivňuje jednotlivé oblastní charity a poté i konkrétní zařízení nejen tím, že spravuje a zaštituje jejich činnost, ale mnoha dalšími způsoby a rozhodnutími. Schvaluje základní a strategické dokumenty, nástroje metodického vedení, nástroje finančního řízení, koncepční nástroje řízení a prováděcí normy. Vydává směrnice, v nichž

jsou dána pravidla např. pro výběrová řízení na pracovní pozice, dovolenou, vzdělávání pracovníků, používání služebních motorových vozidel, a metodiky, jež zase popisují vyřizování stížností uživatelů služeb v DCHB, vznik služeb, vykazování, evidenci docházky a mnohé další. Tyto skutečnosti musí poté odrážet pravidla a normy oblastních charit (Haičman, 2014, str. 3-4).

### **3.2 Oblastní charita Žďár nad Sázavou**

Oblastní charita Žďár nad Sázavou je jednou z 9 oblastních charit na území Biskupství brněnského. Vznikla v roce 1993, kdy započal projekt Charitativní ošetřovatelská a pečovatelská služba. Od té doby se služby a zařízení rozrostly téměř po celém okrese Žďár nad Sázavou a jejich hlavním posláním je poskytovat sociální a zdravotní službu lidem v nepříznivé sociální situaci prostřednictvím kvalifikovaných pracovníků a dobrovolníků (OCHZR, nedatováno). V čele OCHZR stojí ředitelka, která má dvě zástupkyně – pro personální oblast a pro oblast odbornosti a kvality. Činnost je rozdělena na 6 hlavních oblastí dle cílových skupin a náplně práce:

1. Zdravotní služby představuje charitní ošetřovatelská služba, jejímž cílem je zabezpečovat kvalitní poskytování ošetřovatelské služby prostřednictvím zdravotních sester, zajišťovat následnou domácí péči po propuštění ze zdravotnického zařízení či stabilizovat a podporovat zlepšení fyzického a psychického stavu pacienta. Cílovou skupinou je nemocný bez rozdílu věku, rasy či vyznání.
2. Do prarodinných služeb řadíme Kopretinu – centrum pro rodiče s dětmi a Sociálně aktivizační služby pro rodiny s dětmi, jejichž hlavní působení je zaměřeno na rodiny s dětmi, rodiny ze sociálně vyloučených lokalit, těhotné dívky a ženy či rodiny v dlouhodobé nepříznivé sociální situaci. Cílem je poskytnout jednak sociální poradenství, jednak různé vzdělávací akce a volnočasové aktivity vedoucí k podpoře rodiny a zvyšování rodičovských kompetencí a zodpovědnosti.
3. Služby pro děti a mládež jsou v Oblastní charitě zastoupeny 4 zařízeními a to jsou NZDM Nadosah, NZDM Ponorka, NZDM Wellmez a Centrum prevence. Hlavním posláním je pomoci dětem a dospívajícím, kteří se ocitli v nepříznivé životní situaci nebo jsou jí ohroženi, a přispívat ke zlepšení kvality jejich života. Centrum prevence se skrze realizování interaktivních programů primární prevence a adaptačních kurzů snaží působit na třídní kolektivy základních a středních škol preventivně, tak aby se právě takových situacím a dalšímu rizikovému chování vyhnuly.



4. Služby pro osoby s postižením a duševním onemocněním představují širokou nabídku od osobní asistence, až po navštěvování denního stacionáře NESÁ či ROSA nebo zapojení do činnosti Klubu v 9 – centra služeb pro podporu duševního zdraví.
5. Služby pro seniory a osoby s nevyлéčitelným onemocněním a nemocné poskytuje charitní ošetrovatelská služba, Domov pokojného života Nížkov, Domáci hospicová péče a Včela – centrum aktivizačních služeb pro seniory, jejichž cílem je pomáhat lidem, kteří mají sníženou soběstačnost z důvodu věku či nějakého onemocnění a jsou odkázáni na pomoc druhých, a vytvořit prostor pro smysluplné trávení volného času a předcházet tak sociálnímu vyloučení.
6. Do poslední oblasti se řadí Správa, která má sídlo ve Žďáře nad Sázavou a má funkci stejnou jako Správa DCHB, tedy ekonomická, právní a metodická podpora. Skládá se z ekonoma, účetní, pokladní, personalistky, asistentky pastorační a propagace, projektového pracovníka a koordinátorky dobrovolnického centra a humanitární pomoci.

Fungování OCHZR a upravují Předpisy a Nařízení, jež schvaluje ředitelka a které vycházejí ze směrnic DCHB. Udávají například, jak probíhá výběrové řízení pracovníka a jeho zácvik, hodnocení pracovníků, informační toky, registrace, kontrolní systém a další procesy a body důležité pro chod jednotlivých zařízení.

### **3.3 Nížkoprahové zařízení pro děti a mládež Wellmez**

„Cestou necestou...“

V roce 2011 se dva charitní „nízkoprahy“ Ponorka a Nadosah rozrostly o třetí ve Velkém Meziříčí. Datum, které lze považovat za první v celkové historii zařízení, je sporné. Registr poskytovatelů sociálních služeb uvádí jako začátek poskytování služby 1. 1. 2011 (MPSV, nedatováno), první pracovníci nastoupili 1. 3. 2011, internetové stránky a výroční zpráva OCHZR uvádějí jako datum vzniku zařízení 1. 4. 2011 a oficiální otevření zařízení proběhlo 8. 4. 2011. Na tento den byly letos stanoveny i „narozeniny“ zařízení.

Posláním je poskytovat pomoc a podporu dospívajícím, kteří se ocitli v nepříznivé životní situaci nebo jsou jí ohroženi, a přispívat ke zlepšení kvality života. Cílovou skupinou jsou děti a mládež ve věku od 10 do 20 let nacházející se ve Velkém Meziříčí nebo Velké Bíteši.

Zařízení poskytuje ambulantní službu neboli nízkoprahový klub umístěný blízko centra města, kam můžou uživatelé přijít v otevíracích hodinách, je to bezpečné místo, kde

mohou mladí lidé najít nejen podporu a odbornou pomoc, ale také zábavu a prostor pro vlastní zájmy. Druhou službou je terénní sociální práce, takzvaný streetwork, kam patří jednak pomoc při řešení problémů přímo v jejich přirozeném prostředí či nabídka vhodných alternativ k trávení volného času, a dále se jedná o monitoring lokalit a aktivní vyhledávání potencionálních uživatelů a nabídka služby. Základními činnostmi zařízení jsou výchovné, vzdělávací a aktivizační činnosti (doučování, volnočasové aktivity, workshopy), zprostředkování kontaktu se společenským prostředím (výjezdové akce, pobyt na klubu), sociálně terapeutická činnost (poradenství, kontaktní práce, situační intervence) a pomoc při uplatňování práv, oprávněných zájmů či při obstarávání osobních záležitostí (doprovody, jednání s uživateli na institucích).

Mezi cíle zařízení patří předávat dětem a mladistvým informace týkající se rizikového chování, vytvářet prostředí, kde se uživatelé služby mohou pracovníkům svěřit se svými problémy a řešit je, podporovat děti a mladé lidi k aktivnímu a samostatnému řešení jejich problémů, vést uživatele služby k dokončení či prohloubení jejich vzdělávání, poskytnou jim prostor pro realizaci vlastních aktivit a odstraňovat bariéry při navazování přátelství. Hlavními zásadami poskytovaných služeb jsou nízkoprahovost, respekt, anonymita, mlčenlivost a individuální přístup (OCHZR, nedatováno).

Kromě dokumentů a materiálů z Oblastní charity Žďár nad Sázavou má zařízení také svoje manuály, které slouží jako návody pro poskytování dobré a kvalitní služby. Finanční prostředky v současné době poskytuje Ministerstvo práce a sociálních věcí, Kraj Vysočina a město Velké Meziříčí. Od 2. března 2015 má zařízení pět zaměstnanců. Ve Velkém Meziříčí to je jeden celý úvazek na sociálního pracovníka, jeden dělený úvazek sociální pracovník – vedoucí, a na dohodu o provedení práce pracovník v sociálních službách. Ve Velké Bíteši fungují na dohodu o provedení práce jeden sociální pracovník a jeden pracovník v sociálních službách. Z původních pracovníků, jež nastoupili k 1. 3. 2011, tu nezůstal nikdo, celkově se jich vystřídalo 8, z toho na pozici vedoucího je nyní třetí. Ze začátku působení mělo zařízení velký úspěch, ale v loňském roce počet uživatelů a kontaktů začal klesat. To je také jedním z důvodů, proč cílem této práce je vytvořit situační analýzu vnějších a vnitřních podmínek fungování zařízení, abych měla jako současná vedoucí přehled o silných a slabých stránkách služby a naplánovat tak další kroky fungování služby.

## VÝZKUMNÁ ČÁST

Výzkumnou část jsem rozdělila do čtyř, logicky na sebe navazujících podkapitol. První se věnuje definice výzkumného problému, otázky a cíle s odůvodněním výběru. Druhá část popisuje metodologický postup, jednotlivé metody, praktický průběh a obsahovou analýzu. Třetí částí je situační analýza vnějších a vnitřních podmínek fungování NZDM Wellmez, ve které využívám některé konkrétní analýzy a techniky popsané ve druhé kapitoly. Vybrala jsem pouze některé z nich, a to z důvodu rozsahu a časové ohraničení odevzdání diplomové práce. Poslední částí je diskuze, která shrnuje výstupy a navrhuje další postupy a možnosti využití. Popis metodologické části méj diplomové práce jsem čerpala z několika knih, ale jako dva základní a nejdůležitější zdroje jsem si vybrala *Kvalitativní přístup a metody v psychologickém výzkumu* od Michala Miovského (2006) a *Kvalitativní výzkum v pedagogických vědách* od Švaříčka Šed'ové (2010) pro jejich přehlednost a srozumitelnost.

### **4. Tvorba situační analýzy vnějších a vnitřních podmínek fungování NZDM Wellmez**

#### **4.1 Výzkumná otázka**

Formulaci výzkumné otázky předchází definice výzkumného problému, který jasně říká, v čem problém spočívá a o jaký typ problému se jedná (Smékal, podle Miovský, 2006, str. 88). Pro svoji diplomovou práci za výzkumný problém považuji *nedostatek informací o podmínkách fungování zařízení NZDM Wellmez pro vytváření dalšího strategického plánu*. Proto jsem si výzkumnou otázku definovala takto: *Jaké jsou vnější a vnitřní podmínky fungování NZDM Wellmez?* Tento výzkum navazuje plynně na teoretickou část, která se dopodrobna zabývala tím, k čemu dobrá znalost těchto informací a následné vytvoření situační analýzy vnějšího a vnitřních podmínek slouží. Vzhledem k tomu, že se dlouhodoběji pohybuji v neziskové sféře a sociálních službách, je to pro mě otázka zajímavá nejen z pohledu vedoucí zařízení, ale také mého profesního růstu a zájmu.

#### **4.2 Cíl výzkumu**

Jako cíl svého výzkumu jsem si dala *Zjistit, jaké jsou vnější a vnitřní podmínky fungování Nizkoprahového zařízení pro děti a mládež Wellmez*, který vychází z formulace problému a výzkumné otázky. Maxwell (2005, podle Švaříček, Šed'ová, 2010, str. 63) uvádí, že existuje trojí typ cílů, kdy není žádoucí si vybrat pouze jeden typ cíle, ale naopak to, aby řešení

jednoho výzkumu naplňovalo možno, co nejvíce cílů, a to v tak, že dosažením jednoho z cílů se také blížíme dosažení cílů ostatních. Doporučuji si tedy vybírat téma velmi dobře, aby mělo odbornou i praktickou relevanci a bylo spjato se zájmy a životní zkušeností výzkumníka. S tímto faktem, jak jsem již reflektovala výše, plně souhlasím a tento poznatek jsem aplikovala i ve svém cíli výzkumu. Prvním typem cílů je *intelektuální (poznávací) cíl*, který říká, jak výzkum přispívá k prohloubení určitých znalostí o daném problému. Zde vycházím z toho, že některé neziskové organizace a jejich zařízení si ještě neuvědomily fakt, že působí v rychle se měnícím a silně konkurenčním prostředí, a aby mohly být prospěšné a udržitelné, musí vedle provozování služeb a konání veřejného prospěchu, také umět organizaci dobře řídit, plánovat, prezentovat a získávat finance. Proto věřím, že by moje práce tuto realitu mohla připomenout a povzbudit je k tomu, že pokud do organizace něco vložíme a budeme na ní pracovat, v budoucnu se nám to vrátí. Druhým typem je *praktický (aplikační) cíl* popisující, zda budou výsledky využity v praxi. Vzhledem k tomu, že jsem nově nastoupila do pozice vedoucího zařízení, pro které chci situační analýzu zpracovat, celý proces psaní této diplomové práce pro mě má praktické využití a to v lepším a rychlejším poznávání organizace a zorientování se v novém prostředí. Dále chci výsledky po obhájení práce rozšířit a vytvořit na jejich základě strategický plán zařízení. Posledním typem cílů je takzvaný *personální (symbolický)*, jež popisuje, jak práce na výzkumu přispěje výzkumníkovi samotnému. Tento cíl je pro mě částečně odražen v praktickém využití detailního poznání zařízení a poté pro můj profesní růst, kdy se naučím nové poznatky, které patří do úkolů managementu.

### **4.3 Metodologický postup**

Jedna z definic kvalitativního výzkumu říká, že „*je to do široka rozprostřený sběr dat bez toho, že by na počátku byly stanoveny základní proměnné. Stejně tak nejsou předem stanoveny hypotézy a výzkumní není závislý na teorii, kterou již předtím někdo vybudoval* (Švaříček, Šedřová, 2010, str. 24). “ To je důvodem, proč jsem si vybrala pro svoji diplomovou práci kvalitativní výzkum. Chci pomocí nasbíraných dat vytvořit či formulovat novou teorii či jev, která je platná pouze pro vzorek, na kterém byla data získána popřípadě ve vztahu, s čím byla data získána – v mém případě zařízení NZDM Wellmez.

#### **4.3.1 Výběr cílové skupiny – výzkumného souboru**

Cílem vzorku u kvalitativního výzkumu není, aby reprezentoval určitou populaci, jak je tomu u kvantitativního výzkumu, ale aby prezentoval určitý problém, v tomto případě formulovaný výzkumný problém práce. Uplatňuje se zde pravidlo graduální konstrukce

vzorku, což znamená, že vzorek není vytvořen jednou v nějakém momentě, ale v průběhu sběru dat a jejich analýzy se stále rozšiřuje (Švaříček, Šed'ová, 2010, str. 72-73). Ve své práci jsem použila takzvanou metodu záměrného výběru, která patří k nejrozšířenějším metodám v kvalitativním výzkumu. Jedná se o postup, kdy vyhledáváme pouze ty jedince, jež splňují určitá kritéria, stav či vlastnosti (Miovský, 2010, str. 135). Vzhledem k tomu, že výzkumný problém méj diplomové práce se týká fungování NZDM Wellmez, hlavním kritériem bylo, že respondenti musí být se zařízením spojení buď formou poskytování služby, zajišťování služby či formou jejího využívání. To, jak tento stav naplní, ovlivnilo poté rozdělení do tří podskupinek.

První z nich jsou současní pracovníci zařízení, se kterým jsem se domluvila bez problémů na společnou schůzku. Jedna se o čtyři ženy, z nichž jedna pracuje v zařízení od roku 2011, jedna od roku 2014, třetí zde pracovala v letech 2012,2013 a na dohodu nastoupila opět nyní v roce 2015, stejně jako čtvrtá pracovnice.

Druhou podskupinku tvoří pracovníci z Vedení a Správy OCHZR, jež jsem oslovila se souhlasem ředitelky organizace. Každý ze zapojených nějakým způsobem participuje na chodu zařízení a vnímá o něm odlišné informace. Tuto cílovou skupinu tvoří ředitelka organizace, zástupkyně ředitelky pro oblast odbornosti, zástupkyně ředitelky pro personální oblast, pokladní, ekonom, koordinátorka dobrovolníků, asistentka propagace a duchovní péče a vedoucí nízkoprahového zařízení Ponorka, jež také spadá pod správu OCHZR.

