

**Univerzita Pardubice
Fakulta ekonomicko-správní
Ústav podnikové ekonomiky a managementu**

**Analýza fungování o.p.s. Centrum J. J. Pestalozziho
Petra Kučerová**

**Bakalářská práce
2012**

Univerzita Pardubice
Fakulta ekonomicko-správní
Akademický rok: 2011/2012

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Petra Kučerová**
Osobní číslo: **E09301**
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Ekonomika a provoz podniku**
Název tématu: **Analýza fungování o.p.s. Centrum J.J.Pestalozziho**
Zadávací katedra: **Ústav ekonomiky a managementu**

Z á s a d y p r o v y p r a c o v á n í :

Stanovení cíle práce

1. Sociální služby v ČR
2. Popis o.p.s. Centrum J.J.Pestalozziho
3. Analýza její činnosti
4. Zhodnocení a návrh řešení

Závěr

Rozsah grafických prací: -
Rozsah pracovní zprávy: cca 30 stran
Forma zpracování bakalářské práce: tištěná/elektronická

Seznam odborné literatury:

- BUCHTA, M. Manažerská ekonomika. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2008
BUCHTA, M. Nauka o podniku - distanční opora. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2011, 2. vydání
DVOŘÁK, T. Obecně prospěšná společnost. Praha: ASPI Publishing, 2004
SYNEK, M., a kol. Manažerská ekonomika. Praha: Grada Publishing, 2011
SYNEK, M., a kol. Podniková ekonomika. Praha: C. H. Beck, 2002
STEJSKAL, J. Ekonomika neziskové organizace. Praha: Junák TDC, 2010
ŠLOUFOVÁ, R., DOHNALOVÁ, M., a kol. Sociální podniky v ČR, Praha: Výzkumný ústav práce a sociálních věcí, 2010
Zákon č. 248/1995 Sb., o obecně prospěšných společnostech a o změně a doplnění některých zákonů, ve znění pozdějších předpisů
Vnitřní předpisy o.p.s. Centrum J.J.Pestalozziho

Vedoucí bakalářské práce: doc. Ing. Miroslav Buchta, CSc.
Ústav ekonomiky a managementu

Datum zadání bakalářské práce: 29. června 2011

Termín odevzdání bakalářské práce: 30. dubna 2012

doc. Ing. Renáta Myšková, Ph.D.

děkanka

L.S.

doc. Ing. Marcela Kožená, Ph.D.

vedoucí ústavu

V Pardubicích dne 12. července 2011

PROHLÁŠENÍ

Prohlašuji, že jsem tuto práci vypracovala samostatně. Veškeré literární prameny a informace, které jsem v práci využila, jsou uvedeny v seznamu použité literatury.

Byla jsem seznámena s tím, že se na moji práci vztahují práva a povinnosti vyplývající ze zákona č. 121/2000 Sb., autorský zákon, zejména se skutečností, že Univerzita Pardubice má právo na uzavření licenční smlouvy o užití této práce jako Školního díla podle § 60 odst. 1 autorského zákona, a s tím, že pokud dojde k užití této práce mnou nebo bude poskytnuta licence o užití jinému subjektu, je Univerzita Pardubice oprávněna ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložila, a to podle okolností až do jejich skutečné výše.

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v Univerzitní knihovně Univerzity Pardubice.

V Pardubicích dne 10. 4. 2012

Petra Kučerová

PODĚKOVÁNÍ:

Ráda bych touto cestou poděkovala vedoucímu své bakalářské práce panu doc. Ing. Miroslavu Buchtovi, CSc., za jeho odbornou pomoc, cenné rady, náměty a připomínky, které mi pomohly při zpracování této práce. Také bych chtěla poděkovat pracovníkům Centra J. J. Pestalozziho o.p.s. za vstřícnou pomoc a poskytnuté informace.

ANOTACE

Bakalářská práce se zabývá nestátní neziskovou organizací Centrum J. J. Pestalozziho o.p.s., která poskytuje poradenské, vzdělávací a sociální služby. Nejprve se věnuje základním informacím o společnosti a seznamuje s její činností. Konkrétně se věnuje projektu Krizové centrum Chrudim. Analyzuje jeho fungování, způsoby financování, personální zajištění a provádí rozbor nákladů. Výsledky analýzy poukazují na problémy, se kterými se Krizové centrum potýká. Závěrem jsou navržena patřičná opatření, která by jeho situaci zlepšila.

KLÍČOVÁ SLOVA

sociální služby, obecně prospěšná společnost, projekt, financování, náklady, analýza

TITLE

The operation analysis of a non-profit organization Centrum J. J. Pestalozziho

ANNOTATION

This thesis deals with the non-governmental non-profit organization Centrum J. J. Pestalozziho, o.p.s. (public benefit corporation) which provides counselling, educational and social services. At first it deals with basic company information and presents its activities. Specifically it is aimed on project Crisis center Chrudim. It analyzes its operations, methods of financing, personnel issues and cost analysis. Results of the analysis highlights problems that the Crisis center has to face. Finally, appropriate measures to improve its situation are presented.

KEYWORDS

Social services, public benefit corporation, project, financing, expenses, analysis

OBSAH

ÚVOD	10
1 OBECNĚ O SOCIÁLNÍ POLITICE	11
1.1 SOCIÁLNÍ SLUŽBY	11
1.1.1 Právní úprava sociálních služeb	12
1.1.2 Typologie subjektů sociálních služeb	13
1.1.3 Neziskové organizace	13
1.1.4 Obecně prospěšná společnost	15
2 POPIS O.P.S. CENTRUM J. J. PESTALOZZIHO	16
2.1 ZÁKLADNÍ ÚDAJE O SPOLEČNOSTI	16
2.2 HISTORIE A VÝVOJ SPOLEČNOSTI	17
2.3 PŘEDMĚT ČINNOSTI	18
2.4 PRACOVNÍCI A MZDY	20
2.4.1 Organizační struktura	20
2.4.2 Struktura zaměstnanců	21
2.4.3 Mzdový systém společnosti	23
2.5 FINANCOVÁNÍ O.P.S.	24
2.5.1 Princip vícezdrojového financování CJJP	24
2.5.2 Rozsah jednotlivých zdrojů financování	26
2.5.3 Závislost společnosti na jednotlivých zdrojích financování	26
3 ANALÝZA ČINNOSTI KRIZOVÉHO CENTRA CHRUDIM	28
3.1 POPIS ČINNOSTI KC	28
3.1.1 Klienti projektu KC	29
3.1.2 Zaměstnanci a mzdy	31
3.2 TVORBA STŘEDISKA KC DLE POŽADAVKŮ ZADAVATELŮ	35
3.3 PROSTORY	36
3.4 FINANCOVÁNÍ	37
3.5 ANALÝZA NÁKLADŮ	38
3.5.1 Služby	39
3.5.2 Osobní náklady	40
3.5.3 Modelová situace úspor v roce 2011	44
4 NÁVRHY NA ŘEŠENÍ	45
4.1 REKAPITULACE ZJIŠTĚNÝCH PROBLÉMŮ V PROJEKTU KC	45
4.2 VLASTNÍ NÁVRHY NA OPATŘENÍ V PROJEKTU KC	46
ZÁVĚR	50
POUŽITÁ LITERATURA	51
SEZNAM PŘÍLOH	53

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1: Typologie sociálních služeb	11
Tabulka 2: Dělení subjektů dle působnosti, poskytovatelů a oprávněných osob	14
Tabulka 3: Pracovní pozice dle organizační struktury v CJJP	21
Tabulka 4: Počty zaměstnanců dle dosaženého vzdělání	22
Tabulka 5: Zdroje financování CJJP v roce 2011.....	26
Tabulka 6: Počty klientů KC v letech 2007 - 2011	29
Tabulka 7: Počet klientů - oběti domácího násilí	30
Tabulka 8: Věková struktura pracovníků KC.....	31
Tabulka 9: Struktura a počet pracovníků přímé obslužné péče v letech 2007 - 2011	32
Tabulka 10: Počet klientů připadající na 1 zaměstnance.....	33
Tabulka 11: Nedostatky mzdového systému	34
Tabulka 12: Využití pronajatých prostor.....	37
Tabulka 13: Státní zdroje a zdroje EU, vlastní zdroje a dary v letech 2007-2011	37
Tabulka 14: Celkové náklady KC v letech 2007 – 2011	39
Tabulka 15: Rozbor jednotlivých druhů spotřebovaných služeb v KC.....	39
Tabulka 16: Podíl osobních nákladů na celkových nákladech KC	41
Tabulka 17: Obsazenost pracovní pozice psychologa v roce 2008.....	41
Tabulka 18: Obsazenost pracovní pozice sociální pracovníce v roce 2009	42
Tabulka 19: Obsazenost vybraných pracovních pozic v roce 2010	42
Tabulka 20: Obsazenost pracovní pozice psychologa v roce 2011	42
Tabulka 21: Počty zaměstnanců překrývající pracovní pozice v letech 2007 - 2011.....	43
Tabulka 22: Modelová situace úspor.....	44
Tabulka 23: Návrhy na řešení problému financování KC.....	46
Tabulka 24: Návrh zařazení pracovních pozic do skupin prací CJJP.....	48
Tabulka 25: Návrh tvorby základní mzdy	48
Tabulka 26: Návrhy k odstranění nedostatků mzdového systému	48
Tabulka 27: Návrhy na snížení administrativní zátěže při rozlišování sociálních služeb.....	49
Tabulka 28: Návrhy optimalizaci využívaných prostor	49

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1: Členění národního hospodářství podle principu financování	13
Obrázek 2: Vývoj společnosti dle příjmů v letech 1999 – 2011 (v tis. Kč)	18
Obrázek 3: Organizační struktura CJJP	20
Obrázek 4: Struktura zaměstnanců dle pracovních pozic.....	21
Obrázek 5: Struktura zaměstnanců dle dosaženého vzdělání	23
Obrázek 6: Mzdový systém CJJP	23
Obrázek 7: Princip vícezdrojového financování CJJP	25
Obrázek 8: Rozsah jednotlivých zdrojů v CJJP v roce 2011	26
Obrázek 9: Vývoj vlastních zdrojů a potencionálních zdrojů	27
Obrázek 10: Projekty společnosti CJJP	28
Obrázek 11: Klienti KC Chrudim.....	30
Obrázek 12: Vývoj počtu klientů - oběti domácího násilí.....	30
Obrázek 13: Struktura zaměstnanců KC v roce 2011.....	32
Obrázek 14: Schéma vazeb stanovených, evidenčních a přepočtených počtů zaměstnanců ...	33
Obrázek 15: Schéma tvorby organizační jednotky.....	35
Obrázek 16: Vliv požadavků zadavatelů na tvorbu střediska KC.....	35
Obrázek 17: Schéma pronajatých prostor KC	36
Obrázek 18: Vývoj státních zdrojů a zdrojů EU, vlastních zdrojů a darů v KC (v tis. Kč)	38
Obrázek 19: Vývoj osobních nákladů a počtu zaměstnanců	41

SEZNAM ZKRATEK

AP	Odborné sociální poradenství „Ambulantní péče“
CJJP	Centrum J. J. Pestalozziho
ČR	Česká republika
DPC	Dům na půl cesty
EHP	Evropský hospodářský prostor
EP	Evidenční počet zaměstnanců
ESF	Evropský sociální fond
EU	Evropská unie
KC	Krizové centrum
MPSV	Ministerstvo práce a sociálních věcí
NP	Nadzemní podlaží
OP LZZ	Operační program Lidské zdroje a zaměstnanost
o.p.s.	Obecně prospěšná společnost
PC	Poradenské centrum pro děti a mládež s nařízenou ústavní výchovou
PP	Přepočtený počet zaměstnanců dle pracovního úvazku
SP	Stanovené pracovní pozice dle organizační struktury

ÚVOD

Bakalářská práce bude zpracována na téma „Analýza fungování o.p.s. Centra J. J. Pestalozziho“. Centrum J. J. Pestalozziho je obecně prospěšná společnost, která má již 20letou historii. Její hlavní náplní je poskytování sociálních služeb. Od roku 1999 s touto společností aktivně spolupracuji.

Sociální služby jsou služby krátkodobého i dlouhodobého charakteru, poskytované osobám, které se ocitnou v nepříznivé sociální situaci. Jsou součástí komplexní sociální politiky státu. Dnešní ekonomická situace je pro poskytování sociálních služeb nepříznivá, neboť jsou poskytovatelé nuceni čelit stále nižšímu objemu státních finančních prostředků určených pro tuto oblast.

V problematice financování sociálních služeb je patrný trend přesouvání povinností ze strany Ministerstva práce a sociálních věcí ČR na jednotlivé kraje. Ty nemají dostatek finančních prostředků a nejsou ochotny přebírat odpovědnost za krachující sociální služby. Aby mohl být systém sociálních služeb nadále udržitelný, je tendence přenést odpovědnost na samotné poskytovatele. Ti jsou často konfrontováni s potřebami uživatelů a ve snaze tyto služby poskytnout, se ocitají na pokraji své existence. Řada poskytovatelů sociálních služeb z tohoto důvodu musela svoji činnost ukončit.

Navrhovaná komplexní změna systému financování sociálních služeb, předložená Ministerstvem práce a sociálních věcí ČR Radě hospodářské a sociální dohody ČR dne 13. 10. 2011, by měla vést k úsporám ve státním rozpočtu. Otázkou zůstává, zda tento typ úspor státních finančních prostředků nepovede k prohloubení sociální krize občanů, k vyšší kriminalitě a opětovnému zatížení státního rozpočtu.

Důsledkům takového hospodaření státu čelí i druhý největší poskytovatel sociálních služeb v pardubickém regionu, společnost Centrum J. J. Pestalozziho, kterému je věnována tato bakalářská práce.

Cílem práce je popis o.p.s. Centrum J. J. Pestalozziho, analýza její činnosti a návrhy na zlepšení.

1 OBECNĚ O SOCIÁLNÍ POLITICE

V této první kapitole budou blíže vysvětleny některé pojmy sociální oblasti.

Sociální politika je soustavná a cílená činnost státu. V České republice (ČR) jsou vytvořeny tři samostatné navazující systémy, do kterých patří sociální pojištění, státní sociální podpora a sociální pomoc. Jedním z nástrojů sociální politiky je sociální práce a s ní související sociální služby [3].

1.1 Sociální služby

Sociální služby jsou činnosti, kterými se zajišťuje pomoc osobám, v nepříznivé sociální situaci a napomáhají opětovnému sociálnímu začlenění. Jejich charakteristika bude provedena dle [3][8]. V následující tabulce č. 1 je zobrazeno rozdělení sociálních služeb.

Tab. 1: Typologie sociálních služeb

Charakter činnosti	Služby sociální péče
	Služby sociální intervence
	Služby sociálních aktivit
Místo poskytování služby	Alternativně pobytové
	Alternativně ambulantní
	Alternativně terénní
Doba trvání služby	Dlouhodobé
	Střednědobé
	Krátkodobé

Zdroj: upraveno podle [3]

Charakter činnosti vyjadřuje zaměření poskytované sociální služby:

- **služby sociální péče** zajišťují fyzickou a psychickou soběstačnost osob, jejich začleněním do společnosti a zabezpečují důstojné prostředí a zacházení,
- **služby sociální intervence** napomáhají ohroženým skupinám lidí se změnami v jejich životě poskytováním potřebných informací k řešení jejich situace,
- **služby sociálních aktivit** se zaměřují na využívání volného času.

Místo poskytování služby rozděluje sociální služby dle [3] „na služby spojené s bydlením v zařízení (alternativně pobytové), služby spojené s návštěvou zařízení (alternativně ambulantní) a služby spojené s návštěvou uživatele (alternativně terénní).“

Doba trvání služby dělí sociální služby v závislosti na délce období jejího poskytování. Služby bez časového omezení považujeme za dlouhodobé. Střednědobá služba by měla být poskytována zpravidla 1 rok a za krátkodobou službu je označována služba netrvajíc déle než 1 měsíc.

1.1.1 Právní úprava sociálních služeb

Od 1. 1. 2007 je poskytování sociálních služeb upraveno zákonem č. 108/2006 Sb. Zákon nově definuje [8] „*podmínky poskytování pomoci a podpory fyzickým osobám v nepříznivé sociální situaci prostřednictvím sociálních služeb, výkon veřejné správy v oblasti sociálních služeb, inspekci poskytování sociálních služeb a předpoklady pro výkon činnosti v sociálních službách a výkon povolání sociálního pracovníka, pokud vykonává činnost v sociálních službách nebo podle zvláštních předpisů.*“

Tento zákon přesně vymezuje druhy sociálních služeb [8]:

- sociální poradenství,
- služby sociální péče,
- služby sociální prevence.

Sociální poradenství

Sociální poradenství je základní činnost a povinnost všech poskytovaných sociálních služeb. Poskytuje potřebné informace k řešení nepříznivé sociální situace klienta.

Druhy sociálního poradenství:

- základní sociální poradenství (stěžejní aktivita všech druhů sociálních služeb),
- odborné sociální poradenství (zaměřuje se na potřeby jednotlivých sociálních skupin a na práci s osobami se specifickými potřebami).

Služby sociální péče

Služby sociální péče jsou určeny pro pomoc osobám k zajištění jejich fyzické a psychické soběstačnosti za účelem jejich zapojení do běžného života ve společnosti. Jedná se o osoby se sníženou soběstačností z důvodu věku, chronického onemocnění, zdravotního postižení, duševního onemocnění, jejichž stav vyžaduje pomoc jiné fyzické osoby. Charakteristiky jednotlivých druhů služeb sociální péče jsou uvedeny v příloze A.

