

**Univerzita Pardubice
Fakulta ekonomicko-správní
Ústav správních a sociálních věd**

Management nestátní neziskové organizace

Aneta Jedličková

**Bakalářská práce
2017**

Univerzita Pardubice
Fakulta ekonomicko-správní
Akademický rok: 2016/2017

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Aneta Jedličková**
Osobní číslo: **E14281**
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Management podniku: Management malých a středních podniků**
Název tématu: **Management nestátní neziskové organizace**
Zadávací katedra: **Ústav správních a sociálních věd**

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

Záměrem práce je analyzovat vývoj a současný stav nestátní neziskové organizace Most naděje v Koclířově z pohledu managementu. Práce bude zkoumat financování, management a vývoj organizace. Na základě empirického výzkumu organizace Most naděje zaměřené na rodiny s dětmi bez domova zhodnotí její přínosy a fungování.

Osnova:

- Charakteristika a členění neziskových organizací
- Management neziskových organizací
- Analýza a porovnání managementu Mostu naděje - azylového domu pro matky s dětmi v Koclířově s ostatními organizacemi v Pardubickém kraji
- Interpretace a zhodnocení získaných výsledků
- Návrh a doporučení

Rozsah grafických prací:

Rozsah pracovní zprávy: cca 30 stran

Forma zpracování bakalářské práce: tištěná/elektronická

Seznam odborné literatury:

DEBBASCH, Ch.; BOURDON, J. *Neziskové organizace*. Praha: Victoria Publishing Informační centrum nadací a jiných neziskových organizací, 1995. 127 s. ISBN 80-85865-78-5.

DRUCKER, P. F., *Managing the non-profit organization: practices and principles*. New York: CollinsBusiness, 2008. 256 s. ISBN 9780060851149.

MATOUŠEK, O. a kol. *Sociální služby*. Praha: Portál, 2011. 200 s. ISBN 978-80-262-0041-3.

ŠEDIVÝ, M., MEDLÍKOVÁ, O. *Úspěšná nezisková organizace. 2., aktualiz. a dopl. vyd.* Praha: Grada, Management (Grada), 2011. 155 s. ISBN 978-80-247-4041-6.

ŠIMKOVÁ, E., *Management a marketing v praxi neziskových organizací*. Hradec Králové: Gaudeamus, 2012. 174 s. ISBN: 978-80-7435-230-0.

Vedoucí bakalářské práce:


Ing. Ivana Mandysová, Ph.D.

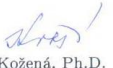
Ústav správních a sociálních věd

Datum zadání bakalářské práce: 4. září 2016

Termín odevzdání bakalářské práce: 28. dubna 2017


doc. Ing. Romana Provazníková, Ph.D.
děkanka

L.S.


doc. Ing. Marcela Kožená, Ph.D.
vedoucí ústavu

V Pardubicích dne 4. září 2016

PROHLÁŠENÍ

Prohlašuji:

Tuto práci jsem 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.

Beru na vědomí, že v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb., o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších předpisů, a směrnicí Univerzity Pardubice č. 9/2012, bude práce zveřejněna v Univerzitní knihovně a prostřednictvím Digitální knihovny Univerzity Pardubice.

V Pardubicích dne 26. 4. 2017

Aneta Jedličková

PODĚKOVÁNÍ:

Tímto bych ráda poděkovala svému vedoucímu práce Ing. Ivaně Mandysové, Ph.D. za její odbornou pomoc, cenné rady a poskytnuté materiály, které mi pomohly při zpracování bakalářské práce. Dále bych ráda poděkovala organizaci Most naděje – azylový dům pro rodiče s dětmi, z.s., za poskytnuté informace.

ANOTACE

Tato bakalářská práce je zaměřena na nestátní neziskové organizace, které poskytují sociální služby. Po teoretické stránce charakterizuje neziskový sektor, neziskové organizace a jejich typologii, finanční zdroje, sociální služby, a především jejich management. V praktické části byla popsána a analyzována vybraná nestátní nezisková organizace z pohledu managementu a financování. Její součástí jsou také návrhy a doporučení pro tuto organizaci.

KLÍČOVÁ SLOVA

Management, neziskové organizace, azylové domy, manažer

TITLE

Management of non-profit institution

ANNOTATION

This bachelor thesis focuses on non-governmental non-profit organizations providing social services. Theoretically characterizes non-profit sector, non-profit organizations and their typology, financial sources, welfare services, and especially management. In the practical part was described and analyzed selected NGO from the perspective of management and funding. It also includes suggestions and recommendations for this organization.

KEYWORDS

Management, non-profit institution, shelter house, manager

OBSAH

ÚVOD.....	10
I TEORETICKÁ ČÁST	11
1 CHARAKTERISTIKA NEZISKOVÝCH ORGANIZACÍ	11
1.1 NEZISKOVÝ SEKTOR	11
1.2 VIZE A POSLÁNÍ NO	12
1.3 TYPY NEZISKOVÝCH ORGANIZACÍ	12
1.3.1 Kritérium zakladatele	13
1.3.2 Kritérium globálního charakteru poslání.....	13
1.3.3 Kritérium financování	13
1.4 ČLENĚNÍ NEZISKOVÝCH ORGANIZACÍ	14
1.5 DĚLENÍ PODLE SCHWARZE	14
1.6 FINANCOVÁNÍ NNO	16
1.6.1 Zdroje a metody financování.....	17
1.6.2 Samofinancování.....	17
2 SOCIÁLNÍ SLUŽBY A AZYLOVÉ DOMY PRO RODIČE S DĚTMI	19
2.1 SOCIÁLNÍ SLUŽBY	19
2.1.1 Členění sociálních služeb	19
2.2 AZYLOVÉ DOMY PRO RODIČE S DĚTMI	20
3 MANAGEMENT NNO	21
3.1 POJEM MANAGEMENT	21
3.2 ROLE MANAŽERA	27
II PRAKTICKÁ ČÁST	28
4 MOST NADĚJE – AZYLOVÝ DŮM PRO RODIČE S DĚTMI	28
4.1 VÝVOJ AZYLOVÉHO DOMU	29
4.2 POSLÁNÍ A CÍLE	30
4.3 Hlavní činnosti a stávající ekonomické postavení	30
4.4 MANAGEMENT V AD	31
4.4.1 Plánování.....	34
4.4.2 Organizování	36
4.4.3 Personalistika	40
4.4.4 Vedení a motivace	43
4.4.5 Kontrolování.....	44
4.5 FINANCOVÁNÍ	45
4.6 POROVNÁNÍ SOUČASNÉ SITUACE S MINULOSTÍ	46
4.7 PŘÍNOSY PRO SPOLEČNOST	48
4.8 SWOT ANALÝZA	49
5 POROVNÁNÍ MANAGEMENT AZYLOVÝCH DOMŮ V PK	51
6 INTERPRETACE A HODNOCENÍ VÝSLEDKŮ	53
7 NÁVRHY A DOPORUČENÍ	55
ZÁVĚR	56
POUŽITÉ ZDROJE	58
SEZNAM PŘÍLOH	61

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1: Rozmanitost neziskových organizací	15
Tabulka 2: Osobní ohodnocení	42
Tabulka 3: Vývoj financování AD.....	45
Tabulka 4: SWOT analýza.....	49

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1: Členění národního hospodářství podle způsobu financování.....	11
Obrázek 2: SWOT analýza	23
Obrázek 3: Liniiová organizační struktura	24
Obrázek 4: Funkcionální organizační struktura.....	24
Obrázek 5: Liniiově štábní organizační struktura	25
Obrázek 6: Vývoj klientely AD v období 2005–2016.....	33
Obrázek 7: Počet podpořených uživatelů AD v období 2005-2016.....	34
Obrázek 8: Členská základna.....	37
Obrázek 9: Zaměstnanci sdružení.....	38
Obrázek 10: Nákladovost služby	46
Obrázek 11: Vývoj dotací EU.....	48
Obrázek 12: Nákladovost služeb v Pardubickém kraji	52

SEZNAM ZKRATEK

AD	Azylový dům
BOZP	Bezpečnost a ochrana zdraví při práci
ČR	Česká republika
ESF	Evropský sociální fond
MN	Most naděje
MPSV	Ministerstvo práce a sociálních věcí
MVČR	Ministerstvo vnitra České republiky
NNO	Nestátní nezisková organizace
NO	Nezisková organizace
PK	Pardubický kraj
PO	Požární ochrana
z. s.	Zapsaný spolek

ÚVOD

Tématem této práce je „Management nestátní neziskové organizace“. Neziskové organizace nejsou podřízeny dosahování zisku, ale přesto pro ně platí stejná fakta o rychlosti vývoje ekonomického prostředí, jako pro komerční společnosti. Zdrojem příjmů nestátních neziskových organizací jsou především finanční prostředky získané od státu, nadací, nadačních fondů, ale také od dárců. Z tohoto důvodu musí být hospodaření se zdroji a dosahování předem stanovených cílů efektivnější než v jakékoliv jiné společnosti.

Cílem práce je analyzovat vývoj a současný stav nestátní neziskové organizace Most naděje v Koclířově z pohledu managementu. Práce bude zkoumat financování, management a vývoj organizace. Na základě empirického výzkumu organizace Most naděje zaměřené na rodiče s dětmi bez domova zhodnotí její přínosy a fungování.

Proto aby bylo možné dosáhnout předem stanoveného cíle, je bakalářská práce rozdělena na teoretickou a praktickou část. Teoretická část nejdříve vymezuje neziskový sektor v rámci národního hospodářství a poté se obecně věnuje problematice neziskových organizací. V této kapitole jsou také definovány jejich cíle a poslání, dělení, typologie a financování v rámci kterého je věnována pozornost i samofinancování. Následuje kapitola, která vysvětluje pojetí sociálních služeb a azylových domů. V poslední kapitole teoretické části je věnována pozornost managementu se zaměřením na neziskové organizace. V rámci managementu práce řeší samotný pojem a postavení manažera v organizaci.

Praktická část se věnuje managementu, jehož metody a postupy provádění analýz jsou aplikovány na konkrétní neziskovou organizaci, a to Most naděje – azylový dům pro rodiče s dětmi v Koclířově. Na začátku praktické části se práce věnuje představení azylového domu, jeho cílům, poslání, vývoji a hlavním činnostem. Největší pozornost je věnována managementu této organizace. Dále je také rozebráno financování NNO, způsoby získávání peněžních prostředků a náklady služby. V samostatné kapitole je porovnávána současná situace managementu s minulostí a přínosy azylového domu pro společnost. Analýzou současného stavu organizace práce odhaluje její silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby, které umožňují navrhnout doporučení a změny pro tuto organizaci. Bakalářskou práci uzavírají návrhy a doporučení.

I TEORETICKÁ ČÁST

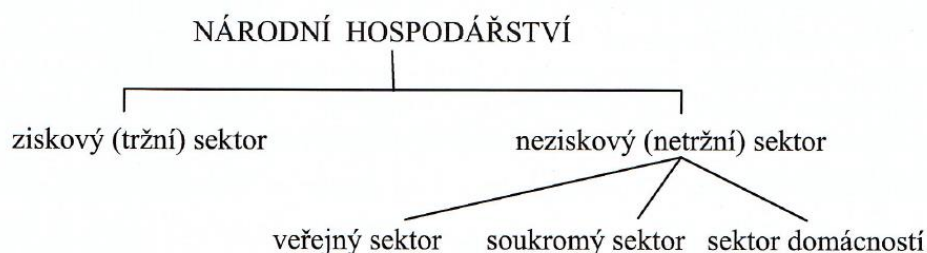
1 CHARAKTERISTIKA NEZISKOVÝCH ORGANIZACÍ

Neziskovou organizací (dále NO) rozumíme takovou organizaci, která byla založena za jiným účelem, než je dosahování zisku. Jedná se o právnické osoby, které nebyly založeny za účelem podnikání. Tyto organizace uspokojí konkrétní potřeby občanů a komunit a ve většině případů jsou financovány z veřejných rozpočtů. Za NO lze považovat azylové domy, církve nebo náboženské společnosti, nadace nebo nadační fondy, spolky, sociální družstva, obecně prospěšné společnosti, rozpočtové a příspěvkové organizace, politické strany, hnutí a jiné (Šimková, 2009). V níže uvedených kapitolách je popsáno základní vymezení neziskového sektoru, vize a poslání NO, jejich rozdělení dle různých hledisek a financování.