Poslední skupinou jsou uživatelé služby, jejichž mix a výběr byl čistě náhodný a odvíjel se od toho, kdo v avizovaný den na program přišel. To byl také jeden z největších předpokládaných problémů, protože služba je dobrovolná a stává se, že uživatelé slíbí, že nějaký den přijdou, ale ve skutečnosti nedorazí. Bylo tady tedy velké riziko, že v den, kdy s nimi budu chtít uspořádat ohniskovou skupinu, nikdo nepřijde.

#### **4.3.2 Zajištění vstupu do terénu**

Velká část kvalitativního výzkumu se odehrává v terénu, teda tam, kde se zkoumané fenomény reálně vyskytují. Také u tohoto typu výzkumu kvalitu získaných dat velmi silně ovlivňuje míra důvěry a otevřenosti aktérů k výzkumníkovi. Švaříček a Šed'ová (2009, str. 76) uvádějí, že existují čtyři typické role, jak může výzkumník v terénu působit. Cizinec, což je neznámý člověk, který vstupuje jednorázově ke zkoumaným aktérům a poté zase odchází. Návštěvník je někdo, kohož respondenti nějakým způsobem znají, ví něco o jeho práci a on k nim opakovaně přichází právě kvůli výzkumu. Za zasvěceného je považován člověk, který se svými respondenty vídá i mimo rámeček výzkumu. Poslední rolí je domorodec, který zkoumá

skupinu, jíž je sám členem. Každá z těchto rolí sebou nese určitá rizika i výhody. Sama sebe pasuji do role domorodce, protože zkoumám lidi pohybující se kolem zařízení, ve kterém pracuji. Plusem je dobrá znalost prostředí i výzkumného souboru, což zvyšuje pravděpodobnost otevřenosti a důvěry, ale je zde velmi důležitá sebereflexe výzkumníka, protože tato pozice s sebou přináší riziko v podobě nedostatečného odstupu a neschopnost vidět věci jinak, zvenčí.

### **4.3.3 Etické aspekty**

Tak jako ve všech disciplínách humanitární, rozvojové či sociální práce se vyskytují různá etická dilemata, na která bylo napsáno již mnoho jiných bakalářských či diplomových prací, i téměř v každém výzkumu je potřeba řešit určité etické otázky. Miovský (2010, str. 276-292) uvádí, že o etických pravidlech lze uvažovat ve třech rovinách:

- Vliv výzkumníka na výzkumné pole a jeho zpětné ovlivnění polem
- Ochrana účastníků
- Ochrana výzkumníka (ů).

Vzhledem k tomu, že je to velmi široké téma, které není předmětem této práce, nebudu se zabývat všemi třemi rovinami, ale pouze ochranou účastníků. Formulovat nějaké obecné zásady či pravidla, které je potřeba dodržovat během všech výzkumů je téměř nemožné. Každý člověk má nastaveny hranice, morálku a chování jinak a je tedy důležitým úkolem výzkumníka zvážit aspekty právě jeho výzkumu. Švaříček a Šed'ová (2009, 44-49) uvádí pouze několik základních principů, které by měly být dodrženy během výzkumu a se kterými jsem během svého výzkumu taktéž pracovala. Prvním z nich je důvěrnost, což znamená, že nebudou zveřejněna žádná data, která by mohla identifikovat respondenta nebo mu mohla způsobit nějakou újmu. Neměly by se sdělovat informace účastníkům mezi sebou. Často uváděným příkladem porušení zásady důvěrnosti dat je poděkování na začátku výzkumné zprávy nebo práce určitému typu lidí či institucí, které tak mohou být automaticky s výzkumem spojeny. Dalším důležitým principem je získání souhlasu od účastníků výzkumu, který může být nahrán na diktafon, sepsán písemně či zdokumentován nějak jinak. Znamená to, že respondent s výzkumem souhlasí a zná všechny důležité informace, které jsou s procesem spojené. A posledním uváděným principem je zpřístupnění práce účastníkům výzkumu, které s sebou nese ale mnohá rizika. Například vzhledem k odlišnosti některé terminologie může dojít k nepochopení výzkumné zprávy. Proto se často diskutuje, jak by měly být data k účastníkům výzkum předány. Hendl (2005, str. 155-157) tyto etické aspekty více rozvádí a uvádí pět oblastí, na které by se výzkumník měl zaměřit – soukromí

respondenta, informovaný souhlas, emoční bezpečí, zatajení cílů a okolností výzkumu, reciprocita neboli pocit, kdy sociální výzkumník nabývá dojmu, že za poskytnuté informace musí udělat něco pro dotazované jedince.

Během svého výzkumu, jsem oslovila potencionální respondenty s prosbou o pomoc při psaní diplomové práce. Všem jsem vysvětlila, kdo jsem, jaké jsou cíle mé práce a jaké informace a spolupráci od nich očekávám. Účast byla pro dobrovolná se souhlasem všech účastníků. Možnost odmítnout zapojení do výzkumu využili tři pracovníci Vedení a Správy OCHZR kvůli časové náročnosti a pět uživatelů služby, což vzhledem k tomu, že je služba anonymní a dobrovolná, jsem předpokládala. Dále jsem pracovníkům a kolegům vysvětlila, že poskytnuté informace nebudou šířeny dalším pracovníkům a budou využity pouze pro účely mé práce. S uživateli jsem zase probírala fakt, že informace, které mi poskytnou, nebudou mít vliv na poskytování služby. Dále jsem uplatnila princip zpřístupnění práce účastníkům a všem nabídla možnost mé práci mít k dispozici k přečtení. Uživatelé služby o tuto nabídku nejevili vůbec žádný zájem. Pracovníci ze zařízení, chtějí vědět, jaké budou výsledky výzkumu. Co se týče výzkumného souboru Vedení a Správy OCHZR, domluvili jsme se, že vzhledem k tomu, že práci píšou o charitní zařízení, bude tato práce k dispozici.

#### **4.3.4 Pravdivost a platnost výzkumu**

V kvalitativním výzkumu se nehovoří jen o pravdivosti a platnosti výzkumu, ale celého výzkumného procesu. Je to kritérium, které odděluje dobrý výzkum od špatného. Horší je to ale s určením toho, jak tento fakt poznáme. Lincolnová a Guba (podle Švaříček, Šed'ová, 2009, str. 31) uvádí, že tyto pojmy se vztahují k otázkám výzkumníka, jako *Jsou tyto závěry dostatečně autentické, že jim sám můžu věřit natolik, že se podle nich budu řídit?* Pring (2002, podle Švaříček, Šed'ová, 2009, str. 32) zase pokládá otázku z pozice respondenta a to *Měli bychom jen prostě důvěřovat výzkumníkům? Čím jsou tyto lidé výjimeční, že bychom jim měli věřit?* Na tyto otázky nám může pomoci najít odpověď několik takzvaných technik k zajištění důvěryhodnosti, které se vyplatí někdy udělat. Patří sem členské ověřování, audit kolegů, reflexe kolegů, výběr účastníků výzkumu, deník výzkumníka, postupy při interpretaci dat a přímé citace. Miovský (2010, str. 83) dále uvádí tabulku návrhu kritérií hodnocení kvality dle N. Simca a J. Wardina, která obsahuje komplexnost, transparentnost, reflexivitu, adekvátnost interpretace a agregování rozporných interpretací. Vzhledem k tomu, že jsem výzkum dělala i se svými spolupracovníky a je to věc, která se jich také týká, provedla jsem techniku auditu kolegů, kdy jednotlivci posuzují samostatně závěry výzkumu a pokud se shodují, můžeme

výzkum nazvat platným a důvěryhodným a poté používám jako podporu i přímé citace z výzkumného procesu. Výsledky jsou uvedeny v diskuzi.

#### **4.3.5 Výběr metody sběru dat**

Metoda sběru dat by se měla odvíjet od toho, jaké druhy výsledků generuje a jak ty poté korespondují s výzkumnou otázkou a jak se dají analyzovat. Protože situační analýza je komplex různých metod a jsou potřeba velmi různorodá data, zvolila jsem namísto jedné metody sběru dat, metod více. Nejdůležitějším klíčovým faktorem výběru metod bylo jejich rozdělení podle podskupinek a informací, které od respondentů potřebuji získat. Další roli hrál čas a vhodnost vzhledem k zařazení do skupiny. Například u uživatelů jsem zvolila metodu ohniskové skupiny, protože jednak je rychlejší než dělat jednotlivé rozhovory a jednak jsem předpokládala větší otevřenost uživatelů, když budou reagovat v partě kamarádů než o samotě.

##### **4.3.5.1 Ohnisková skupina**

###### **4.3.5.1.1 Popis metody a průběh**

Ohniskové skupiny patří dnes k nejpoužívanějším kvalitativním metodám, jsou používány nejen v sociálněpsychologických studiích, ale i v oblasti marketingových průzkumů. Jak uvádí Morgan (1997, podle Miovský, 2009, str. 175), je to výzkumná metoda, které se účastní více jak tři respondenti, z nichž díky skupinové interakci při vzniklé debatě nad určitým tématem získáváme kvalitativní data. Výzkumník určuje zaměření této diskuze, ohnisko, jež se musí odvíjet od cílů a otázek výzkumu, jedná se většinou o nějakou tematickou oblast či obecnější fenomén. Je důležité, aby toto ohnisko bylo jasně ohraničené a srozumitelné pro všechny účastníky. Tuto metodu se doporučuje používat například v souvislosti zkoumání skupinových fenoménů (výběr oblečení, zboží, stylu), kdy je jedinec ovlivňován skupiny faktory a lépe se mu tak o těchto věcech hovoří před více lidmi, kdy je povzbuzován a doplňován dalšími. Vzhledem k tomu, že tato metoda podporuje spontaneitu a vzájemnou interakci, doporučuje se využívat také u jedinců, již se při individuálním rozhovoru necítí moc dobře. Z těchto důvodů jsem zvolila právě focus group (ohnisková skupina) pro dvě cílové skupiny. U uživatelů fakt, že docházejí hromadně do zařízení a řeší společná témata, lze považovat za skupinový fenomén. Zároveň se tak podpoří a rozproudí více debata, s čímž mám s nimi praktické zkušenosti. Dále jsem dělala ohniskovou skupinu s pracovníky zařízení, aby se mohli vzájemně doplňovat a povzbuzovat. Pro snadnější



orientaci dále v textu jsem se rozhodla oběma podskupinám přidělit zkratku, kdy OHSU je ohnisková skupina uživatelé a OHSP, tedy ohnisková skupina pracovníci.

V rámci ohniskové skupiny rozlišujeme několik základních rolí výzkumníka. První z nich je moderátor, který má na starosti řízení a průběh skupiny. Jeho úkolem je účastníky podněcovat a povzbuzovat k zapojení do diskuze, měl by jim pomoci vyjádřit svůj názor, ne ho hodnotit, proto je to člověk, který s účastníky komunikuje nejvíce. Další rolí je pomocný moderátor, jak už napovídá název, jeho úkolem je pomáhat moderátorovi například, když je unaven, vede diskusi a někdo potřebuji individuální pozornost atd. V závislosti na tématu, cílové skupině či zkušenosti je možné, že pomocný moderátor není potřeba a ohniskovou skupinu řídí jen jedna osoba, někdy naopak je potřeba ještě třetí role a tou je pozorovatel. Může být vnitřní, což znamená, že sedí společně s účastníky a může se zapojit do diskuze, nebo vnější, kdy sedí mimo kruh účastníků a do debaty se nezapojuje. Většinou tato osoba svoje poznatky z pozorování zapisuje, dělá si poznámky. Ať už jsou účastní ohniskové skupině všechny role, nebo jen některé, vždy je potřeba všechny zúčastněné ostatním představit a vysvětlit důvod, proč jsou přítomni (Miovský, 2010, str 177). Při OHSU jsem funkci moderátora měla já, druhá kolegyně zastupovala roli pomocného moderátora, což jsem velmi ocenila, protože práce s 8 uživateli služby, kdy každý chtěl mluvit a zapojit se, byla velmi náročná. Navíc si kolegyně ohniskovou skupinu vyzkoušela jako účastník v rámci mého výzkumu, takže si mohla vyzkoušet jinou roli. Pozorovatel nebyl. Při OHSP jsem byla účastna pouze já v roli moderátora a čtyři pracovníci zařízení jako účastníci, jiných rolí vzhledem k malému počtu nebylo potřeba.

Dle míry vstupování moderátora do debaty a míry jejího řízení odlišujeme tři možnosti ohniskových skupin. Jednou z nich jsou nestrukturované ohniskové skupiny, jež se vyznačují nízkým zasahováním moderátora, které slouží hlavně k usměrňování a udržování tématu. Je dáno pouze základní téma a časový plán bez závazné struktury. Výhodou je, že lze dobře sledovat různé interakce mezi účastníky, jež by měly být co nejvíce přirozené, a lze z nich odvodit mnohé další informace. Nevýhodou je, že nasbíraných dat je mnoho a mohou být velmi odlišná, což působí obtížení při zpracování a analýze těchto dat. Opačným druhem ohniskové skupiny je strukturovaná, jež může připomínat skupinové vyplňování dotazníku. Jsou dány pevně tematické okruhy a jejich pořadí, pevně stanové otázky, kterými se moderátor řídí a jejich úprava je možná pouze výjimečně. Přirozenost interakci je zde menší, na druhou stranu lze pracovat s jinými faktory, jako je rozestavění židlí, chování moderátora či prostředí. Výhoda je hlavně standardizovaná míra dat, které je snadněji zpracovatelná a srovnatelná nejen mezi sebou, ale i s jinými skupinami. Nevýhodou tohoto způsobu je přílišná

omezenost a upjatost k tématům a plnění instrukcí moderátora, kdy účastník má pouze pasivní pozici a je omezen prostor, ve kterém vznikají podnětné interakce a možnost se vyjádřit. Mezi těmito dvěma způsoby existuje polostrukturovaná ohnisková skupina, která má pevně dané tematické oblasti a otázky, které je ale možné měnit či přeházet podle vývoje a odezvy ve skupině. Zde je velmi důležitá role moderátora, jež musí rozpoznat, kdy do diskuze vstoupit a podpořit ji nebo kdy nezasahovat a nechat ji plynout. Výhoda je, že se můžeme zaměřit nejen na získání potřebných dat ve vyhovující míře, ale zároveň vzniká prostor pro skupinovou interakci či individuální vyjádření. Nevýhodou nebo spíše úkolem je těžší role pro moderátora, protože na něm bude záležet, zda míra strukturace ohniskové skupiny bude malá nebo velká a odrazí se to i na výsledcích (Miovský, 2010, str. 178-181). U ohniskové skupiny s uživateli jsem i přes značné nevýhody zvolila nestrukturovanou formu, která se mi zdála vzhledem k cílové skupině nejvhodnější. Celá služba je založena na dobrovolnosti a důvěře, proto jsem tento fakt chtěla odrazit i během výzkumu a uživatelé, jež se i dobrovolně zapojili netrápiti řízeným dotazováním. U OHSP výzkum proběhl polostrukturovanou formou, kdy jsme postupovaly společně podle daných témat, ale vzhledem ty byly časem proměněny a někdy bylo odbočeno k provozním tématům.