Služby sociální prevence

Služby sociální prevence jsou určeny pro osoby ohrožené sociálním vyloučením, trestnými činy a sociálním znevýhodněním. Cílem služby je pomoci jim v jejich nepříznivé životní situaci a ochránit je. Charakteristiky jednotlivých druhů služeb sociální prevence jsou uvedeny v příloze B.

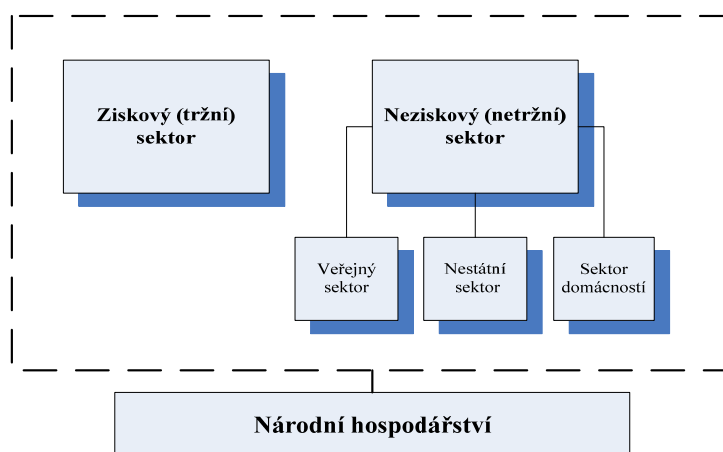
1.1.2 Typologie subjektů sociálních služeb

Subjekty v sociálních službách jsou podle autorky [3] „*Ministerstvo práce a sociálních věcí (MPSV), kraje, obce, poskytovatelé sociálních služeb a osoby, které mají právo na poskytnutí služeb.*“

Můžeme je dělit (tabulka č. 2) dle působnosti v oblasti sociálních služeb, dle poskytovatelů sociálních služeb a na okruh oprávněných osob. Dále tabulka č. 2 ukazuje, že na sociálních službách se podílí nejen státní správa, ale také právnické a fyzické osoby. Významnou část z těchto subjektů tvoří nestátní neziskové organizace.

1.1.3 Neziskové organizace

Charakteristickým rysem tohoto typu organizací je skutečnost, že nejsou zřízeny za účelem dosahování zisku. Tvorba zisku však není vyloučena, ale musí být znovu použita k plnění poslání organizace. Cílem neziskového sektoru je dosažení užítku [4]. Vymezení prostoru působení neziskových organizací nejlépe ukáže následující obrázek č. 1.



Obr. 1: Členění národního hospodářství podle principu financování

Zdroj: upraveno podle[4]

Nestátní neziskové organizace poskytující **sociální služby** jsou dle právní formy především občanská sdružení, účelová zařízení církví a obecně prospěšné společnosti [10].

Tab. 2: Dělení subjektů dle působnosti, poskytovatelů a oprávněných osob

	Subjekt	Cíl	
Subjekty dle působnosti	MPSV	Stanovení právních, organizačních a ekonomických podmínek.	
	Krajské úřady	Samostatná působnost	Vytvoření podmínek pro poskytování sociálních služeb na svém území, stanovení střednědobých plánů (4 roky).
		Přenesená působnost	Registrace poskytovatelů sociálních služeb a kontrola.
	Obecní úřady obcí s rozšířenou působností	Samostatná působnost	Zabezpečení základní faktické sociální pomoci občanům, vytváření podmínek a stanovení střednědobých plánů. Optimalizace uspořádání sociálních služeb v regionu.
		Přenesená působnost	
	Úřady práce	Zajištění agendy státní sociální podpory a dávek v hmotné nouzi.	
Subjekty dle poskytovatelů	Územní samosprávné celky ¹ a jimi zřizované právnické osob.		
	MPSV a jím zřizované právnické osoby		
	Právnické osoby		
	Fyzické osoby		
Okruh oprávněných osob	Osoba, která je na území ČR hlášena k trvalému pobytu.		
	Osoba, které byl udělen azyl.		
	Cizinci bez trvalého pobytu, kterému práva zaručuje mezinárodní smlouva.		
	Občanovi členského státu EU, pokud je hlášen na území ČR k pobytu po dobu delší než 3 měsíce, pokud mu nevyplývá nárok přímo z předpisu ES.		
	Rodinnému příslušníkovi občana EU, pokud je hlášen na území ČR po dobu delší než 3 měsíce, pokud mu nevyplývá nárok přímo z předpisu ES.		
	Cizinci, který je držitelem povolení k trvalému pobytu, s přiznaným právním postavením rezidenta v ES na území jiného členského státu EU, pokud je hlášen v ČR k dlouhodobému pobytu po dobu delší než 3 měsíce.		

Zdroj: upraveno podle [3]

¹ Územní samosprávné celky upravuje Ústava České republiky (1/1993 Sb.) v článku 99. Základními územními samosprávnými celky jsou obce. Vyšší územní samosprávné celky, dle upřesnění ústavního zákona č. 176/2001 Sb., jsou kraje.

1.1.4 Obecně prospěšná společnost

Obecně prospěšná společnost (o.p.s.) je právnickou osobou, jejíž činnost je upravena zákonem č. 231/2010 Sb., kterým se mění zákon č. 248/1995 o obecně prospěšných společnostech [7]. Poskytuje veřejnosti obecně prospěšné služby za předem stanovených podmínek a její hospodářský výsledek (zisk) nesmí být použit ve prospěch zakladatelů, členů jejích orgánů nebo zaměstnanců. Musí být použit opět na činnosti, pro které byla společnost založena.

Společnost vzniká na základě zakladatelské smlouvy dnem zápisu do rejstříku obecně prospěšných společností. Mohou ji založit právnické i fyzické osoby. Statutárním orgánem je ředitel společnosti, který je jmenován a odvoláván správní radou. Orgány společnosti tvoří správní rada a dozorčí rada, jejich činnost je upravena zákonem.

Financování o.p.s. je nenárokové a společnost prostředky získává z dotací ze státních, krajských a obecních rozpočtů, dotací ze státních fondů, z darů od fyzických a právnických osob, z vlastních zdrojů a z doplňkové (ekonomické) činnosti, které podporují poslání společnosti a umožňují efektivnější využívání majetku [4].

Způsob ukončení činnosti o.p.s. (zrušení, likvidace, zánik) je upraven zákonem. Při ukončení činnosti majetek není vrácen zakladatelům společnosti (pokud jím není obec, dobrovolný svazek obcí, kraj, ČR). Je nabídnut obci nebo kraji, ve které má společnost sídlo. Pokud obec nebo kraj nechce převzít likvidační zůstatek, přechází na ČR.

Nedostatek této právní formy je promítán především do způsobu ukončení činnosti o.p.s. Právní úpravou dochází k nerovnému postavení zakladatelů fyzických a právnických osob (bez účasti státu) a zakladatelů z řad státních institucí. Při svém jednání jsou všechny orgány (bez ohledu na zakladatele) plně odpovědní za činnost organizace, ale v případě likvidace zákon stanoví rozdíly ve vypořádání likvidačního zůstatku. Další **problém** této právní formy lze spatřovat v **doplňkové činnosti**.

Doplňková (ekonomická) činnost vykazuje znaky podnikání. Je prováděna za účelem dosažení zisku, podléhá dani z příjmu (s úpravou pro tento typ organizací zákon č. 586/1992 Sb., o daních z příjmu § 20 odst. 7), plně podléhá zákonu č. 235/2004 Sb., o dani z přidané hodnoty a dalším daňovým zatížením. Její zisk je zcela převáděn do hlavní činnosti (poskytování obecně prospěšných služeb) **bez motivační složky pro zakladatele** (nelze vyplácet podíly na zisku).

2 POPIS O.P.S. CENTRUM J. J. PESTALOZZIHO

Centrum J. J. Pestalozziho (CJJP) je nestátní nezisková organizace, která poskytuje poradenské, vzdělávací a sociální služby dle § 78 odst. 2 zákona č. 108/2006 Sb. o sociálních službách ohroženým a znevýhodněným skupinám obyvatel v České republice. Je zaměřena především na Pardubický kraj a kraj Vysočinu [14]. Společnost je vítězem Ceny kvality sociálních služeb za rok 2008.

2.1 Základní údaje o společnosti

Název organizace: Centrum J. J. Pestalozziho o.p.s.

Sídlo společnosti: Štěpánkova 108, 537 01 Chrudim

Identifikační číslo: 25918974

Právní forma: Obecně prospěšná společnost

Druh obecně prospěšných služeb: Sociální poradenství

Služby sociální péče

Služby sociální prevence

Zápis v rejstříku obecně prospěšných společností: Krajský soud v Hradci Králové v oddíle 0, vložka 50

Datum zápisu: 30. března 1999

Statutárním orgánem je ředitel společnosti Dr. Pavel Tvrdík. Dalšími orgány společnosti je správní a dozorčí rada.

Logo společnosti: Poslání organizace se promítá do grafické podoby loga. Hlavním motivem je holčička znázorňující prvotní cíl organizace - pomoc ohroženým dětem.



2.2 Historie a vývoj společnosti

Vznik společnosti je spojen s rokem **1992**, kdy vznikla Nadace Návrat se sídlem v Hrochově Týnci. Název vyjadřoval hlavní cíl organizace, pomoci dětem při přechodu z dětských domovů a výchovných ústavů zpět do reality běžného života.

V roce **1994** rozhodnutím správní rady došlo ke změně v názvu nadace. Organizace od tohoto roku nese jméno významného švýcarského pedagoga J. J. Pestalozziho.

Důležitým obdobím společnosti je červen roku **1996**, kdy v Hrochově Týnci vznikla nová sociální služba Dům na půl cesty.

V roce **1999** byla nadace transformována na obecně prospěšnou společnost dle zákona č. 248/1995 Sb., o obecně prospěšných společnostech. Sídlem společnosti se stává Chrudim, statutárním orgánem je předseda správní rady.

V roce **2000** a **2001** společnost vyhrála veřejnou soutěž vyhlášenou Kontem Bariery Charty 77 na výstavbu dvou nových domů na půl cesty v Hrochově Týnci. Jednalo se o významný impulz, který odstartoval intenzivní rozvoj společnosti.

Organizace v těchto letech také pružně reagovala na problematiku dětí v regionu a otevřela Dětské krizové centrum v Chrudimi, které se v roce **2002** transformovalo na Krizové centrum.

Od roku **2004** nově poskytuje služby projekt „Jupiter – pomoc pro oběti domácího násilí“. Ve stejném roce společnost expandovala se službou Dům na půl cesty do kraje Vysočina.

Poradenské centrum pro děti a mládež s nařízenou ústavní výchovou bylo otevřeno v roce 2005. V následujících letech **2006** a **2007** Krizové centrum rozšířilo své služby o nové projekty „Ambulantní péče“ a „Komplexní péče o oběti domácího násilí“.

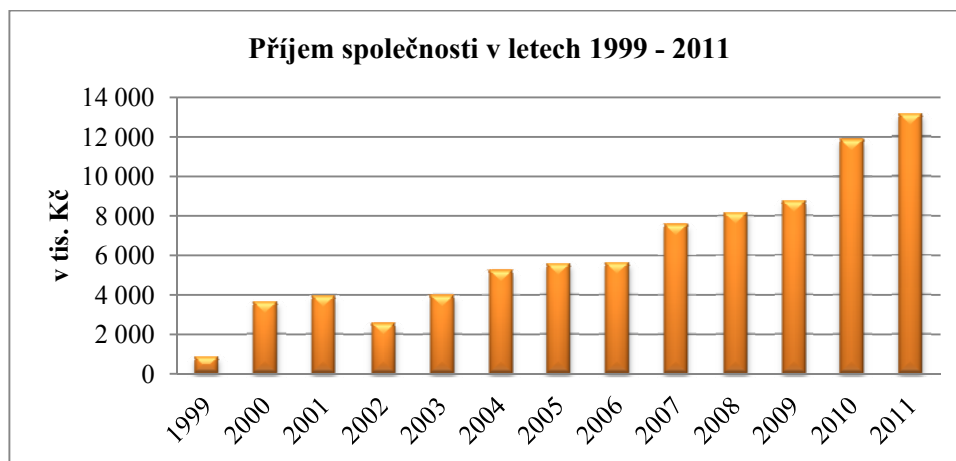
V důsledku hospodářské krize byla organizace nucena v lednu **2009** ukončit provoz Domu na půl cesty v Havlíčkově Brodě. Od 1. 6. 2009 se podařilo provoz služby znovu obnovit.

V roce **2010** došlo k otevření nového Krizového centra ve Svitavách.

Mezníkem pro o.p.s. Centrum J. J. Pestalozziho je rok **2011**, který přinesl novou právní úpravu zákona o obecně prospěšných společnostech. Došlo ke změně pozice správní a dozorčí rady. Nově je statutárním zástupcem organizace ředitel společnosti.

V roce **2012** společnost pokračuje ve svém inovačním trendu a otevírá službu **Sociální rehabilitace** v Chrudimi.

Centrum J. J. Pestalozziho je dynamicky se rozvíjející společnost. Pro přehlednost je její vývoj (dle příjmů) zachycen v následujícím obrázku č. 2. V roce 2011 byl příjem organizace 16 krát větší než v roce 1999.



Obr. 2: Vývoj příjmů společnosti v letech 1999 – 2011 (v tis. Kč)

Zdroj: vlastní zpracování

2.3 Předmět činnosti

Hlavní činnost – sociální služby dle § 32 a násl. zákona č. 108/2006 Sb.:

- **region působení:** Pardubický kraj a kraj Vysočina,
- **předmět činnosti:** poskytování sociálních služeb Dům na půl cesty Hrochův Týnec a v Havlíčkův Brod, Krizové centrum Chrudim a Svitavy, Poradenské centrum pro děti a mládež s nařízenou ústavní výchovou Chrudim, Odborné sociální poradenství „Ambulantní péče“ Chrudim a Sociální rehabilitace Chrudim,
- **klienti společnosti:** děti a mládež s nařízenou ústavní výchovou 10 – 20 let, mládež po ukončení ústavní výchovy 19 – 26 let, osoby v akutní krizové situaci (muži, ženy, děti bez rozdílu věku), riziková mládež ohrožená sociálně-negativními jevy.

Doplňková činnost

Společnost při své činnosti téměř neprovádí doplňkovou činnost. CJJP disponuje zaregistrovanou Veřejnou sbírkou u Pardubického kraje. Od roku 2011 uskutečňuje pronájem nebytových prostor a také má velmi nízký příjem z reklam.

Níže jsou uvedeny projekty (sociální služby) společnosti:

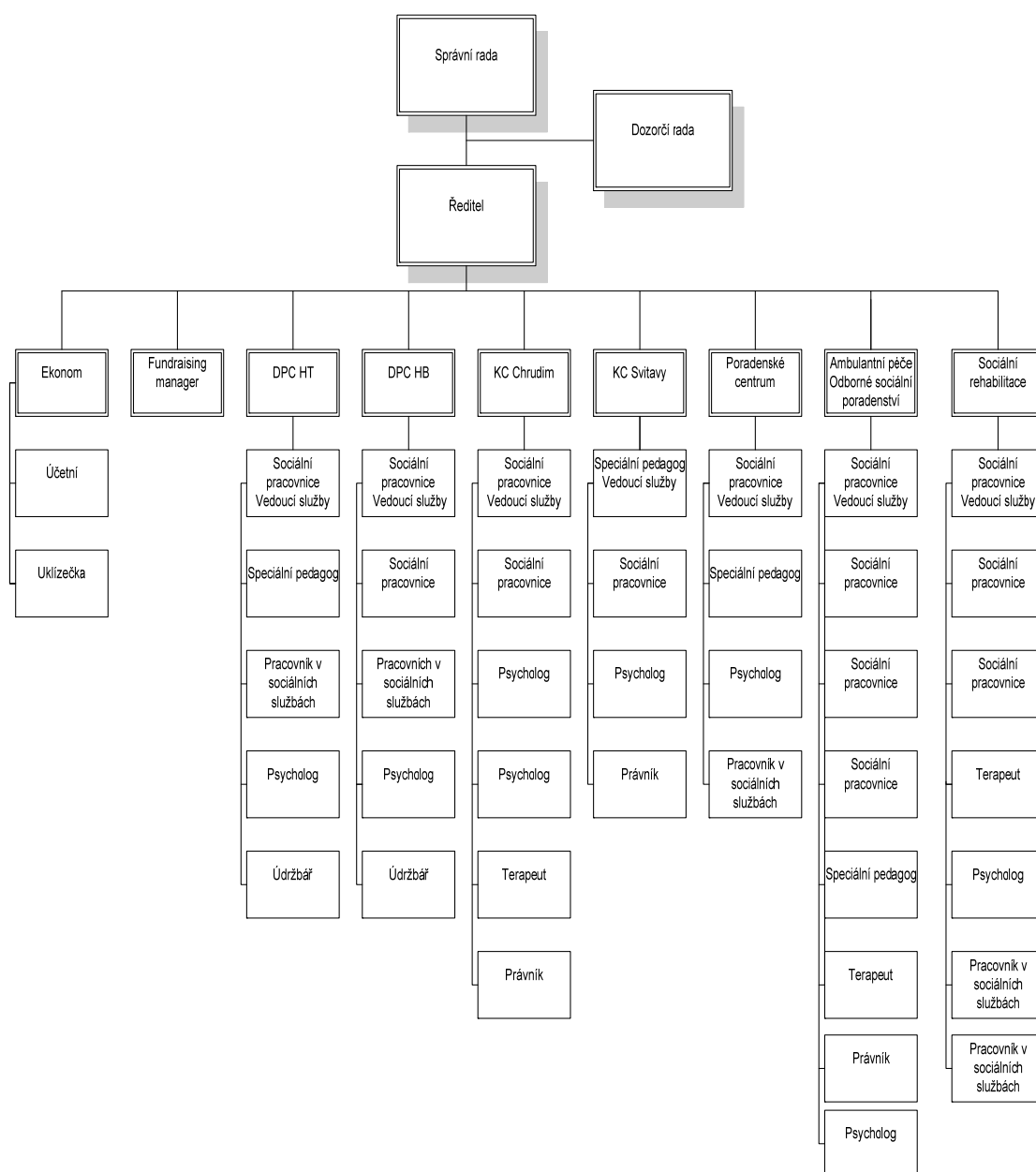
- **Dům na půl cesty Hrochův Týnec a Havlíčkův Brod (DPC)** je pobytová služba, která poskytuje pomoc mladým lidem ve věku od 16 do 26 let (včetně rodičů s dětmi) vyrůstající bez podpory a péče své rodiny. Tato služba vznikla v roce 1995 a byla první svého druhu v ČR. Služba je poskytována ve dvou domech rodinného typu s dvouúžlkovými pokoji v Hrochově Týnci a od roku 2004 ve dvou nově zařízených bytech v centru města Havlíčkův Brod,
- **Krizové centrum Chrudim a Svitavy (KC)** pracuje s oběťmi i svědky domácího násilí a dále se zaměřuje na uživatele služby, kteří se ocitli v krizové situaci, jež je ohrožuje na životě, snižuje jeho kvalitu a vyžaduje bezodkladné řešení. Projekty jsou realizovány v pronajatých prostorách, v Chrudimi od roku 2001 a ve Svitavách od roku 2010,
- **Odborné sociální poradenství „Ambulantní péče“ (AP)** nabízí komplexní pomoc založenou na víceúrovňovém systému a to pro osoby všech věkových kategorií. Projekt je realizován od roku 2007. Služba je poskytována v pronajatých prostorách odborných pracoven v Chrudimi,
- **Poradenské centrum pro děti a mládež s nařízenou ústavní výchovou (PC)** pomáhá připravovat děti z dětských domovů a výchovných ústavů na život po odchodu ze zařízení. Služba vznikla v roce 2005. Služba se uskutečňuje především v pronajatých prostorách v Chrudimi, při návštěvách klientů v zařízeních a při víkendových pobytech na přenesených pracovištích v ČR,
- **Sociální rehabilitace Chrudim (SR)** je služba pro klienty poskytovaná od 1. 1. 2012. Služba je určena osobám zpravidla do 26 let věku, které po dosažení zletilosti opouštějí výchovné ústavy, domy na půl cesty a jiná zařízení, nebo jsou bez rodinného zázemí a mají nefunkční rodinu. Službu mohou využít matky s dětmi i oběti domácího násilí bez omezení věku z regionu Chrudim. Služba je poskytována v prostorách nově vybudovaného objektu Městského úřadu Chrudim, s možností ubytování klientů v 15 nových bytech 2+1.