1.1 Neziskový sektor

Plamínek ve své knize definuje neziskovost následovně: „*Neziskovostí se rozumí skutečnost, že jakýkoliv zisk organizace nesmí být rozdělen mezi zakladatele, členy organizace nebo její pracovníky, ale musí být použit pro další činnosti této organizace*“ (Plamínek, 1996, s. 21).

Nejvhodnější členění národního hospodářství je podle principu financování, které je zobrazené v následujícím schématu.



Obrázek 1: Členění národního hospodářství podle způsobu financování

Zdroj: Rektořík (2010)

Neziskový sektor je část národního sektoru, ve kterém subjekty získávají prostředky pro svoji činnost formou přerozdělovacích procesů a cílem je dosažení užitku, který má většinou podobu veřejné služby. Zahrnuje veřejný sektor, který je financován z veřejných financí a je spravován veřejnou správou. Rozhodování podléhá veřejné volbě a podléhá

veřejné kontrole. Jeho cílem je poskytování veřejné služby. Dále soukromý sektor, který je také nazýván jako nevládních neziskových organizací. Jeho cílem není zisk, ale přímý užitek a je financován ze soukromých financí. A nakonec sektor domácností tvořený lidmi, kteří svým vstupem na trh produktů a výrobních faktorů také zasahují do koloběhu finančních toků. Sektor domácností má význam pro formování společnosti (Šimková, 2009).

1.2 Vize a poslání NO

Při zakládání organizace je v první řadě nutné formulovat vizi, která je zároveň předpokladem úspěšného uplatnění poslání a vypracování strategického projektu. Vize vyjadřuje základní orientaci společnosti, tedy čím by měla organizace být a kam by se měla dostat. Obvykle se jedná o představy manažerů týkající se budoucnosti NO.

Poslání definuje, o co daná organizace usiluje, dává jí směr a zdůvodňuje její bytí. Je to jednou z nutných podmínek vzniku NO. Poslání musí být výstižné a formulované tak, aby organizaci odlišovalo od jiných. Představuje základní vodítko pro rozhodování o dlouhodobých cílech a strategii organizace. Představuje soubor potřeb, které příslušná organizace uspokojuje prostřednictvím užitných hodnot produkovaných statků a služeb. Nejčastějším posláním v neziskovém sektoru je ovlivňování podmínek života lidí ve společnosti, kde se snaží objevovat, pojmenovávat a zvládat konfliktní rysy soužití lidské společnosti.

Ve většině případů se jedná o skutečné spory, které přímo nebo nepřímo vedou ke vzniku neziskových organizací, které se postupně vyvíjí s jejich řešením. Spory mohou spočívat v postavení určité menšiny ve společnosti, mohou odrážet skutečnost, že pro určité aktivity se více hodí skupina než jednatel, nebo se také mohou odvíjet od vztahu společnosti s okolím. Neziskové organizace potom buď prosazují svůj pohled na věc, anebo hledají či usnadňují hledání efektivního řešení. Tyto organizace díky svému jedinečnému postavení mohou poskytnout originální pohled na úskalí života společnosti a umožnit včasné rozpoznání problematického aspektu (Plamínek, 1996; Šimková, 2009).

1.3 Typy neziskových organizací

Existují různé typy NO. Patří mezi ně například obce, veřejné vysoké školy, státní fondy, obecně prospěšné společnosti, státem uznané církve a náboženské společnosti, státní fondy, nadace nebo nadační fondy a spousta dalších. Jednotlivé neziskové organizace lze klasifikovat podle různých kritérií (Rektořík, 2010):

- podle kritéria zakladatele,
- podle kritéria globálního charakteru poslání,
- podle kritéria způsobu financování.

1.3.1 Kritérium zakladatele

Podle tohoto kritéria se organizace dělí na (Rektořík, 2010):

- a) organizace založené státní správou (ministerstvo, ústřední úřad státní správy), nebo samosprávou (obec, magistrát, kraj), nazývají se **veřejnoprávní organizace**,
- b) organizace založené soukromou fyzickou nebo právnickou osobou nazývané **soukromoprávní organizace**,
- c) organizace vzniklé jako **veřejnoprávní instituce**, kde je výkon veřejné služby dán jako povinnost ze zákona, například veřejné vysoké školy.

1.3.2 Kritérium globálního charakteru poslání

Podle kritéria globálního charakteru poslání členíme neziskové organizace na (Rektořík, 2010):

- a) **organizace veřejně prospěšné**, které jsou založeny za účelem produkce veřejných a smíšených statků uspokojující potřeby veřejnosti, například charita, ekologie, zdravotnictví, vzdělávání, veřejná správa,
- b) **organizace vzájemně prospěšné** založené za účelem vzájemné podpory skupiny občanů.

1.3.3 Kritérium financování

Dle financování lze NO rozdělit na (Rektořík, 2010):

- a) organizace financované **pouze z veřejných rozpočtů** (organizační složky státu a územních celků),
- b) organizace financované **z části z veřejných rozpočtů** – mají legislativní nárok na příspěvek (příspěvkové organizace, církve, náboženské společnosti, politické strany a hnutí),
- c) organizace financované **z různých zdrojů** (vlastní činnost, dary, sbírky, granty, sponzoring),

- d) organizace financované *především ze svých vlastních příjmů*.

1.4 Členění neziskových organizací

Jedno z nejvhodnějších rozdělení neziskových organizací je do následujících pěti skupin s typologickými znaky odvozenými z globálního poslání organizace (Šimková, 2009).

- a) Neziskové soukromoprávní organizace *vzájemně prospěšné*, s globálním posláním vzájemně prospěšné činnosti (odborné organizace, zapsané spolky, profesní komory – lékařů, advokátů, auditorů, daňových poradců, notářů, ...).
- b) Neziskové soukromoprávní organizace *veřejně prospěšné*, s globálním posláním veřejně prospěšné činnosti (nadace a nadační fondy, politické strany a hnutí, církve, náboženské společnosti, ...).
- c) Neziskové veřejnoprávní organizace typu *organizačních složek a příspěvkových organizací a samosprávných územních celků*, s globálním posláním veřejné správy a veřejně prospěšné činnosti (organizační složky státu a územních samosprávných celků, kraje, obce, příspěvkové organizace, vězeňská služba, ústavní soud, nejvyšší kontrolní úřad, ...).
- d) Neziskové *ostatní veřejnoprávní organizace*, s globálním posláním veřejně prospěšné činnosti (Česká televize, Česká národní banka, Všeobecná zdravotní pojišťovna, státní podnik, veřejná vysoká škola, státní fondy, ...).
- e) Neziskové soukromoprávní organizace typu *obchodních společností*, s možností globálního poslání veřejně i vzájemně prospěšné činnosti (společnosti zřízené za jiným účelem než k podnikání – akciová společnost, společnost s ručením omezeným, družstvo, společenství vlastníků).

1.5 Dělení podle Schwarze

Schwarz rozděluje neziskové organizace do tří základních skupin podle zřizovatele. Každé kategorii přiřazuje cíl, který souvisí s činností NO. Neziskové organizace rozděluje na státní NO, neziskové organizace se státní účastí a soukromé NO. Jednotlivé úkoly a typy můžete vidět v následující tabulce.

Tabulka 1: Rozmanitost neziskových organizací

	Zřizovatel	Účel, úkol	Druhy, typy
Státní NO	NO zřizované veřejnou správou	Plnění demokraticky stanovených veřejných úkolů (na spolkové, kantonální či obecní úrovni), poskytování konkrétní služby občanům	Veřejná správa Veřejná infrastruktura - doprava, pošta, energie - nemocnice, domovy, ústavy - škola, universita - muzeum, divadlo, knihovna
NO se státní účastí	Veřejnoprávní samosprávné korporace	Plnění úkolů s přenesenou působností státu. Částečně dobrovolné úkoly	Komory v SRN a Rakousku u: - hosp. podniků - samostatně výdělečných osob - zaměstnanců Sociální pojišťovny
Soukromé NO	Hospodářské NO	Podpora a zastupování hospodářských zájmů členů	Hospodářské spolky Organizace zaměstnanců Profesní spolky Spolky spotřebitelů Družstva („podnikání“ členů)
	Sociokulturní NO	Společné aktivity v rámci kulturních, společenských zájmů, potřeb členů	Sportovní spolky Spolky volného času Církev, sekty Soukromé kluby Spiritistické kruhy
	Politické NO	Společné aktivity k prosazení či zpracování politických (ideových) zájmů a měřítek hodnot	Politické strany Organizace ochrany přírody, vlasti Politicky orientované spolky Organizace občanských iniciativ
	Sociální NO	Poskytování charitativních nebo zpětně splatných služeb podpory pro sociálně slabé vrstvy obyvatelstva (dobročinnost, obecná prospěšnost, blaho) v sociální a zdravotní oblasti	Humanitární organizace a služby pro nemocné, přestárlé, zdravotně postižené, postižené po úrazu, závislé, chudé, poškozené Dobročinné instituce Svépomocné skupiny

Zdroj: vlastní zpracování dle Schwarz (1996)

1.6 Financování NNO

Podle Plamínka je v případě financování NNO důležité si uvědomit, že: „*I veřejně prospěšné organizace existují v prostředí tržní ekonomiky a bez určitého množství finančních prostředků by nemohli svou činnost vykonávat*“ (Plamínek, 1996, s. 71).

Lidé poskytují NO finanční prostředky, protože očekávají, že tyto organizace budou plnit určité společensky žádoucí a prospěšné cíle, tedy investují do veřejně prospěšných organizací, kterým důvěřují a jejichž poslání a cíle jsou jim blízké. Proto je pro neziskové organizace důležité, aby byly důvěryhodné. K důvěryhodnosti výrazně přispívá finanční otevřenost, což je schopnost organizace v kterémkoliv okamžiku prokázat, že majetek a peníze jsou používány v souladu s cíli organizace.

Financování neboli fundraising je důležitou součástí práce zejména neziskových organizací a v mnoha případech rozhoduje nejen o jejich úspěchu, ale i o samotném přežití. Mezi hlavní cíle fundraisingu patří přežití organizace, rozšíření a rozvoj organizace, omezení její závislosti, budování podpory a vytváření životaschopné a udržitelné organizace (Farský, Ritschelová, 2003; Plamínek 1996).