Příprava ohniskových skupin vyžaduje vysokou organizační a technickou náročnost, kdy je potřeba zajistit odpovídající prostory a zázemí, aby nedošlo k situaci, že se účastníci nemají kam posadit atd. V této předfázi je také důležité s účastníky komunikovat, zjistit, kolik mají času, zda jim zasahuje debata do pracovní doby, zda potřebují tuto náhradu vyplatit atd. V případě vícečlenného výzkumného týmu je také potřeba vyjasnit si role a úkoly a domluvit si způsob interní komunikace, která nebude zasahovat nebo nějakým způsobem ovlivňovat debatu (Škvaříček, Šeďová, 2008, str. 188). Z hlediska průběhu můžeme ohniskové skupiny rozdělit do čtyř fází:

- 1) Zahájení ohniskové skupiny – do této fáze patří hned na úvod rozsazení účastníků, které bychom měli vyřešit už před zahájením, abychom v případě plánovaného rozsazení, měli nachystané cedulky se jmény například. V úvodu je samozřejmě představení moderátorů či pozorovatele, výzkumu a jeho cíle. Snažíme se, aby úvod byl krátký a stručný, aby se účastníci neznudili hned na začátku. Doporučuje se je například vtáhnout do diskuze již při určování pravidel či očekávání. Jak uvádí Miovský (2010, str. 183) mezi základní pravidla patří, že: hovoří vždy jedna osoba, nesmí probíhat vedlejší rozhovory se sousedy, diskuze se účastní všichni přítomní, nikdo nemá dominantní roli, každý má právo říci svůj názor a vyjádřit se, nikoliv však odsuzovat názor jiného, každý má právo odmítnout odpovědět atd. Předem stanovená

pravidla mohou být doplněna o ta, která si účastníci navrhnout, všichni s nimi souhlasí a nejsou v rozporu s cíli výzkumu (Mioviský, 2010, str. 183). Ohnisková skupina s uživateli probíhala přímo na zařízení, kde jsou k dispozici pohovky a stoly, takže místa byl dostatek a nestalo se, že by si neměl, kdo kam sednout. S kolegyní, která byla mým pomocným moderátorem, jsme si na začátku vyjasnily role a domluvily jsme se, že necháme účastníky rozesadit se, jak budou chtít, abychom jim od začátku něco nenařizovaly, protože máme zkušenosti, že každý větší zásah do jejich činnosti či aktivity je negativně nesen. U této skupiny jsem velkou část věnovala představení výzkumu a cíle, protože uživatelé nechápali pojem diplomová práce ani k čemu slouží a mysleli si, že se jedná o další dotazník, který v rámci kontroly kvality služby vyplňují. Myslím, že nakonec se mi to povedlo, protože mi po skončení uživatelé přáli hodně štěstí ve škole. Několikrát jsme opakovali pravidla, protože účastníci jsou zvyklí, že si mohou na zařízení mluvit, kdy chtějí a bavit se s ostatními, ale poté probíhala skupina v pořádku. Ohnisková skupina s pracovníky, probíhala také na zařízení po skončení pracovní doby v kanceláři, kde má každý z účastnic svoji židli, kde seděla i v průběhu výzkumu. Představení tady oproti první skupině bylo velmi krátké, protože všechny pracovnice o mojí diplomové práci věděly a často to s nimi diskutují.

- 2) Úvodní diskuze a motivační práce – je jednou z nejdůležitějších fází, protože může ovlivnit výsledek a nalezení celé další diskuze. Jedná se o pozvolné rozdmýchávání debaty, klademe otázky, které pomohou prolomit ledy, odlehčující otázky či můžeme použít žertovné komentáře (velmi záleží na moderátorovi, jak odhadne situaci). V této fázi je využívaná strategie trychtýře, kdy se od širokého tématu, seznámení a oťukávání dostáváme až jádrovému tématu (Mioviský, 2010, str. 84). U OHSU byla motivace podkládána snahou zlepšit služby zařízení, tak aby se zde cítili, co nejlépe. S OHSP jsme zde probíraly současnou situaci zařízení a hlavní motivací a motorem byl fakt, že nám tento výzkum může pomoci v tom, zařízení a jeho služby vylepšit a zlepšit jeho jméno.
- 3) Jádro diskuze ohniskové skupiny – je hlavní částí ohniskové skupiny, kdy probíhá živá komunikace a interakce ve skupině, kdy je důležitá schopnost moderátora pracovat s tím, co se na místě právě odehrává, využívat chvíl, zapojovat všechny, nezvýhodňovat a mnohé další. Moderátor udržuje diskuzi živou tak dlouho, dokud je možné z ní čerpat data a materiál, nebo dokud není naplněn časový limit (Mioviský, 2010, 184). OHSU probíhala z počátku velmi bouřlivě a byla plná zajímavých dat, kdy

účastníci získali prostor se vyjádřit. Do debaty jsem zasahovala minimálně, účastníci povzbuzovali sami sebe navzájem. V momentě, kdy se začala témata ubírat jiným směrem, byla debata ukončena. OHSP probíhala více strukturovaně, jak již napovídá zvolená forma a také jsem více zasahovala jako moderátor.

- 4) Ukončení ohniskové skupiny – v této fázi se již neotvírají nové diskuze a hlavní téma, ale pouze pozvolna dobíhají. Účastníci dostanou prostor vyjádřit se naposledy k tomu, na co nestihli reagovat. Mělo by se provést krátká rekapitulace, poděkování za účast a strávený čas, je možné poskytnout prostor pro zpětnou vazbu účastníků (Miovský, 2010, str. 183-185). U OHSU jsem tuto část, která plyně navazovala na předchozí, využila ke krátké rekapitulaci, účastníci se všemi body souhlasili, nabídla jsem jim možnost poté výsledky a moji práci vidět, ale nejevili zájem. S OHSP jsme ještě tento prostor využili pro dokončení všech myšlenek, každý z pracovníků dostal možnost se ještě vyjádřit, při nabídce vidět poté výsledky výzkumu měli pracovníci zájem. Dále jsem si s nimi domluvila takzvaný audit.

Proces ohniskové skupiny může ovlivnit i velikost skupiny či jejich počet. Závazná univerzální norma neexistuje, je důležité pracovat s tématem a zkušenostmi výzkumníků. Morgan (1997 podle Miovský, 2010, str. 1851- 188) říká, že méně než šest účastníků je málo, protože poté je na každého vyvíjen velký tlak na vyjádření a zapojení se. Naopak dvacet a více účastníků je považováno za hranici únosnosti a vyžaduje to zkušeného moderátora a specifický přístup, aby nedošlo k rozdělení na další podskupiny, únik od tématu, neshody, malá časová dotace atd. Za vhodný počet se považuje šest až deset účastníků. Počet skupin v rámci jednoho výzkumu je ovlivněn tím, zda ohniskové skupiny tvoří základ výzkumu nebo ho jen doplňují, čas, který je pro výzkum určen, či finanční zajištěnost. Počet účastníků u mého výzkumu byl u skupiny uživatelů těžko odhadnutelný, protože jsem nevěděla, kdo doopravdy přijde. Naopak u pracovníků byl dán jasně počet čtyři s ohledem na počet pracovníků na zařízení.

#### **4.3.5.1.2 Obsahová analýza – ohnisková skupina s uživateli**

Pro zpřehlednění citací z ohniskové skupiny jsem použila velké písmeno U a poté číslici, kdy tento fakt neoznačuje konkrétního uživatele, ale pouze označení výroku.

#### **Chod zařízení**

Jako první se začalo debatovat o zařízení obecně, protože všichni uživatelé začali se slovy, že to tu mají rádi a nic by tady neměnili. U1: *„...je to tady boží, co byste tady jako chtěly měnit...“* Po delší době účastníci dospěli k tomu, že by byli rádi za delší otvírací dobu.

U2: *...no tak si vem (na účastníka sedícího vedle), že přijdu ze školy, máti chce, abych šla se psem, ještě se musím učit a pak mě někam pustí, to jsou většinou už tak čtyři a pak teprv přijdu, a tady to do sedmi rychle uteče, mohly byste tady bejt dýl (na mě)...*. U3: *... mě zas máti nechá dlouho venku jen v pátek a to vy už tady nejste, mohli byste to tady otevřít v pátek do večera, myslím si, že by sem chodilo nejvíc lidí...*.

### **Pracovníci**

Sami uživatelé služby si všimli, jak často se tu pracovníci střídají a berou to negativně, U4: *...já si pamatuju jen toho prvního chlapa, Zdenču a Jirku, ...jo a ještě Zuzku, protože se vždycky smála na celej klub, tu sem měla taky ráda...*. U5: *...musíte mně holky slíbit, že tu vydržíte aspoň do srpna, pak už du na střední a je mě to jedno...*. U6: *...no vy dvě ste tady taky nový, tady je furt někdo novej...*. Zároveň jim vyhovuje současný tým. U7: *...já sem sice měla Jirku ráda, ale teďka je to tady nejlepší, jaký to kdy bylo...*. U8: *...vy tři co ste tady teďka ste supr...*.

### **Rodiče a okolí**

Ačkoliv se na předchozích bodech účastníci téměř stoprocentně shodli, u toho bodu docházelo asi k největším rozporům. Jedna uživatelka řekla, že se stydí a nechce, aby někdo věděl, že sem chodí. U ostatních se lišily spíše názory rodičů. U9: *...já máti říkám, že se sem chodím doučovat, jinak by mě sem nepouštěla...nevím proč...*. U10: *...naši nechcou, abych sem chodila kvůli K. (jedna z uživatelék), prej furt něco vymejšíme...*. U11: *...naši jsou rádi, že sem tady, že si tady nachystám úkoly a ví, že sem chodí i holky a nelítáme jen tak venku...*. U12: *...mamce to nevadí, že jsem sem chodím, někdy mě sem aji zaveze...*.

#### **4.3.5.1.3 Obsahová analýza - ohnisková skupina s pracovníky zařízení**

V obsahové analýze jsou pouze nastíněna některá hlavní témata, pro lepší představu a zaujetí čtenáře, nejedná se o jejich úplný výčet. Jejich výběr kopíruje rozdělení vnějších a vnitřních podmínek po vzoru Jiřího Barty (dle teoretické části), protože mi toto napasování přijde nejvhodnější pro neziskové organizace.

Pro lepší přehlednost jsem citace jednotlivých pracovníků označila velkým písmenem P a číslem, kdy označení stejnou číslicí neznamena vždy stejného pracovníka, ale číslice jsou záměrně popřehazované, aby nemohlo dojít k identifikaci pracovníka podle jeho odpovědi.

## **Uživatelé zařízení a služba**

Jednou z vnějších podmínek ovlivňující chod zařízení jsou klienti a nastavení služby. Jednotlivé aspekty, které se objevují, jsou potřebnost zařízení, vhodně nastavená a jasně definovaná cílová skupina, návštěvnost služby a prezentace služeb zařízení uživatelům.

P1: *...cílová skupina byla od 1. 4. 2015 rozšířena na děti a mládež od 10 do 20 let, což beru jako prozatímně dostačující rozšíření... ’ ,...jinak zařízení chápu jako potřebné a prospěšné pro klientelu i pro rodiny... ’ ,...dříve byla návštěvnost nízká a tak jsem o tom pochybovala (zda umí zařízení klienty oslovit) a hledala jsem chyby, ale po oslovení více institucí, zapracování na program si myslím, že to umíme, je oslovit... ’*

P2: *... líbí se mi, že každý náš uživatel je jiný a přichází řešit úplně jiné věci a každý má úplně jiné problémy... ’ ,...v zařízení se hodně věcí změnilo k lepšímu, ale hlavně ten přístup ke klientům, dříve ve mně vzbuzoval víc výchovný přístup a teď spíše kamarádský a respektující s jasnými pravidla, a fakt se nám teďka zvedla návštěvnost... ’ ,...myslím, že důležitější je oslovení klientů v okolí, umět jim popsat službu tak, aby je zaujala... ’*

P3: *...klienti mají možnost nás oslovit, líbí se mi, že mají možnost klienti kontaktovat nás pracovníky v terénu na mobil nebo na Facebooku a domluvit se s nama... ’*

P4: *...neuvěřitelný je nárůst děcek na klubu...pamatuju si dny, kdy nepřišel nikdo... ’*

## **Konkurenti**

Za konkrétní aspekty v oblasti konkurence jsem vybrala jednak výskyt nějakého konkurenta, popř. míru ohrožení, kterou pracovníci vnímají.

P1: *...je tady Dům dětí a mládeže, i když se v liší v mnoha aspektech. Dále centrum výchovné péče se svým způsobem věnuje naší cílové skupině, ale s oběma spolupracujeme a předáváme si informace a informujeme v případě zájmu i naši cílovku s nabídkou služeb těchto dvou zařízení... ’*

P2: *...myslím, že v okolí taková organizace není, nevím, takže si myslím, že existence našeho zařízení pro Velmez a okolí dost žádoucí a že je dobrý, že se děcka a mladí mají v případě potřeby, kam obrátit... ’*

P3: *...myslím, že tady nic jiného není, všechno je daleko... ’*

P4: *...helel to je docela aktuální otázka teda, po novém roce tady začalo fungovat ambulantní Středisko výchovné péče, které zřizuje výchovný ústav, ten informační letáček toho, co nabízí ve mně teda evokoval dost velkou podobnost s naším zařízením. Tím může vzniknout pro naše zařízení odliv uživatelů nebo zbytečný boj o cílovou skupinu, která žije ve VM. Nechme se překvapit, jak to bude...jinak teda nejbližší úplně stejné zařízení je vzdálený 20 km, ne... ’*

## **Dárci, sponzoři, spolupracovníci, stakeholders**

Jednotlivými aspekty, které jsem vybrala, je spolupráce s místními institucemi, znalost práce s dárci a mínění veřejnosti.

P1: *„...helel jsem nevím, jestli má organizace nějaký spolupracovníky, snad ano, každý by se měl snažit této cílové skupině jakýmkoliv způsobem pomoci, pokud je to v jeho silách...“*, *„...jako netroufnu si říct, jak je to se sponzory, ale pracovníci dělají vše pro to, aby co nejlépe vykonávaly svou práci, a snaží se dětem jakýmkoliv způsobem pomoci a to je důležité. Bohužel jestli to sponzorům a dárcům stačí, vážně nedokážu odhadnout...“*

P2: *„V to doufám“* (Odpověď na otázku: Je vybudovaný okruh spolupracovníků?)

P3: *„Já taky nevím, jestli máme nějaký okruh spolupracovníků teda“*, *„...no co si pak mají myslet všichni, když nám sem rodiče děcka nechtějí pouštět a rozhlašují to dál, ale snad to teďka bude lepší no...“*

P4: *„Myslím, že to máme nějak vybudovaný z části, ale dovolím si říct, že v této oblasti je ještě hodně práce...spolupráce probíhá ze ZŠ, stejně tak s OSPODem, panem starostou a dalšími institucemi...“*, *„... podle analýzy potřebnosti vyšlo najevo, že nutnost tady ve Velmezu je, jako potřeba pro obyvatele...taky počet děcek a jejich nepříznivé situace o tom ukazují...mnohé se teď změnilo k lepšímu a také se zvýšila návštěvnost a mínění veřejnosti v pozitivním slova smyslu...“*

## **Ekonomické, sociální, kulturní, technologické faktory**

Z ohniskové skupiny vyplývá, že jako důležitý aspekt jsou brány prostory zařízení (technické zázemí) a komunikace a podpora města.

P1: *„...mnohé se teďka zlepšilo k lepšímu...mínění veřejnosti v pozitivním slova smyslu, snad už i u toho města, to jsou furt náky boje...“*

P2: *„...vždyt' máme skvělejší prostor...“*

P3: *„...no však nám na něj přispělo město a teďka by to tady nejradši zrušili...“*

## **Motivace a proces motivování**

Myslím, že je důležité vědět, co je pro pracovníky motivací a zda se cítí dostatečně motivováni, protože sociální práce se nedá dělat jen pro peníze.

P1: *„Myslím, že hlavní motivací jsou v této práci výsledky vykonané práce...vědět, že klienti o vaše služby a čas stojí, že jsou rádi, že se jim snažíte pomoci.“*

P2: *„Práce je super, motivací je láska k té práci, mě to hlavně baví a dělám to ráda, ale ty prachy jsou prostě blbý...jistá slabost pro NZDM a děcka tu mám ráda, ta práce je super...“*

P3: *„...jsem motivovaná ve všech směrech, ať už co se týká osobnostního růstu, tak hlavně pocit poskytování pomoci a podpory našim klientům mě motivuje natolik, že jsem spokojená a“*

*tuhle práci chci dělat...za mě je motivací určitě taky zařízení, ve kterém pracuji a cílová skupina, se kterou pracujeme... ’*

*P4: ,...zaměstnanci jsou motivováni hlavně vedoucími na zařízení, protože se Žďárem nejsou podřízeni moc ve styku. Za mě je tato motivace vysoká...mojí motivací je taky hlavně to, že jsem vždy chtěla pracovat s touto cílovou skupinou a výsledky své práce mohu vidět denně... ’*

### **Zaměstnanci**

Zaměstnanci jsou jeden z největších zdrojů organizace, proto je zde hodně různých aspektů, které tvoří její podmínky fungování. Patří sem pocit kompetentnosti a způsobilosti pracovníků ke své práci, fluktuace pracovníků na zařízení, odměňování a jeho dostatečnost, možnost profesního růstu – vzdělávání.