2.4 Pracovníci a mzdy

Pracovníci jsou jedním ze základních činitelů umožňující organizaci plnit její poslání a stanovené cíle. Jejich schopnosti jsou využívány vhodným zařazením na jednotlivé pracovní pozice.

2.4.1 Organizační struktura

Pracovní pozice jsou uspořádány v organizační struktuře do nejjednodušší formy řídicí činnosti. Základem je bezprostřední podřízenost jedinému nadřízenému. Schematické znázornění je na obrázku č. 3.



Obr. 3: Organizační struktura CJJP

Zdroj: vlastní zpracování

Tento typ organizačního uspořádání (obrázek č. 3) je nazýván liniovým. Liniový způsob organizace řídicí činnosti má své výhody a nevýhody.

Hlavními **výhodami** je přesně stanovená odpovědnost za svěřený úsek, srozumitelnost ve vztazích nadřízenosti a podřízenosti, je zabezpečen proces řízení shora dolů.

Mezi **nevýhodami** tohoto systému organizování řídicí činnosti patří přetíženost nadřízených, nutnost komplexní znalosti řízené oblasti vedoucím zaměstnancem, možnost zpomalení řídicího cyklu u většího počtu podřízených a v této struktuře může také dojít k nedostatku specializovaných odborníků [1].

2.4.2 Struktura zaměstnanců

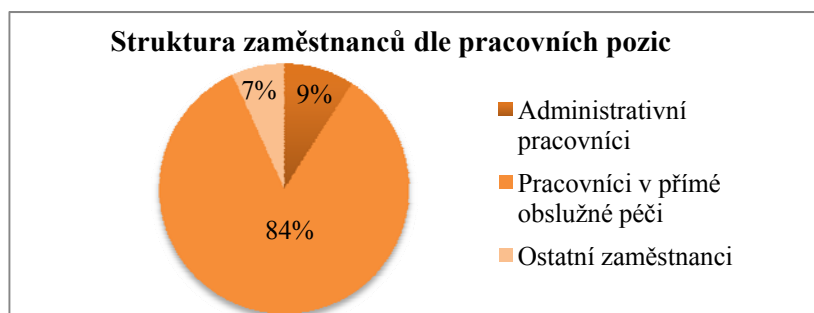
Z organizační struktury společnosti lze vyzorovat členění pracovních pozic (tabulka č. 3) na administrativní pracovníky, pracovníky přímé obslužné péče a ostatní zaměstnance.

Tab. 3: Pracovní pozice dle organizační struktury v CJJP

Administrativní pracovníci		Pracovníci v přímé obslužné péči		Ostatní zaměstnanci	
pracovní pozice	počet	pracovní pozice	počet	pracovní pozice	počet
ředitel	1	psycholog	8	údržbář	2
ekonom	1	právník	3	uklízečka	1
účetní	1	terapeut	3		
fundraising manager	1	speciální pedagog	4		
		sociální pracovníce	14		
		pracovník v sociálních službách	5		
Celkem	4		37		3

Zdroj: vlastní zpracování

Z tabulky vyplývá, že největší podíl zaměstnanců z celkového počtu 44, tvoří zpracovatelé zakázek klientů. Struktura zaměstnanců (obrázek č. 4) zachycuje stav k 1. 1. 2012, kdy pracovníci v přímé obslužné péči tvoří 84 % všech zaměstnanců, administrativní pracovníci 9 % a ostatní zaměstnanci 7%.



Obr. 4: Struktura zaměstnanců dle pracovních pozic

Zdroj: vlastní zpracování

Požadavky CJJP na schopnosti a vzdělání zaměstnanců vycházejí z vnitřní směrnice organizace (příloha C), která zohledňuje zvláštní kritéria pro pracovníky přímé obslužné péče dle zákona č. 108/2006 Sb.

Tento zákon stanoví předpoklady pro výkon povolání sociálního pracovníka, pracovníka v sociálních službách a pedagogického pracovníka:

- bezúhonnost,
- zdravotnická způsobilost,
- odborná způsobilost (požadavky na vzdělání dle §110, §111, §116, §117 zákona č. 108/2006 Sb.

Předpoklad odborné způsobilosti [8]:

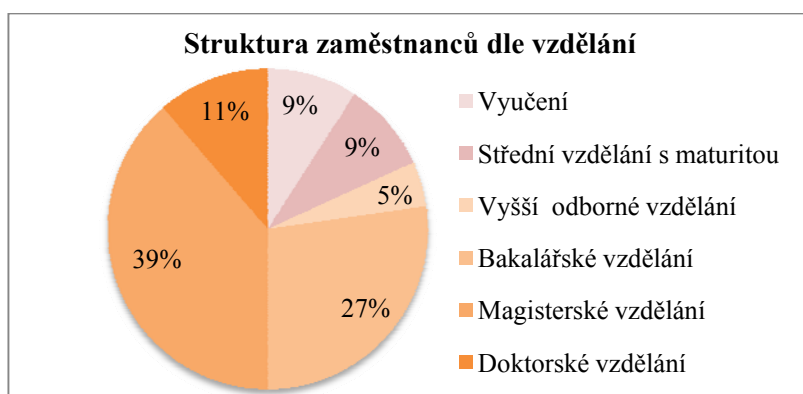
- **sociálního pracovníka:** vyšší odborné vzdělání v přesně definovaných oborech, vysokoškolské vzdělání bakalářského nebo magisterského studijního programu, absolvování akreditovaných vzdělávacích kurzů 200 hodin a 5 let praxe pokud vysokoškolské vzdělání neodpovídá požadovanému oboru,
- **manželského a rodinného poradce:** vysokoškolské vzdělání s řádným ukončením studia jednooborové psychologie, nebo magisterský program na vysoké škole humanitního zaměření současně s absolvováním postgraduálního výcviku v metodách manželského poradenství a psychoterapie v rozsahu 400 hodin,
- **pracovníka v sociálních službách:** základní, nebo střední vzdělání s absolvováním akreditovaného kvalifikačního kurzu.

Sociální pracovníci mají zákonem stanovenou povinnost dalšího vzdělávání, kterou se obnovuje, upevňuje a doplňuje kvalifikace v rozsahu 24 hodin/rok akreditovaného vzdělávání v oboru. Struktura zaměstnanců dle dosaženého vzdělání je zachycena v tabulce č. 4 a na obrázku č. 5.

Tab. 4: Počty zaměstnanců dle dosaženého vzdělání

Dosažené vzdělání	Počet zaměstnanců
Vyučení	4
Střední vzdělání s maturitou	4
Vyšší odborné vzdělání	2
Bakalářské vzdělání	12
Magisterské vzdělání	17
Doktorské vzdělání	5

Zdroj: vlastní zpracování



Obr. 5: Struktura zaměstnanců dle dosaženého vzdělání

Zdroj: vlastní zpracování

Ze struktury zaměstnanců (obrázek č. 5) vyplývá, že 77 % všech zaměstnanců má vysokoškolské vzdělání, což společnosti CJJP poskytuje značný znalostní potenciál. Takto vysoký podíl vysokoškolsky vzdělaných zaměstnanců klade velké nároky na jejich odměňování a způsobuje problémy organizace v oblasti financování.

2.4.3 Mzdový systém společnosti

Společnost ve své mzdové politice vychází ze zákona č. 262/2006 Sb. zákoníku práce, ve znění pozdějších předpisů a platí pro něj ustanovení o mzdě. Mzdový systém CJJP (obrázek č. 6) je významně ovlivněn specifickým financováním této společnosti. Mzdový systém podniku je podrobně zpracován v příloze C.

Mzdový systém společnosti Centra J. J. Pestalozziho o.p.s.				
Tarifní soustava		Mzdové formy		
Mzdové tarify	Příplatky tarifní povahy příplatek za sobotu, neděli kompenzace práce ve svátek příplatek za práci v noci kompenzace práce přesčas	Základní	Doplňková	Odměny z dohod
Tarifní stupně		časová mzda	osobní vedení projektu vedení management odměny	DPP DPČ
Charakteristika tarif. tříd				
Hodnocení práce	Hodnocení pracovních podmínek	Hodnocení pracovních výsledků a pracovního chování		

Obr. 6: Mzdový systém CJJP

Zdroj: upraveno podle [2]

2.5 Financování o.p.s.

Centrum J. J. Pestalozziho je nestátní nezisková organizace, která s ohledem na charakter své činnosti pocítuje trvalou nejistotu finančních prostředků. Základním principem je vícezdrojové financování.

Zdroje financování můžeme dělit v tomto typu organizací dle [5]:

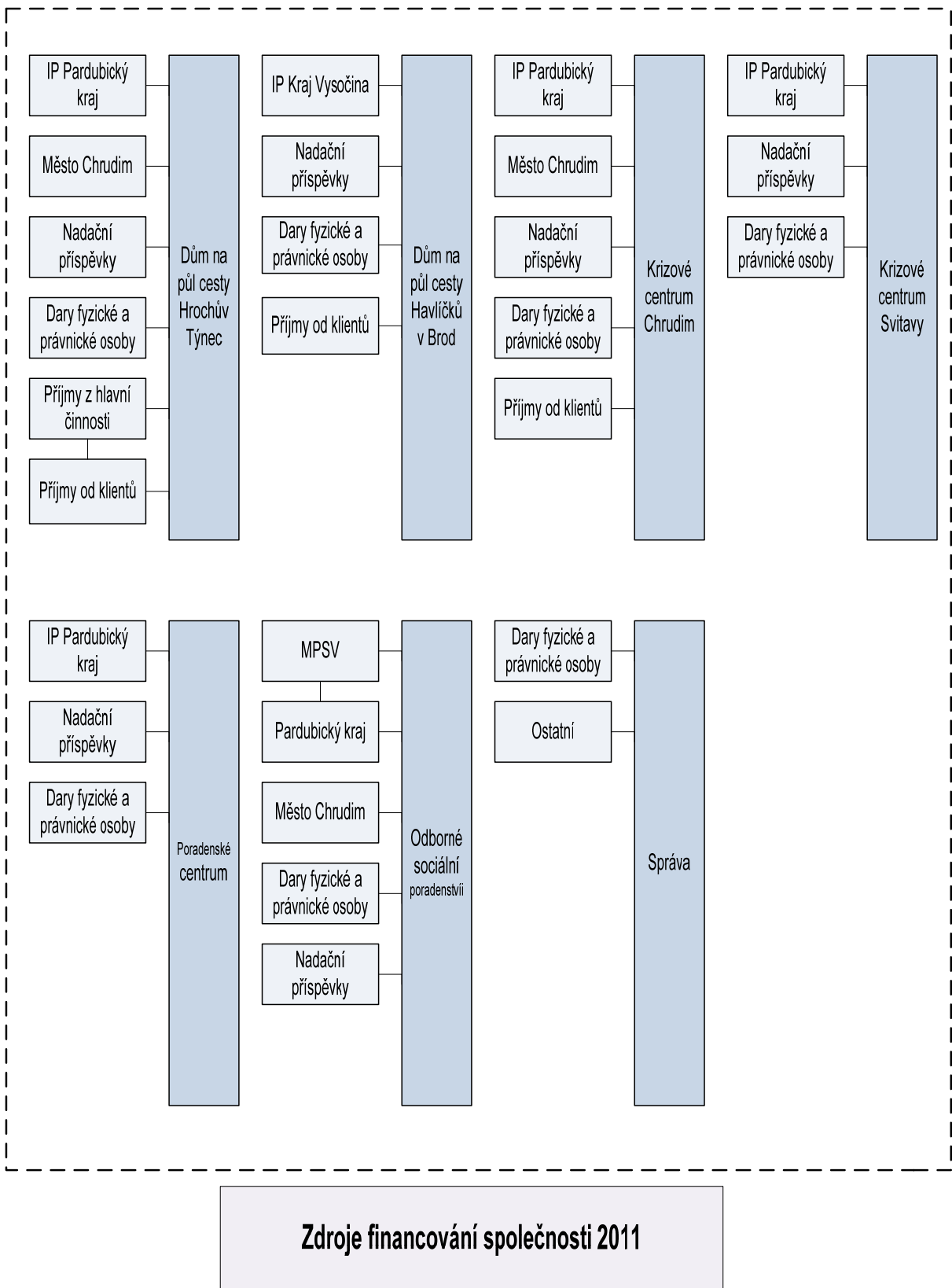
- **vlastní** (příjmy z pronájmu, reklam, sbírek),
- **cizí** (půjčky od fyzických osob),
- **potencionální** (dotace ze státního rozpočtu, příjmy z prostředků Evropské unie, granty územních samospráv, příspěvky nadací a nadačních fondů apod.). Potencionální zdroje (nenárokové) tvoří největší podíl finančních prostředků organizace a společnost je získává na základě žádostí nebo formou nabídky ve výběrovém řízení. Důležitým zdrojem potencionálních příjmů společnosti je dárcovství od fyzických a právnických osob.

Financování nestátní neziskové organizace je přímé (výše popsanými zdroji financování) nebo nepřímé. Nepřímá forma financování spočívá v daňovém zvýhodnění tohoto typu organizací.

2.5.1 Princip vícezdrojového financování CJJP

Princip vícezdrojového financování je zachycen následujícím obrázkem č. 7, který ukazuje, získání finančních prostředků na jednotlivé sociální služby a také na správu (zajišťování potřebné agendy pro CJJP, která se netýká sociálních služeb) z 28 různých zdrojů. I když se ve schématu opakují některé zdroje, finanční prostředky od nich poskytnuté se však liší svou účelností. Naznačený princip financování z důvodu zjednodušení také nezohledňuje jednotlivé nadace a nadační fondy, fyzické a právnické osoby, které podporují činnost jednotlivých služeb.

Většina donátorů (poskytovatelů prostředků) si ve svých podmínkách **specifikuje přesné využití finančních prostředků**, a to jak z pohledu podpory cílové skupiny (klientů), rozsahu poskytnuté práce, tak i jasně definovanými uznatelnými náklady s požadavkem na vyúčtování a právo na provedení kontroly. V roce 2011 byla organizace zatížena devíti kontrolami státních úřadů. Výsledek kontrol byl vždy bez nálezu, což potvrzuje vysokou kvalitu odváděné práce na všech stupních řízení společnosti, ale také nemalé **časové i finanční zatížení** zmiňované organizace.