Podmínkou úspěšného hospodaření každé neziskové organizace je důsledná účetní evidence výnosů a nákladů, aktiv a pasiv, toku finančních prostředků, zdanění příjmů, majetku a služeb. Z tohoto důvodu se u těchto organizací vyžaduje (Šimková, 2009):

- znalost účetních a daňových předpisů,
- schopnost přípravy účetních dokladů a vstupů do těchto dokladů, včetně oběhu účetních dokladů a přesného vymezení kompetencí pro jejich schvalování a evidenci,
- zavedení systému zpracovávání kalkulací nákladů na jednotlivé činnosti za účelem zjišťování efektivnosti vložených nákladů (především nákladů hrazených z veřejného rozpočtu podléhajících veřejné kontrole),
- výsledky hospodaření NO, které podléhají veřejné kontrole a jsou předmětem auditu, po případě slouží dárcům a sponzorům k informování o způsobu naložení s darovanými prostředky,
- účetnictví řízené stejnými principy jako účetnictví v ziskové sféře, i když existují rozdíly vyplývající např. z rozdílného zdanění.

1.6.1 Zdroje a metody financování

Zdroje financování souvisejí jak se službou samotnou, tak i jejím poskytovatelem. Za zdroje příjmů lze obecně považovat (Molek, 2011):

- dotace ze státního rozpočtu,
- dotace z dotace z rozpočtů obcí, měst a regionů,
- prostředky z programu Evropských společenství,
- příspěvky zřizovatelů,
- úhrady od klientů (příjemců služeb),
- úhrady z veřejného zdravotního pojištění,
- dary,
- vedlejší hospodářská a mimořádná činnost – výroba stravy, praní prádla, prodej výrobků.

Další zdroje mohou být například z vlastní činnosti, doplňkové činnosti, prodeje či pronájmu majetku, reklam, dědictví, sponzoringu, z úroků svých vkladů či půjček, ze sbírek, tombol, loterií, a podobně.

Pro úspěšný fundraising je důležité také vědět, jak získat finanční prostředky. Existuje spousta metod, jak určité zdroje získat. Mezi nejznámější metody patří veřejné sbírky, benefiční akce, vytvoření projektu a sepsání žádosti o grant nebo dotaci, telefonické oslovení dárců, osobní setkání, dárcovská sms, sdílený marketing, prodej vlastních výrobků a služeb nebo například direct mail – poštovní kampaň (Šedivý, Medlíková, 2014; Šimková 2009).

1.6.2 Samofinancování

Samofinancování se stává stále důležitějším zdrojem finančních prostředků. Předpokladem je vlastní činnost NO, respektive vlastní podnikání. Organizace, která využívá samofinancování se nesoustředí jen na realizaci svého poslání, ale prostřednictvím dalších činností si sama zajišťuje i prostředky k jeho realizaci. Pokud v organizaci vznikne myšlenka, že by se mohlo využívat samofinancování, musí management nejdříve zvážit, zda splňuje všechny požadavky, které jsou stanoveny. Mezi ně patří např. jasně definované poslání a strategický plán, schopnost pružně se přizpůsobovat měnícímu se prostředí, vzdělanost členů v oblasti samofinancování, silný a pevný management, schopnost měřit své výsledky, působí ve stabilním prostředí apod.

Existuje mnoho činností, které mohou zajistit samofinancování organizace. Na prvním místě vzhledem k četnosti výskytu je nutno jmenovat členské poplatky. Jsou to především individuální dary členů. Samofinancování je také možné prostřednictvím sociálního podniku. Dále se jedná např. o stanovení plateb za poskytované služby, prodej vlastního zboží, příjmy z pronájmu, využití nehmotného majetku, investice, a tak dále.

K výhodám lze zařadit skutečnosti, že zvýší objem disponibilních finančních prostředků, může překlenout období nedostatku finančních prostředků, posílí management a může pozitivně zviditelnit organizaci. Naopak nevýhodou může být to, že samofinancování není použitelné pro všechny typy NO, je složité, rizikové, nemá žádný přesný návod, může vyvolat konflikty nebo nepředstavuje cestu k rychlému získání zdrojů (Novotný a kolektiv, 2006).

2 SOCIÁLNÍ SLUŽBY A AZYLOVÉ DOMY PRO RODIČE S DĚTMI

V následujících kapitolách jsou vysvětleny pojmy sociální služba a azylový dům pro rodiče s dětmi. Nechybí také členění sociálních služeb dle různých kritérií.

2.1 Sociální služby

Lucie Kozlová ve své knize zdůrazňuje důležitost sociálních služeb následovně: „*Sociální služby nejsou významné proto, že je potřebuje mnoho lidí, ale proto, že bez jejich působení by se významná část občanů nemohla podílet na všech stránkách života společnosti, bylo by znemožněno uplatnění jejich lidských a občanských práv a docházelo by k jejich sociálnímu vyloučení*“ (Kozlová, 2005).

Sociální služby patří mezi hlavní nástroje sociální pomoci a mají také nezastupitelnou úlohu v rámci sociální politiky realizované jednak státem a jednotlivými úřady, ale i velkým množstvím nestátních neziskových organizací.

Sociální služby můžeme chápat jako poskytovanou pomoc a podporu lidem, kteří se ocitnou v nepříznivé sociální situaci. Tuto službu lze definovat jako mimořádně významnou část aktivity státu, samosprávy a nestátních subjektů, která řeší problémy jednak jednotlivců, rodin, ale i skupin občanů, a tím pozitivně ovlivňuje sociální klima společnosti.

Úkolem sociálních služeb je pomoci a podpořit osoby, které se ocitly v nepříznivé sociální situaci, a to takovým způsobem, aby zůstaly rovnocennými členy společnosti. Ovšem jejich cílem je také chránit společnost před riziky, kterými jsou tito lidé nositeli. Jsou poskytovány především lidem společensky znevýhodněným, a to za účelem zlepšit kvalitu jejich života. Sociální služby zohledňují jednak osobu uživatele, ale i jeho rodinu, skupiny, do nichž patří, případně zájmy širší společnosti. Sociální služby spadají do mnoha do mnoha rezortů státní správy a také se jich týká široká oblast právních norem (Matoušek, 2011; Průša, 1997).

2.1.1 Členění sociálních služeb

Členění dle místa poskytování služeb (zákon č. 108/2006 Sb. o sociálních službách):

- **Terénní** služby jsou poskytovány v přirozeném prostředí, tedy tam, kde člověk žije (především v domácnostech, v práci, ve škole nebo tam, kde tráví volný čas).
- **Ambulantní** služby jsou poskytovány ve specializovaných zařízeních, jako jsou například poradny, denní stacionáře či různá centra.

- **Pobytové** sociální služby jsou poskytovány v zařízení, kde je člověk v určitém období svého života celodenně, tedy žije tam. Jedná se o domovy pro seniory, pro zdravotně postižené, ale také chráněná bydlení nebo azylové domy.

Členění dle charakteru činnosti (zákon č. 108/2006 Sb. o sociálních službách):

- **Sociální poradenství** je základní činnost při poskytování všech druhů sociálních služeb, jejichž poskytovatelé jsou povinni tuto činnost zajistit. Představuje zdroj informací přispívajících k řešení nepříznivé sociální situace. Může se jednat o základní a odborné poradenství. Základní poradenství poskytuje osobám potřebné informace, které přispívají k řešení jejich nepříznivé situace. Odborné poradenství je zaměřeno na potřeby jednotlivých okruhů sociálních skupin, zahrnuje i práci s osobami, jejichž způsob života může vést ke konfliktům se společností.
- **Služby sociální péče** napomáhají osobám zajistit jejich fyzickou a psychickou soběstačnost, a to s cílem umožnit jim začlenění se do běžného života společnosti nebo jim zajistit důstojné prostředí a zázemí v případě, že začlenění se jejich zdravotní stav nedovoluje. Mohou být poskytovány jako služby terénní, ambulantní nebo pobytové. Patří sem například osobní asistence, pečovatelské služby, tísňová péče, domovy pro seniory nebo pro zdravotně postižené, chráněné bydlení a jiné.
- **Služby sociální prevence** pomáhají zabránit sociálnímu vyloučení osob. Jsou určeny především pro krizové sociální situace, životní návyky či způsoby života, které vedou ke konfliktům se společností, k sociálně znevýhodňujícímu postavení a ohrožení práv. Cílem těchto služeb je napomáhat osobám k tomu, aby nepříznivou situaci překonaly. Jedná se o telefonickou krizovou pomoc, azylové domy, tlumočnické služby, kontaktní centra, noclehárny, služby následné péče a další.

2.2 Azylové domy pro rodiče s dětmi

Jedná se o ubytovací zařízení, které poskytuje přechodné ubytování matkám nebo otcům s dětmi, těhotným ženám nebo celým rodinám, které se ocitly v nepříznivé situaci, která jim nedovolí bez náhradního ubytování řádně vychovávat své dítě. Cílovou skupinou jsou také ženy, které se staly oběťmi domácího násilí. Tyto služby jsou placené. Hlavním problémem je nedostatek sociálních bytů, kde by rodiny mohly. V České republice jsou zřizovateli těchto zařízení církve, obce nebo orgány státu (Matoušek, 2016).

3 MANAGEMENT NNO

V současnosti existuje velké množství literatur, které se věnuje právě problematice managementu, ať už se jedná o definice, rozdělení nebo historický vývoj. Ovšem velmi málo autorů se věnuje právě managementu nestátních neziskových organizací. Každá organizace, tedy i nezisková, potřebuje vedení, které musí být, co nejvíce profesionální. Problematiku řízení v současné době představuje značně specifickou činnost, bez které se neobejde téměř žádná organizace. Pocit nutnosti řízení je pocíťován ve všech oblastech lidské činnosti.

V řízení nestátních neziskových organizací se využívají téměř stejné principy jako při řízení podnikatelských subjektů. To znamená, že lidé, kteří stojí v čele těchto organizací musí při plnění cílů uplatňovat obecné zásady managementu. Tyto zásady jsou v některých aspektech shodné s podnikatelskými, v jiných se naopak odlišují. Neziskové organizace musí stejně jako podnikatelské subjekty:

- jasně a jednoznačně definovat úkoly svého působení a cíle,
- dobře specifikovat procesy, které umožňují efektivní postup ke stanoveným cílům,
- přesně vymezit oblasti zodpovědnosti a pravomocí jednotlivých pracovníků, kteří mají za úkol dosáhnout cílů,
- mít schopné a kompetentní vedoucí pracovníky, kteří motivují ostatní k dosažení vynikajících výkonů.

Na rozdíl od podnikatelských subjektů jsou vedoucí pracovníci neziskových organizací vybíráni především na základě jejich schopnosti zabezpečit stabilitu organizace, nebo jejich specializace, shodné s posláním organizace. Jen zřídka na základě manažerských způsobilostí (Pitra, 2007).

Vedoucí pracovník by měl jít příkladem svým spolupracovníkům a je představitelem organizace. Uvnitř organizace je ve své funkci maximálně viditelný, a to platí pro organizace všech typů. Bez ohledu na dění v organizaci reprezentuje vedoucí to, co jsou, ale především to, co by měli být (Drucker, 1994).

3.1 Pojem management

Pojem management lze odvodit z anglického *to manage*, které lze přeložit jako řídit, vést, spravovat nebo ovládat. Problematika definování tohoto pojmu plyne ze skutečnosti, že slovem management lze označit řízení (označení funkce), řídicí pracovníky, vědní disciplínu a předmět studia.

Základní podstatou je obstarat a zařídit vše potřebné pro to, aby organizace mohly bez problémů fungovat a dosahovat stanovených cílů. Jedná se o interní proces působení na chování organizace, který se skládá z několika složek. Tyto složky jsou logicky provázané a mají za úkol zajistit, že organizace bude účelně a efektivně reagovat na změny v jejím okolí (Pitra, 2007; Šimková, 2009).