- **Fluktuace**

*P1: ,... odliv zaměstnanců v zařízení je podle mě dost vysoký, což přičítám jak práci v odpoledních hodinách, tak platovým tabulkám, ta fluktuace má mnoho negativ no... ’*

*P2: ,...no tak to je moc no, na to, že je zařízení staré 4 roky, vystřídalo už tři vedoucí a pracovníků taky dost... ’*

*P3: ,...na můj vkus je pohyb zaměstnanců dost velký... ’*

*P4: ,...jako nevím to z vlastní zkušenosti, ale tak co jsem postřehla a zaslechla, takže se v zařízení střídají zaměstnanci, což je teda škoda...protože klienti si k někomu najdou dobrý vztah, navážou k němu důvěru, svěří mu svoje problémy a poté si tuhle cestu musí najít zas k někomu jinému... ’*

- **Pocit kompetentnosti a způsobilosti**

*P1: ,...myslím, že práci vykonáváme dobře, i když fluktuace zaměstnanců ovlivňuje samozřejmě i práci... ’*

*P2: ,...všichni na sobě pořád pracujeme, abychom byli lepší a lepší... ’*

*P3: ,...co jsem měla možnost poznat tak určitě ano, nejen z hlediska vzdělání a profesionality, ale všichni jsou milí, komunikativní, mají smysl pro humor, dokážou poradit a vyslechnout a to si myslím, že je pro tu práci nejdůležitější... ’*

*P4: ,...podle mě tam někteří mají ještě rezervy, co se učít, jak dál růst, ale děcka holky mají rádi... ’*

- **Odměňování**

*P1: ,...a co se týče odměn a platu, tak v oblasti sociální práce je plat průměrný... ’ ,...taky třináctej plat a odměny беру jako nadstandard... ’*



P2: ‚No to rozhodně ne...tahle práce je hodně špatně finančně hodnocená... ‚ , ...práce je super, motivací je láska k tý práci, mě to hlavně baví a dělám to ráda, ale ty prachy sou prostě blbý... ‚

P3: ‚...cítím se dostatečně odměňována, už jen tím, že mám práci, která mě baví, v oboru, a to ještě nemám dokončenou školu... ‚

- Vzdělávání a profesní růst

P1: ‚...možnost vzdělávacích kurzů v oblasti sociální práce tu je... ‚

P2: ‚...vzdělávání je povinné, to je jasný, takže tu možnost máme, ale chtěl by to zahájit hledání vzdělávání i mimo Charitu, nějaký dlouhodobější výcvik, sebezkušenostní, ale to asi stejně záleží na každým, jak s ním kdo naloží ne... ‚

P3: ‚...je tu těch 24 hodin vzdělávání za rok, teda já to беру jako obrovské plus jako, pro osobnostní růst a taky pro zlepšování kvality služby...nových zkušeností a poznatků není nikdy dost ne, zvlášť když pracuju se skupinou dospívajících, která předbíhá dobu už tak...ale musí jít o kvalitní vzdělávání... ‚

P4: ‚...no já nevím, taky prostě těch 24 hodin, my to máme rozdělený do nějakých odvětví, a taky to vzdělávání je podle výběru anebo nějakých nedostatků, Charita má svoje vlastní kurzy, a taky máme duchovní setkání, supervize a tak... ‚

### **Dobrovolníci**

Zde je aspekt jasný – počet dobrovolníků a ukotvení práce s nimi.

P1: ‚...myslím, že dobrovolníky žádné nemáme, ale zájem o ně máme ne... ‚

P2: ‚...na klubu nebyli dobrovolníci nikdy moc dobře usazeni, možná jejich špatná organizace, nevhodní adepti, nevhodná doba pro ně...nevím... ‚

P3: ‚...sama jsem v zařízení fungovala jako dobrovolník a tak vím, že celá organizace má zřízené speciální centrum pro dobrovolníky, které se zabývá prací dobrovolníků v jednotlivých zařízeních...nějaké dobrovolníky by to chtělo... ‚

P4: ‚Systém dobrovolnictví tu funguje dobře, na každém zařízení je koordinátor dobrovolníků, který dobrovolníky získává, vyhodnocuje jejich požadavky a snaží se je sloučit s požadavky organizace, pokud pracují určitý počet hodin, tak mají nárok na osvědčení o dobrovolnické službě... ‚

### **PR aktivity**

Tato část zahrnuje celkovou propagaci, webové a facebookové stránky, letáčky, výroční zprávy, články v novinách a další PR materiál – jestli existuje a jak.

P1: *,... využíváme nabídku článků do Velkomeziříčska... ’ ,...máme vlastní letáky nízkoprahu jak pro veřejnost, tak pro cílovku... ’ ,...máme webové stránky a taky Facebook obnovuju vždycky s programem a novinkama, zprávy kontroluju každý den, teda kromě víkendu že jo...*

P2: *,...mě se nejvíc líbí, že na těch letáčkách je to napsané tak upřímně, nijak moc přehnaně slušně, no prostě pro tu cílovku akorát... ’ ,...prostřednictvím letáček, Facebooku, webových stránek a taky ty přednášky na školách si myslím, že sem patří... ’*

P3: *,...helel mě teda přijde ta propagace úplně nedostatečná, málo zpráv na Facebooku, chtělo by to víc různých letáček, no ale to zase by bylo potřeba dalšího člověka, kterej by se vo to postaral... ’ ,...ten letáček je podle mě přehlednej dost, ale to by se chtěl spíš optat cílovku, no ale celkově těch propagačních materiálů je úplnej nedostatek, asi by to chtělo jinak uchopit, no ale to je o lidech... ’ ,...no ty stránky máme, všechno že jo, ale ta pozornost je malá, chce to prostě víc té propagace, víc se tam ukazovat, psát a sdílet, ale zas na to není čas vůbec... ’*

P4: *,...myslím, že v těch regionálních novinách se o nás často píše ne, a pak jsem něco viděla na netu, no a taky máme Facebook... ’ ,...jako letáčky máme i zvlášť pro tu cílovku, však myslím, že by šly udělat lépe, hlavně pro tu naši cílovku, jakože já myslím promakanější, víc barevný, aby prostě oslovily ty mladý děcka, aby se na ně každej mladej chtěl podívat, víc takový jaký by se je ti uživatele udělali sami, kdyby mohli... ’ ,...no na tom Facebooku se snažíme každej den něco aktualizovat, no prostě dokumentovat to naše dění, co děláme, jakou službu ten den nabízíme, no nejvíc asi ty měsíční programy tam dáváme a naše fotky, no takže se v podstatě snažíme zastat funkci zatím neaktualizovaných webovek... ’*

## **Finance**

Vzhledem k tomu, že se pracovníci nedostávají moc do kontaktu s těmito informacemi, jako aspekt beru obecnou znalostí financí pro naše zařízení.

P1: *,...máme peníze z organizace a další zdroje z okolí – od města, kraje a pak taky ze soukromého sektoru ne... ’*

P2: *,...tomu se říká vícezdrojové, ale stejně ty jednotlivý subjekty jsou závislý na sobě, jakože město nám musí dát poměrnou část a tak... ’*

P3: *,... tak to vůbec nevím, ale myslím si, že zařízení může být podporováno městem Velké Meziříčí, krajem Vysočina, od sponzorů a nyní bude možná podporováno i od města Velká Bíteš... ’*

### 4.3.5.2 Polostrukturované interview

#### 4.3.5.2.1 Popis metody a průběh

Polostrukturovaný rozhovor patří mezi nejpoužívanější formu interview, protože dokáže eliminovat nevýhody a naopak vyzdvihnout výhody oproti plně nestrukturované nebo plně strukturované formě. Hlavní téma neboli jádro interview máme jasně dané, stejně jako minimum otázek a bodů, které je potřeba probrat, což zaručuje, že získáme potřebná data. Ovšem forma, pořadí či úplné znění otázek se může v průběhu měnit, v závislosti na tom se objevuje řada doplňujících otázek či témat, ze kterých zjistíme spoustu dalších dat a materiálů a je potom na výzkumníkovi, jak s danými informacemi naloží. Důležitými faktory, jež ovlivňují průběh rozhovoru, je prostředí, které zvolíme, a poté osoba tazatele. Obojí může respondenta povzbudit nebo naopak utlumit (Miovský, 2010, str. 159-151).

Obecně rozhovor tří fáze, které platí i pro polostrukturovaný rozhovor, ale jeho hranice nemusí být tak zřejmé a striktní.

- 1) První je přípravná a úvodní fáze, která zahrnuje vše od samotné přípravy otázek až po zahájení interview. Důležité je navázání kontaktu s potenciálním účastníkem a také dbát na základní etické zásady. V případě rozhovory s klienty sociální služby je potřeba dbát jejich soukromí a co nejméně narušit chod, při rozhovorech s kolegy či vedením je důležitý souhlas nadřízeného, nebo jejich oslovení v pracovní době. Obecně do této fáze patří několik úkolů, které záleží na různých technických předpokladech a umu tazatele. Je to navázání kontaktu a získání úvodního času, informovat o tom, proč žádáme o čas a co očekáváme, informovat o sobě a účelu interview, informovat o tom, co potřebujeme, získat souhlas s provedením interview a dohodnout se na tom, kde interview proběhnout a jaký bude způsoben přesunu na místo. Získání důvěry a počáteční motivace je brána jako klíčová pro interview. Je nutné si uvědomit, že až po poskytnutí souhlasu jednáme pouze s potenciálním účastníkem výzkumu, od jeho poskytnutí se již nehovoří o přípravné fázi, ale fázi úvodní. Hlavním rizikem této fáze je odmítnutí, tedy nezískání informovaného souhlasu. Zde je důležité zachovat profesionalitu a zvládnout tuto situaci (Miovský, 2010, str. 163-165). Pracovnice Vedení a Správy OCHZR jsem kontaktovala se souhlasem ředitelky organizace. Vzhledem k tomu, že se známe se všemi, získání důvěry a motivace nebyl problém. Do výzkumu se zapojili všichni oslovení kromě 3 kolegů, kteří odmítli vzhledem k časové náročnosti.
- 2) Druhou fází je vzestup a upevnění kontaktu, kdy se jedná o takové zahřívací kolo, bavíme se spíše o obecnějších tématech, nepátráme po citlivých a intimních údajích,

zjišťujeme komunikační dovednosti dotazované a přizpůsobujeme jim komunikaci. Důležitým úkolem této fáze je motivace, se kterou je potřeba pracovat během celého procesu a její intenzitu odvíjet od stavu respondenta. Tato část by měla vést až k jádru rozhovoru, složeného z hlavních témat a otázek, a její zahájení začíná na odhadu výzkumníka, který by ji neměl zahájit dřív, než je účastník dostatečně připraven a vtáhnut do tématu. Hlavní riziko je zde nedostatečná citlivost a taktnosti tazatele, který chybně odhadne motivaci a připravenost dotazovaného, nebo příliš agresivně přejde z motivační fáze k jádru rozhovoru a účastník se bude cítit jako pod palbou otázek (Miovský, 2010, str. 165-166). V této fázi jsem použila obecné, rozehrívací otázky o tom, jak dlouho pracovníci v organizaci jsou a na jaké pozici, nebo co ví o našem zařízení.

- 3) Další fází je jádro interview, zmíněné již v předchozím bodě. Jedná se o sled otázek a témat, jež jsou spojeny s cíli a otázkami výzkumu. Jeden z nejdůležitějších bodů je reagovat na dotazovaného, všimnout si jeho únavy, motivace a reakcí. Je také potřeba ověřovat validitu dat, pokud něčemu nerozumíme, poprosit o dovysvětlení (Miovský, 2010, str. 167-168). Zde jsem se již zaměřila na otázky, které se týkaly přímo chodu zařízení a různých podmínek ovlivňujících jeho chod.
- 4) Poslední fází je závěr a ukončení, kdy se projeví profesionalita tazatele, který by měl rozhovor ukončit s poděkováním a důstojností, a ne ukončit rozhovor a nechat dotazovaného být, aby se necítil zneužit jako zdroj informací. V případě těžkých rozhovorů a citlivých témat bychom se měli přesvědčit i o tom, zda náš rozhovor nevyvolal nějakou těžkou vzpomínku či událost, v takovém případě bychom měli zajistit následnou péči. Její nedostatek totiž může způsobit jedno z rizik této fáze, a to že se účastník uzavře a zaujme nejen k výzkumníkovi, ale celému výzkumu negativní postoj, nebo dokonce zavře dveře k této oblasti dalším tazatelům (Miovský, 2010, str. 168-169). Všem zúčastněným jsem na konci poděkovala a nabídla jim možnost vidět výsledky výzkumu později v mojí diplomové práci, a také malou odměnu.

Stejně jako u ohniskové skupiny, i zde očekávané výsledky a data záleží na dovednostech výzkumníka a jeho přípravě.

#### 4.3.5.2.2 Obsahová analýza – polostrukturované rozhovory pracovníky Vedení a Správy OCHZR

Stejně jako u obsahové analýzy ohniskové skupiny s uživateli i tady jsou nastíněna pouze některá z témat, pro lepší zaujetí a představu čtenáře, nejedná se o jejich úplný výčet. Struktura je také podobná a to z důvodu lepší přehlednosti pro vypracování situační analýzy.

I zde jsem zvolila pro lepší přehlednost označení citací jednotlivých pracovníků velké písmeno P a číslo, se stejným pravidlem jako u pracovníků zařízení, a to, že stejná číslice v různých částech neznamena stejného pracovníka. Důvod je stejný, ochránit pracovníky před identifikací jejich výroků podle očíslování citace.

##### **Uživatelé zařízení a služba**

Z rozhovorů vyplynuly podobné aspekty jako u ohniskové skupiny s pracovníky zařízení, proto jsem je nechala stejné. Jedná se o potřebnost zařízení, vhodně nastavená a jasně definovaná cílová skupina, návštěvnost služby a prezentace služeb zařízení uživatelům.

P1: *„... potřebný Wellmez jistě je, zvlášť v době, kdy každého něco trápí a štve, něco řeší a mnohdy to není jen pětka v žákovský...“*, *„...cílová skupina je definována dobře s vymezením věku...“*, *„...zařízení umí oslovit klienty, protože je zná a ví, čím se momentálně zabývají...“*

P2: *„... Wellmez NZDM vidím jako potřebný. Dle mého názoru je třeba poskytnout mladým lidem bezpečné prostředí, kde mohou smysluplně trávit volný čas, najít pomoc ve svých problémech, realizovat se...“*, *„...na službě chyběli uživatelé, ale to už pevně věřím je minulost...“*, *„...co se týká velikosti cílové skupiny, počtu uživatelů, určitě je třeba ji ještě navýšit, aby fungování služby bylo do budoucna ekonomicky udržitelné...“*

P3: *„...myslím, že na službě chyběli především uživatelé...hehe..., ale nyní začaly být snahy o zvýšení klientely účinné a myslím si, že je vše na dobré cestě...“*, *„...cílovka je podle mě dostatečně definovaná a podle toho jsou pro ni zvoleny potřebné aktivity, myslím si ale, že je nutné stále pracovat na atraktivitě pro cílovou skupinu, no ale asi jako v každém takovém zařízení...“*

P4: *„...tohle zařízení vnímám jako velmi potřebné...“*, *„...myslím, že pracovníci znají potřeby svých klientů, no soudím tak podle mnoha neformálních rozhovorů s pracovníky...“*

P5: *„Vzhledem k nárůstu klientů, lze předpokládat, že zařízení v současné době umí více oslovit klienty, to znamená, že zná jejich potřeby“*

##### **Dárci, sponzoři, spolupracovníci, stakeholders**

V této části pracovníci definovali obtížnost oslovit pro tento typ zařízení dárce a sponzory. Dalším aspektem je stejně jako u názorů pracovníků mínění veřejnosti a obyvatel Velké Meziříčí.