Obr. 7: Princip vícezdrojového financování CJJP

Zdroj: vlastní zpracování

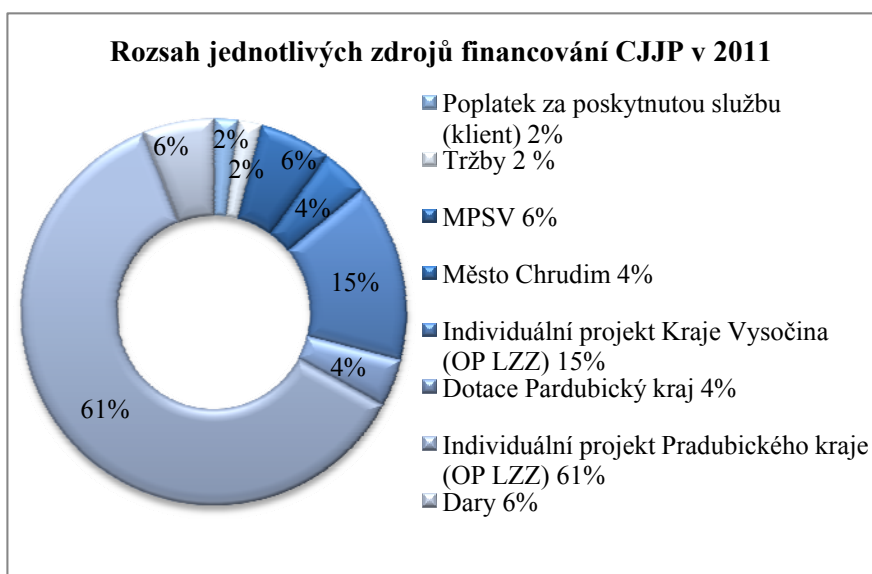
2.5.2 Rozsah jednotlivých zdrojů financování

Rozsah jednotlivých zdrojů financování společností CJJP v roce 2011 ukazuje následující tabulka č. 5 a obrázek č. 8. Největší podíl tvoří státní zdroje v celkové výši **11 835 255 Kč** což je **90 %** veškerých příjmů společnosti.

Tab. 5: Zdroje financování CJJP v roce 2011

Zdroje financování CJJP	Kč
Poplatek za poskytnutou službu	319 123
Tržby	183 908
Dary	787 389
Město Chrudim	500 000
IP Kraje Vysočina	2 034 423
IP Pardubický kraj	8 005 832
Pardubický kraj	495 000
MPSV	800 000
Celkem	13 125 676

Zdroj: vlastní zpracování



Obr. 8: Rozsah jednotlivých zdrojů v CJJP v roce 2011

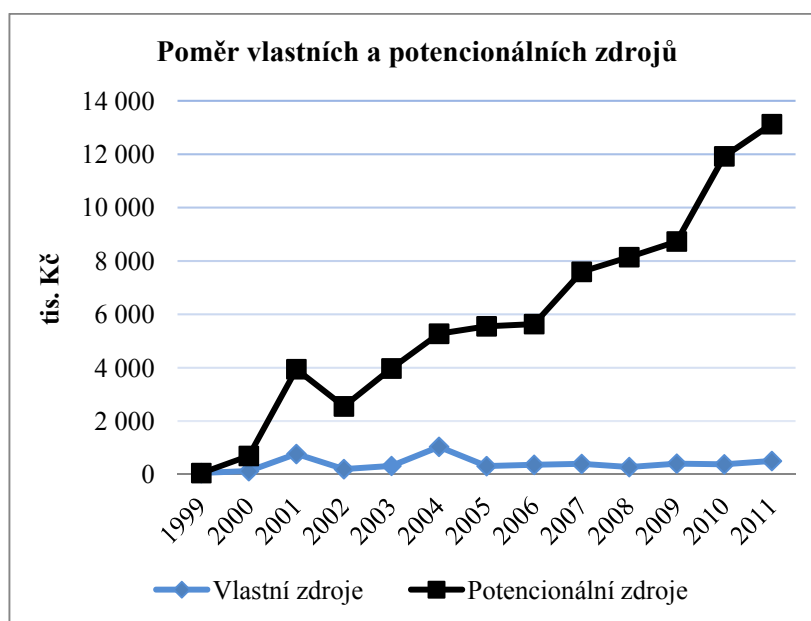
Zdroj: vlastní zpracování

Rozsah jednotlivých zdrojů financování v roce 2011 naznačuje vysokou závislost organizace na **nenárokových** státních zdrojích. Pro posouzení závislosti je nutno znát dlouhodobé tendence ve financování organizace.

2.5.3 Závislost společnosti na jednotlivých zdrojích financování

Příjem finančních prostředků společnosti CJJP dle jednotlivých poskytovatelů v letech 1999 - 2011 je zpracován v příloze D. Z této tabulky lze vyjádřit poměr vlastních

a potencialních zdrojů (MPSV, Městský úřad Chrudim, Pardubický kraj, kraj Vysočina) společnosti, jehož vývoj je zachycen na následujícím obrázku č. 9.



Obr. 9: Vývoj vlastních zdrojů a potencialních zdrojů (v tis. Kč)

Zdroj: vlastní zpracování

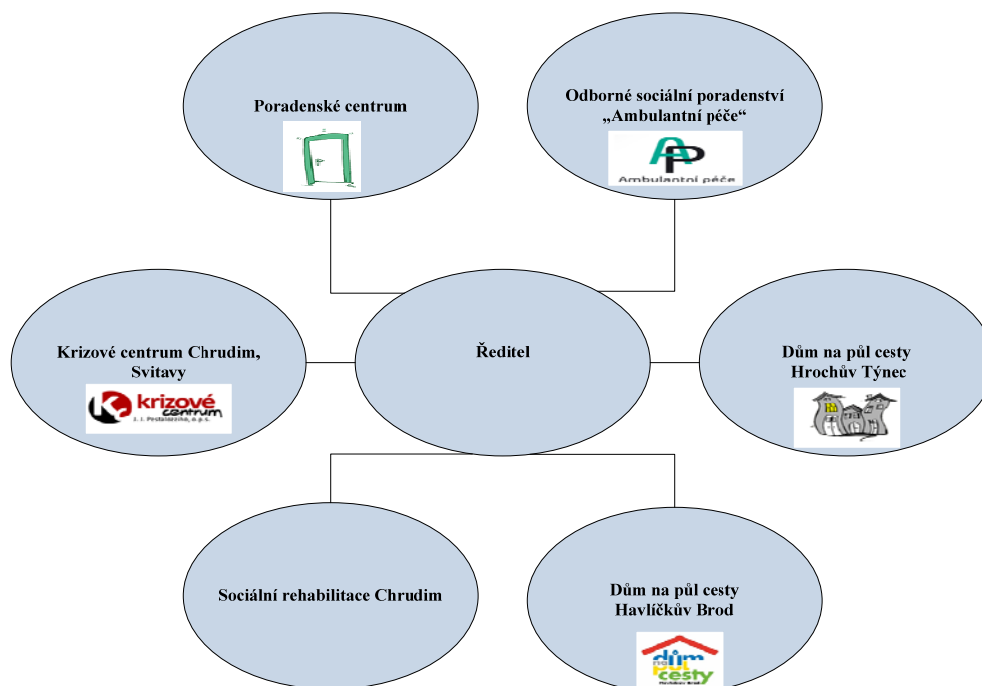
Z dlouhodobého vývoje vlastních a potencialních zdrojů je zřejmé, že CJJP nedisponuje dostatečným množstvím vlastních finančních prostředků, a proto je společnost zcela závislá na finanční podpoře zadavatelů sociálních služeb. Tento trend společnosti **nelze hodnotit kladně**, neboť dotace MPSV ČR na sociální služby mají klesající charakter (příloha E).

Společnost je trvale vystavena finanční nejistotě. V lednu 2013 končí tříleté financování sociálních služeb z Individuálních projektů OP LZZ. Tyto zdroje tvoří v roce 2012 **82 %** veškerých příjmů společnosti. Od února 2013 se organizace ocitne ve značném ohrožení své existence. Jsou připravována krizová opatření pro zachování pouze životních funkcí organizace, neboť nelze dopředu předvídat pozitivní výsledky dotačních titulů, grantových podpor a příspěvků od nadací a nadačních fondů.

3 ANALÝZA ČINNOSTI KRIZOVÉHO CENTRA CHRUDIM

Analyzována bude činnost pouze jednoho projektu společnosti CJJP, konkrétně Krizového centra Chrudim, a to z důvodu omezeného rozsahu bakalářské práce.

Jednotlivé projekty společnosti jsou znázorněny na obrázku č. 10.



Obr. 10: Projekty společnosti CJJP

Zdroj: vlastní zpracování

Z obrázku č. 10 je patrné, že každá služba disponuje vlastním logem, což dle mého názoru pro identifikaci společnosti není zcela vhodné. Na propagačních materiálech projektu je používáno logo společnosti a logo sociální služby, které mohou být pro vnější subjekty velmi matoucí. Domnívám se, že tento princip odlišování jednotlivých služeb nepodporuje sounáležitost jednotlivých služeb s organizací.

3.1 Popis činnosti KC

Krizové centrum (KC) se zabývá řešením problémů u osob, které se nacházejí v nepříznivé nebo krizové situaci, jež je mohou ohrožovat na životě či zdraví a vyžadují bezodkladné řešení. Krizové centrum vykonává svoji činnost od roku 2001. Služba je poskytována v pronajatých prostorách odborných poraden v Chrudimi. Cílem služby je okamžité řešení problémů osob, stabilizace stavu uživatele v krizové situaci, pomoc při vytváření náhledu a podporu při navozování změn.

Logo služby:



Nabídka služeb, náplň:

- poradenství z oblasti finanční, sociální, občanskoprávní a psychologické,
- řešení problémů zadluženosti klientů,
- doprovod a podpora klientů při soudních jednáních a na úřadech,
- zprostředkovává odborné konzultace,
- pomáhá v rozvodových situacích a poskytuje prostor pro bezpečné setkávání obou rodičů s dítětem,
- pomáhá v problematice domácího násilí (pracuje s týranými osobami, svědky i pachateli).

3.1.1 Klienti projektu KC

V rámci projektu byla poskytnuta odborná péče klientům dle následující tabulky č. 6.

Tab. 6: Počty klientů KC v letech 2007 - 2011

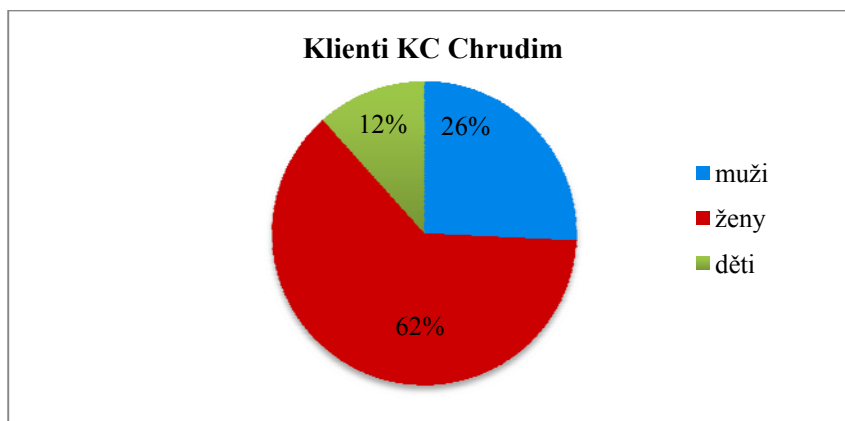
Rok	2007	2008	2009	2010	2011
Počet klientů	120	178	176	295	361

Zdroj: vlastní zpracování

Nejčastěji zaznamenaná problematika klientů KC:

- vztahové problémy, problémová komunikace v rodině, výchovné problémy,
- finanční, dluhová problematika,
- právní problematika (trestní oznámení, exekuce),
- domácí násilí.

V rámci těchto zmíněných problémů byla v roce 2011 poskytnuta služba **319 dospělým** (226 žen a 93 mužů) a **42 dětským klientům** dle obrázku č. 11.



Obr. 11: Klienti KC Chrudim

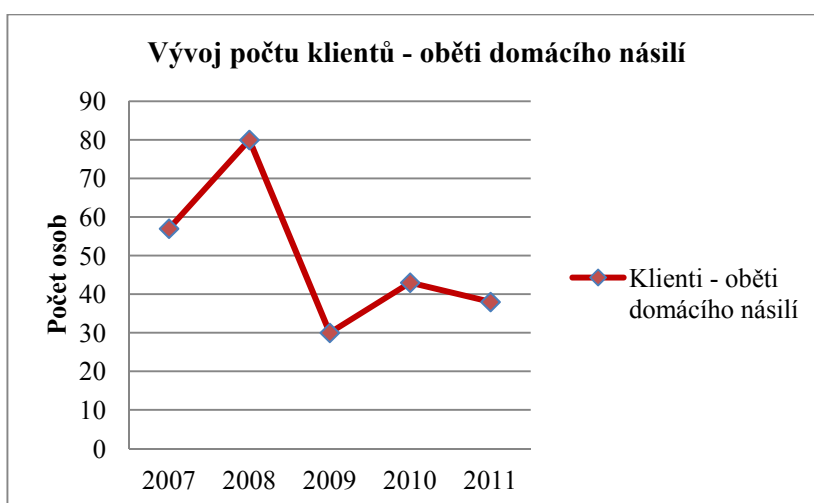
Zdroj: vlastní zpracování

Hlavním záměrem projektu je také poskytování všestranné pomoci **obětem domácího násilí**, např. nastartování změny stereotypu umožňující ukončit soužití s agresorem, rozkrytí pozadí problému, pomoc s finančními problémy, pomoc při řešení problémů souvisejících s dětmi. Vedle probíhajícího programu pro oběti domácího násilí KC pracuje také s **agresory**. Vývoj počtu tohoto typu klientů je zachycen v tabulce č. 7 a na obrázku č. 12.

Tab. 7: Počet klientů - oběti domácího násilí

Rok	2007	2008	2009	2010	2011
Počet klientů - oběti domácího násilí	57	80	30	43	39
z toho: dospělé oběti	32	67	21	30	31
děti	22	8	8	7	7
agresor	3	5	1	6	1

Zdroj: vlastní zpracování



Obr. 12: Vývoj počtu klientů - oběti domácího násilí

Zdroj: vlastní zpracování

Vývoj počtu klientů domácího násilí by mohl naznačovat, že tato problematika má klesající tendenci, přičemž neexistují analýzy, které by dokazovaly, že násilí v rodinách klesá. Tento trend může být způsoben nízkou publicitou zmiňovaného problému, malou informovaností obětí o možnostech pomoci, nárůstem poskytovatelů služeb a neschopností klientů řešit svoji situaci. Z rozboru způsobů poskytování služby KC v roce 2008 a 2009 jsem zjistila, že úbytek klientů byl způsoben změnou formy poskytování této služby. Z finančních důvodů od roku 2009 nejsou uskutečňovány terapeutické pobyty pro oběti domácího násilí a jejich děti, které zahrnovaly především skupinovou práci s klienty. Nyní je poskytována služba individuálně, což ovlivňuje kvantitativní ukazatel počtu klientů.

KC zaznamenalo i v roce 2011 klesající trend počtu klientů postižených domácím násilím až do srpna daného roku, kdy došlo k zavraždění spisovatelky Simony Monyové a zveřejnění jejího případu. Od tohoto data došlo v projektu k opětovnému růstu počtu těchto klientů.

3.1.2 Zaměstnanci a mzdy

Krizové centrum je projekt, který je závislý na vysoké profesionální a osobnostní úrovni zaměstnanců. K 31. 12. 2011 se na činnosti KC podílelo 11 zaměstnanců. Převažovaly z 90 % ženy. Pracovníci projektu mají z 82 % vysokoškolské vzdělání, které odpovídá požadavkům zákona č. 108/2006 Sb. Věková struktura pracovníků KC je zachycena v tabulce č. 8.

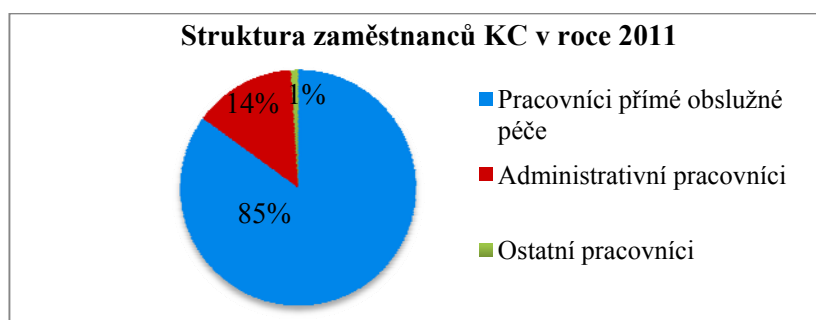
Tab. 8: Věková struktura pracovníků KC

Věk	Počet osob
do 20	0
21 - 30	5
31 - 40	2
41 - 50	3
51 - více	1

Zdroj: vlastní zpracování

Z tabulky vyplývá, že největší podíl 45 % tvoří zaměstnanci ve věkové kategorii 21- 30 let, kteří přicházejí do organizace po ukončení vysokoškolského vzdělání, z toho je **80 %** absolventů.

Zaměstnanci KC tvoří pracovní tým ve struktuře dle obrázku č. 13.



Obr. 13: Struktura zaměstnanců KC v roce 2011

Zdroj: vlastní zpracování

Pracovníci přímé obslužné péče: sociální pracovníce/vedoucí projektu, sociální pracovníce, psycholog (2 osoby), právník a terapeut jsou zpracovatelé zakázek klientů KC. Na tyto pracovní pozice je organizací dán požadavek **100 %** pracovní úvazku.

Administrativní pracovníci: ředitel, ekonom, fundraising manager a účetní. Na projektu se podílejí zpravidla **25 %** svého pracovního úvazku.

Ostatní zaměstnanci: zaměstnanci vykonávající pomocné práce na základě Dohody o provedení práce (DPP).