Důraz je kladen především na to, zda je možné na konci určitého časového období zjistit, jestli byly cíle dosaženy. Je důležité cíle revidovat a pokud už nejsou aktuální, je potřeba je zrušit a stanovit nové. Veškeré organizace potřebují ke svému úspěšnému fungování určité zdroje, jejichž prostřednictvím dosahuje svých cílů. Mezi základní zdroje, bez kterých žádná organizace nemůže plnit své poslání, patří (Molek, 2011):

- lidské zdroje (počet a struktura pracovníků),
- materiální zdroje (budovy, stroje, zařízení, materiály apod.),
- finanční zdroje (prostředky na financování investic a provozu),
- informační zdroje (o stavu a vývoji organizace a jejího okolí).

Předpokladem pro splnění základního úkolu managementu jsou následující funkce (Molek, 2011):

- plánování – stanovení cílů a jejich dosažení, tj.co, kdo, kdy a jak zajistí,
- organizování – formální uspořádání pracovních a hmotných zdrojů do určité struktury, vymezení pravomocí, povinností a odpovědnosti,
- personalistika – přijímání a rozdělování pracovníků,
- vedení – koordinace činností, motivace lidí, ovlivňování a komunikace,
- kontrola – porovnání skutečného stavu s plánovanými cíli, regulace.

Plánování je proces manažerského rozhodování, který usiluje o sladění zdrojů a schopností na straně jedné a tržních příležitostí na straně druhé. Plánování je považováno za nejnáročnější a nejdůležitější funkci manažera. Zahrnuje stanovení cílů (žádoucího stavu) a prostředků k jejich dosažení. Výsledkem je plán, tedy postup k dosažení stanovených cílů. Z každého plánu by mělo být zřejmé, čeho chce organizace dosáhnout a jak. Podstata plánování spočívá v přispívání k dosahování záměrů a cílů, vztahuje se na veškeré aktivity a umožňuje efektivní provádění činností. Plánovací proces v organizaci se dělí podle úrovně rozhodovacího procesu na strategický, taktický a operativní plánování. Strategické plánování je výchozím plánováním v organizaci. Má zpravidla dlouhodobý charakter a vyznačuje se komplexním přístupem k organizaci jako celku. Ze strategického plánování vychází

taktické. To specifikuje a konkretizuje cíle a prostředky k uskutečnění strategických cílů pro určitou stanovenou dobu. Vyznačuje se střednědobým charakterem. Operativní plánování vychází z taktického a z konkrétních, známých podmínek a zdrojů. Má krátkodobý charakter, určuje činnosti jednotlivců. Pro plánování je důležitá analýza vnitřních i vnějších faktorů, které působí na organizaci. Pro tuto analýzu lze využít *metodu SWOT*. Vnitřní konkurenceschopnost organizace určují její silné (**Strengths**) a slabé (**Weaknesses**) stránky. Vnější okolí organizace buď poskytuje příležitost (**Opportunities**) nebo hrozby (**Threats**). Rozložení SWOT analýzy můžete vidět na obrázku 2. Účelem této analýzy je zaměření na maximální využití příležitostí a vyzdvižení silných stránek, které mají pro organizaci strategický význam. Na druhou stranu je potřeba eliminovat slabé stránky a hrozby (Molek, 2011; Šimková, 2004).



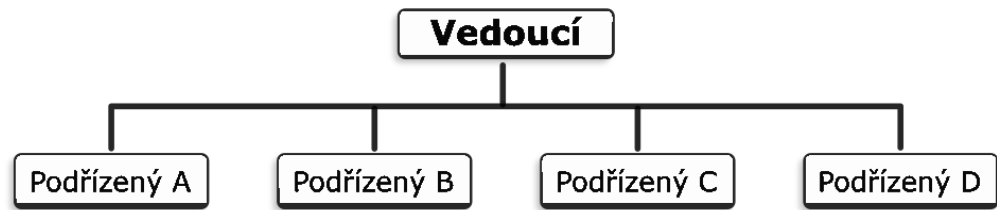
Obrázek 2: SWOT analýza

Zdroj: Veličko (2012)

Organizování navazuje na plánování a má za úkol v prostoru i v čase uspořádat pracovní místa pracovníků a jimi vykonávané aktivity do systému *organizační struktury*. Organizační struktura je výsledkem organizování a představuje vnitřní uspořádání organizace, tedy vnitřní hierarchii. Základním prvkem organizační struktury je relace nadřízený – podřízený. Pro organizační strukturu je zásadní dělba pravomocí. Pravomocí se rozumí právo rozhodovat a vydávat příkazy k provádění těchto rozhodnutí. Podle hlediska dělby pravomocí existují následující tři typy organizačních struktur (Farský, Ritschelová, 2003; Šimková, 2004).

- **Liniová organizační struktura** nazývaná také jako struktura lineární. Je charakterizována jediným odpovědným vedoucím a jednoznačnými vazbami mezi nadřízenými a podřízenými. Mezi charakteristické rysy patří přesně vymezené kompetence, jednoduché vztahy podřízenosti a nadřízenosti, přehlednost a krátké

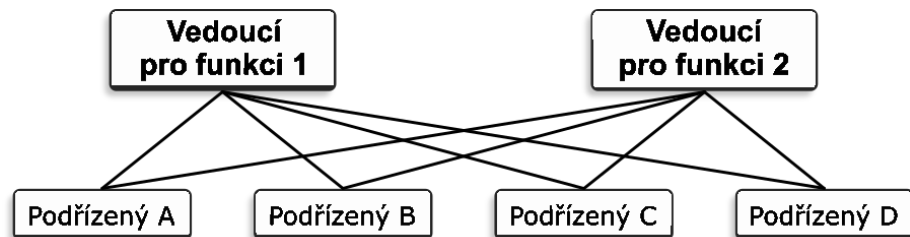
řetězce informačních vazeb. Nevýhodou je jednosměrnost předávání informací (shora dolů), je zde tedy pouze malá zpětná vazba.



Obrázek 3: Liniová organizační struktura

Zdroj: Hálek (2017)

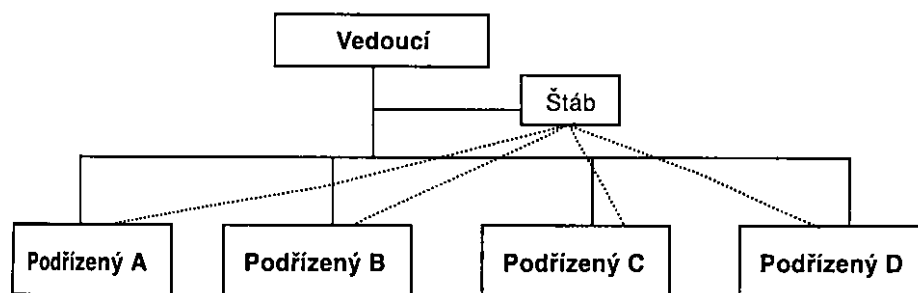
- **Funkcionální organizační struktura** se vyznačuje funkčně specializovanými vedoucími a funkčně specializovanou pravomocí a odpovědností. Vedoucí má pravomoc a odpovědnost za specializovanou funkci. Výhodou je vstup odbornosti a specializace do řízení. Nevýhodou je četnost a složitost vazeb mezi jejími prvky, narušení principu jednoho vedoucího a křížení kompetencí.



Obrázek 4: Funkcionální organizační struktura

Zdroj: Hálek (2017)

- **Liniově štábní organizační struktura** spojuje kladné rysy předchozích typů. Tvoří ji dvě základní složky – liniová a štábní. Liniová složka má za úkol komplexní řízení daného útvaru. Štábní složka slouží pro splnění specifických úkolů. Štáb má úlohu poradní či pomocnou, která však nemusí být řídicím systémem vždy akceptována. Nevýhodou této struktury je omezenost či absence pravomocí specialistů.



Obrázek 5: Liniově štábní organizační struktura

Zdroj: vlastní zpracování podle Mládková (2007)

Personalistika je ta část řízení, která je zaměřena na vše, co se týká člověka jako pracovní síly a jeho fungování v pracovním procesu. Jedná se o obsazování pozic v organizační struktuře nejschopnějšími lidmi. Koncepce personální práce se označuje jako řízení lidských zdrojů, což se stává jádrem celého podnikového řízení a jeho nejdůležitější složkou. Za personální práci odpovídá především vedení podniku. Mezi hlavní úkoly personální práce patří:

- plánování počtu zaměstnanců a dobrovolníků,
- zajišťování pracovníků a dobrovolníků,
- péče o pracovníky a dobrovolníky a jejich kvalifikační růst,
- tvorba pracovních podmínek,
- odměňování pracovníků a dobrovolníků.

V NNO se personální činnost týká i dobrovolníků, kteří představují důležitý fenomén neziskového sektoru. Činnosti neziskových organizací zásadně závisejí na lidech, kteří je zajišťují. Tyto organizace potřebují lidi jako motivované, individuálně se rozvíjející osobnosti, které nejsou jen subjekty jednotlivých funkcí. Motivace se odvíjí od poslání NNO, se kterým musí být každý pracovník i dobrovolník seznámen a vnitřně ztotožněn (Šimková, 2004; Boukal, 2009).

Vedení je činností manažera, který určuje aktivity jednotlivých pracovníků nebo pracovního kolektivu. Obvykle má formu závazných individuálních pokynů. Jedná se o schopnost vést, usměrňovat, motivovat a stimulovat spolupracovníky ke kvalitnímu plnění cílů. Nejedná se tedy jen o pouhé rozdělování úkolů, ale i ovlivňování postojů a chování. Ve vedení malých skupin se většinou uplatňuje tendence k větší samostatnosti pracovníků. Využívají se různé typy vedení, které se liší způsobem stimulace pracovníků. Nejčastěji se můžeme setkat se třemi základními styly, a to buď autoritativní, demokratický

nebo liberální. Autoritativní styl je v podstatě vedení nařizováním. Tento styl je maximálně centralizovaný a direktivní. Je založený na vůli vedoucího pracovníka, jeho myšlenkách a názorech. Dochází k potlačení motivace a iniciativy pracovníků především z toho důvodu, že se jedná o jednosměrnou komunikaci. V neziskových organizacích se využívá jen zřídka, a to v případech, kdy je nutné se rychle rozhodnout. Demokratický styl vedení představuje obousměrnou komunikaci. Vedoucí pracovník je ve svém snažení velice aktivní, ale respektuje i názor jiných. Při závěrečném rozhodování má však poslední slovo právě manažer. Tento styl vedení je typický jak pro ziskové, tak i neziskové organizace. Liberální styl vedení (tzv. laissez-faire) je opakem autoritativního. Manažer nemusí být aktivní a může se zříct své odpovědnosti. Ponechává vedeným větší míru autonomie a často může mít za následek prosazení individuálního zájmu dominantního člena. Tento styl se využívá v případech, že požadovaná věc nesouvisí s náplní práce.

V praxi se manažer nejčastěji setkává s problematikou motivace. Motivace je chápána jako vnitřní proces utváření cílů, postojů a chování člověka. Projevuje se jako důvod k jednání. Motivaci ovlivňují jak vnitřní, tak vnější kritéria. Nedostatečná motivace stejně tak jako nadměrná může být v důsledku škodlivá. Úkolem managementu je aktivně působit na motivaci nejen pracovníků, ale i celého pracovního kolektivu tak, aby byly plněny vytyčené úkoly. Nástroje k motivování mohou být buď hmotné nebo morální. V NNO funguje především motivace morální, a to z toho důvodu, že pracovníci v sociálních službách musí být ochotni pomáhat druhým a mít velkou míru empatie pro vcítění se do problémů druhých. Existuje také motivace negativní, která může nastat při nedodržení pracovních postupů nebo nevyhotovení stanoveného úkoly. Projevuje se například ve formě odebrání osobního ohodnocení (Šimková, 2004; Farský, Ritschelová, 2003).