- Dárci, sponzoři

P1: *„Zařízení je zapojeno do sítě, kde lze hledat spolupracovníky...“ ,...oslovení dárců probíhá centrálně z OCHZR... ‘*

P2: *„...dárci jsou průběžně oslovováni...jestli ví zařízení o dárci přímo pro ně, no tak to nevím... ‘*

P3: *„...co se týká sponzorů a dárců, ze zkušenosti vím, že tito na služby tohoto typu neslyší, raději přispějí na zdravotně postižené, nevidí důležitost služby, i když možná to je na nás, abychom to dokázali lépe podat a představit... ‘*

P4: *„...dárce pro nízkoprahy je často těžké nalézt. Sama netuším, zda pracovníci vědí, na koho se obrátit... ‘*

- Mínění veřejnosti

P1: *„Co službě chybí? Možná pochopení z řad veřejnosti. Stále jsou tu lidi, kteří nízkoprahy neberou jako důležitou službu pro mladistvé ‘ ,...chybí podpora z řad představitelů Velké Meziříčí, myslím i těch vlivných a známých osobností... ‘*

P2: *„...mám velkou radost, že se poslední dobou, díky nové vedoucí, udělal velký krok v propagaci Wellmezu, ve zlepšení jeho obrazu u veřejnosti... ‘*

P3: *„...myslím, že zařízení má před sebou ještě dlouho cestu s ohledem na komunikaci...jako celkově se společností... ‘*

P4: *„...pokud se podaří změnit obraz Wellmezu, který je ve Velkém Meziříčí nějak zakořeněný, bude to moc fajn... ‘*

P5: *„...existence toho nízkoprahu, mi občas připadá jak na tenkém ledě, ale jeho důležitost je ohromná, bohužel nedocenená veřejností... ‘*

### **Ekonomické, sociální, kulturní, technologické faktory**

Zde je bezesporu největším aspektem vnějších podmínek fungování Wellmezu lokální politika, tedy komunikace a podpora od města.

P1: *„...jsem ráda, že je v Mezu taková služba, možná mě jen mrzí, že není její umístění někde v centru a že vedení města ji někdy nemá rádo... ‘*

P2: *„... Mám velkou radost, že se poslední dobou, díky nové vedoucí, udělal velký krok v propagaci Wellmezu, ve zlepšení jeho obrazu na veřejnosti, u představitelů města... ‘*

*„...stejně tak vliv má i lokální politika i veřejností tvořený obraz zařízení. To jsme si mohli v nedávné době vyzkoušet, jak se těžce pracuje a poskytuje služba, když si např. představitelé města myslí, že služba je zbytečná... ‘*

P3: *„...chybí podpora z řad představitelů Velké Meziříčí, nejen těch z města, ale i dalších vlivných a známých osobností... ‘*

## **Motivace a proces motivování**

Tento podle mě důležitý faktor vnitřních podmínek fungování organizace v sociální oblasti jsem uvedla hlavně proto, abych mohla porovnat, jaké motivace pracovníci zařízení mají s tím, co si myslí Vedení a Správa organizace.

P1: *„...motivací může být jednak odměna za dobrou a kvalitní práci, duchovní setkání s knězem, na témata, která se pracovníků týkají... ”*

P2: *„...motivací pracovníků je dle mého to, že ve své práci vidí smysl, že vidí, že věnovat se mládeži je důležité pro jejich další život, že to stojí za to... ”*

P3: *„...pro všechny, kdo dělají v nízkopražích je podle mě motivací předání životních zkušeností a potřebných informací, ...no a v neposlední řadě je hnacím motorem i ta chuť pomáhat... ”*

P4: *„...domnívám se, že mzda není ta hlavní motivace pracovníků tohoto zařízení, zřejmě tady hraje hlavní roli vzdělání v této problematice a zájem o ni... ”*

P5: *„...neumím zcela posoudit, zda jsou pracovníci motivováni, z jejich reakcí při setkání myslím, že ano...motivací může být pocit z dobře odvedené práce a za služby, které se daří... ”*

## **Zaměstnanci**

V této části jsem formulovala otázky podobně jako pro pracovníky zařízení, takže i aspekty jsou stejně rozdělené. Patří sem pocit kompetentnosti a způsobilosti pracovníků ke své práci, fluktuace pracovníků na zařízení, odměňování a jeho dostatečnost, možnost profesního růstu – vzdělávání. Důvodem bylo zjistit jednak konkrétní faktory ovlivňující podmínky fungování zařízení, a dále porovnání názoru pracovníků a Vedení a Správy organizace.

- Kompetentnost a způsobilost pracovníků

P1: *„...pracovníci jsou kompetentními osobami a svoji práci vykonávají svědomitě a snaží se stále zvyšovat kvalitu službu... ”*

P2: *„...myslím, že pracovníci mají velký potenciál, ze setkání, která jsem s nimi měla při různých příležitostech mohu ocenit nastavení pro práci s uživateli, snahu zlepšit obraz služby, přitáhnout nové klienty... ”*

P3: *„...zaměstnanci pracují zodpovědně a na kvalitě služby jim záleží... ”*

P4: *„...no rozhodně máte obrovský potenciál s touhle cílovkou... ”*

P5: *„...pracovníci se moc snaží a věřím, že jejich snaha bude korunována úspěchem... ”*

P6: *„... kdo tam jsou, jsou vzdělaní lidé, empatictí a hlavně nadšení, a to je důležité ... ”*

- Fluktuace pracovníků

P1: *„...dle mého názoru fluktuace nevybočuje z průměru... ”*

P2: *„...za dobu mého působení se ve vedení zařízení vystřídali 3 pracovníci, což je dost... ”*

P3: *„...fluktuace je bohužel poměrně vysoká, je to asi běžný stav v zařízeních tohoto typu, přesto by byla ráda, kdyby se tento jev snížil...asi s pracovníky víc mluvit a hledat nějaké společné cesty... ’*

P4: *„...myslím, že v nízkoprahách je normální, že lidi odcházejí a přicházejí, mnohdy už po roce a často se střídají mezi stejným typem služby... ’ ,...mám ráda nový vítr ve službách, no ale na druhou stranu je fajn, když je někdo ve službě přece jen delší dobu... ’*

- **Odměňování**

P1: *„...existuje tu systém odměňování a různé druhy motivačních procesů, takže si troufám tvrdit, že dostatečně odměňování jsme... ’ ,...máme taky benefity jako stravenky, pokud se zadaří tak i třináctej plat, po čase smlouvu na dobu neurčitou, předvánoční setkání, teambuilding, je toho dost... ’*

P2: *„...pracovníci jsou odměňováni dle směrnic a pravidel, ale vím, že někteří odcházející pracovníci nebyli zcela spokojeni s finančním ohodnocením... ’*

P3: *„...myslím, že je obecně problém v oblasti sociální práce s odměňováním pracovníků...hold si musíme najít motivaci nějakým jiným způsobem... ’*

P4: *„...ve srovnání s průměrným platem je finanční odměňování jistě nedostatečné, domnívám se, ale že mzda není hlavní motivací... ’*

P5: *„...odměnou pracovníkům je jistě přítomnost v nízkoprahu a spokojení uživatelé... ’*

- **Vzdělávání a profesní růst**

P1: *„...možnost dalšího vzdělávání je i povinností pracovníků, pracovník konzultuje svoje vzdělávání s přímým nadřízeným, tak aby odpovídalo jeho potřebám a potřebám služby... ’*

P2: *„...ta možnost profesního vzdělávání tu je... ’*

P3: *„...no myslím, že tady pod oblastní charitou je vzdělávání podle mě nadstandartní... ’*

P4: *„...vzdělávat se určitě mohou a myslím, že v této oblasti vychází naše organizace pracovníkům velmi vstříc... ’*

## **Dobrovolníci**

Zde je aspektem také počet dobrovolníků a ukotvení práce s nimi.

P1: *„...dobrovolníky nízkoprah využívá, nejvíc asi k tvorbě programů či tvoření propagačních materiálů, vždy šlo o lidičky spolehlivé, těm dobrovolníkům se vždycky věnuje jedna pracovnice a ta dbá na jejich spokojenost... ’*

P2: *„...pracuje s nimi...předpokládám, že to vyhodnocuje koordinátorka dobrovolníků... ’*

P3: *„...no v případě potřeby to lze zajistit přes koordinátora dobrovolníků, jako tu pomoc zajistit... ’*



P4: *...no jejich využívání v nízkoprazích je to dost výhodný a přínosný. Naše oblastní charita má dobrovolnické centrum Kambala, které o dobrovolníky řádně pečuje a zároveň spolupracuje s ostatními zařízeními, kde jsou pak ti dobrovolníci využíváni... ’*

P5: *...zařízení s dobrovolníky pracuje... ’*

P6: *...jo jo Wellmez spolupracuje s dobrovolníky, na starost je má vždycky jedna kontaktní osoba... ’*

### **PR aktivity**

Stejně tak tato část zahrnuje celkovou propagaci, webové a facebookové stránky, letáčky, výroční zprávy, články v novinách a další PR materiál – jestli existuje a jak.

P1: *...no dokážeme to, máme web i Facebook, PR materiál i pracovníky v terénu, kteří jsou rovněž dobrým zdrojem reklamy... ’ ,...mámě několik desítek kontaktů na novináře, taky pr materiály, které postupně inovujeme – no ty jsou spíš tvořeny obecně, a taky je možnost využít tvorbu materiálu pro danou cílovku. Z mého pohledu jsou všechny tyhle PR zdroje potřebné... ’*

P2: *...na tý propagaci pořád pracujem. Každá ta organizace samotná se snaží vyhledávat vhodný způsoby propagace všech zařízení, prostě ty nejmodernější, aby byli IN... ’ ,...s novináři ve Velkém Meziříčí je spolupráce výborná...mohlo by se psát více kratších zpráv, aby bylo vidět, že se ve Wellmezu taky něco děje, žádné dlouhé slohy, jen krátké zprávy, třeba jednou za měsíc, k tomu pozvánku na další akci, no to by se mi líbilo...letáky i výročku máme... ’*

P3: *...myslím, že propagaci má Oblastní charita Žďár nastavenou na určité úrovni a věnujeme jí pozornost. Je nesmírně důležitá... ’*

P4: *...myslím, že propagace je na velmi vysoké úrovni... ’ ,...nevím jak je to s PR pro danou cílovou skupinu, předpokládám, že funguje Facebook a letáčky jsou přizpůsobeny uživatelům... ’*

P5: *...vím, že zařízení má facebookový profil, kam vkládá novinky... ’ ,...ve spolupráci s PR pracovníci píšou tiskové zprávy, možná by to tady chtěl přidat... ’*

P6: *...no přes internet to de v podobě webových stránek nebo přes, v dnešní době dost oblíbený, Facebook... ’ ,...samozřejmě také píšou různé tiskové zprávy, a podávají výroční informace... ’*

### **Finance**

Aspektem je znalost a možnosti financování pro naše zařízení.

P1: *...v tomhle se moc nevyznám, píšou se často žádosti o granty, podpora toho zařízení je z města, ministerstva a taky kraje... ’*

P2: *...financování je vícezdrojové, obecně na službu nízkoprahů je složitější získat další zdroje, zejména dary... ’*

P3: *...je to zařízení financováno vícezdrojově, to je z MPSV, Kraje Vysočina, město Velké Meziříčí, město Velká Bíteš (tady probíhá ten terén), zařízení může být v případě potřeby dofinancováno z Tříkrálové sbírky + ojedinělých darů. S financováním pomáhá zařízení charitní projektový manažer... ’*

P4: *...zařízení podporuje MPSV, kraj a město, no můžou se podávat žádosti na různé dotace i z jiných zdrojů, nebo na různé jednorázové projekty a tak... ’*

P5: *...je vícezdrojové... ’*

#### **4.3.5.3 Analýza dokumentů**

Definice širšího pojetí analýzy dokumentů říká, že se jedná o studium jakéhokoliv materiálu, který je zdrojem informací k danému předmětu výzkumu, tedy texty, videonahrávky, výkresy, malby, sochy a mnohá další data. Pro účely mé diplomové práce postačí definice užšího pojetí, která udává, že je to výzkumná strategie založená na analýze již existujícího materiálu, který výzkumník hledá, zkoumá a obnovuje. Tento materiál může mít několik podob, jež slouží i jako kritérium rozdělení analýz. Jedná se o analýzu písemných dokumentů, analýzu obrazových a zvukových dokumentů, analýzu jiných hmotných dokumentů a vzájemná kombinace předchozích variant. Vzhledem k tomu, že zdroje mohou být velmi různorodé, je potřeba posoudit jejich validitu. Nováková (1972, podle Mioviský, 2010, str. 101-102) popisuje několik kritérií, které nám pomohou lépe posoudit kvalitu a relevanci daného zdroje. Je to:

- Druh dokumentu – kde hodnotíme, za jakým účelem vznikly a podle toho s informacemi pracujeme. Například osobní korespondence může být mnohem věrohodnější zdroj než novinové články či oficiální dokumenty. Při určení druhu dokumentu nám také pomůže zhodnotit, jaký měl autor a dokument vztah (osobní, prostorový, časový či kulturní)
- Vnější znaky dokumentu – kdy je nutné věnovat pozornost i takovým věcem, jako je stav, vzhled, vnější úprava zdroje atd. Z těchto informací lze vyčíst třeba, jak často byl zdroj využíván, kde ho autor vozil s sebou, jak se k němu choval.
- Vnitřní znaky (obsah) dokumentu – tady je důležité se hlavně zaměřit na to, jak je daný text upraven, jaká je stylistika, užívané termíny, slovní spojení atd.
- Intence (vztahování se) dokumentů úzce souvisí s vnitřními znaky – toto kritérium vypovídá o tom, jak interpretace ovlivňuje poznatkovou hodnotu materiálu. Například

analýza vánočního přání, které rozesílá nějaká firma každoročně svým zákazníkům, ukazuje, že se nejedná pouze o zdvořilostní pozdrav, ale má také reklamní charakter, kdy si firma přání nechá navrhnout podle toho, jaký dojem chce u zákazníka vyvolat.

- Původ dokumentu – asi jedno z nejvýznamnějších kritérií, které hodnotí, kým a kde byl dokument nalezen, odkud pochází, kde byl vydán atd.

Aby mohla být vůbec analýza dokumentů provedena, je potřeba identifikovat relevantní dokumenty a popsat způsob jejich získání. K jejich výběru nám pomůže, zda zodpovídají některé z následujících otázek – Jaké typy dokumentů jsou relevantní výzkumným otázkám a cílům? Kde se tyto dokumenty vyskytují a v jaké formě? Jak je lze získat pro výzkumné účely? Jak s různými typy dokumentů bude v průběhu výzkumu nakládáno? Kromě nutnosti určit relevantní dokumenty Mayring (1990, podle Miovský, 2010, str. 103) pro úspěšnou analýzu dokumentů navrhuje následující kroky:

- jasná formulace problémů, cílů a výzkumných otázek,
- definice toho, co pro nás výzkum považujeme za dokument a jak ho chceme získat,
- shromáždění textů a jejich revize,
- kritika pramenů – jejich zhodnocení podle výše zmíněných kritérií,
- analýza a interpretace dokumentu ve smyslu formulovaného problému a otázek,
- zpětná reflexe a kontrola,
- návrh a realizace závěrečné zprávy.

V mojí práci jsem se zabývala pouze analýzou písemných dokumentů a webových stránek, které slouží k propagaci zařízení, protože na těch je podle mě potřeba zapracovat. Ostatní dokumenty jako jsou stanovy, zápisy z porad atd. podléhají předpisům a nařízením, a jejich podoba je pokaždé stejná. Tato část není zdaleka tak kompletní a přesná, jak popisují výše, a to z toho důvodu, že jsem našla jen malé množství zdrojů, které lze touto formou zpracovat. Jak popisují výše, v podkapitole Analýza vnitřních podmínek, i s informací, že něco chybí nebo není úplně lze ve vytváření situační analýzy pracovat. Proto jsem i přesto analýzu dokumentů začlenila a její výsledky použiji k výstupům pro situační analýzu.