Z dlouhodobého pohledu jsou pozice administrativních a ostatních pracovníků obsazeny podle potřeb projektu a neprojevuje se u nich negativní mobilita. Tento požadavek však nesplňují pracovníci v přímé obslužné péči. V tabulce č. 9 je zachycen počet zaměstnanců v letech 2007 – 2011,

Tab. 9: Struktura a počet pracovníků přímé obslužné péče v letech 2007 - 2011

Pracovníci v přímé obslužné péči	Počet zaměstnanců														
	2007			2008			2009			2010			2011		
	SP	EP	PP	SP	EP	PP	SP	EP	PP	SP	EP	PP	SP	EP	PP
psycholog	1	1	0,80	1	2	0,80	2	2	1,16	2	2	1,34	2	3	1,61
právník	0	0	0,00	1	1	0,15	1	1	0,15	1	1	0,15	1	1	0,15
terapeut	2	3	1,44	2	3	1,51	1	3	0,23	1	6	1,17	1	1	0,70
sociální pracovníce	1	1	1,00	1	1	1,00	2	3	2,16	2	4	1,45	2	2	1,75
Celkem	4	5	3,2	5	7	3,5	6	9	3,7	6	13	4,1	6	7	4,2

Zdroj: vlastní zpracování

kde **SP** je **stanovený počet** pracovních pozic v organizační struktuře,

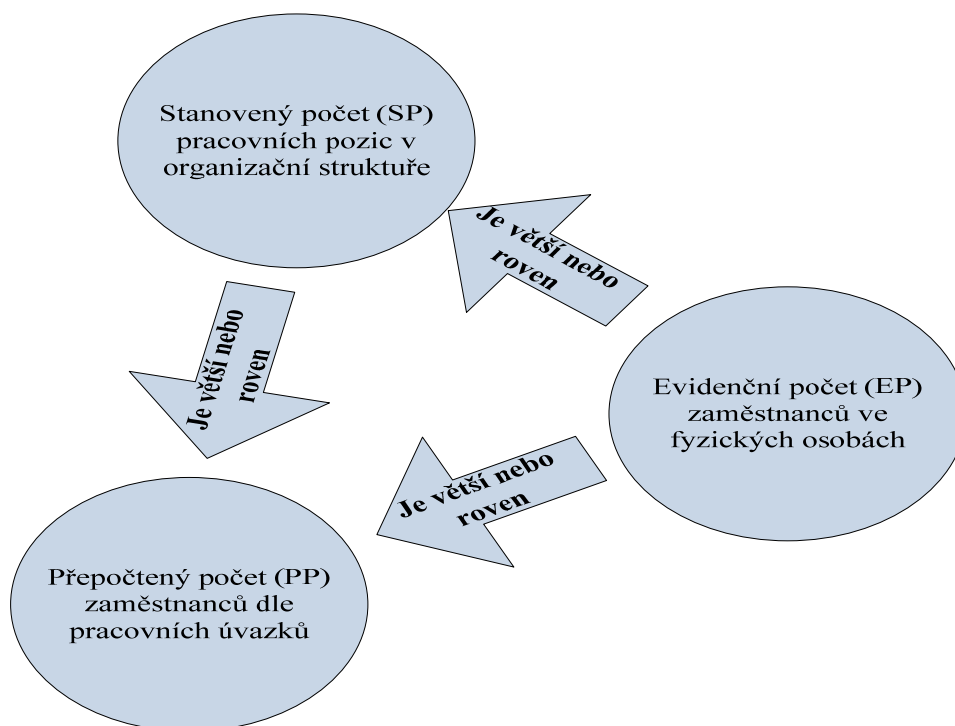
EP je **evidenční počet** zaměstnanců ve fyzických osobách na pracovní pozici,

PP je **přepočtený počet** zaměstnanců dle pracovního úvazku na pracovní pozici.

Z tabulky č. 9 vyplývá, že stanovené pracovní pozice z organizační struktury (SP) jsou nedostatečně zajištěny. Evidenční počet zaměstnanců (EP) zpravidla překračuje počet

pracovních pozic, přesto přepočtený počet zaměstnanců (PP) většinou nenaplní stanovený požadavek (SP) z organizační struktury.

Platí vztah dle obrázku č. 14.



Obr. 14: Schéma vazeb stanovených, evidenčních a přepočtených počtů zaměstnanců

Zdroj: vlastní zpracování

Znázorněná situace je způsobena nedostatkem vhodných zaměstnanců na požadovaných pracovních pozicích a vysokou fluktuací pracovníků v přímé obslužné péči. Personální problémy s sebou nesou zvýšené nároky na řízení pracovníků a růst nákladů projektu. Dle mého názoru mohou být stávající zaměstnanci často přetěžováni. Pro názornost jsem zpracovala tabulku č. 10, která zachycuje narůstající vývoj počtu klientů na 1 zaměstnance v letech 2007 - 2011.

Tab. 10: Počet klientů připadající na 1 zaměstnance

Rok	2007	2008	2009	2010	2011
Počet klientů	120	178	176	295	361
Počet přepočtených pracovníků v přímé obslužné péči	3,24	3,46	3,70	4,11	4,21
Počet klientů na 1 pracovníka	37	51	48	72	86

Zdroj: vlastní zpracování

Z tabulky vyplývá, že za posledních 5 let se počet klientů na 1 pracovníka zvýšil o **232 %**. Tento stav může způsobovat přetíženost zaměstnanců, obtížnou zastupitelnost, náchylnost ke stresu a vytvářet nepříznivé klima na pracovišti. Toto jsou rizikové faktory

pro syndrom vyhoření zaměstnanců (psychické a tělesné vyčerpání), které mohou způsobit fluktuaci zaměstnanců a nestabilitu projektu KC.

Jedním z nástrojů k ovlivnění nežádoucí mobility zaměstnanců je funkční mzdová politika organizace. Zaměstnanci KC jsou **odměňováni** na základě mzdového systému CJJP, který je popsán v příloze C. Tento mzdový systém by měl pružně reagovat na ekonomickou úroveň daného subjektu a umožňovat konkurenceschopnost na trhu práce. Stávající mzdový systém, dle mého názoru, tuto roli neplní, neboť nemůže zásadně ovlivňovat motivaci a fluktuaci zaměstnanců, pracovní výkon a konkurenceschopnost organizace na trhu práce. Nedostatky mzdového systému jsem zachytila do tabulky č. 11.

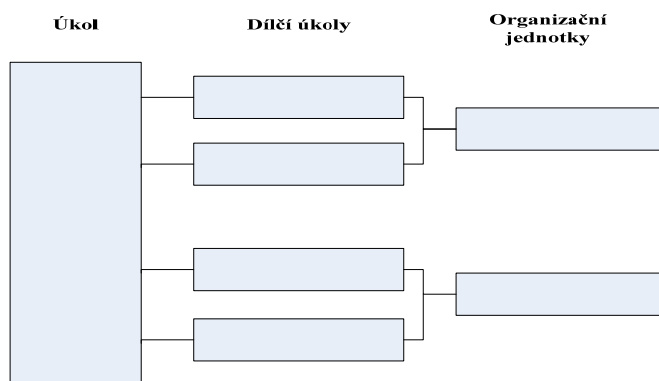
Tab. 11: Nedostatky mzdového systému

Nedostatky mzdového systému	Hrozby
Vysoký počet tarifních tříd (16)	Využíváno jen 5 tříd (9. třída - 13. třída), nefunkční systém a zvýšená administrativa.
Tarifní stupně podle odpracovaných let	Porušen princip "za stejnou práci stejná odměna".
	Tarifní soustava nekonkurenceschopná s podnikatelskými subjekty.
Časová mzda	Bez motivace na pracovní výkon, nevyužívání pracovní doby.
Osobní příplatek	Bez motivačního charakteru (87 % všech zaměstnanců má stejnou výši).
Příplatek za vedení	Bez vazby na počty podřízených (stejná výše příplatku).
Odměny a mimořádné odměny	Nesplnění funkce mimořádnosti pracovního výkonu (často ohodnocení dlouhodobějšího výkonu).
Odměny z DPP a DPČ	Vyšší náklady (průměrná hodina práce dražší z DPP, DPČ než stejná hodina práce vykonaná na základě pracovní smlouvy).
Benefity	Nejsou využívány (ani forma stravenek pro zaměstnance).
Věrnostní programy	Nejsou využívány, neexistence stabilizační složky mzdového systému.

Zdroj: vlastní zpracování

3.2 Tvorba střediska KC dle požadavků zadavatelů

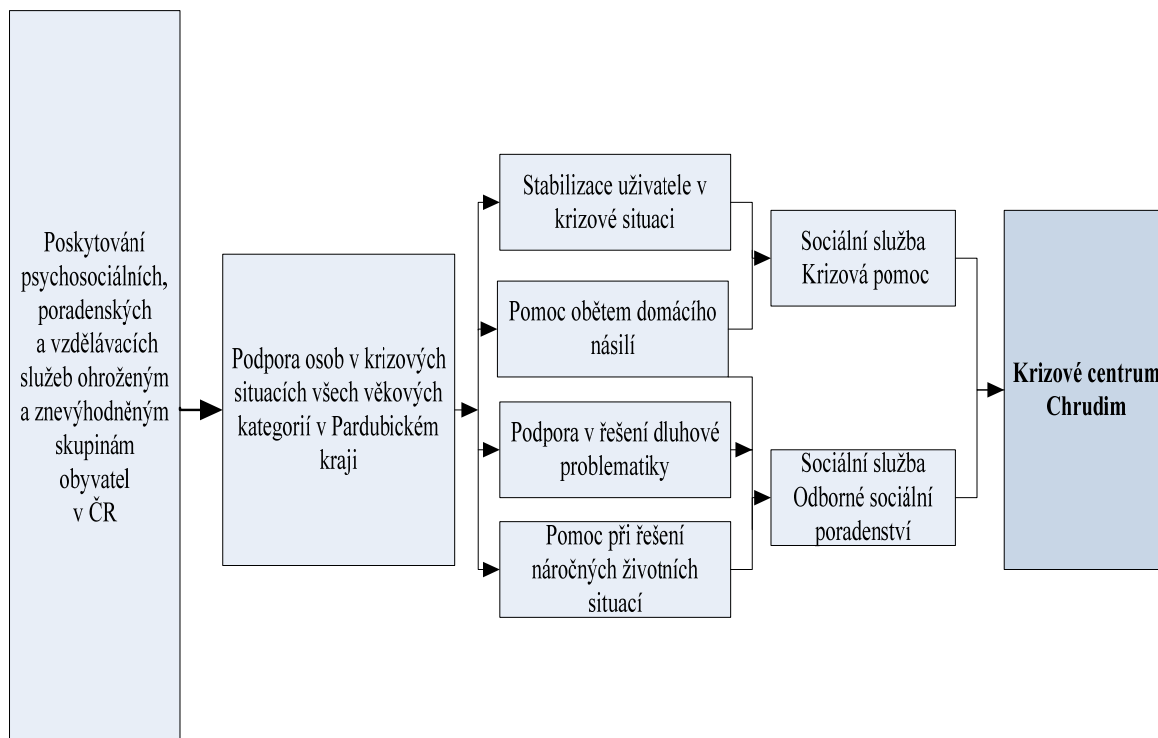
Organizační jednotky vznikají z důvodu úzké specializace pracovníků při plnění stanovených cílů společnosti prostřednictvím úkolů a dílčích úkolů, tak jak je uvedeno na obrázku č. 15.



Obr. 15: Schéma tvorby organizační jednotky

Zdroj: [1]

Projekt Krizové centrum Chrudim vznikl na základě požadavků zadavatelů sociálních služeb, které společnost zapracovala do svých cílů a jednotlivých úkolů. Vliv požadavků na tvorbu útvaru poskytující sociální služby znázorňuje následující obrázek č. 16.



Obr. 16: Vliv požadavků zadavatelů na tvorbu střediska KC

Zdroj: upraveno podle [1]

Schéma zachycuje základní a dílčí úkoly KC Chrudim, které svou specializací spadají do různých druhů poskytovaných sociálních služeb dle zákona č. 108/2006 Sb. Krizová pomoc má intenzivní a krátkodobý (sedmidenní) charakter a odborné sociální poradenství je dlouhodobé poskytování služby se zaměřením na prevenci. Tyto služby tvoří celkový projekt Krizového centra.

Za nedostatek, související s takto vytvořenou organizační jednotkou, považují dělení pracovních úvazků zaměstnanců, podle druhu poskytované služby (krizová pomoc, odborné sociální poradenství). Odlišení jednotlivých služeb vyžaduje zákon č. 108/2006 Sb. Problematické je také přesné identifikování souvisejících nákladů a oddělení jednotlivých pracovních úkonů zaměstnanců.

3.3 Prostory

Krizové centrum poskytuje své služby v pronajatých prostorách v 339,96 m². Zaměstnanci využívají 16 odborných pracoven, 1 sklad, 1 kuchyň a 1 přednáškový sál. Stanovení % využití pronajatých prostor je odvozeno z pracovního úvazku zaměstnance, který má dané prostory k dispozici. Schéma pronajatých prostor (obrázek č. 17) znázorňuje využívané prostory v m², které jsou umístěny ve třech nadzemních podlažích (NP). Barevné odlišení odpovídá % využití dle tabulky č. 12.

1. NP	21,3	5,04	2,66	15,94				
2. NP	13,67	9,3	24,18	24,96	14,25	4,88	23,4	
3. NP	19,08	18,55	11,94	50,7	11,92	3,84	42,35	22

Obr. 17: Schéma pronajatých prostor KC v m²

Zdroj: vlastní zpracování

Tab. 12: Využití pronajatých prostor

Pronajaté prostory	Využití v rámci pracovní doby	Sazba	Optimální využití pronajatých prostor	Neoptimální využití pronajatých prostor
m ²	%	Kč/m ² /rok	v Kč	v Kč
174,37	100	960	167 395	0
23,4	80	960	17 971	4 493
42,35	70	960	28 459	12 197
49,14	50	960	23 587	23 587
50,7	10	960	4 868	43 805
Celkem			242 280	84 082

Zdroj: vlastní zpracování

KC působí v pronajatých prostorách (339,96 m²), za které hradí smluvní nájemné ve výši 326 362 Kč za rok. Z rozboru je patrné, že 26 % finančních prostředků není optimálně využito. Tento stav je způsoben pracovníky, kteří v organizaci nevykonávají práci na plný pracovní úvazek a zvyšují tak náklady organizace.

3.4 Financování

Financování projektu je **nenárokové a vícezdrojové**, což je patrné ze struktury zdrojů v tabulce č. 13. Podstatnou část příjmů v roce 2007 – 2009 tvořily příjmy z MPSV ČR a Pardubického kraje.

Tab. 13: Státní zdroje a zdroje EU, vlastní zdroje a dary v letech 2007-2011 (v Kč)

	2007	2008	2009	2010	2011
Státní zdroje a zdroje EU	1 840 000	1 955 021	2 180 000	2 033 691	2 453 444
Vlastní zdroje	46 002	26 868	12 250	28 300	37 910
Dary	196 687	101 006	157 157	379 251	57 120
Celkem	2 082 689	2 082 895	2 349 407	2 441 242	2 548 474

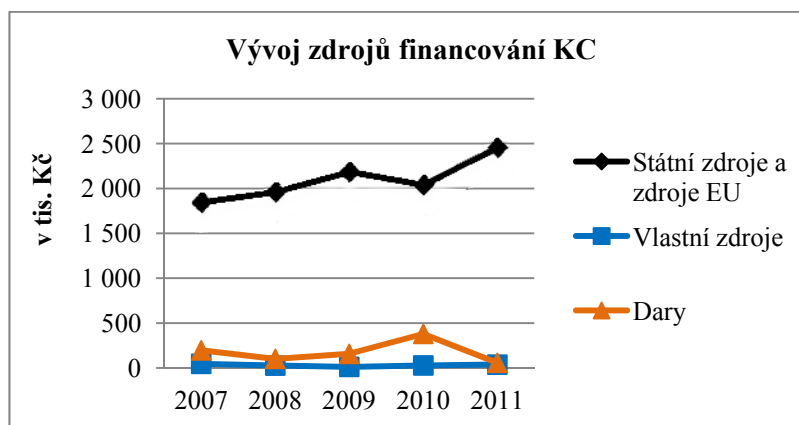
Zdroj: vlastní zpracování

Státní zdroje a zdroje EU jsou nenárokové finanční prostředky. Zahrnují dotace a příjmy z MPSV, krajských a městských úřadů a z Evropského sociálního fondu ČR (ESF).

Vlastní zdroje jsou příjmy od klientů (oběti domácího násilí) za poskytnutou pobytovou službu v bytech na utajené adrese. Jsou omezeny maximální horní hranicí dle zákona č. 108/2006 Sb.

Dary jsou příjmy od fyzických a právnických osob, nadací a nadačních fondů, které umožňují dofinancování nezbytných nákladů projektu.

Vývoj zdrojů podílejících se na financování projektu KC v letech 2007 - 2011 je zachycen obrázkem č. 18.



Obr. 18: Vývoj státních zdrojů a zdrojů EU, vlastních zdrojů a darů (v tis. Kč)

Zdroj: vlastní zpracování

Z jednotlivých zdrojů financování a jejich dlouhodobého vývoje je zřejmá plná závislost KC na státních prostředcích a zdrojích EU. Projekt je od roku 2010 financován z ESF v rámci Individuálního projektu Pardubického kraje, který **končí k 31. 1. 2013**. Zdroje IP Pardubického kraje tvoří v roce 2011 **90 %** všech příjmů KC. Tato situace je pro projekt **velmi ohrožující**, neboť nelze předvídat výši budoucí finanční podpory. V případě nepodpoření nebo snížení státních zdrojů lze předpokládat významné omezení nebo ukončení činnosti projektu KC.

3.5 Analýza nákladů

Náklady KC jsem zpracovala do tabulky č. 14, ze které budu vycházet při analýze nákladů za účelem jejich optimalizace. Náklady projektu dlouhodobě odpovídají výši získaných finančních zdrojů. Tento princip umožňuje poskytovat služby KC bez jejich zadlužení, což způsobuje i soustavné omezování činnosti projektu.