Zbyněk Pitra definuje kontrolu ve své knize následovně: „*Kontrola představuje zdroj informací o tom, jak a o kolik se skutečný průběh sledované činnosti liší od jejího průběhu očekávaného (plánovaného). Principem kontroly je srovnání skutečnosti s očekáváním (s předem daným standardem). Standardem očekávání jsou většinou plánované výsledky, proto je plán také nástrojem kontroly*“ (Pitra, 2007, s. 217).

Kontrola je pasivní manažerskou aktivitou a jejím smyslem je odhalit existenci případných poruch a překážek na cestě k vytyčeným cílům. Zprostředkovává manažerovi poznání, jak jeho podřízení dodržují normy a plní příkazy. Kontrola plní funkci zpětné vazby (Pitra, 2007).

3.2 Role manažera

Podstatu manažerské pozice definuje Peter Drucker takto: „*Podstata nespočívá v osobnosti člověka. Nejdůležitější je poslání, které si vůdce vytyčil. Proto je jeho úkolem číslo jedna zamyslet se nad svým posláním i posláním organizace*“ (Drucker, 1994, s. 15).

Peter Drucker ve své knize *Řízení neziskových organizací* uvádí chybné přesvědčení lidí, že vést ostatní se lze naučit nebo dokonce, že vše, co potřebujeme k úspěchu jsou vůdčí schopnosti. Osobnost vůdce, která se spoléhá pouze na sebe, zavede ostatní dříve nebo později na scestí. Zásadním úkolem vůdce je předvídat krizi. Pokud organizaci vede skutečná osobnost, je zde možnost krizi předvídat, a tudíž se připravit i na její odvrácení. V jiné své knize říká: „*Lidé se neřídí. Úkolem je lidi vést.*“ Toto tvrzení odůvodňuje tím, že postupem času stále roste počet pracovníků disponujících znalostmi, kteří chtějí být raději vedeni, než řízeni. Tito lidé potřebují výzvy ke svým schopnostem, chtějí vidět své výsledky a také vyžadují, aby se s nimi jednalo jako s partnery.

Manažer je profesionální řídicí pracovník, jehož úkolem je na různých úrovních nařizovat, rozhodovat, kontrolovat, řídit, koordinovat, radit, informovat a posuzovat. Úkolem vedoucích neziskových organizací je dostat z lidí víc, než na co mají. Určujícím faktorem výkonnosti organizace je produktivnost lidských zdrojů, a to závisí na personálních rozhodnutích: koho přijmout, koho propustit, kam koho umístit a koho povýšit. Zda to vedoucí s organizací myslí skutečně vážně, zda jsou poslání, hodnoty a cíle reálné a přesvědčivé indikuje především kvalita personálních rozhodnutí. Řídicí pracovník, který si o sobě myslí, že dobře zná lidi, skončí nakonec přijímáním těch nejchybnějších rozhodnutí. Úspěšní v personálních rozhodnutích vycházejí proto z toho, že vůbec nejsou dobrými znalci lidí a jejich přístup k personálním otázkám je založen na rigorózním diagnostickém procesu (Drucker, 1994; Šedivý, Medlíková, 2011).

II PRAKTICKÁ ČÁST

4 MOST NADĚJE – AZYLOVÝ DŮM PRO RODIČE S DĚTMI

Sociální službu Most naděje – azylový dům pro rodiče s dětmi provozuje spolek Náš domov Koclířov, z.s. Organizace vznikla jako *Občanské sdružení „Náš domov“ Koclířov*, registrací MVČR dne 2. 11. 1998. K 1. 1. 2014 došlo, v souvislosti s Novým občanským zákoníkem, ke změně právní formy a občanské sdružení bylo zaregistrováno ve spolkovém rejstříku jako zapsaný spolek (dále z.s.). Byl také odsouhlasen nový název, a to *Náš domov Koclířov, z. s.* Sídlo společnosti je v obci Koclířov u Svitav, v Pardubickém kraji. Nejvyšším orgánem je Členská schůze.

Náš domov Koclířov, z.s. je nestátní neziskovou organizací, která provozuje pobytovou sociální službu sociální prevence, která je registrovaná podle Zákona č. 108/2006 Sb. o sociálních službách. Sociální služba je registrovaná Krajským úřadem Pardubického kraje. Poskytuje pobytovou sociální službu partnerským nebo manželským párům, těhotným ženám a osamělým rodičům s nezletilými dětmi po dobu zpravidla 1 roku.

Účelem spolku je podpora rodin s dětmi a ohrožených skupin obyvatel, kteří se ocitli na hraně sociálního vyloučení. Pomoc spočívá především v posílení jejich kompetencí a soběstačnosti tak, aby byli schopni se začlenit zpět do společnosti.

Hlavní činnost spolku směřuje k naplnění účelu. Jedná se mimo jiné o provozování azylového domu pro rodiče s dětmi, pomoc při vyřizování běžných záležitostí lidem ohroženým sociálním vyloučením, poskytování potravinové pomoci, sledování oprávněných zájmů dětí a dospělých ve snaze napomáhat všestrannému rozvoji, vzdělávání osob a pracovníků spolku, organizování kurzů, seminářů a besed, organizování burz dětského oblečení, hraček a sportovních potřeb, podpora a organizace humanitární pomoci osamělým rodičům s dětmi, organizace a pořádání turistických pochodů nebo spolupráce s odborníky, se státními orgány, s místní samosprávou a ostatními organizacemi.

Projekt Mostu naděje je určen rodinám s dětmi především z Pardubického kraje. Sociální služby jsou poskytovány ve dvou obecních domech, které jsou částečně v bezplatné výpůjčce a částečně pronajaty od obecního úřadu v Koclířově do konce roku 2020. Celková kapacita je 38 lůžek v deseti bytových jednotkách. V jednom obecním domě žijí další nájemci, což je významné z hlediska začlenění uživatelů sociální služby do společnosti (Výroční zpráva 2015 Náš domov Koclířov, z. s., 2015).

4.1 Vývoj azylového domu

Náš domov Koclířov, z.s. vznikl jako občanské sdružení v roce 1998 registrací u Ministerstva vnitra ČR. Společenství lidí pod záštitou obecního úřadu v Koclířově mělo za cíl poskytování sociálních služeb a vybudování Azylového domu pro matky s dětmi v nouzi. V té době existoval v okolí pouze jeden AD, a to Český červený kříž ve Svitavách, který ovšem měl nízkou kapacitu. Od roku 2000 fungoval azylový dům ve třech pronajatých bytech a měl kapacitu jen pro tři až čtyři matky s dětmi. Sdružení společně s obecním úřadem v Koclířově a za finanční podpory nadace CIVILIA v roce 2002 opravilo stávající objekt a vznikla kapacita sedmi bytových jednotek a celkem 24 lůžek. Dále azylový dům získal 2 bytové jednotky označované jako dům na půl cesty pro matky, které nestihly vyřešit svoji situaci pobyt v AD.

S platností nového zákona č. 108/2006 Sb. o sociálních službách a prováděcí vyhlášky 505/2006 Sb. musel být dům na půl cesty Most naděje změněn na azylový dům pro rodiče s dětmi, kde byla cílovou skupinou celá rodina – kapacita 2 rodiny tj. 8 lůžek. V roce 2007 si občanské sdružení „Náš domov“ Koclířov zaregistrovalo u Krajského úřadu Pardubického kraje tři sociální služby: Azylový dům pro matky s dětmi v nouzi (kapacita 24 lůžek), Most naděje pro rodiny s dětmi (kapacita 8 lůžek) a Pečovatelská služba. Jednalo se o jediný AD v Pardubickém kraji, který poskytoval sociální službu azylového domu pro celé rodiny. V roce 2010 byl azylový dům zařazen do strategického plánu Pardubického kraje a získal finanční prostředky z Evropského sociálního fondu.

Rok 2011 znamenal ukončení poskytování Pečovatelské služby, a to z důvodu nedostatečného zájmu ze strany seniorů v Koclířově a přilehlých obcí. Důvodem nedostatku zájemců bylo působení pečovatelské služby ze Svitav. V roce 2012 získal azylový dům přiléhající byt, který byl opraven ze zdrojů sdružení a sponzorů, tím došlo k navýšení kapacity o jednu bytovou jednotku a 6 lůžek.

Z důvodu totožných cílů a poslání obou azylových domů došlo v roce 2015 k jejich sloučení pod jednu registraci. V tomto roce došlo také k přejmenování občanského sdružení „Náš domov“ Koclířov na Náš domov Koclířov, z.s., a ke změně právní subjektivity z občanského sdružení na zapsaný spolek v souladu s Novým občanským zákoníkem. Spolek byl zapsán u Krajského soudu v Hradci Králové ve spolkovém rejstříku. Název sociální služby je v současné době Most naděje – azylový dům pro rodiče s dětmi a má kapacitu 38 lůžek.

4.2 Poslání a cíle

Posláním sociální služby je pomoci lidem s dětmi překlenout jejich nepříznivou sociální situaci spojenou se ztrátou bydlení, zaměstnání, nedostatečným finančním zajištěním nebo nevhodnými podmínkami pro výchovu dětí. Také lidem, kteří jsou ohroženi sociálním vyloučením. Důležitý je především individuální přístup ke každému jednotlivci, tím se spolek snaží pomoci klientům začlenit se do ekonomického, sociálního a kulturního života společnosti. Motivuje uživatele k samostatnosti a odpovědnosti pro jejich rodinný život.

Mezi základní cíle patří poskytnutí bezpečného zázemí a vytvoření podmínek pro zajištění životních potřeb, minimalizace rizika sociálního vyloučení, zajištění finanční stability rodiny, řešení bytové situace uživatelů, upevnění rodinných vazeb, zachování rodiny, zvýšení soběstačnosti a dovedností uživatelů, posilování sebedůvěry v různých životních situacích a orientace v nich, respektování společenských norem, přijetí zodpovědnosti za své jednání, aktivizace uživatelů při řešení nepříznivé sociální situace a pozitivní ovlivnění dalšího formování života rodiny tak, aby byla minimalizována jejich závislost na sociální pomoci a postupně a plynule se začlenili zpět do společnosti (Výroční zpráva 2015 Náš domov Koclířov, z. s., 2015).

4.3 Hlavní činnosti a stávající ekonomické postavení

Základní poskytované sociální služby spolku jsou (Výroční zpráva 2015 Náš domov Koclířov, z. s., 2015):

- poskytnutí stravy nebo pomoc při zajištění stravy (vytvoření podmínek pro samostatnou přípravu nebo pomoc s přípravou stravy),
- poskytnutí ubytování po dobu zpravidla nepřevyšující 1 rok,
- vytvoření podmínek pro zajištění úklidu, praní a žehlení osobního prádla, výměny ložního prádla,
- pomoc při uplatňování práv, oprávněných zájmů a při obstarávání osobních záležitostí, pomoc při vyřizování běžných záležitostí vyplývajících z individuálních plánů, při obnovení nebo upevnění kontaktu s rodinou a pomoc a podpora při dalších aktivitách podporujících sociální začleňování osob, včetně uplatňování zákonných nároků a pohledávek.