Zaměřila jsem se hlavně na to, jaké informace a kde o sobě dané zařízení poskytuje, co zdůrazňuje a co naopak chybí, jaká je četnost publikování. Pro lepší přehlednost jsem vytvořila dvě části, články v novinách a na webu a poté internetové stránky.

### **Články v novinách a na webu**

V Kronice zařízení, která funguje od zahájení služby v roce 2011, jsem našla 6 výstřížků z lokálních novin Velkomeziříčsko. Dva jsou od pracovníce PR o slavnostním

zahájení a kontrole kvality, další tři jsou od pracovníků Wellmezu a pojednávají o prvních narozeninách, zřízení Klubové rady a Dni otevřených dveří, jeden z článků je od bývalého vedoucí a popisuje jednu z aktivit, která na zařízení proběhla. Všechny články jsou o aktuálním dění a novinkách ze zařízení, zdůrazňují poslání a cílovou skupinu.

Při vyhledávání na webu jsem našla články o slavnostním otevření ve stejném znění na několika internetových stránkách ([www.novinyvm.cz](http://www.novinyvm.cz), [www.vysocina-news.cz](http://www.vysocina-news.cz), [www.velkomeziricko.cz](http://www.velkomeziricko.cz), [www.i-vysocina.cz](http://www.i-vysocina.cz), [www.dchb.charita.cz](http://www.dchb.charita.cz), [www.zdar.charita.cz](http://www.zdar.charita.cz)).

Článek o problémech s poskytnutím dotací od města je vyvěšen na stránkách Velkého Meziříčí a České asociace streetworku. Informace o zařízení jsou jednak na webu města, jednak na webu okolních obcí a městysů. V lokálních novinách a místní inzerci je pravidelně zveřejňován měsíční program zařízení.

Články jsou obsáhlé, sdělují jasnou informaci o zařízení a tom, co se zde děje. Jen jejich četnost považuji za velmi nízkou.

#### **Oficiální webové stránky**

NZDM Wellmez má dvě oficiální webové stránky. První z nich můžeme najít na webu Oblastní charity Žďár nad Sázavou, kde jsou informace nejen o organizaci, ale každé zařízení, včetně našeho zde má svůj odkaz. Motiv stránky zapadá do stylu ostatních charitních webů, obsahuje popis činnosti zařízení, cílovou skupinu, otevírací dobu, zásady. Momentálně neposkytuje aktuální informace, protože došlo ke změně v některých bodech. Zařízení má také svoje oficiální stránky [www.wellmez.cz](http://www.wellmez.cz), kde lze najít informace o chodu, financování, tým pracovníků, fotogalerie a mnohé další. Informace také nejsou aktuální, nejsou zaneseny nové změny. Celkový dojem webových stránek je velmi ponurý a nepůsobí dobře, o čemž svědčí i anketa zde umístěná, kde 90 lidí hlasovalo, že se jim vzhled stránky líbí a 91 hlasovalo o opaku (Wellmez, nedatováno).

#### **4.4 Situační analýza vnějších a vnitřních podmínek fungování Nízkoprahového zařízení pro děti a mládež Wellmez**

Teoretický základ pro tuto kapitolu je popsán v teoretické části této diplomové práce, nejvíce ve druhé kapitole. Informace pro jednotlivé analýzy jsem čerpala jednak z vlastních zkušeností vedoucího zařízení, z Plánu rozvoje sociálních služeb města Velké Meziříčí na období 2015 -2016, dále potom z ohniskových skupin s uživateli služby, pracovníky zařízení a polostrukturovaných rozhovorů s pracovníky Vedení a Správy OCHZR.

#### 4.4.1 STEP analýza

Sociální a demografické faktory:

- ve Velkém Meziříčí žije asi 12 000 obyvatel, kdy počet mužů a žen se dělí zhruba na polovinu. I zde dochází k fenoménu zvanému stárnutí populace, kdy je značný úbytek obyvatelstva ve věku 0-14 let, naopak lze pozorovat růst počtu obyvatelstva staršího 65ti let (Město Velké Meziříčí, 2014, str. 9-10). Ubývá tedy lidí ve věku cílové skupiny zařízení.
- od roku 2003 klesl počet sezdaných párů na více jak polovinu (v roce 2003 – 70, 2012 – 32) (Město Velké Meziříčí, 2014, str. 14).
- počet rozvodů se v období 2003-2012 nijak zásadně neproměnil, je ale zaznamenán mírný nárůst rozvedených manželství s nezletilými dětmi, což může mít vliv na fungování sociálních služeb, kdy je cílovou skupinou rodina, dospívající nebo osoby ohrožené sociálním vyloučením (Město Velké Meziříčí, 2014, str. 15).
- analýza potřebnosti agentury Augur Consulting ukázala nutnost služby nízkoprahového zařízení pro děti a mládež, tento fakt je podpořen i nárůstem klientů, jež řeší nepříznivé životní situace

Technologické faktory:

- organizace OCHZR i zařízení NZDM Wellmez mají vytvořen strategický plán na období 2015-2016
- velký pokrok zaznamenalo plánování sociálních služeb a zapojení činnosti zařízení, kdy se zařízení v roce 2014 zapojilo účastí do Komunitního plánování sociálních služeb města Velkého Meziříčí a je součástí Plánu rozvoje sociálních služeb města Velkého Meziříčí na období 2015-2016, dále v období odevzdání diplomové práce je tvořen a připomínkovan Katalog sociálních služeb města Velkého Meziříčí, pracovníci zařízení jsou také nově účastni Pracovní skupiny kraje pro NZDM, kde je také nově vytvářen a připomínkovan Střednědobý plán sociálních služeb Kraje Vysočina a Akční plán.
- co se týče vybavení zařízení, prostory jsou 4 roky nové téměř s novým vybavením, na konci roku 2014, byly zakoupeny dva nové počítače pro uživatele, co se týče technické vybavenosti, kromě počítačů zde najdeme několik pohovek, kuchyňku s vybavením, stolní fotbálek, ping pong, kulečnick, knihovnu, množství her, knížek a časopisů. Zařízení má také samostatnou kancelář pro vedoucí služby a pracovníky zařízení, sklady, úklidovou místnost. V tomto směru ho považuji za velmi konkurenceschopné.

Ekonomické faktory:

- zařízení je financováno vícezdrojově z Kraje Vysočina, MPSV a z města Velké Meziříčí, pro rok 2015 se možná zapojí do financování i město Velká Bíteš, kam služba nově vstoupila.

- služba je poskytována bezplatně.
- v tomto ohledu není zařízení moc stabilní, protože je velké riziko, že pokud vypadne nějaký donátor, zařízení přestane fungovat.
- obecně shánět peníze pro nízkoprahová zařízení pro děti a mládež je velmi náročné, tato skupina není atraktivní pro dárce a sponzory.

Politické faktory:

- v současné době není vedení města zařízení moc nakloněno, je potřeba zapracovat na lepší komunikaci s představiteli a vylepšit obraz zařízení.
- zařízení bylo chtěné minulým starostou města, který je v současné době senátorem, nynější postoj města je, že zařízení musí o svoji existenci bojovat.
- v současnosti se vyměnilo vedení města a odešli hlavní odpůrci zařízení, to by mohlo přinést nové možnosti.

#### **4.4.2 Analýza konkurentů**

Mezi současné konkurenty zařízení řadím dva, kteří mají cílovou skupinu a poskytují obdobné služby. Jedná se o Dům dětí a mládeže VM a Středisko výchovné péče.

- Dům dětí a mládeže – soupeříme o financování, podporu města, uživatele
  - naše relativní výhody – služba je zdarma, mladý personál blízký cílové skupině, zázemí stabilní neziskové organizace, dobrovolnost služby, spontánnost, anonymita, terénní práce, nepravidelnost docházky, možnost zapojení do libovolných aktivit a programu, jasně definovaná cílová skupina.
  - naše relativní nevýhody – chybí podpora města, nižší finanční podpora od města, horší zázemí zařízení (nepořádek, není v centru), menší kapacita služby, menší cílová skupina (10-20 let) oproti cílové skupině konkurence (předškoláci, školáci, maminky s dětmi, dospělí...)
- Středisko výchovné péče – do budoucna finance, podporu města
  - naše relativní výhody – služba je dobrovolná, bez účasti zákonných zástupců, není potřeba se objednávat, ale stačí přijít do zařízení, delší činnost ve městě, mladí pracovníci, kteří mají pro uživatele punc kamarádů, již navázané vztahy s některými institucemi, letáčky bližší cílové skupině
  - naše relativní nevýhody – pro veřejnost i rodiče je to více prestižní služba, nyní ambulantně jen na pár hodin týdně, nová služba s čistým štítem, větší podpora města než naše zařízení, prostory přímo v centru

### 4.4.3 Analýza zájmových skupin

Do této kategorie patří široké spektrum lidí, jichž se nějakým způsobem dotýká fungování naší organizace – lze sem zařadit pracovníky zařízení a organizace, uživatele služby, zájemci o službu, rodiče uživatelů (popř. naší cílové skupiny), dobrovolníci, veřejnost (obyvatelstvo města VM a VB), političtí představitelé města VB a VM, spolupracující (popř. prozatím oslovené) organizace – základní školy, Dům dětí a mládeže, Výchovný ústav, Středisko výchovné péče, sociální odbor města Velké Meziříčí, Kraj Vysočina i MPSV jako poskytovatelé dotací... Klientům a pracovníkům zařízení a organizace jsou věnovány analýzy mimo tuto, proto se budu věnovat některým vybraným zájmovým skupinám, kteří mají velký vliv na chod organizace.

Zařízení se v současné době potýká s problémy s některými z rodičů našich uživatelů, kdy nechtějí děti pouštět k nám na zařízení a to z různých důvodů. Buď mají děti zakázáno celkově chodit ven, nebo uživatelé říkají doma, že se k nám jdou doučovat, ale přitom to není pravda a známky se jim tím pádem nezlepšují, nebo je v některých rodinách patrná zanedbaná výchova dětí a rodiče mají strach, že věc nahlásíme na OSPOD k prošetření, nebo sami uživatelé řeknou doma, že jdou do klubu, ale přitom se někde poflakuji a domů se vrátí pod vlivem různých návykových látek (nejčastěji alkohol, marihuana) a rodiče myslí, že tak požili na zařízení, nebo mají zákaz chodit na klub, protože se zde vyskytují někteří z kamarádů, se kterými se nesmějí bavit, či rodiče nechtějí pouštět svoje děti na místo, kam se sami nemůžou přesvědčit, co tu dělají a o čem tu mluví nebo mají zákaz klubu za trest, protože je to činnost, která uživatele baví a mnohé z další důvody. Tento fakt je pro služby vcelku ohrožující, protože poté může docházet k úbytku klientů. Na druhou stranu je zde od pracovníků pochopení pro potřeby rodičů vědět, kam jejich dítě dochází a o jaký typ zařízení se jedná. Proto byly od 1. dubna 2015 v rámci navázání spolupráce s rodiči a představení služby zavedeny takzvané Konzultace pro rodiče, kdy vedoucí služby má vyhraněnou hodinu týdně v době, kdy neběží žádná z aktivit, pro rodiče či zákonné zástupce uživatelů k tomu, aby mohli přijít do zařízení, seznámili se s vedením, zjistili, co o jaký typ služby se jedná, viděli prostory a mohli klást otázky, které je zajímají. Během této aktivity nejsou porušeny zásady služby, což znamená, že rodičům není sdělováno, zda uživatel nařízení navštěvuje a jak často, co zde řeší za problémy a tak dále, pouze se může obecně informovat o službě a zařízení. Dále zařízení plánuje na podzim akci, která bude pro veřejnost, a tedy i rodiče, s cílem prezentace činnosti zařízení. Nyní ještě nevím, jak tyto kroky budou využívány, ale pracovníci pevně doufají, že to předejde případným dalším nedorozuměním.

Další důležitou skupinku tvoří dobrovolníci zařízení. Jak vyplývá z výzkumu i praktických zkušeností, Oblastní charita Žďár nad Sázavou má zpracován kvalitní systém práce s dobrovolníky, kterou má na starosti Kambala – dobrovolnické centrum. Bohužel zařízení s dobrovolníky nespolupracuje a nemá vytvořen žádný systém oslovování a motivace k této činnosti. V minulosti zařízení pár dobrovolníků mělo, kdy tři z nich se stali pracovníky zařízení (dvě zde v současnosti pracují na Dohodu o provedení práce). V současnosti je navázán kontakt s jednou potencionální dobrovolnicí, která je kamarádkou vedoucího služby. Do budoucna by bylo určitě potřeba vymyslet systém oslovování mladých lidí, kteří by se mohli stát součástí zařízení a zlepšit práci s nimi, protože by mohli zařízení přinést nové nápady a elán, pomoci s programem a jeho realizací, přivést nové uživatele do služby nebo se stát možnými pracovníky do budoucna.

Pravděpodobně největší zájmovou skupinou je veřejnost ve městech, kde služba funguje (Velké Meziříčí a Velká Bíteš). Bohužel její mínění o zařízení je v současné době velmi špatné, nízkoprahové zařízení není chápáno jako preventivní sociální služba, která může mít pozitivní dopad na celé město, ale pouze jako jakési „doupě“, kam se mladí chodí schovávat a dělat neřesti. Podíl na tom má také umístění prostor, jehož součástí jsou i schody za zařízením, na kterých se scházejí lidé bez domova či alkoholici a narkomani, a veřejnosti má za to, že právě tito lidé jsou uživateli zařízení. Dále je hned vedle umístěn obchod Billa, z jehož skladů lítá nepořádek kolem zařízení a my jsme poté nařčení, že děláme s našimi uživateli nepořádek ve městě. Parkoviště obchodu je využíváno k obchodu s marihuanou, kdy radou pana starosty bylo neustále v těchto případech kontaktovat Policii a věřit, že tento jev přestane. Na vině se má i to, že ve styku s veřejností dochází k malé propagaci. Obyvatelé buď nevědí o službě, nebo jsou představy velmi zkreslené. Zde je vidět velká mezera, kde řešením je větší propagace služby, psaní tiskových zpráv do místních novin, pořádání dnů otevřených dveří pro širokou veřejnost, uspořádat besedu pro rodiče, vytvářet dobrý obraz o službě, zapojení uživatelů (kteří budou mít zájem) do dění města, uspořádání akce pro veřejnost. Jak jsem již zmínila, tato akce se plánuje na podzim.

Jak je zmíněno v jedné z citací účastníka výzkumu, NZDM Wellmez již měl možnost poznat, jaké to je, když představitelé města považují službu za zbytečnou. Bohužel i u této zájmové skupiny panují podobné názory jako u veřejnosti, o službě se mluví v tom smyslu, že musí zabojovat, aby se udržela. Při schůzce se starostou Velkého Meziříčí byly jako důvody uváděny problémy se zahájením služby, nízká návštěvnost, nepořádek kolem zařízení, nepochopení služby a touha po tom, že zařízení vyřeší všechny problémy s mládeží a vychová ukázkové a hodné obyvatele, když se *„do služby dávají peníze z rozpočtu města“*. Pro nápravu



tohoto dojmu již vznikla některá opatření. Proběhla schůzka s představiteli obou měst, kde byla představena služba a vysvětleny případná nedorozumění, proběhla schůzka s vedoucí sociálního odboru, kde byla navázaná vzájemná spolupráce a byla snaha vysvětlit představitelům města a sociálních služeb celkově potřebnost zařízení. Zařízení bylo nově jmenováno do Komise prevence rizikového chování dětí a mládeže ve Velkém Meziříčí, kde vidím velký potenciál a příležitost prezentace služby.

S několika organizacemi ve Velkém Meziříčí již je nastavená určitá úroveň spolupráce. Probíhají přednášky na základních školách o službě. Dům dětí a mládeže nás přizval k účasti na Dni dětí, které pořádali pro děti a mládež ve Velkém Meziříčí. I v této oblasti proběhlo několik prezentačních schůzek s nastíněním možností spolupráce. Výsledky těchto aktivit budeme pravidelně sledovat a dle potřeb s nimi nakládat. Ve Velké Bíteši byla navázaná dobrá spolupráce na SOU Jana Tiraye, kde pro cílovou skupinu proběhlo několik přednášek. Cílem je, aby se zařízení stalo plnohodnotným partnerem pro všechny instituce a zapojilo se do sítě poskytovatelů sociálních služeb jako důležitý člen.