Barevně označené položky (v tabulce č. 14) znázorňují nejvyšší náklady projektu KC, ve kterých budou hledány možné rezervy. Jednou z těchto položek jsou služby, které budou dále vyhodnoceny v subkapitole 3.5.1. Největší podíl na celkových nákladech však mají osobní náklady. Ve sledovaném období se tyto náklady zvýšily o 49 %, a proto jim bude věnována zvláštní subkapitola 3.5.2.

Tab. 14: Celkové náklady KC v letech 2007 – 2011 (v Kč)

Rok	2007	2008	2009	2010	2011
Provozní náklady	815 393	768 957	786 273	700 342	655 111
Materiálové náklady	245 046	289 780	132 770	229 244	130 514
Energie	3 000	900	15 461	20 714	11 655
Opravy a udržování	47 514	27 988	28 721	27 799	8 316
Cestovné	8 011	9 727	16 451	9 059	19 463
Služby	503 204	431 785	582 848	405 618	476 765
Jiné provozní náklady	8 618	8 777	10 022	7 908	8 398
Osobní náklady	1 267 296	1 313 938	1 563 134	1 740 900	1 893 363
Mzdové náklady	941 064	981 190	1 191 775	1 323 318	1 421 247
Odvody	326 232	332 748	371 359	417 582	472 116
Celkové náklady	2 082 689	2 082 895	2 349 407	2 441 242	2 548 474

Zdroj: vlastní zpracování

3.5.1 Služby

Služby mají největší podíl na spotřebovaných provozních nákladech. Jejich velikost kolísá v závislosti na finančních zdrojích. Rozbor jednotlivých spotřebovaných položek je v tabulce č. 15.

Tab. 15: Rozbor jednotlivých druhů spotřebovaných služeb v KC (v Kč)

Služby\ Rok	2007	2008	2009	2010	2011
Telefony, poštovné, internet	49 888	40 406	54 992	53 200	53 943
Nájemné	207 330	165 450	288 966	288 966	326 362
Právní služby	45 704	0	0	0	0
Školení a kurzy	14 007	40 343	12 870	23 986	45 691
Jiné	186 275	185 586	226 020	39 466	50 769
Celkem služby	503 204	431 785	582 848	405 618	476 765

Zdroj: vlastní zpracování

Z tabulky jsou patrné výkyvy a trendy spotřebovaných služeb:

- **telefony, poštovné a internet** jsou nezbytnými položkami, neboť jsou součástí poskytovaných poradenských služeb v rámci projektu,
- **nájemné** za pronajaté prostory je podrobně rozpracováno v subkapitole 3.3. V případě vyloučení neoptimálních výdajů lze předpokládat úsporu 84 082 Kč. Aplikací tohoto opatření by se náklady spojené s užíváním prostor dostaly pouze o **16,85 %** výše, než byly v roce 2007. Dnešní hodnota je **57,41%**,
- **právní služby** jsou poskytovány externě do roku 2007. V dalších letech je právník zaměstnancem projektu. Finanční nárůst v roce 2011 oproti roku 2007 je **322 %**, což je způsobeno zvýšenou poptávkou klientů o poskytované služby a také mzdovou sazbou právníka. Doporučuji zvážit levnější variantu poskytovaných právních služeb například formou outsourcingu,
- **školení a kurzy** jsou ovlivňovány počtem nově přijímaných pracovníků a stanovenou hranicí povinného vzdělávání pro sociální pracovníky a pracovníky sociální péče,
- **jiné** náklady tvoří významný podíl spotřebovaných služeb. Podrobným rozбором položky jsem zjistila, že v prvních dvou letech výraznou položku tvořily terapeutické pobyty pro oběti domácího násilí. Doporučuji v případě pokračování této služby 100% hrazení příspěvku na ubytování a stravu od klientů, z nákladů projektu by byly hrazeny jen odborné služby. V roce 2009 projekt využíval pronájem vozu, který byl téhož roku, z důvodu vysokých finančních nákladů, ukončen.

Analýzou nákladových položek jsem zjistila, že na službách výrazně ušetřit nelze. Úsporná opatření lze provést jen u nájemného a právních služeb případným outsourcingem a udržením si zaměstnanců na daných pozicích.

3.5.2 Osobní náklady

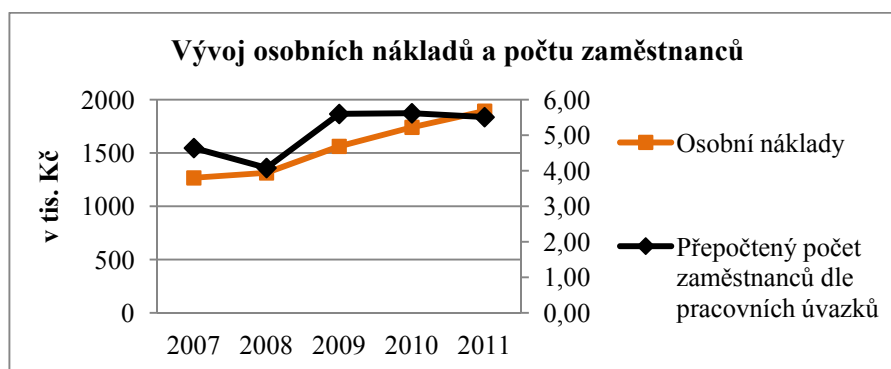
Osobní náklady tvoří 61 – 74 % celkových nákladů v letech 2007 – 2011, jejich tendence je stále rostoucí (tabulka č. 16).

Tab. 16: Podíl osobních nákladů na celkových nákladech KC (v Kč)

Rok	2007	2008	2009	2010	2011
Osobní náklady	1 267 296	1 313 938	1 563 134	1 740 900	1 893 363
Celkové náklady	2 082 689	2 082 895	2 349 407	2 441 242	2 548 474
Podíl na celkových nákladech v %	61	63	67	71	74

Zdroj: vlastní zpracování

Osobní náklady se zvyšují v závislosti na růstu pracovníků podílejících se na projektu. Z důvodů rozdílu fyzického počtu zaměstnanců a jejich pracovního úvazku, kterým se podílejí na činnosti projektu, jsou osobní náklady porovnávány k přepočtenému počtu zaměstnanců (obrázek č. 19).



Obr. 19: Vývoj osobních nákladů a počtu zaměstnanců

Zdroj: vlastní zpracování

Růst celkových nákladů je způsoben růstem průměrné mzdy, růstem počtu zaměstnanců a zvýšenými náklady při fluktuaci zaměstnanců, která je v projektu velkým problémem.

Pro **zpřehlednění situace nežádoucí mobility pracovníků** v projektu, jsem zpracovala následující tabulku 17, 18, 19, 20, zobrazující překrývání zaměstnanců na pracovních pozicích. Z důvodu zjednodušení nejsou v přehledu zachyceny pracovní pozice projektů, u kterých nedošlo v rámci roku k výměně zaměstnanců. Vyčíslené mzdové náklady v jednotlivých letech, které by bylo možné uspořít při odstranění fluktuace, jsou pod jednotlivými tabulkami.

Tab. 17: Obsazenost pracovní pozice psychologa v roce 2008

Psycholog	Rok 2008												
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
pracovník č. 1	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■			
pracovník č. 2							■	■	■	■	■	■	■

Zdroj: vlastní zpracování

Osobní náklady na překrytí pracovní pozice v měsících 7, 8, 9 činí jen 23 677 Kč, z důvodu nižšího úvazku zaškoleného pracovníka.

Tab. 18: Obsazenost pracovní pozice sociální pracovníce v roce 2009

Sociální pracovníce	Rok 2009											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
pracovník č. 1												
pracovník č. 2												

Zdroj: vlastní zpracování

V roce 2009 mají zaměstnanci souběžný pracovní poměr ve čtyřech měsících s celkovými osobními náklady 78 389 Kč.

Tab. 19: Obsazenost vybraných pracovních pozic v roce 2010

Psycholog	Rok 2010											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
pracovník č. 1												
pracovník č. 2												
Terapeut	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
pracovník č. 1												
pracovník č. 2												
Sociální pracovníce	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
pracovník č. 1												
pracovník č. 2												
pracovník č. 3												

Zdroj: vlastní zpracování

Největší problém s fluktuací byl v roce 2010, kdy se vyměnil celý pracovní tým KC. Tato situace zatížila projekt 205 049 Kč, což je 8 % z celkových osobních nákladů.

Tab. 20: Obsazenost pracovní pozice psychologa v roce 2011

Psycholog	Rok 2011											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
pracovník č. 1												
pracovník č. 2												

Zdroj: vlastní zpracování

Pracovní pozice v roce 2011 byla souběžně obsazena dvěma zaměstnanci po dobu čtyř měsíců. Celkové osobní náklady byly navýšeny na dané pracovní místo o 89 794 Kč.

Celková tabulka překrývání pracovních pozic (tabulka č. 21) ukazuje, že v roce 2007 k žádné fluktuaci nedošlo a osobní náklady byly vyplaceny bez navýšení. Výše vyčíslených nákladů 2008 - 2011 zohledňuje skutečné náklady na pracovní pozici a výši úvazku.

Tab. 21: Počty zaměstnanců překrývající pracovní pozice v letech 2007 - 2011

Pracovníci v přímé obslužné péči	Počet zaměstnanců překrývající pracovní pozice z organizační struktury																Celková úspora (v Kč)	
	2007	2008				2009				2010				2011				
	Náklady	Stanovený počet	Zaměstnanci	Počet měsíců	Náklady (v Kč)	Stanovený počet	Zaměstnanci	Počet měsíců	Náklady (v Kč)	Stanovený počet	Zaměstnanci	Počet měsíců	Náklady (v Kč)	Stanovený počet	Zaměstnanci	Počet měsíců		Náklady (v Kč)
psycholog		1	1	3	23 677	2				2	1	2	62 308	2	2	4	89 764	175 749
právník		1				1				1								
terapeut		2				1				1	1	2	31 980					31 980
sociální pracovníce		1				2	1	4	78389	2	3	5	110 761					189 150
Celkem	0	5	1	3	23677	6	1	4	78389	6	5	9	205049	2	2	4	89764	396879

Zdroj: vlastní zpracování

Celkové zvýšené náklady při fluktuaci zaměstnanců

Osobní náklady projektu související s nežádoucí mobilitou zaměstnanců v letech 2007 – 2011 činí 396 879 Kč. Přidružené náklady spojené se školením a zdravotní prohlídkou, při počtu 9 zaměstnanců pracujících v souběžném pracovním poměru, činí 108 000 Kč. Celkové zvýšení nákladů za zkoumané období je 504 879 Kč, tj. 56 097 Kč na 1 pracovní pozici. Průměrná fluktuace pracovníků v tomto období je 2,25. Při vyřešení problémů s touto nežádoucí mobilitou lze očekávat úsporu **140 242 Kč** za rok.

3.5.3 Modelová situace úspor v roce 2011

Tabulka č. 22 zachycuje modelovou situaci navržených celkových úspor s použitím dat zjištěných v předchozích kapitolách. Osobní náklady jsou spočítány na skutečnou fluktuaci roku 2011. Z navržené situace vyplývá, že možná úspora je ve výši 152 179 Kč, což je téměř 6 % z celkových nákladů. Při aplikaci těchto úspor mohlo dojít v období 2007 – 2011 k minimální úspoře **760 895 Kč**.

Tab. 22: Modelová situace úspor (v Kč)

Rok 2011		Možné úspory	Náklady po úsporách
Provozní náklady		96 082	559 029
	Materiálové náklady	0	130 514
	Energie	0	11 655
	Opravy a udržování	0	8 316
	Cestovné	0	19 463
	Služby	96 082	380 683
Z toho	Telefony, poštovní, internet	0	53 943
	Nájemné	84 082	242 280
	Právní služby	0	0
	Školení	12 000	33 691
	Jiné služby	0	50 769
	Jiné provozní náklady	0	8 398
Osobní náklady		56 097	1 837 266
	Mzdové náklady	41 864	1 379 383
	Odvody	14 233	457 883
Celkové náklady		152 179	2 396 295

Zdroj: vlastní zpracování

Nedílnou součástí analýzy bylo shromáždění potřebných podkladů. Při zpracování dat jsem vycházela ze zákona č. 513/1991 Sb., obchodní zákoník; č. 357/1992 Sb., o dani dědické, darovací a z převodu nemovitostí; č. 586/1992 Sb., o dani z příjmu; č. 235/2004 Sb., o dani z přidané hodnoty; č. 435/2004 Sb., o zaměstnanosti; č. 108/2006 Sb., o sociálních službách; č. 262/2006 Sb., zákoník práce; č. 231/2010 Sb., o obecně prospěšných společnostech; dále z nařízení vlády č. 564/2006 Sb., o platových poměrech zaměstnanců ve veřejných službách a správě a z řady dalších.

4 NÁVRHY NA ŘEŠENÍ

Centrum J. J. Pestalozziho o.p.s., se ocitá na hranici ohrožení své existence z důvodu nepříznivé ekonomické situace v oblasti sociálních služeb. Pro zachování činnosti společnosti je nutné znát problémy, se kterými se potýká, a minimalizovat jejich negativní dopad. Z důvodu zjednodušení se budu dále věnovat především problémům, které byly zjištěny analýzou Krizového centra Chrudim.

4.1 Rekapitulace zjištěných problémů v projektu KC

V dalším textu uvádím zjištěné problémy v projektu Krizové centrum Chrudim:

- **financování projektu** s převažující závislostí na státních zdrojích a zdrojích EU je nejvýraznějším problémem, který se prolíná celou společností CJJP; tato situace se jeví jako velmi ohrožující, neboť podpora ze státních zdrojů má klesající charakter,
- **obsazenost pracovních pozic** pracovníků přímé obslužné péče dle organizační struktury dlouhodobě nedosahuje 100 % jejich naplnění; zvyšuje se počet klientů na 1 zaměstnance, což může způsobovat přetíženost stávajících zaměstnanců,
- **negativní mobilita zaměstnanců** je trvalým problémem projektu, který neúměrně zvyšuje náklady projektu a zatěžuje stávající zaměstnance; projekt nemá ve mzdovém systému nastaveny mechanismy zabraňující této nežádoucí mobilitě,
- **mzdový systém** organizace je problematickým nástrojem organizace; jeho základním cílem je přiblížení mzdové oblasti státní sféře, čímž se ovšem zásadně omezuje jeho stabilizační a motivační role; z dlouhodobého pohledu nepřispívá ke zvyšování konkurenceschopnosti na trhu práce,
- **vytvoření projektu KC ze dvou druhů sociálních služeb** přináší nemalé problémy v identifikaci souvisejících nákladů a v oddělení jednotlivých pracovních úkonů zaměstnanců,
- **pronajaté prostory**, které projekt využívá při své činnosti, poskytují intimní prostředí pro řešení problémů klientů, ale jejich využívání není optimálně nastaveno,
- **náklady projektu** mají neustále rostoucí charakter.

Mimo tyto již zmiňované problémy se společnost potýká s nenáročností dotací, s prodlevami ve výplatě dotací, s maximálním cenovým limitem sociální služby, s politickou a legislativní závislostí, negativním vnímáním neziskového sektoru veřejností, s nemožností dosáhnout ze své neziskové podstaty na bankovní úvěry, s minimálními vlastními příjmy, s neexistencí sítě donátorů.

4.2 Vlastní návrhy na opatření v projektu KC

V následujícím textu uvádím návrhy vztahující se k předchozím problémům v jednotlivých kapitolách.

Financování projektu

K řešení problémů financování bych navrhovala učinit opatření dle tabulky č. 23.

Tab. 23: Návrhy na řešení problému financování KC

Problém	Řešení	Zodpovědná osoba	Termín
Snižování objemu státních prostředků do sféry sociálních služeb	Lobbing v politických kruzích.	ředitel	ihned
	Informovat o hrozící situaci odpovědné pracovníky státní sféry.		
	Intenzivně působit na ovlivnění výše přerozdělovaných prostředků ze státního rozpočtu ČR do sféry sociálních služeb.		
Nízký podíl vlastních zdrojů	Finanční spoluúčast klientů v maximální výši dle zákona č. 108/2006 Sb.	vedoucí projektu	3 měsíce
	Úhrada nadstandardních služeb.		
	Přednášková činnost.		
	Školení a kurzy dle témat Krizového centra.		
Nízký podíl příjmů z darů od fyzických a právnických osob	Zpracování a rozšiřování sítě dárců z řad fyzických a právnických osob.	fundraising manager ²	1 měsíc
	Budování pozitivní image firmy, upřednostňovat v propagaci společnost jako celek před jednotlivými projekty.		
	Odstoupení od log sociálních služeb, využívat pouze centrální logo společnosti.		
	Výběr a výcvik dobrovolníků.		
	Využívání prvků komunikačního mixu (reklama, podpora prodeje, osobní prodej, přímý marketing).	ředitel	3 měsíce
	Zkvalitnění komunikace s vnějším okolím.		
	Vytvoření pozice public relations a projektový manager v rámci organizační struktury.		
Nízký podíl příjmů z nadací a nadačních fondů	Aktivní účast na výběrových řízeních.	ředitel, ekonom, fundraising manager	ihned
Nízký podíl doplňkové činnosti	Tvorba podnikatelského plánu.	ředitel, ekonom, vedoucí projektu	3 měsíce
	Zavedení doplňkové činnosti do aktivit společnosti.		6 měsíců

Zdroj: vlastní zpracování

² Fundraising manager se zabývá získáváním finančních či jiných prostředků pro obecně prospěšné činnosti.