Mezi potřeby uživatelů patří především základní stabilizace (např. ubytování, hygiena, možnost přípravy stravy, možnost řešení nepříznivé situace), vzdělávání, pracovní uplatnění,

vyřízení základních dokladů, hmotné zabezpečení, posilování rodičovských kompetencí, kontakt se společenským prostředím a zabezpečení zdravotní péče. Cílovou skupinou jsou partnerské a manželské páry s dětmi, matky s dětmi, otcové s dětmi a těhotné ženy. Sociální služba je určena dospělým osobám, které jsou bez přístřeší a mají ve své péči děti do 18 let, popřípadě do 26 let (jestliže se soustavně připravují na budoucí povolání). Naopak služba není určena pro osoby, které potřebují nepřetržitou zdravotní péči, mají akutní infekční onemocnění, jejichž chování by z důvodu duševní poruchy závažným způsobem narušovalo kolektivní soužití nebo mají potřeby a požadavky, které sociální služba není schopna zajistit.

Sociální služby jsou považovány za služby obecného hospodářského zájmu, které mají ekonomickou, respektive hospodářskou povahu. Tyto služby jsou určeny občanům a jsou v zájmu společnosti jako celku. Jsou však odkázány na finanční podporu ze strany státu.

4.4 Management v AD

Při založení azylového domu zde byla jedna vedoucí pracovnice, která byla zároveň i sociální pracovnící a čtyři asistentky se středoškolským vzděláním, ovšem ne sociálního zaměření. Hlavním úkolem vedoucí bylo zajistit dostatek finančních prostředků na chod AD prostřednictvím dotací z Ministerstva práce a sociálních věcí a Pardubického kraje, popřípadě nadací. Manažer měl na starosti téměř veškerou dokumentaci a musel zajistit bezproblémový chod organizace.

Tento stav trval až do otevření opraveného AD a navýšení kapacity. V té době byla přijata sociální pracovnice, která již měla odpovídající vzdělání. Jejím hlavním úkolem bylo vést sociální práci s klienty. Manažer měl za úkol koordinovat sociální službu, personalistiku, vytváření projektů jako podkladu pro financování, oslovování sponzorů a propagaci služby. S platností zákona o sociálních službách všichni pracovníci, kteří neměli dostatečné vzdělání v sociálním směru, museli absolvovat odborný kurz, který byl akreditovaný MPSV.

Do roku 2009 měli všichni pracovníci, kromě vedoucího, pracovní smlouvu na dobu určitou, vždy od února do konce roku. První měsíc byli vedeni na úřadu práce a pracovali na dohodu o provedení práce. V této době byl kritický nedostatek finančních prostředků, proto byl celý chod azylového domu závislý na dotacích na mzdy z úřadu práce.

Od roku 2010 se situace postupně začala stabilizovat, a to především díky finančním prostředkům z Evropských sociálních fondů. Od tohoto roku se situace takřka nemění.

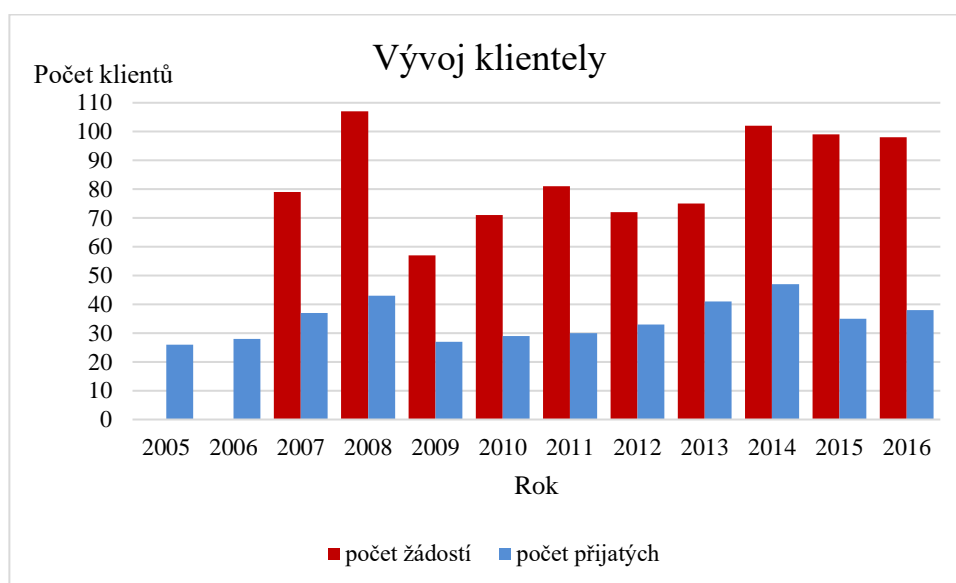
Všichni pracovníci mají v současnosti pracovní smlouvu na dobu neurčitou. V personální oblasti to vedlo k velké stabilizaci jak ze strany pracovníků, tak ze strany organizace.

V současné době má azylový dům kapacitu 38 lůžek v deseti bytových jednotkách, které jsou standardně vybaveny. V azylovém domě pracuje 8 zaměstnanců na pracovní smlouvu a 3 na dohodu o provedení práce. Sociální služba se zaměřuje především na sociální práci s klientem. V průběhu existence azylového domu management dobře reagoval na poptávku společnosti a klientelou již nejsou jen matky s dětmi, popřípadě otcové s dětmi, ale i celé rodiny. Ustálilo se také složení pracovního týmu a s klienty pracují jen odborníci s patřičným vzděláním, kteří i na dále prohlubují své znalosti. Organizace má jasně stanovené své poslání a cíle, které definuje ve strategickém plánu, standardech kvality a má dobře zpracovány pracovní postupy. Jednotliví pracovníci mají jasně dané postavení v organizaci, mají zpracovány pracovní náplně a jsou odměňováni v souladu s mzdovými předpisy. Vedoucí azylového domu, který plní funkci manažera, zajišťuje chod celé organizace, jak v oblasti personální, kontrolní, zajištění financí, odměňování, tak i v oblasti zajištění kvality sociální služby. Vedoucí azylového domu je na své pozici již 12 let a s vedením organizace má bohaté zkušenosti. Kontrola plnění vytyčených cílů probíhá jak interně, tak externě. Interní kontrolu provádí vedoucí, popřípadě orgány spolku a externí kontrola je prováděna na krajské nebo celostátní úrovni (MPSV). Financování je zajišťováno prostřednictvím Evropských sociálních fondů, dotací z městských úřadů a samozřejmě i přímou platbou od uživatelů. Náklady na provoz jednoho lůžka v azylovém domě jsou 350 Kč za den a jsou z těchto zdrojů pokryty.

Management je orientován na zájemce a klienty, kterými jsou matky s dětmi, otcové s dětmi, těhotné ženy a celé rodiny, které se ocitli v nepříznivé sociální situaci. Zájemci si nejdříve musí podat písemnou žádost na základě které jsou pozváni na sociální šetření. To představuje zmapování potřeb potenciálního klienta (např. potřeba bydlení, začlenění na trh práce, zajištění lékařské péče, požádání o nárokové dávky, hospodaření s finančními prostředky, řešení dluhů, výchova dětí apod.) a provádí ho sociální pracovník v azylovém domě. Výběr klientů provádí vedoucí pracovník společně se sociálním pracovníkem na základě bodového ohodnocení. Následně je s klientem na tři měsíce uzavřena písemná smlouva o poskytování sociální služby AD, která obsahuje informace o poskytovaných službách, místo poskytování, cenu za službu, možnosti ukončení smlouvy apod. Smlouva může být prodloužena maximálně na jeden rok. Vedoucí azylového domu seznámí klienta se všemi vnitřními pravidly a přidělí mu klíčového pracovníka. Poté je ubytován v bytové

jednotce. Sociální a klíčový pracovník sestaví s klientem, na začátku jeho pobytu, adaptační plán, který je na 14 dní a řeší nejnnutnější záležitosti, např. přihlášení dětí do školy, zajištění lékařské péče, zajištění nárokových dávek a jiné. Adaptační plán předchází individuálnímu plánu, ve kterém jsou stanoveny cíle, kterých chce klient dosáhnout a jednotlivé kroky vedoucí k jejich naplnění. Tento plán je v intervalu osmi až deseti týdnů hodnocen vedoucím pracovníkem a splněné kroky jsou nahrazeny novými. Pokud se klientovi nepodaří během jednoho roku dosáhnout vytyčených cílů a nevyřeší svoji situaci, musí si ve spolupráci se sociálním odborem příslušného městského úřadu dohodnout další postup. Nejčastěji odchází do jiného azylového domu. Ideální je, pokud klient svou situaci vyřeší, odejde do vlastního bytu a přestane být závislý na sociální službě. V případě azylového domu v Koclířově svou situaci vyřeší 60 až 70 % klientů. V tomto procesu je důležitá vzájemná spolupráce mezi pracovníky AD a klientem. Pracovníci provádí základní sociální poradenství a zprostředkovávají odborné sociální poradenství. Azylový dům spolupracuje s ostatními poskytovateli sociálních služeb (např. Krizové centrum J. J. Pestalozziho), se sociálními odbory městského úřadu, s úřadem práce, s psychologem, se sociálně aktivizačními službami apod. Cena za sociální službu spojenou s ubytováním je pro dospělého člověka 90 Kč/den, pro dítě 40 Kč/den a pár zaplatí 150 Kč/den. Tato platba je z části hrazena doplatkem na bydlení z dávek hmotné nouze (Jedličková, 2016).

V následujícím grafu můžeme vidět vývoj klientely azylového domu. Pro období let 2005 až 2006 nejsou dostupné údaje o počtu žádostí o sociální službu.



Obrázek 6: Vývoj klientely AD v období 2005–2016

Zdroj: Výroční zprávy Náš domov Koclířov, z.s.

Z grafu je patrné, že největší zájem o službu byl v roce 2008. V posledních letech se zájem opět zvyšuje a azylový dům přijímá okolo 100 žádostí za rok. Počet žadatelů převyšuje možný počet přijatých klientů o více jak polovinu, a to z důvodu velmi omezené kapacity azylového domu. V roce 2012 došlo k navýšení kapacity o 6 lůžek.

Následující graf ukazuje počet podpořených uživatelů, dospělých i dětí, v období let 2005 až 2016.



Obrázek 7: Počet podpořených uživatelů AD v období 2005-2016

Zdroj: Výroční zprávy Náš domov Koclířov, z.s.

Azylový dům se snaží počet podpořených osob neustále zvyšovat a reagovat tak na neustále se zvětšující zájem o tuto sociální službu. Nejvíce podpořených bylo v letech 2008 a 2014. Počet podpořených osob také velmi závisí na délce pobytu osob v azylovém domě. Čím kratší tato doba je, tím více osob může být podpořeno.

4.4.1 Plánování

Plánování sociální služby je ve spolku zajištěno prostřednictvím strategického plánu a regionální karty sociálních služeb, ve vztahu ke klientům. Na členské schůzi se stanovují úkoly na následující rok. Plán na nadcházející měsíc vytváří rada sdružení, která hodnotí i jeho splnění. Úkoly pro pracovníky v sociálních službách se stanovují na týdenních poradách, z kterých jsou prováděny zápisy, popřípadě prostřednictvím interních sdělení, které vydává vedoucí. Ten také určuje, kdo a do jaké doby má úkol splnit.