#### **4.4.4 Analýza klientů**

Cílová skupina uživatelů služby NZDM Wellmez je velmi dobře definována a zařízení se snaží reagovat na aktuální poptávku, kdy pro zájem o službu u mladších dětí byla nově od 1. dubna snížena věková hranice z 12 na 10 let. Mezi nejaktuálnější potřeby uživatelů se řadí místo mít si s někým kde popovídat, o rodině, sexu, drogách, partnerech a kamarádkách, trávení volného času, řešit osobní problémy, potkat se s kamarády, zahrát si hry, připravit se do školy. Vzhledem ke kladným odezvám na zařízení, současnému nárůstu uživatelů a reakcím kolegů a spolupracovníků lze předpokládat, že zaměstnanci Wellmezu tyto potřeby dobře znají a jsou schopni na ně reagovat. Opakující se žádostí uživatelů je rozšíření otevírací doby klubu každý den do večera, což je v současnosti vzhledem k financím a dalším okolnostem nemožné. Pracovníci vytváří na každá měsíc program, v němž jsou zahrnuty týdenní témata a aktivity, kterým se na klubu budeme věnovat, záleží na uživatelích, zda se zapojí nebo ne. Nově pracovníci zařízení komunikují s uživateli v případě potřeby pomocí zpráv na Facebooku a vyvěšováním různých informací na takzvanou zeď, což pomáhá k navazování kontaktu a prezentací informací vůči cílové skupině, kdy sociální sítě jsou jednou z hlavních možností propagace. Zařízení se snaží oslovovat stále nové a nové uživatele, což je proces, který je již dlouhodobě v zařízení zaběhnutý, chybí k němu ale lepší propagační materiály – zejména lákavější letáky pro cílovou skupinu. Dále je potřeba více

oslovovat a prezentovat službu na školách a na veřejnosti, aby cílová skupina měla, kde se o nás dozvědět.

#### **4.4.5 Metoda 7,,S''**

Strategy (Strategie) – na úrovni organizace je jasně formulovaná vize a stanoveny strategické cíle, jež vychází z potřeb jednotlivých služeb a organizace jako celku. Možnost dosahování jsou různé od rozhovorů s pracovníky, přes konzultace na různých setkáních a akcích, až po nastavený systém kontrol, které zajišťují kvalitu poskytovaných služeb. Organizace má vypracovány různé dokumenty (manuály, předpisy, nařízení), ve kterých jsou jasně stanoveny postupy při různých situacích. Jedná se o živý dokument, který podléhá revizím a v případě nutnosti či nových skutečností s ním lze pracovat. Samotné zařízení má také svůj strategický plán, který je dle mého nedostačující, nevychází z potřeb zařízení (proto je také cílem této práce vytvořit poklady pro nový strategický plán). Zařízení v současnosti reaguje velmi aktivně na nové příležitosti, o čem svědčí rozvoj aktivit a dění ve službě. Snaží se předcházet hrozbám vymýšlením preventivních opatření (lepší oslovování zájemců, dobré programy) nebo řeší následné problémy tak, aby k nim již příště nedocházelo (vytvoření prostoru pro rodiče). Tyto reakce musí být ale vždy v souladu s organizací celkově – OCHZR i DCHB.

Structure (struktura) – na zařízení je jasně daná organizační struktura s náplněmi práce pro jednotlivé pracovníky, kdy službu zajišťuje vedoucí, který je zároveň v přímé práci spolu s ostatními podřízenými. V současnosti zde funguje vysoká týmovost, kdy se všichni pracovníci snaží společně o zlepšení obrazu zařízení a zvýšení kvality služby. Je zde vytvořeno bezpečné a důvěrné prostředí, které umožňuje bezproblémovou komunikaci a rychlé řešení případných nejasností, ne vždy tomu tak bylo. Věřím, že zlepšení nálady mezi pracovníky se kladně odrazilo i na návštěvnosti služby. Každý pracovník zastává nějakou pozici (Koordinátor klubových aktivit, koordinátor streetworku a koordinátor streetworku Velká Bíteš, vedoucí), s níž jsou spojené různé povinnosti a úkoly, které pracovník musí naplnit.

Systems (systémy řízení) – vzhledem k tomu, že se jedná o malý tým plný nadšených a motivovaných lidí, jsou nastaveny moderní a rychlé způsoby komunikace přes Skype, email, popř. Facebook, kdy každý pracovník ví, jaké informace musí jít kudy. Například je nastaveno, že dokumenty, zápisy či přihlášky se posílají přes email, provozní a rychlé informace pomocí Skypu. Informace se na zařízení předávají téměř každý den, protože se ve službě střídá více pracovníků, je potřeba si vyměňovat aktuální informace z klubu a terénu,

aby byla možná rychlá reakce, je takovou tradicí, že po každé společné službě to pracovníci ihned proberou, v případě nejasností se obracejí na vedoucí. Záležitosti, které nejsou spojeny s uživateli, se většinou řeší až na poradě, která probíhá dle potřeb, ideální je nastavení 1x za 14 dní, což v současnosti nebylo možné z kapacitních a provozních důvodů. Do budoucna je představa stanovení pevných dnů a hodiny porady. Z OCHZR je nastaven systém kontrol, jedná se hlavně o personální a ekonomickou část a hodnocení kvality služby, které probíhají jednou ročně a zařízení se musí připravit a mít vše stanovené náležitosti v pořádku.

Style (styl manažerské práce) – na zařízení je uplatňován koučovací styl vedení, kdy na provozu služby, řešení konfliktů či daných situací se podílí všichni pracovníci svým názorem. Je zde snaha o co největší motivaci pracovníků, kdy tato snaha byla kladně reflektována při ohniskové skupině s pracovníky zařízení, kde přístup vedoucího byl brán jako největší motivace, která na zařízení nyní funguje. Chyby, které pracovníci udělají, nebo se na zařízení dělali v minulosti, se společně snažíme napravit a nebrat je jako špatnou věc, ale příležitost zlepšit se.

Staff (spolupracovníci) – zařízení nyní prochází velkou změnou ve složení pracovníků, kdy je nově vedoucí od ledna 2015, jedna staronová kolegyně od března 2015 a úplně nová pracovnice také od ledna 2015 (dohromady tedy pět) a také reorganizací stylu práce na pracovišti, kdy se dostávají pozitivní výsledky těchto změn a pracovníci jsou motivovaní a nadšení do práce, což se odráží na dobré náladě a vysokém nastavení spolupráce na zařízení. Motivace se u jednotlivých pracovníků liší, nejčastěji převládají chuť pomáhat lidem, touha pracovat s danou cílovou skupinou a vstřícný a podporující přístup vedoucího. Motivací jsou také výsledky, které pracovníci mohou každý den na službě pozorovat, pochvala a uznání ostatních a chuť pořádku se zlepšovat. Odměňování tvoří v celé organizaci – OCHZR – jednotný systém, který je uplatňován i v našem zařízení. Jak se ukázalo, odměna má pro pracovníky mnoho podob. Co se týče platu, je brán jako nedostačující, ostatně jako v celé sociální oblasti. Naštěstí v této sféře nejsou peníze tou hlavní motivací. K platu mohou být přidány také finanční odměny, jež záleží na financích pro dané zařízení na dané období a potom výkonu a celkové práci pracovníka za měsíc. Jako další benefity fungují i stravenky, teambuilding, předvánoční setkání, 13. plat atd. Co se týče zaměstnanců, jsou zde velké propady mezi lidmi se smlouvou na hlavní pracovní poměr a lidmi na DPP či DPČ, kteří jsou bráni většinou pouze jako lidé do počtu nebo na vykrytí nějaké mezery, ale mnohdy jim není věnována dostatečná pozornost, jejich práce se odráží pouze v hodinách přímé práce, neví tolik informací o zařízení a organizaci celkově a není moc času jim toto info předat, přesto organizaci také

reprezentují a může to mít mnohdy negativní dopad, protože vystupují pod hlavičkou OCHZR, ale nemají dostatečné informace.

Skills (schopnosti) – pracovníci na zařízení mají vzdělání, které je dané Zákonem o sociálních službách nebo si takové vzdělání v současnosti dodělávají. Pracovníci jsou jednak velmi flexibilní, protože se neustále přizpůsobují novým podmínkám a potřebám našich uživatelů, a také kompetentní, protože jsou schopni tyto potřeby naplňovat. Funguje zde daný systém vzdělávání, který je brán jednak jako povinnost splnit počet hodin, ale spíše jako motivace na sobě dále pracovat či jako odměna za odvedenou práci. Proces probíhá na základě hodnocení pracovníka, kdy ze setkání nadřízeného a podřízeného vyplyne potřebnost dovzdělat se v nějaké oblasti, je sestaven individuální vzdělávací plán, tak aby odpovídal požadavkům, a podle něj si pracovník kurzy vyhledává, popřípadě po schválení vedoucího se i přihlašuje. Pro toto hodnocení existují formuláře a je nastaveno na 1x za půl roku, tedy 2x ročně.

Shared values (sdílené hodnoty) – zařízení i organizace jsou ovlivněné křesťanskými hodnotami, ze kterých jejich činnost vychází. V současnosti je na zařízení hlavními hodnotami touha pomáhat cílové skupině, zlepšovat službu a obraz zařízení, kdy sdílení těchto hodnot pomáhá k celkové práci na zařízení.

#### 4.4.6 SWOT analýza

Co to SWOT analýza je, již bylo popsáno v teoretické části této práce, stejně jako možnosti jejího vytváření. V následující podkapitole jsem se rozhodla využít dvě z nich. První byla SWOT analýza vytvořena s pracovníky zařízení na základě společného brainstormingu, který se doporučuje při práci, jež má generovat, co nejvíce nápadů na dané téma (Council of Europe and European Commission, 2000, str. 79). Z toho setkání bylo zjištěno následující.

| SILNÉ STRÁNKY ZAŘÍZENÍ  | SLABÉ STRÁNKY ZAŘÍZENÍ   |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- dobrý pracovní tým</li> <li>- vysoká motivace pracovníků službu vylepšovat</li> <li>- individuální přístup ke každému uživateli</li> <li>- nový kolektiv – nová energie</li> <li>- zázemí stabilní neziskové organizace</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- málo propracované programy na klub</li> <li>- nedostatečná propagace zařízení (neaktuální webové stránky, nízká četnost článků v médiích)</li> <li>- vysoký odliv zaměstnanců (nestálost, není vytvořen dlouhodobě stabilní tým)</li> </ul> |

|  |   |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- komunikace s různými institucemi ve městě VM</li> <li>- propracované předpisy a nařízení (jasné pokyny)</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>- neschopnost získat uživatele ve věkové kategorii 18 – 20 let</li> <li>- chybí dobrovolníci</li> <li>- nedostatek času věnovaný zaměstnanců na DPP, DPČ (jsou pouze na přímou práci, nemají čas na poznání organizace)</li> </ul>                               |
| <b>PŘÍLEŽITOSTI PRO ZAŘÍZENÍ</b>   | <b>HROZBY PRO ZAŘÍZENÍ</b>  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- uspořádat venkovní akce pro děti a mladistvé, i veřejnost</li> <li>- nová energie v týmu</li> <li>- členství v České asociaci streetworku</li> <li>- členství v pracovních skupinách (NUTS)</li> <li>- vylepšení obrazu zařízení u veřejnosti a vedení města VM</li> <li>- nové způsoby, jak oslovovat cílovou skupinu</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- trvale špatný postoj veřejnosti a vedení města VM vůči zařízení</li> <li>- šíření pomluv o zařízení</li> <li>- nezájem uživatelů a cílové skupiny o službu</li> <li>- chaos v administrativě a špatný dopad na službu</li> <li>- nedostatek financí</li> </ul> |

Druhou z možností, kterou jsem pro vytvoření SWOT analýzy použila, bylo oslovení pracovníků Vedení a Správy OCHZR (kteří se zapojili do výzkumu), aby si každá udělal vlastní analýzu pro zařízení, kterou jsem poté spojila v jednu. Po kompletaci všech informací, vznikla následující SWOT analýza.

|   |   |
|---|---|
| <b>SILNÉ STRÁNKY ZAŘÍZENÍ</b>   | <b>SLABÉ STRÁNKY ZAŘÍZENÍ</b>   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- poskytování kvalitní a dobré služby</li> <li>- poskytování více služeb – i streetwork</li> <li>- možnost vzdělávání a kladný přístup k němu</li> <li>- znalost aktuální problematiky cílové skupiny (být IN)</li> <li>- programy a nové letáky pro ně</li> <li>- zázemí stabilní neziskové organizace</li> <li>- pracovníci – jejich elán, chuť do služby</li> <li>- snaha dělat nové věci, překonávat obtíže</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- nízká podpora od města VM</li> <li>- chybí dobrovolníci</li> <li>- nízký počet uživatelů</li> <li>- nezájem o službu ze strany cílové skupiny</li> <li>- terén ve Velkém Meziříčí</li> <li>- nedostatečná komunikace s městem VM a některými institucemi</li> <li>- fluktuace pracovníků (uživatelé si musí znovu a znovu zvykat)</li> </ul> |

|   |  |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- dobře zpracovaná dokumentace (předpisy, metodiky, manuály)</li> <li>- propagace na Facebooku</li> <li>- zařazování nových činností</li> <li>- sledování kvality služby a jejích efektivity, následná práce s výstupy</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>- chybí zde muž na službě</li> </ul>  |
| <b>PŘÍLEŽITOSTI PRO ZAŘÍZENÍ</b>  | <b>HROZBY PRO ZAŘÍZENÍ</b>   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- zapojení mladých lidí při různých dobročinných akcích</li> <li>- dát mladým šanci zapojit se do dění ve Wellmezu i ve městě</li> <li>- spolupráce se školami</li> <li>- nástup nové vedoucí, obměna týmu</li> <li>- spolupráce se sociálním odborem a dalšími institucemi pracující s mládeží</li> <li>- vstup do nové lokality Velká Bíteš</li> <li>- vyhledávání dárců, financí</li> <li>- užší spolupráce s Centrem prevence</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- omezení finanční podpory jednoho z donátorů (kraj, město, ministerstvo)</li> <li>- stížnosti občanů na nepořádek kolem zařízení</li> <li>- nepochopení práce zařízení ze strany veřejnosti</li> <li>- odmítnutí služby ze strany představitelů města a kraje</li> <li>- poškození pověsti nějakým škodičem</li> </ul> |

Cílem vytvoření obou těchto analýz bylo nejen vyzkoušet si obě možnosti, ale také zjistit, co nejvíce možných informací pro vytvoření celkové analýzy a porovnání náhledu na některé aspekty pracovníků zařízení a pracovníků ve Vedení a Správě organizace.