Pro snížení míry ohrožení projektu je nutné tuto situaci řešit nejen úpravami uvnitř společnosti (tabulka č. 23), ale především apelovat na změnu systému financování sociálních služeb. Z tohoto důvodu bych navrhovala **změnit princip financování sociální sféry**. Současný způsob poskytování dotací, dle rovného přístupu k poskytovatelům, nezohledňuje ani kvalitu poskytovaných sociálních služeb, ani zájem klientů o tyto služby. Uvolnění tohoto sektoru ze státní sféry by umožnilo vytvořit tržní podmínky, kde by se projevil mechanismy nabídky a poptávky. Organizace, které by již nebyly státního, nebo neziskového charakteru, by nabízely své služby krajům, státním orgánům, klientům a firmám a právě poptávka by určovala jejich cenu a rozsah. Došlo by tak k přirozené redukci nekvalitních, nebo neúměrně drahých poskytovatelů sociálních služeb. Jsem si vědoma, že tento zásadní krok by se setkal s jistým odporem z řad příspěvkových organizací, na kterých neleží váha existenčního přežití, ale dle mého názoru by došlo ke zlepšení celkové finanční situace v oblasti sociálních služeb.

Obsazenost pracovních pozic

K tomu, aby obsazenost pracovních pozic dlouhodobě dosahovala 100 %, je dle mého názoru, nutné zkvalitnit výběrové řízení, rozšířit motivační složku a upravit mzdový systém podniku dle návrhu, který je podrobně zpracován níže v mzdovém systému.

Negativní mobilita

Ke snížení negativní mobility je nutné mimo změny v nastavení mzdového systému také pracovat na vytvoření a udržení dobrého klimatu na pracovišti. Posílení pozitivních vztahů mezi zaměstnanci na pracovišti včetně prevence syndromu vyhoření.

Mzdový systém

Jednou z možností zlepšení konkurenceschopnosti organizace na trhu práce a udržení si stávajících zaměstnanců je změna mzdového systému. Z tohoto důvodu navrhuji změnu mzdové politiky organizace, kde je vhodné odstoupit od striktního tarifního systému státního sektoru a zvýšit motivační a stabilizační složky mezd zaměstnanců. Návrh systému odměňování zaměstnanců CJJP je v tabulce č. 24 a 25. Původní mzdový systém využívá 16 tarifních tříd a členění dle odpracovaných let. Nový tarifní systém znamená značné zjednodušení oproti stávajícímu, je plně dodržen princip „za stejnou práci stejná odměna“. Výše celkové mzdy odpovídá průměrným výdělkům v sociálních službách, což organizaci zlepšuje konkurenceschopnost na trhu práce. Její rozdělení na základ a pohyblivou složku mzdy umožní odměňovat zaměstnance dle vykonávané práce.

Tab. 24: Návrh zařazení pracovních pozic do skupin prací CJJP

Stupeň	Skupina prací	Pracovní pozice
Technicko-hospodářský pracovník (THP)		
1	THP management	ředitel
2	THP 1	ekonom
3	THP 2	účetní, fundraising manager
Pracovníci přímé obslužné péče (PP)		
1	PP1	psycholog, právník
2	PP2	terapeut
3	PP3	speciální pedagog, sociální pracovníce
4	PP4	pracovník v sociálních službách

Zdroj: vlastní zpracování

Tab. 25: Návrh tvorby základní mzdy

Stupeň	Skupina prací	Základní mzda	Pohyblivá složka mzdy
		Kč za měsíc	Kč za měsíc (20 %)
THP			
1	THP management	28 000	0 - 7 000
2	THP 1	20 000	0 - 5 000
3	THP 2	18 000	0 - 4 000
PP			
1	PP1	22 000	0 - 5 000
2	PP2	20 000	0 - 4 000
3	PP3	19 000	0 - 4 000
4	PP4	13 000	0 - 3 000

Zdroj: vlastní zpracování

Dále navrhuji stanovit procentuelní kritéria pro výplatu pohyblivé složky mezd, která lépe ocení přímý pracovní výkon zaměstnanců. Z důvodu zjištěných nedostatků mzdového systému doporučuji další opatření dle tabulky č. 26.

Tab. 26: Návrhy k odstranění nedostatků mzdového systému

Problém	Řešení	Zodpovědná osoba	Termín
Ohodnocení přímého pracovního výkonu	Stanovení % podílu pohyblivé složky mzdy s ohledem na počet poskytnutých intervencí pro pracovníky PP.	ředitel, vedoucí projektu	měsíčně
	Stanovení % podílu pohyblivé složky mzdy pro THP.		měsíčně
Ohodnocení vedoucích pracovníků dle počtu podřízených	Stanovení kritérií příplatku za vedení dle počtu vedených lidí.	ekonom	1 měsíc
Chybějící benefity	Získání finančních zdrojů na různé typy benefitů např.: stravenky pro zaměstnance, finanční podpora dalšího vzdělávání, příspěvek na penzijní a životní pojištění, navýšení počtu dnů dovolené, finanční kompenzace prvních tří dnů nemoci, zdraví a volnočasové benefity.	fundraising manager	9 měsíců
Věrnostní programy	Zajistit finanční zdroje na stabilizační složku mzdového systému.	ředitel, fundraising manager	9 měsíců

Zdroj: vlastní zpracování

Vytvoření projektu KC ze dvou druhů sociálních služeb

Pro zpřehlednění a snížení administrativní zátěže projektu, ve kterém jsou poskytovány dva druhy sociálních služeb, navrhuji opatření dle tabulky č. 27.

Tab. 27: Návrhy na snížení administrativní zátěže při rozlišování sociálních služeb

Problém	Řešení	Zodpovědná osoba	Termín
Povinné rozlišování pracovních úkonů dle jednotlivých sociálních služeb na základě požadavku zákona č. 108/2006 Sb.	Usilovat o změnu zákona o sociálních službách, tak, aby mohla být poskytnuta komplexní péče klientům v rámci 1 sociální služby.	ředitel	ihned
	Rozdělení pracovních pozic pro jednu konkrétní sociální službu.	vedoucí projektu	1 měsíc
	K evidenci pracovních výkonů využívat softwarové vybavení zjednodušující administrativu.	vedoucí projektu	3 měsíce

Zdroj: vlastní zpracování

Pronajaté prostory

Pronajaté prostory v projektu nejsou optimálně využity z důvodu nižších úvazků zaměstnanců. Uvolnění těchto prostor nedoporučuji, neboť se nachází v prestižní lokalitě (náměstí), která je vhodná pro snadnou orientaci klientů, publicitu projektu a zahájení vlastní výdělečné činnosti. K efektivnímu využití navrhuji opatření dle tabulky č. 28.

Tab. 28: Návrhy na optimalizaci využívaných prostor

Problém	Řešení	Zodpovědná osoba	Termín
Neoptimální využití pronajatých prostor	Kombinace pracovních úvazků, nastavení režimu posunutých začátků směn a jejich střídání, rozšíření konzultačních hodin.	vedoucí projektu, ekonom	2 měsíc
	Využívání pronajatých prostor i jinými projekty organizace.	ředitel, vedoucí projektu	3 měsíce
	Využívat prostory pro doplňkové činnosti.	ředitel, ekonom, vedoucí projektu	6 měsíců

Zdroj: vlastní zpracování

Náklady projektu

Úspora zjištěná optimalizací nákladů ve zkoumaném období 2007-2011 se pohybuje v minimální výši 760 000 Kč. Tyto prostředky lze využít jako překlenovací rezervu na financování období leden - březen, kdy nejsou k dispozici již přiznané finanční zdroje ze státního rozpočtu. Tyto prostředky by umožnily částečně řešit platební neschopnost a to především v oblasti výplaty mezd.

V této kapitole jsem věnovala maximální pozornost, dle mého názoru nejpalčivějším problémům, které by v případě navržených opatření výrazným způsobem přispěly ke zlepšení situace Krizového centra.

ZÁVĚR

Cílem mé bakalářské práce bylo zachytit principy fungování společnosti Centra J. J. Pestalozziho o.p.s., analýza její činnosti a návrhy na zlepšení. V úvodu jsem popsala historii a vývoj společnosti, nabídku poskytovaných sociálních služeb, organizační strukturu a financování.

Z důvodu rozsahu bakalářské práce jsem zaměřila pozornost na konkrétní projekt Krizové centrum Chrudim. Byla analyzována jeho činnost, cílová skupina, personální zajištění, financování, náklady projektu a využitelnost pronajatých prostor.

Z výsledků analýzy je patrna řada problémů, konkrétně častá fluktuace zaměstnanců, nedostatky ve mzdovém systému a nedostatečná obsazenost pracovních pozic. Největším zjištěným problémem je však financování.

Ve své práci jsem se, v oblasti financování, pokusila najít návrhy a opatření, které by zmírnily dopad špatné sociální politiky státu. Pro management organizace jsem vypracovala návrhy a opatření, které by v mnohém přispěly ke stabilizaci personálního obsazení, upevnění pozice na trhu sociálních služeb a zvýšení konkurenceschopnosti organizace. Aplikace navrhovaných úsporných opatření Krizového centra by organizaci umožnila překlenout dočasnou platební neschopnost, se kterou se každoročně potýká v I. čtvrtletí daného roku. Pro část problémů nebyly zpracovány návrhy a opatření, které mohou být základem pro diplomovou práci.

Fakultě ekonomicko-správní jsem chtěla svou prací přispět ke zvýšení informovanosti z oblasti nestátního neziskového sektoru, popsat fungování obecně prospěšné společnosti a problematiku, se kterou se potýká.

Osobní přínos této práce spatřuji v jiném pohledu na systém fungování organizace. Díky získaným studijním zkušenostem na Fakultě ekonomicko-správní a analýzou projektu Krizového centra lépe chápu vazby a zákonitosti ekonomického subjektu. Práce mě přiměla k zamyšlení, jak osobně přispět k udržení organizace na trhu sociálních služeb. Domnívám se, že budou-li mé návrhy a opatření organizací aplikovány v praxi, pomohou ji zmírnit důsledky negativního vývoje v oblasti sociálních služeb.

POUŽITÁ LITERATURA

- [1] BUCHTA, Miroslav. *Organizace provozu podniku: distanční opora na CD*. Vyd. 1. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2011. ISBN 978-80-7395-417-8.
- [2] BUCHTA, Miroslav. *Nauka o podniku: pro kombinovanou formu studia*. Vyd. 1. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2008. ISBN 978-80-7395-107-8 (BROŽ.) .:
- [3] KVĚTENSKÁ, Daniela. *Úvod do sociální práce pro pomáhající profese*. Vyd. 2., aktualiz. a rozš. Hradec Králové: Gaudeamus, 2009, 109 s. ISBN 978-80-7041-431-6 (BROŽ.).
- [4] REKTOŘÍK, Jaroslav. *Organizace neziskového sektoru: základy ekonomiky, teorie a řízení*. 3., aktualiz. vyd. Praha: Ekopress, 2010, 188 s. ISBN 978-80-86929-54-5 (BROŽ.).
- [5] STEJSKAL, Jan. *Ekonomika neziskové organizace*. 1. vyd. Pardubice: Koalice nevládek Pardubicka, 2010, 272 s. ISBN 978-80-86825-55-7 (JUNÁK : BROŽ.).
- [6] ŠEDIVÝ, Marek a Olga MEDLÍKOVÁ. *Úspěšná nezisková organizace*. 1. vyd. Praha: Grada, 2009, 154 s. Management (Grada). ISBN 978-80-247-2707-3 (BROŽ.).
- [7] Česká republika. Zákon č. 231/2010 Sb.: kterým se mění zákon č.248/1995 Sb., o obecně prospěšných společnostech a o změně a doplnění některých zákonů ve znění pozdějších předpisů. In: *Sbírka zákonů*. 25. června 2010, Ročník 2010, Částka 79.
- [8] Česká republika. Zákon č. 108/2006 : o sociálních službách. In: *Sbírka zákonů*. 14. března 2006, Ročník 2006, Částka 37.
- [9] Dotace na poskytování sociálních služeb. SKŘIČKOVÁ, Zuzana. *Ministerstvo práce a sociálních věcí* [online]. Vyd. 1. Praha: Organizační odbor Ministerstva práce a sociálních věcí ČSR [cit. 2012-02-10]. Dostupné z: <http://www.mpsv.cz/cs/740>
- [10] Registr poskytovatelů sociálních služeb. HAVLÍK, Miloš a Zuzana SKŘIČKOVÁ. *Metodiky pro plánování sociálních služeb* [online]. Vyd. 1. Praha: Centrum pro komunitní práci, 2007 [cit. 2011-09-10]. Dostupné z: http://iregistr.mpsv.cz/socreg/hledani_sluzby.do;jsessionid=BF6D0A2B500A5254C388A9C82DE37D3D.node1?SUBSESSION_ID=1329570229828_1

- [11] Střednědobý plán rozvoje sociálních služeb Pardubického kraje na období 2012 - 2015. In: *Pardubický kraj* [online]. [cit. 2012-02-14]. Dostupné z: <http://www.pardubickykraj.cz/strednedoby-plan-rozvoje-socialnich-sluzeb-2012-2015/68996>
- [12] Vybrané statistické údaje o financování sociálních služeb a příspěvku na péči. In: *MPSV* [online]. [cit. 2012-02-05]. Dostupné z: http://www.mpsv.cz/files/clanky/9198/Analyza_fin_SS.pdf
- [13] Zápis z jednání pracovního týmu RHSD ČR pro sociální otázky, konaného 7. října 2011. In: *ASO ČR* [online]. [cit. 2012-02-14]. Dostupné z: <http://www.asocr.cz/addons/files/stare/111011zapis2.pdf>
- [14] *Podnikové materiály Centra J. J. Pestalozziho o.p.s.*
- [15] *Legislativní materiály: zákon č. 513/1991 Sb., obchodní zákoník; č. 357/1992 Sb., o dani dědické, darovací a z převodu nemovitostí; č. 586/1992 Sb., o dani z příjmu; č. 235/2004 Sb., o dani z přidané hodnoty; č. 435/2004 Sb., o zaměstnanosti; č. 262/2006 Sb., zákoník práce; nařízení vlády č. 564/2006 Sb., o platových poměrech zaměstnanců ve veřejných službách a správě; č. 222/2010 Sb. o katalogu prací ve veřejných službách a správě*

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha A Druhy sociální péče a jejich charakteristika

Příloha B Druhy sociální prevence a jejich charakteristika

Příloha C Mzdový systém Centra J. J. Pestalozziho o.p.s.

Příloha D Příjmy dle jednotlivých zdrojů v letech 1999 – 2011 v organizaci CJJP

Příloha E Vývoj dotací MPSV ČR a výhled na období 2012 - 2015

Příloha A

Druhy sociální péče a jejich charakteristika

Místo poskytování	Druhy sociální péče	Charakteristika
Terénní služba	osobní asistence	služba poskytovaná v přirozeném prostředí osoba při činnostech, které osoba potřebuje
	tísňová péče	služba poskytující nepřetržitou hlasovou a elektronickou komunikaci
	podpora samostatného bydlení	služba zajišťující pomoc při chodu domácnosti a kontaktu se společenským prostředím
Terénní, ambulantní služba	pečovatelská služba	služba poskytovaná ve vymezeném čase v domácnostech osob a v zařízeních sociálních služeb
	průvodcovské a předčítatelské služby	služby pomáhající osobám vyřídit jejich vlastní záležitosti
Terénní, ambulantní, pobytová služba	odlehčovací služby	služby s cílem umožnit odpočinek osobě, která pečuje o jinou osobu z cílové skupiny
Ambulantní služby	centra denních služeb	služby dle potřeb klienta z oblasti péče o vlastní osobu
	denní stacionáře	služby zajišťující pravidelnou pomoc osobám při zvládnání běžných úkonů péče o vlastní osobu
Pobytové služby	týdenní stacionáře	služby zabezpečující pro klienty ubytování, stravu, pomoc při osobní hygieně apod.
	domovy pro osoby se zdravotním postižením	služby zabezpečující pro svoji cílovou skupinu ubytování, stravování, pomoc při zvládnání běžných úkonů apod.
	domovy pro seniory	služby, které zabezpečují pro své klienty ubytování, stravu, pomoc při zvládnání běžných úkonů, apod.
	domovy se zvláštním režimem	služby s upraveným režimem dle specifických potřeb klientů
	chráněné bydlení	služba skupinového nebo individuálního bydlení s návazností na poskytované služby (stravy, výchovné, vzdělávací apod.)
	sociální služby poskytované ve zdravotnických zařízeních ústavní péče	pobytové služby pro osoby, které již nevyžadují ústavní zdravotní péči, ale vzhledem ke svému zdravotnímu stavu se nejsou schopny obejít bez pomoci jiné osoby, než jim bude zajištěna jiná forma pomoci

Zdroj: vlastní zpracování [8]

Příloha B

Druhy sociální prevence a jejich charakteristika

Místo poskytování	Druhy sociální prevence	Charakteristika
Terénní služba	telefonická krizová pomoc	služba poskytovaná osobám v ohrožení zdraví, života nebo v jiné obtížné životní situaci
	služby následné péče	pomáhají osobám s chronickým duševním onemocněním a osobám závislým na návykových látkách po absolvování ústavní léčby
	terénní programy	služby poskytované osobám s rizikovým způsobem života nebo jsou tímto způsobem života ohroženi (uživatelé návykových látek, osoby bez přístřeší, sociálně vyloučené komunity a jiné sociálně ohrožené skupiny)
Terénní, ambulanti služba	raná péče	služba pro rodiče a děti do 7 let věku, které jsou zdravotně postižené, nebo jejichž vývoj je ohrožen
	tlumočnické služby	pomoc osobám se smyslovým postižením
	kontaktní centra	služby osobám ohroženým závislostí na návykových látkách
	nízkoprahová denní centra	poskytují ambulantní nebo terénní služby pro osoby bez přístřeší
	nízkoprahová zařízení pro děti a mládež	služby dětem ve věku od 6 do 26 let, které jsou ohrožené společensky nežádoucími jevy
	sociálně aktivizační služby pro rodiny s dětmi	poskytovány rodině s dítětem, jehož vývoj je ohrožen v důsledku dlouhodobé krizové sociální situace, kterou rodiče nedokáží sami překonat
	sociální rehabilitace	jsou činnosti směřující k dosažení samostatnosti, nezávislosti a soběstačnosti osob rozvojem jejich schopností a dovedností
	sociálně aktivizační služby pro seniory a osoby se zdravotním postižením	služby pro osoby důchodového věku a se zdravotním postižením, které jsou ohrožené sociálním vyloučením
Terénní, ambulanti, pobytová služba	krizová pomoc	pomáhá osobám v situacích ohrožujících jejich zdraví či život a osobám ohroženým domácím násilím
Ambulantní služba	sociálně terapeutické dílny	podpory a zdokonalování pracovních návyků osob se sníženou soběstačností z důvodu zdravotního postižení, pro které nejsou umístitelné na trhu práce
	noclehárny	pomáhají ambulantní formou osobám bez přístřeší, které mají zájem o využití hygienického zařízení a přenocování
Pobytové služby	azylové domy	poskytují na přechodnou dobu pobytové služby osobám nacházejících se v nepříznivé sociální situaci spojené se ztrátou bydlení
	domy na půl cesty	poskytují pobytové služby pro osoby do 26 let věku, které v době zletilosti opouštějí školská zařízení pro výkon ústavní nebo ochranné výchovy nebo jiná zařízení pro péči o děti a mládež
	terapeutické komunity	služby pro osoby závislé na návykových látkách nebo osoby s chronickým duševním onemocněním, které se chtějí začlenit do společnosti

Zdroj: vlastní zpracování [8]

Příloha C

Mzdový systém podniku Centra J. J. Pestalozziho o.p.s.