Strategický plán je zpracován na období let 2016 až 2020 a vytyčuje dlouhodobé, střednědobé i krátkodobé cíle spolku. Mezi dlouhodobé cíle spolku patří (Strategický plán spolku: Náš domov Koclířov, z.s, 2015):

- finanční stabilita zařízení,
- prostory pro poskytování sociální služby, udržení kapacity,
- trvalá motivace zaměstnanců – srovnatelné mzdy s průměrem v Pardubickém kraji, další vzdělávání pracovníků, stáže v jiných organizacích, pravidelné supervize, zajištění dobrovolníků,
- aktivní účast na plánování sociálních služeb v Pardubickém kraji – zařazení do sítě sociálních služeb Pardubického kraje, získat pověření k poskytování sociálních služeb jako služeb obecného zájmu,
- legislativní rámec – reagovat na změny v zákoně, registrace doplňkových služeb,
- spolupráce s ostatními organizacemi – nadále udržet dosavadní spolupráci s organizacemi, zapojení do projektu FEAD (získání kvalitních potravin pro potřebné), spolupráce s jinými azylovými domy a městskými úřady,
- kvalita sociální služby,
- propagace sociální služby – účast na veletrhu sociálních služeb ve Svitavách, pravidelně pořádat den otevřených dveří, aktualizace webových stránek.

Nejdůležitějším cílem je zřejmě finanční stabilita zařízení. Organizace chce do roku 2020 zajistit dostatečné množství subjektů, pokutující finanční prostředky, tak aby služba nebyla závislá pouze na jednom zdroji. K dosažení tohoto cíle je nutné podat úspěšnou žádost o účelovou dotaci na podporu služeb sociální prevence v rámci projektu Rozvoj sociálních služeb Pardubického kraje a tím zajistit financování azylového domu alespoň do roku 2018. Další dva roky by opět byly financovány prostřednictvím fondů EU, popřípadě z dotací MPSV a Pardubického kraje. Dofinancování sociální služby by mělo být z dotačních programů městských úřadů Pardubického kraje, především měst Svitavy, Litomyšl, Polička, Česká Třebová, Moravská Třebová, Vysoké Mýto, Ústí nad Orlicí, popř. dalších měst.

Důležitým úkolem je také zajištění prostorů pro poskytování služby, a to z toho důvodu, že v roce 2020 končí pronájem budov, ve kterých se sociální služba momentálně poskytuje. Cílem je tedy sledovat možnosti a pokusit se získat prostředky z EU na nákup a opravu vlastního objektu.

Zásadní je udržet kvalitu sociální služby. Sociální služba by měla být natolik kvalitní, aby minimálně 50 % uživatelů se začlenilo zpět do společnosti a přestalo být závislé na sociální službě. Toho by se mělo docílit individuálním plánováním s klientem a pozitivní motivací uživatelů k řešení situace. K tomu je potřeba především kvalitní odborný personál.

Střednědobé cíle jsou (Strategický plán spolku: Náš domov Koclířov, z.s, 2015):

- propagace – úprava webových stránek pro mobilní zobrazení, propagace na sociálních sítích,
- optimalizace pracovních poměrů a pracovní doby – navýšení pracovního poměru sociální pracovníce o 0,5 úvazku, optimalizace pracovní doby,
- opravy dětského hřiště „Sluníčko“ a částečné dovybavení nábytkem AD.

Krátkodobé cíle (Strategický plán spolku: Náš domov Koclířov, z.s, 2015):

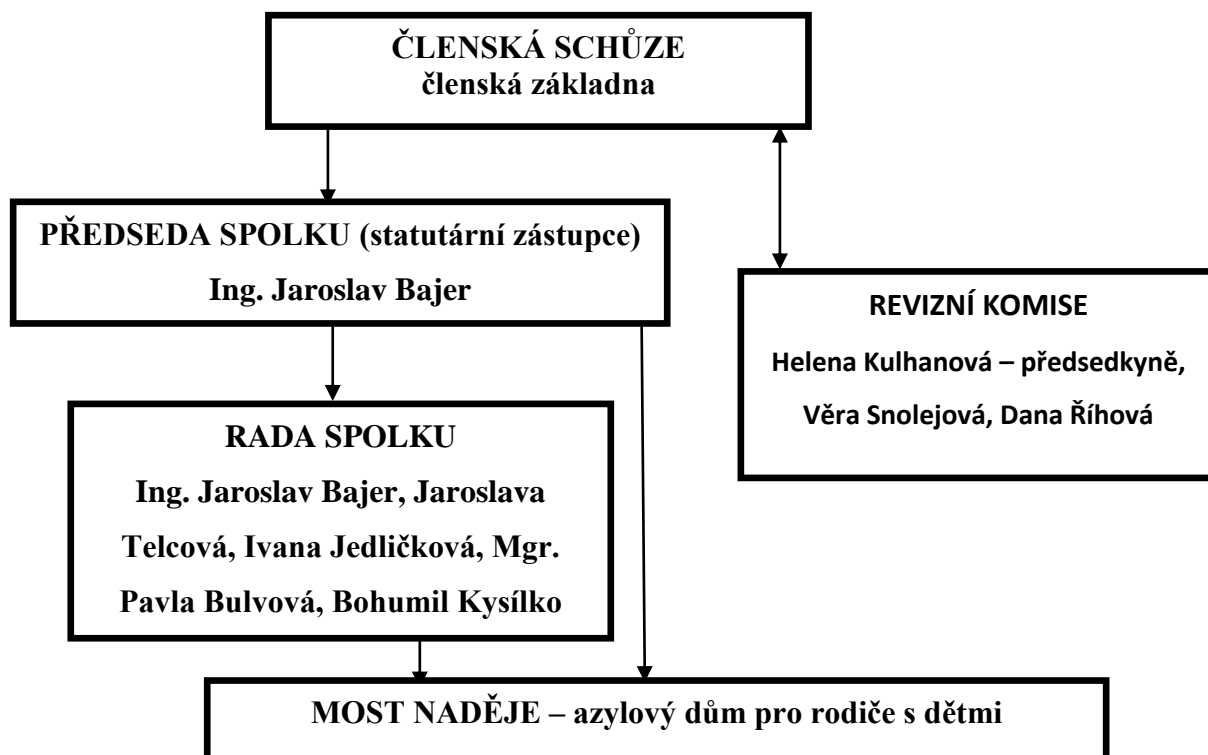
- standardy kvality,
- supervize pro pracovní týmy.

Plánování sociální služby ve vztahu ke klientům vychází ze standardů kvality, které má organizace zpracovány.

Most naděje je zařazen do Střednědobého plánu rozvoje sociálních služeb Pardubického kraje na období 2016 až 2020 a získal pověření k poskytování sociálních služeb jako služeb obecného zájmu do roku 2018. Na základě tohoto pověření mohl azylový dům požádat o dotaci v rámci projektu Rozvoj sociálních služeb v Pardubickém kraji financovaného z Operačního programu Zaměstnanost. V rámci tohoto projektu se AD zavázal podpořit minimálně 30 uživatelů služby z primární skupiny (dospělí uživatelé). V případě, že Most naděje nedodrží plán, bude mu zkrácena dotace z tohoto projektu.

4.4.2 Organizování

V současné době má spolek 32 stálých členů. Nejvyšším orgánem spolku je členská schůze, která volí členy rady a členy revizní komise. Členská schůze je svolávána předsedou spolku nejméně jednou ročně. Předseda spolku je jeho statutárním orgánem a je oprávněn jednat jeho jménem. Výkonným orgánem představuje pětičlenná rada spolku. Základním dokumentem, kterým se řídí, jsou Stanovy spolku. Organizační strukturu můžete vidět v následujícím schématu.

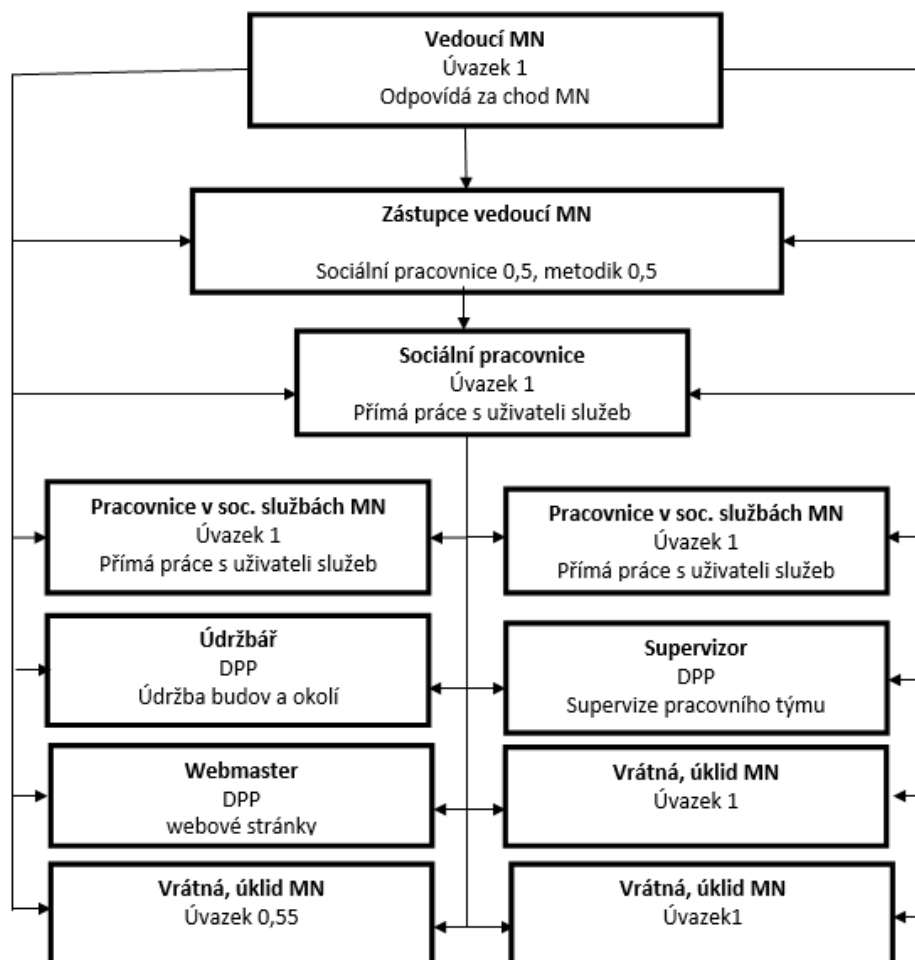


Obrázek 8: Členská základna

Zdroj: Výroční zpráva 2015 Náš domov Koclířov, z. s.

Rada spolku se schází zpravidla jednou za měsíc. Na svých schůzkách řeší problematiku spojenou s provozem jednotlivých středisek, ale i spolupráci a součinnost s ostatními organizacemi, nebo státními orgány. Revizní komise je nezávislým kontrolním orgánem, který se zodpovídá ze své činnosti členské schůzi.

Sociální službu Most naděje – azylový dům pro rodiče s dětmi momentálně zajišťují dva pracovníci v sociálních službách s celkovým úvazkem, dvě sociální pracovnice s úvazkem 1,5, metodik s úvazkem 0,5 a vedoucí zařízení s celkovým úvazkem. Všichni pracovníci mají odpovídající vzdělání a dále se vzdělávají v sociální oblasti v kurzech, které jsou akreditovány Ministerstvem práce a sociálních věcí. Provoz azylového domu v nočních hodinách, o víkendech a svátcích zajišťují vrátní s celkovým úvazkem 2,55. Organizační struktura zaměstnanců je zobrazena v následujícím schématu.



Obrázek 9: Zaměstnanci sdružení

Zdroj: Výroční zpráva 2015 Náš domov Koclířov, z. s.

V tomto případě se jedná o liniovou organizační strukturu. V organizaci je pouze jeden odpovědný vedoucí a existují zde jednoznačné vazby mezi nadřízenými a podřízenými. Jsou také přesně rozdělené kompetence. Hlavní slovo má vedoucí, dále pak sociální pracovníce a metodik. Každý zaměstnanec má v organizaci jasně danou úlohu.