#### 4.5 Diskuze

Mým výzkumným cílem bylo zjistit, jaké jsou vnější a vnitřní podmínky pro fungování Nízkoprahového zařízení pro děti a mládež Wellmez. Tohoto cíle jsem dosáhla tak, že jsem provedla několik metod kvalitativního výzkumu, analýzu dokumentů, ohniskovou skupinu s uživateli, ohniskovou skupinu s pracovníky zařízení a polostrukturované rozhovory s pracovníky Vedení a Správy OCHZR, a získaná data jsem poté zkompletovala. Zde shrnuji některé z nich, které mi připadají nejdůležitější, zbytek lze vyčíst v předchozích kapitolách. Z výzkumu vyplývá, že mezi vnější podmínky ovlivňující fungování NZDM Wellmez patří Klienti, které tvoří jasně definovaná cílová skupina dětí a mládeže ve věku 10-20 let, která je v nepříznivé životní situaci nebo je jí ohrožena, a nachází se ve Velkém Meziříčí nebo Velké

Bíteši. Silnou stránkou zde je, že pracovníci znají potřeby klienty a dokáží na ně reagovat a uspokojit je. K další práci v této oblasti je intenzivněji oslovovat cílovou skupinu na různých místech a při různých příležitostech a vytvořit letáčky, které budou zajímavější a přizpůsobenější mladým lidem. Další vnější podmínka je existence dvou konkurentů ve Velkém Meziříčí, Domu dětí a mládeže a Střediska výchovné péče, kdy máme stejnou cílovou skupinu, jedna z organizací poskytuje i podobnou službu. Nejvíce ohrožujícím faktorem zde je to, že obě dvě organizace mají na rozdíl od nás podporu a města veřejnosti, je tedy potřeba zapracovat zde. Za třetí je to veřejnost neboli obyvatelé města Velké Meziříčí a Velká Bíteš, kde převládá velmi negativní názor na zařízení a poskytovanou službu, která plyne spíše z neznalosti nabízeného. Je tedy potřeba promyslet více aktivit a prezentací, které budou sloužit k osvětlení činnosti. Negativní názory mínění představitelů obou měst, které ovlivňují nejen celkové nalazení, ale tato lokální politika ovlivňuje i poskytnuté finance pro zařízení. V současné době se do jisté míry podařilo tento názor pozměnit pomocí schůzek, je potřeba ale vytrvat a ukázat potřebnost služby. Jako jednu z podmínek jsem nazvala složení obyvatelstva, ve kterém je obsažena jednak informace, že mládeže ve věku naší cílové skupiny ubývá, a jednak fakt, že přibývá rozvodů manželství s nezletilými dětmi, což jsou potencionální uživatelé. K další lze zařadit nejistotu financování, kdy v současné době služba sice finance má, ale neví se, jak to bude na další roky. Tento vnějšího faktor, vytváří tlak na zvyšování efektivity, což může vést k například snižování kvality služby a ovlivnit tak chod zařízení. A další vnější podmínky, které jsou blíže specifikovány v předchozích kapitolách, řadí se sem dobré a nové prostory zařízení, zapojení do plánování sociálních služeb, bezplatnost služby, nízká atraktivita pro dárce ...

Mezi vnitřní podmínky se řadí dobrá organizační struktura a silné zázemí stabilní neziskové organizace. Koučovatelský styl vedení, promyšlený systém vyhodnocování, na kterém se neustále pracuje. Další důležitou část tvoří nedostatek dobrovolníků na zařízení, je potřeba promyslet strategií oslovování a motivování a zahájit spolupráci, která může službě hodně pomoci. Vysoká míra motivace je dobrou známkou toho, že organizace zaměstnává dobré pracovníky a vykazuje dobrý motivační proces. Tady jako doporučení беру pokračovat dále a nepolevit. Na to se nabaluje vnitřní podmínka, kterou jsem nazvala kladný vztah ke vzdělávání. Slabším článkem jsou PR aktivity, kde možných náprav je spousta, psaní tiskových zpráv, aktualizace webových stránek, prezentace na různých akcích, vytváření dobrých materiálů, pokračovat v dobře zajištěm Facebookovém profilu, pouze přidávat více zpráv o dění atd.

Mezi další, které bych vyjmenovala zde, jsou promyšlené a popsané postupy a manuály, jasné rozdělení rolí s danými úkoly, za naprosto zásadní v současné době považuji vysokou týmovost na zařízení a skvělou spolupráci mezi pracovníky, která pomáhá překonávat některé negativní vlivy z okolí, dobrý systém benefitů (odměny, stravenky, vzdělávání, 13. plat).

### **Pravdivost a platnost výzkumu**

Jak jsem již popsala, uplatnila jsem na svůj výzkum pro ověření pravdivosti a platnosti techniku auditu kolegů, kdy jsem práci dala přečíst nezávisle na sobě dvou kolegyním ze zařízení, které se se závěry a výsledky výzkumu ztotožnily a souhlasily s nimi.

### **Slabiny výzkumu a náměty na další bádání**

Respondenti výzkumu byli vybráni z širokých řad lidí, jež mají něco společného se službou, kterou poskytuje NZDM Wellmez. Velice riskantní bylo zvolení ohniskové skupiny s uživateli, kdy jsem je sice oslovila dopředu s prosbou o to, aby přišli, vzhledem k tomu, že je služba dobrovolná a nepravidelná a uživatelé chodí, jak kdy, mohlo se stát, že ve zvolený den nikdo nepřijde, nebo přijde, ale nebude nálada na vytvoření skupiny. Co se týče pracovníků, měla jsem strach, že nebudou chtít s přímou nadřízenou mluvit o všech informacích, což se nakonec nestalo. Jako velkou slabinu toho výzkumu berou časovou náročnost, kdy jsem špatně odhadla, kolik času jednotlivé části výzkumu zaberou, a jedna respondentka musela účast kvůli tomu odmítnout. Tento fakt se také odrazil na praktické části, kdy jsem chtěla udělat více technik a analýz pro komplexnější situační analýzu, ale nezbyl čas.

Co se týče námětu na další bádání, tento můj výzkum mi přidal do seznamu zájmu další a další témata. Ve vztahu k zařízení je potřeba určitě podrobněji prozkoumat vnější a vnitřní okolí organizace, více do hloubky, zaměřit se i na informace od představitelů měst, jak službu vnímají naopak oni, udělat přehled, více obsáhlejší a ucelenější, zaměřit se na další informace. Co se týče tématu obecně, doporučila bych všem podobným zařízením zkoumat a bádát v jejich službách tak, aby mohli dobře reagovat a poskytovali dobrou a smysluplnou službu.



## ZÁVĚR

Cílem této diplomové práce byla Tvorba situační analýzy vnějších a vnitřních podmínek fungování Nízkoprahové zařízení pro děti a mládež Wellmez, ve kterém pracuji. K jeho naplnění vedla celá struktura práce, jež je rozdělena na dvě hlavní části – teoretickou a výzkumnou. První je členěna do tří kapitol, přičemž druhá část se skládá z jedné velké kapitoly.

Počátek teoretické části je věnován strategickému plánování obecně, pro lepší uchopení a zasazení do kontextu. Zabývám se zde jeho potřebností nejen v ziskovém prostředí, ale také formuluji jeho význam pro prostředí neziskové. Jsou zde popsány jednotlivé kroky a jejich tvorba.

Navazující kapitola se zabývá jedním z kroků strategické plánování a tím je situační analýza. Je věnována jednotlivým metodám a analýzám, které lze pro její zpracování využít. V této části je jich zde popsáno velké množství, což slouží nejen pro lepší a ucelenější představě o situační analýze, ale také mi to vytvořilo základ pro naplnění cíle práce, kdy jsem si poté některé z těchto metod vybrala ve výzkumné části, a dosazením dat z kvalitativního výzkumu vznikla situační analýza pro NZDM Wellmez. Důvodem, proč je v této kapitole popsáno tolik technik, je také fakt, že jsem jich ve své práci chtěla více prakticky zpracovat. Bohužel z časových důvodů jsem musela vybrat pouze některé, které se mi zdály nejvhodnější.

Třetí kapitola lehce nastiňuje prostředí, ve kterém jsem výzkum prováděla. To považuji za klíčové jednak pro ukotvení zařízení v organizační struktuře organizace, jednak jsem v této pozici a organizaci teprve od ledna, takže jsem se dozvěděla spoustu důležitých informací pro svoji práci a v neposlední řadě, má celá organizace také velký vliv na fungování zařízení, proto jsem brala jako potřebné se o ní zmínit. Je zde popsáno fungování Diecézní charity Brno a Oblastní charity Žďár nad Sázavou, a poslední část je věnována již popisu samotného zařízení, jeho historii, službě a současnému stavu.

Výzkumná část je tvořena jednou velkou kapitolou, kde cílem výzkumu bylo Zjistit jaké jsou vnější a vnitřní podmínky fungování NZDM Wellmez. Vzhledem k tomu, že se jedná o široké spektrum potřebných dat, které bylo nutné získat od různých cílových skupin, zvolila jsem více kvalitativních metod získávání dat, které popisují na začátku kapitoly společně s metodologickým postupem, průběh a také jsem začlenila obsahovou analýzu s přímými citacemi, pro zajímavější zpracování. Jedná se o analýzu dokumentů, ohniskovou skupinu s uživateli služby, ohniskovou skupinu s pracovníky zařízení a polostrukturované rozhovory

s pracovníky Vedení a Správy OCHZR. Získaná data jsem poté propojila s technikami situační analýzy, které byly popsány v teoretické části, a sepsala jsem je do předposlední kapitoly, čímž vznikla situační analýza vnějších a vnitřních podmínek fungování NZDM Wellmez, jejíž tvorba byla cílem této práce. Cíl, je tedy touto kapitolou splněn.

Tvorba mojí diplomové práce, jak teoretické tak výzkumné části byla přínosná nejen pro mě, protože jsem se dozvěděla spoustu užitečných informací, které bych jako vedoucí měla vědět, ale doufám, že ještě bude přínosná také pro celé zařízení, protože bude použita pro tvorbu nového strategického plánu. Vzhledem k tomu, že se nyní v zařízení snažíme o zlepšení jeho obrazu, navýšení počtu uživatelů a celkové vyzvednutí služby, budou se nám nabitě informace moc hodit. Také doufám, že tato práce bude moci posloužit i dalším zařízením, které mají nějaké existenční problémy k motivaci se do strategického plánování pustit a využít ho nejen ve prospěch zařízení, ale hlavně ve prospěch klientů, kteří naši službu využívají a kterým pomáháme.

## ANOTACE

V dnešním rychle se měnícím světě je potřeba, aby se i neziskové organizace přizpůsobily tomuto tempu a dokázaly svoje služby plánovat a organizovat tak, aby byly udržitelné a využité. Jedním z postupů, jak to zajistit, je tzv. strategický plán organizace, který vychází ze situační analýzy vnějších a vnitřních podmínek fungování a je praktickým zpracováním co nejvíce informací o organizaci z různých zdrojů. Cílem méj diplomové práce je zpracovat situační analýzu vnějších a vnitřních podmínek fungování Nízkoprahového zařízení pro děti a mládež Wellmez, kde jsem začala pracovat jako vedoucí zařízení a práce tak pro mě bude mít i praktické využití.

**Klíčová slova:** strategické plánování, situační analýza, SWOT analýza, analýza konkurence, STEP analýza, ohnisková skupina, Oblastní charita Žďár nad Sázavou, Nízkoprahové zařízení pro děti a mládež

## ANOTATION

In today's rapidly changing world there is a need for non-profit organization to adapt to this pace. They should manage, plan and organize their services to be sustainable and utilized. One of the procedures how to achieve this goal is so-called strategic plan of the organization which is based on the situational analysis of internal and external condition of functioning and which is based on practical processing of maximum information about the organization from different sources. The aim of my thesis is to prepare such a situational analysis of internal and external condition of functioning of Low-threshold service for children and youth Wellmez where I just started work as a head of the service and this thesis will have mainly practical utilization for me.

**Key words:** strategic planning, situational analysis, SWOT analysis, competition analysis, STEP analysis, focus group, Regional Charity Zdar nad Sazavou, Low-threshold services for children and youth

## POUŽITÁ LITERATURA

Autor neuveden (2012). *Řízení podniku: Metoda PEST a 4C* [on-line]. Dostupné dne 11. 3. 2015 z <http://www.podnikator.cz/provoz-firmy/management/rizeni-podniku/n:18336/Metody-PEST-a-4C>.

Bárta, J. (1997). *Strategické plánování pro neziskové organizace*. Praha: Nadace rozvoje občanské společnosti.

Bělohávek, F. (2006). *Management: co je management, proces řízení, manažerské dovednosti*. Brno: Computer Press.

Cíkrle, V. (2015). *Stanovy Diecézní charity Brno*. Brno: Diecézních charita Brno.

Cimbálníková, L. (2012). *Strategické řízení: Proč je želva rychlejší než zajíc*. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci.

Council of Europe and European Commission (2000). *Project Management T-kit*. Strasbourg Cedex: Council of Europe Publishing.

Danihelková, E. *Materiály předmětu Ekonomika neziskových organizací*. CARITAS – Vyšší odborná škola sociální Olomouc.

Diecézní charita Brno (nedatováno): *Oblastní charity v Diecézi* [on-line]. Dostupné dne 27. 3. 2015 z <http://dchb.charita.cz/oblastni-charity-v-diecezi/>.

Diecézní charita Brno (2011): *Historie Diecézní charity Brno. Výroční zpráva 2011*, 60 stran.

Diecézní charita Brno (nedatováno): *Poslání* [on-line]. Dostupné dne 27. 3. 2015 z <http://dchb.charita.cz/diecezni-charita-brno/>.

Diecézní charita Brno (nedatováno): *Struktura DCHB* [on-line]. Dostupné dne 27. 3. 2015 z <http://dchb.charita.cz/diecezni-charita-brno/>.

Drucker, P. F. (1994). *Řízení neziskových organizací: Praxe a principy*. Praha: Management Press.

Haičman, O. (2014). *Organizační řád Diecézní charity Brno*. Brno: Diecézní charita Brno.

Hendl, J. (2005). *Kvalitativní výzkum*. Praha: Portál.

Hill, Ch. W. L., Jones, G. R. (1992). *Strategic management: An integrated approach*. Boston: Houghton Mifflin Company.

Kotter, J. (1996). *Leading change*. Boston: Harvard Business School Press.

Kovář, F. (2008). *Strategický management*. Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu.

Leblanc, M. (nedatováno). *Benchmarking: Konkurenční okolí podniku, srovnání s konkurencí, srovnávací analýzy ...*(seminární práce). Neuvedeno.

Město Velké Meziříčí (2014). *Plán rozvoje sociálních služeb města Velké Meziříčí na období 2015-2016*. Velké Meziříčí: Sociální služby města Velké Meziříčí.

Miovský, M. (2006). *Kvalitativní přístup a metody v psychologickém výzkumu*. Praha: Grada Publishing.

Navarová, I. (2007). *Strategická analýza podniku* (diplomová práce). Jindřichův Hradec: Vysoká škola ekonomická v Praze.

Oblastní charita Žďár nad Sázavou (nedatováno): *Naše zařízení aneb kdo jsme?* [on-line]. Dostupné dne 28. 3. 2015 z <http://zdar.charita.cz/nase-sluzby-a-zarizeni/>.

Oblastní charita Žďár nad Sázavou (nedatováno): *Wellmez – nízkoprahové zařízení pro děti a mládež* [on-line]. Dostupné dne 28. 3. 2015 z <http://zdar.charita.cz/nase-sluzby-a-zarizeni/wellmez-nizkoprahove-zarizeni-pro-deti-a-mladez/>.

Palaščáková, D. (2012). *Strategické řízení a plánování*. Olomouc: CARITAS – Vyšší odborná škola sociální Olomouc.

Rektořík, J. a kol. (2010). *Organizace neziskového sektoru: základy ekonomiky, teorie a řízení*. Praha: Ekopress.

Registr poskytovatelů sociální služeb (datum aktualizace neuvedeno). Nízkoprahové zařízení pro děti a mládež (3281341) [on-line]. Dostupné dne 10. 4. 2015 z [http://iregistr.mpsv.cz/socreg/detail\\_sluzby.do?736c=d34c8d888341cec4&SUBSESSION\\_ID=1429368574385\\_4](http://iregistr.mpsv.cz/socreg/detail_sluzby.do?736c=d34c8d888341cec4&SUBSESSION_ID=1429368574385_4).

Šedivý, M., Medlíková, O. (2009). *Úspěšná nezisková organizace*. Praha: Grada Publishing.

Škvaříček, R., Šedřová, K. (2010). *Kvalitativní výzkum v pedagogických vědách*. Praha: Portál.

Volková, M. (2010). *Strategické plánování organizace* (bakalářská práce). Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci.

Vostrovní, V., Štůsek, J. (2008). *Strategické plánování neziskových organizací v podmínkách znalostní společnosti*. Praha: Agnes.

Wellmez (neuvedeno). Anketa: Jak se ti líbí naše nové stránky [on-line]. Dostupné dne 11. 4. 2015 z <http://wellmez.cz/1-wellmez.cz>.

## **SEZNAM ZKRATEK**

|       |   |
|-------|---|
| DCHB  | Diecézní charita Brno                   |
| MPSV  | Ministerstvo práce a sociálních věcí    |
| NZDM  | Nízkoprahové zařízení pro děti a mládež |
| OCHZR | Oblastní charita Žďár nad Sázavou       |
| PR    | Public relations                        |