Mzdový systém podniku je podrobně rozpracován ve dvou základních dokumentech společnosti. Jedná se o Personální standardy a Vnitřní mzdový předpis.

Personální standardy

Personální standardy vytváří podnik v souladu se zákonem č.108/2006 Sb. Personální standardy stanovují strukturu a počet pracovníků, jejich vzdělání a dovednosti odpovídající potřebám uživatelů služeb a umožňují naplňovat standardy kvality sociální služby. Obsahem personálních standardů je vymezení pracovních podmínek, způsobu přijímání a zaškolování pracovníků. Je zde popsán celý průběh výběrového řízení a nutná dokumentace personální agendy. Specifikuje se zde pojem pracovní tým, kompetence a pracovní náplň. Personální standardy dále upřesňují kvalifikační, morální a osobnostní předpoklady pro jednotlivé pracovní pozice, systém finančního a morálního oceňování zaměstnanců, s vazbou na Vnitřní mzdový předpis. Stanovují se metody a kritéria hodnocení pracovníka. Definují se pravidla pro zastupování pracovníků a způsob předávání pracovních funkcí. Podnik tímto dokumentem také určuje pravidla pro podávání stížností a námětů pracovníkem. Vytváří si systém výměny informací mezi zaměstnanci a organizací. Stanovuje způsob podpory zaměstnanců kvalifikovaným nezávislým odborníkem. Velký důraz je zde kladen i na profesní rozvoj zaměstnanců, na program dalšího vzdělávání a na bezpečnost a ochranu zdraví při práci.

Vnitřní mzdový předpis

Vnitřní mzdový předpis stanoví zejména skladbu a způsob určení mzdy zaměstnanců, kteří vykonávají práci v pracovním poměru a peněžní plnění u osob pracujících na základě dohody o provedení práce nebo dohody o pracovní činnosti. Stanoví i výplatní termín třicátého dne v měsíci.

Tarifní soustava o.p.s.

Tarifní soustava je podnikem využívána pro odměňování těch pracovníků, které je obtížné ohodnotit podle objemu odvedené práce. Cílem tarifní soustavy je zajistit objektivní diferenciaci mzdy pracovníků a jejich spravedlivé odměňování za vykonanou práci [2]. Při vypracování tarifní soustavy podniku bylo také přihlíženo ke zdrojovému financování o.p.s., které vyžaduje dodržování objemu získaných mzdových prostředků.

Tarifní soustavu tvoří:

Mzdové tarify

V této tarifní stupnici je ke každému tarifnímu stupni přesně určen mzdový tarif. Při stanovení této podmínky se organizace snažila přiblížit mzdové politice státního sektoru, dle požadavků poskytovatelů finančních prostředků.

Charakteristika tarifních tříd

Charakteristika tarifních tříd člení zaměstnance do 16 tarifních tříd. V obecné charakteristice je uvedena hodnota práce popisující relativní míru složitosti a namáhavosti vykonávané práce. Také se zde vymezuje požadavek na dosažené vzdělání vztahující se k vykonávané práci a zařazení jednotlivých pracovních pozic. Dokumentem ze kterého společnost vychází je Nařízení vlády č. 222/2010 Sb. o katalogu prací ve veřejných službách a správě.

Tarifní stupně

Tarifní stupně člení zaměstnance o.p.s. podle odpracovaných let započítatelné praxe. Podkladem je Nařízení vlády č. 564/2006 Sb. příloha č. 1. V plném rozsahu podnik započítává skutečně odpracovanou dobu v oboru, čerpání mateřské dovolené, další mateřské dovolené a rodičovské dovolené, vojenskou základní (náhradní) službu. V rozsahu nejvýše dvou třetin o.p.s. započítává dobu jiné praxe a to v závislosti na míře její využitelnosti pro výkon vyžadované práce.

Příplatky tarifní povahy

Zaměstnavatel poskytuje za nestandardní pracovní podmínky příplatky. Jedná se o příplatek za sobotu a neděli, kompenzace práce ve svátek, příplatek za práci v noci, kompenzace práce přesčas.

Příplatek za práci ve svátek

Zaměstnanci, kterému nebylo poskytnuto za práci ve svátek náhradní volno, přísluší náhrada za práci ve svátek ve výši 100% průměrného hodinového výdělku.

Příplatek za práci v noci

Zaměstnancům v nepřetržitém provozu přísluší mzdové zvýhodnění za práci v noci v době od 22. hodiny do 6. hodiny ranní následujícího dne ve výši 20% průměrného hodinového výdělku.

Příplatek za práci o sobotách a nedělích

Zaměstnancům, kteří vykonávají práci v sobotu nebo v neděli - pokud nebylo zaměstnanci poskytnuto náhradní volno, přísluší příplatek ve výši 25% průměrného hodinového výdělku.

Příplatek za práci přesčas

Náhradu za práci přesčas poskytne zaměstnavatel zaměstnancům max. do výše 150 hodin ročně a to pouze v případě přesčasových hodin písemně nařízených vedoucím organizační jednotky (ředitelem). Za práci přesčas podle tohoto ustanovení náleží náhrada ve výši 25% průměrného hodinového výdělku. V posledních dvou letech je tato složka minimalizována. Podnik se svou mzdovou politikou snaží omezit přesčasovou práci.

Mzdové formy podniku

Členění mzdových forem:

- **základní** mzdová forma je měsíční časová mzda. Podnik se pro tuto formu rozhodl, neboť u zaměstnanců v pomáhajících profesích a v administrativě, je velmi obtížné stanovit objem odvedené práce. Mezi pracovníky v pomáhající profesi jsou v organizaci zařazeny sociální pracovnice, speciální pedagog, psycholog, terapeut, sociální pedagog atd. Do administrativy podniku je začleněn ředitel, ekonom, účetní, fundraising manager, uklízečka a údržbář. Úkolová mzda není společností využívána;
- **doplňková** forma mzdy je organizací intenzivně využívána;
- **osobní příplatek** je preferován k ohodnocení náročnosti práce a při dlouhodobém dosahování kvalitních výsledků vykonávané práce. Podnik poskytuje osobní příplatek v maximální výši 50% základního mzdového tarifu. Osobní příplatek je možné přiznat zaměstnanci, který je zařazen ve druhém a vyšším tarifním stupni. A to vždy na jeden kalendářní rok na základě hodnocení pracovního výkonu zaměstnance jeho přímým nadřízeným. Postup hodnocení pracovního výkonu stanoví zvláštní předpis Hodnocení kvality práce v o.p.s. Centrum J. J. Pestalozziho. Proti snížení či odnětí osobního příplatku má zaměstnanec právo se písemně odvolat k řediteli, který je v takovém případě povinen rozhodnout do 30 kalendářních dnů

a o rozhodnutí písemně uvědomit příslušného zaměstnance a vedoucího služby. Odvolání nemá odkladný účinek, rozhodnutí však má zpětnou platnost;

- **příplatek za vedení** oceňuje náročnost řídicí práce vedoucích zaměstnanců. Vedoucími zaměstnanci jsou ti, kdo jsou oprávněni podle pracovního řádu o.p.s. organizovat, řídit a kontrolovat práci jiných zaměstnanců a dávat jim k práci závazné pokyny. Určuje se měsíční částkou v závislosti na stupni řídicí práce v rámci pracovní pozice zaměstnance;
- **odměny** pro jednotlivé služby stanoví vrcholný management o.p.s. celkovou výši odměn na organizační jednotku. Stanovení pololetního objemu odměn vychází z ekonomického rozboru finanční situace o.p.s. Každý vedoucí pracovník stanovuje jejich výši jednotlivým zaměstnancům v týmu a je povinen přihlížet ke znění předpisu Hodnocení kvality práce v o.p.s. Centrum J. J. Pestalozziho;
- **mimořádné odměny** lze poskytnout na návrh příslušného vedoucího služby nebo ředitele, při splnění mimořádných úkolů a za získání sponzorského daru.

Jiné doplňkové složky mezd nejsou vypláceny.

Odměny z dohod

Odměna z dohody je peněžité plnění poskytované za práci vykonanou na základě dohody o provedení práce (DPP) nebo dohod o pracovní činnosti (DPČ) [2]. Tato forma zaměstnávání je organizací velmi využívána. Jedná se o plnění pracovních úkolů, které nedovolují zaměstnání na plný pracovní úvazek. Pracovní zájem na splnění pracovních úkolů je jen příležitostný a časový. U dohod o provedení práce a u dohod o pracovní činnosti je výše odměny sjednána smluvně.

Příloha D

Příjmy dle jednotlivých zdrojů v letech 1999 – 2011 v organizaci CJJP

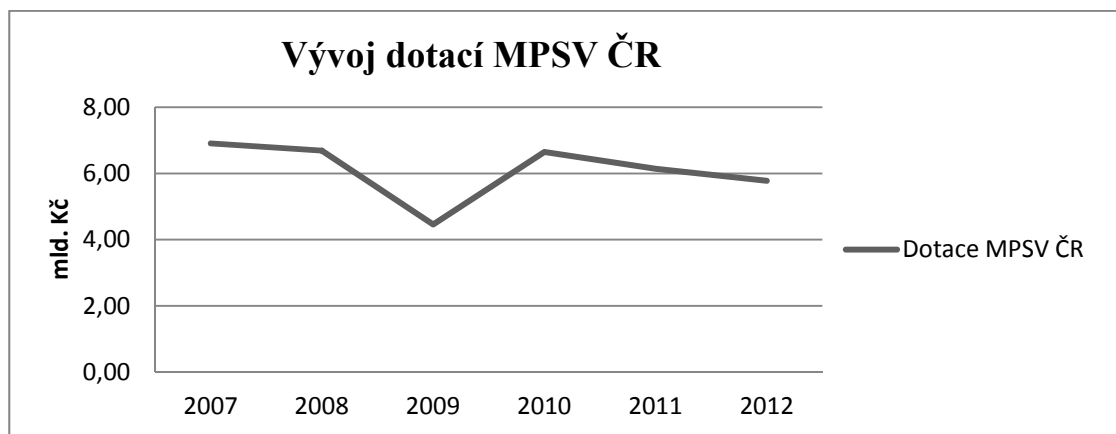
	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
Hlavní činnost													
Příjmy z vlastní činnosti	8 500,00	113 680,00	91 590,00	184 640,00	219 433,00	201 560,00	181 573,00	270 890,00	267 930,00	243 803,00	186 092,00	263 265,00	319 124,00
Jiné ostatní výnosy	42 230,00	11 710,00	430 000,00	14 960,00	17 513,00	776 228,00	14 154,00	7 116,29	25 662,84	33 077,01	143 468,00	95 933,34	111 408,00
Dary		203 180,00	437 350,00	314 750,00	248 547,00	158 237,00	548 538,00	298 051,18	582 317,90	743 286,00	546 421,71	227 289,00	282 508,00
Nadace a nadační fondy			2 000 000,00	1 000 000,00	1 723 607,00	1 496 246,00	30 000,00	213 750,00	338 308,50	137 069,00	140 000,00	1 049 400,00	504 880,00
Město Chrudim			25 000,00		110 000,00	180 000,00	190 000,00	400 000,00	450 000,00	450 000,00	500 000,00	500 000,00	500 000,00
Pardubický kraj					220 000,00	580 000,00	650 000,00	720 000,00	810 000,00	1 070 000,00	1 600 000,00	775 002,00	495 000,00
Kraj Vysočina								57 139,00	42 854,00	50 000,00	587 000,00	532 463,00	
MŠMT						240 000,00							
MS								69 160,00					
MPSV		363 100,00	713 300,00	1 034 700,00	1 351 350,00	1 582 854,00	2 213 200,00	2 752 800,00	3 655 600,00	4 394 000,00	4 949 276,00	1 003 000,00	800 000,00
EU/IP (ESF)							1 606 889,88	761 066,36	1 056 518,35	335 347,46	0,00	7 453 145,00	10 040 255,00
EHP/Norska									262 755,99	685 868,67			
Celkem hlavní činnost	50 730,00	691 670,00	3 697 240,00	2 549 050,00	3 890 450,00	5 215 125,00	5 434 354,88	5 549 972,83	7 491 947,58	8 142 451,14	8 652 257,71	11 899 497,34	13 053 175,00
Doplňková činnost													
Reklama			200 140,00			10 029,00	17 542,00	0,00	0,00				
Nájemné								15 000,00	61 528,00		74 800,00	20 000,00	72 500,00
Benefiční akce			44 200,00			47 236,00	6 143,00	0,00	0,00				
Sbírka					80 387,00		92 891,00	68 046,00	38 922,50				
Celkem doplňková činnost	0,00	0,00	244 340,00	0,00	80 387,00	57 265,00	116 576,00	83 046,00	100 450,50		74 800,00	20 000,00	72 500,00
Celkem	50 730,00	691 670,00	3 941 580,00	2 549 050,00	3 970 837,00	5 272 390,00	5 550 930,88	5 633 018,83	7 592 398,08	8 142 451,14	8 727 057,71	11 919 497,34	13 125 675,00
Sledované roky													
Vlastní zdroje	50 730,00	125 390,00	765 930,00	199 600,00	317 333,00	1 035 053,00	312 303,00	361 052,29	394 043,34	276 880,01	404 360,00	379 198,34	503 032,00
Potencionální zdroje	0,00	566 280,00	3 175 650,00	2 349 450,00	3 653 504,00	4 237 337,00	5 238 627,88	5 271 966,54	7 198 354,74	7 865 571,13	8 322 697,71	11 540 299,00	12 622 643,00
Zdroje celkem	50 730,00	691 670,00	3 941 580,00	2 549 050,00	3 970 837,00	5 272 390,00	5 550 930,88	5 633 018,83	7 592 398,08	8 142 451,14	8 727 057,71	11 919 497,34	13 125 675,00

Zdroj: vlastní zpracování

Příloha E

Vývoj dotací MPSV ČR a výhled na období 2012 – 2015

Vývoj dotací MPSV ČR po přijetí zákona o sociálních službách (účinnost od 1. 1. 2007) je zachycen následujícím obrázkem. Výrazný propad v poskytnutých dotacích v roce 2009 je způsoben úspornými opatřeními v souvislosti s celosvětovou hospodářskou krizí³.



Obrázek: Vývoj poskytnutých dotací na sociální služby v letech 2007 – 2012

Zdroj: upraveno podle [9], [12]

Nepříznivý vývoj dotačního řízení má dle střednědobého plánu rozvoje sociálních služeb Pardubického kraje na období 2012-2015 i nadále pokračovat [11]: „*Snižování objemu finančních prostředků ze státního rozpočtu, vzhledem k tomu, že tvoří podstatnou část celkových příjmů sociálních služeb, ohrožuje poskytování sociálních služeb v dalších letech. V budoucnu nelze předpokládat vyrovnání výpadku ve financování sociálních služeb z prostředků územně samosprávných celků z důvodu jejich zvýšené potřeby financovat ostatní veřejné služby (např. doprava, zdravotnictví, komunální služby apod.).*“

Na základě získaných informací a v souladu s chystanými změnami v systému financování sociálních služeb dle [13]: „*2012 - nová metodika hodnocení žádostí o dotace ze státního rozpočtu, úprava principů dotačního řízení, 2013 – vstoupí v platnost vyhláška dle § 101, odst. 7 zákona č. 108/2006 Sb. o sociálních službách, ve znění pozdějších předpisů, 2014 – komplexní změna systému financování sociálních služeb*“ spatřuji značné ohrožení organizace v případě zachování takto vysoké míry závislosti na státních zdrojích. Při mezipodnikovém srovnání, dle [6] státní zdroje v sociální sféře neziskových organizací tvoří průměrně 46 %. Sledovaná organizace v roce 2011 dosáhla alarmujících 90 %.

³ Projevila se přímá závislost společnosti na poskytnutých dotacích. Organizace na začátku roku 2009 neobdržela státní dotace na sociální službu DPC HB. Byla nucena ukončit její činnost k 31. 1. 2009, po úspěšném námitkovém řízení MPSV projekt 1. 6. 2009 znovu otevřen.