Vedoucí azylového domu

Vedoucí pracovník odpovídá za personální práci, dále řídí a koordinuje pracovní tým, vede personální agendu, zodpovídá za svěřený majetek, dodržování zákonů a vnitřních předpisů, jakož i standardů kvality sociálních služeb, řádů, směrnic a formulářů nebo zpracovává statistické údaje. V neposlední řadě zpracovává žádosti o dotace, zajišťuje finanční prostředky na provoz služby, podílí se na propagační činnosti a je aktivní při získávání sponzorů. Důležitou součástí jeho práce je spolupráce se státními i nestátními organizacemi, organizace vzdělávání pracovníků a provádí kontrolní činnost.

Sociální pracovníce

V organizaci pracují celkem 2 sociální pracovníce na 1,5 pracovní úvazek. Jejich práce spočívá ve vedení evidencí žádostí, provádění sociálních šetření, zajišťování prvního kontaktu s uživateli služby, vedení vstupních pohovorů. Dále také vypracovává smlouvy o poskytování sociální služby, prodlužuje je nebo ukončuje. Sestavuje, společně s uživateli, individuální plány, dlouhodobé a krátkodobé cíle a provádí kontrolu jejich plnění, popř. jejich přehodnocení. Pro uživatele může být „klíčovým pracovníkem“. Plánuje průběh služby s ohledem na individualitu uživatelů. Aktivně se podílí na začleňování uživatelů do společnosti. Provádí základní sociální poradenství a dbá na ochranu práv a oprávněných zájmů uživatelů. Vede sociální agendy, dbá na kvalitu poskytovaných služeb a vede uživatele k aktivnímu přístupu při řešení nepříznivé situace.

Metodik

Metodik pracuje v organizaci jeden na půl úvazku. Zpracovává a reviduje metodické materiály, vypracovává standardy kvality sociálních služeb a zavádí je do praxe, provádí výstupy sociální služby, nastavuje systém hodnocení kvality, provádí konzultační činnosti, zpracovává statistické údaje a dbá na naplňování monitorovacích údajů.

Pracovníce v sociálních službách

V AD pracují dva zaměstnanci v sociálních službách podle § 116 písm. b) Zákona č. 108/2006 Sb. Pracují na plný úvazek. Sociální pracovník má na starosti ubytování uživatele, je nápomocen uživatelům služby při vedení domácnosti a výchově dětí, pomáhá uživatelům v rozvíjení pracovních návyků a pracovní aktivity zaměřených na rozvoj osobnosti, vykonává vzdělávací a výchovnou nepedagogickou činnost, zabezpečuje jejich základní požadavky, dbá na kvalitu všech poskytovaných služeb a vede uživatele k aktivnímu přístupu řešení své situace. Dále pomáhá uživatelům v hledání vhodného zaměstnání a vlastního bydlení. Podílí se na aktivním začlenění uživatelů služby zpět do společnosti, tvořivě reaguje na jejich přání a problémy, věnuje jim individuální pozornost. Je „klíčovým“ pracovníkem pro vybrané uživatele, společně se sociální pracovnící zpracovává a hodnotí individuální plány uživatelů služby, uživatelům je nápomocna při jejich realizaci.

Mimo pracovníků, kteří jsou na hlavní pracovní poměr v organizaci pracují pracovníci na dohodu o provedení práce: údržba, správce webových stránek. Účetní práce jsou zajišťovány externistou na základě smlouvy. S uživateli dále pracuje psycholog z Poradny

pro mezilidské vztahy. Všichni pracovníci mají zpracovanou pracovní náplň a jsou pravidelně proškolení v BOZP a PO.

Hlavní organizační směrnici Mostu naděje jsou standardy kvality, které představují popis sociální služby. Obsahují cíle, poslání, způsob poskytování sociálních služeb, popis individuálního plánování, směrnice, řády a pracovní postupy na jednotlivé úkony. Všichni pracovníci jsou povinni se jimi řídit.

4.4.3 Personalistika

Získávání a výběr zaměstnanců

V případě uvolnění pracovní pozice nejprve vedoucí pracovník, po poradě s radou sdružení, oznámí volné pracovní místo Úřadu práce Svitavy. Pracovníci na pozici přímé práce s uživateli služeb jsou vybíráni na základě výběrového řízení, které vypisuje rada spolku v souladu s personálním plánem a potřebnosti doplnění pracovního týmu tak, aby byla zajištěna požadovaná kvalita služeb, které organizace zajišťuje. Vyhlášení výběrového řízení probíhá v místních a regionálních médiích, popř. prostřednictvím internetových stránek. Obsahuje profil pracovního místa, kvalifikační a speciální požadavky, délku praxe, požadavky na osobní a morální předpoklady uchazeče.

Prvotní výběr provede Rada spolku prostudováním písemných přihlášek do výběrového řízení (životopis, doklad o vzdělání, doporučení, předcházející praxe, osobnostní předpoklady, trestní bezúhonnost). Vyloučení jsou uchazeči, kteří nemají stanovenou kvalifikaci k výkonu požadované funkce a mají záznam v rejstříku trestů. Druhé kolo výběrového řízení je provedeno formou osobního pohovoru.

Konečné rozhodnutí provede rada spolku podle počtu hlasů, které uchazeči získají od jednotlivých členů rady. Uchazeči jsou písemně vyrozuměni o výsledku výběrového řízení. Pokud se do výběrového řízení přihlásí pracovník, který v zařízení již pracuje, je brána do úvahy znalost prostředí a problematiky. Výběrovému řízení je přítomen vedoucí pracovník azylového domu, který je zároveň členem rady a má možnost se k jednotlivým uchazečům vyjadřovat.

Přijímací řízení

Nového pracovníka přijímá do pracovního poměru předseda spolku, popř. jím pověřený člen rady a v pracovní smlouvě je sjednána zkušební doba, zpravidla v trvání 3 měsíců. Před uplynutím této doby vedoucí pracovník hodnotí, zda bude ze strany zaměstnance splněn

požadavek na kvalitu sociální práce, jeho přístup k uživatelům a zda bude pracovní poměr pokračovat.

Zácvik nových zaměstnanců je prováděn jeden měsíc podle předem stanoveného harmonogramu, který je zpracován v „Nástupní praxi“ zaměstnance. Nástupní praxe obsahuje: údaje zaměstnance, časový rozsah praxe rozdělený do jednotlivých etap, jméno pracovníka, který je odpovědný za zácvik v jednotlivých etapách, hodnocení. Pracovník je vždy dopředu seznámen s obsahem a rozsahem nástupní praxe a hodnocení je prováděno za jeho přítomnosti.

Hodnocení pracovního výkonu

Hodnocení pracovního výkonu má v organizaci na starosti vedoucí pracovník společně se zástupcem vedoucího. Probíhá jednou měsíčně a zaměstnanci jsou hodnoceni podle plnění úkolů vyplývajících z náplně práce. Podle toho je stanoveno finanční osobní ohodnocení každého pracovníka. Osobní ohodnocení vedoucího pracovníka má na starosti předseda spolku. Vedoucí pracovník společně se zástupcem jednou za půl roku provádí písemné hodnocení, na základě pohovoru s pracovníkem.

Hodnocení se provádí jak ve vztahu k organizaci, tak i ve vztahu k uživatelům. Ve vztahu k organizaci se hodnotí především plnění úkolů, spolupráce v pracovním kolektivu, dodržování vnitřních předpisů a další vzdělání. Ve vztahu k uživatelům je to spis uživatele, monitoring práce s uživateli, individuální plán, rozhovory a podpora uživatelů, jednání s uživateli a rovnocenný přístup.

Odměňování

Pracovníci jsou odměňováni podle zákona o mzdě a každý dostane mzdový výměr. Skládá se ze základní mzdy, která je pevná, a osobního ohodnocení, což je pohyblivá složka mzdy. Hodnocení pracovníka a stanovení výše osobního ohodnocení provádí každý měsíc vedoucí pracovník. Mzdová politika je uvedena v pracovním řádu.

Odměňování vychází z výsledku hodnocení, výše mzdy však musí být v souladu s pracovním řádem. Mimo základní mzdy a osobního ohodnocení může manažer dát zaměstnanci mimořádnou odměnu, v případě splnění mimořádného úkolu nad rámec pracovní náplně a pracovní doby. V následující tabulce můžeme vidět návrh osobního ohodnocení a mimořádné odměny za měsíc září 2016.

Tabulka 2: Osobní ohodnocení

Jméno	Částka (v Kč)	Mimořádná (v Kč)	Celkem (v Kč)	Poznámka
Pracovník v sociálních službách (0-8 000 Kč)	8 000	3 000	11 000	Koclířovský kotlík
Vrátná (0-1 000 Kč)	1 000		1 000	
Vedoucí (0-12 000 Kč)	12 000	4 000	16 000	Koclířovský kotlík
Pracovník v sociálních službách (0-8 000 Kč)	8 000	3 000	11 000	Koclířovský kotlík
Vrátná (0-2 000 Kč)	2 000		2 000	
Vrátná (0-2 000 Kč)	2 000		2 000	
Sociální pracovník (0-8 000 Kč)	8 000	3 000	11 000	Koclířovský kotlík
Sociální pracovník, metodik (0-9 000 Kč)	9 000	3 000	12 000	Koclířovský kotlík

Zdroj: Interní dokumenty organizace

V tabulce je znázorněno jak osobní ohodnocení, tak i mimořádná odměna, která byla udělena za splnění mimořádného úkolu nad rámec pracovní náplně a mimo pracovní dobu za přípravu a organizaci akce „Koclířovský kotlík“, která byla pořádána v rámci začleňování klientů do společnosti.

Pracovní podmínky

Pracovní podmínky v organizaci jsou dány pracovním řádem, pracovní smlouvou, informacemi k pracovní smlouvě, mzdovým výměrem a pracovní náplní jednotlivých zaměstnanců. Do pracovních podmínek spadá také mlčenlivost a hmotná odpovědnost. Pracovníci jsou pravidelně jedenkrát ročně proškolení v BOZP a PO. Dále je zpracováván plán dovolených. Zaměstnanci mají nad rámec platné legislativy jeden týden dovolené navíc. Podrobují se pravidelně pracovní lékařským prohlídkám a dle platné legislativy např. při noční práci každoročně.

Dokument Informace pro zaměstnance k pracovní smlouvě upravuje především délku dovolené, splatnost mzdy, týdenní průměrnou pracovní dobu a rozvázání pracovního poměru.

Vzdělávání

Všichni pracovníci, kteří pracují s uživateli sociálních služeb jsou povinni se vzdělávat podle zákona 108/2006 Sb. o sociálních službách, a to minimálně 24 hodin akreditovaných kurzů ročně. Každý pracovník na začátku roku vypracuje plán osobního rozvoje, ve kterém uvede oblasti, ve kterých by se chtěl vzdělávat. Plán konzultuje s vedoucím pracovníkem, který na jejich základě vypracuje vzdělávací plán na daný rok. Ve vzdělávacím plánu se promítnou nejen odborné kurzy akreditované MPSV, účast na konferencích a školeních, supervize, ale i stáže v ostatních zařízeních sociálních služeb. Organizace umožňuje stáže pracovníkům z jiných azylových domů, při kterých dochází k významnému předávání zkušeností.

V letech 2013 až 2015 byl spolek partnerem vzdělávacího projektu „CEMA Žamberk a partneři rozvíjí schopnosti svých lidí“, který byl financován z prostředků Evropského sociálního fondu v rámci Operačního programu Lidské zdroje a zaměstnanost. Na základě tohoto programu proběhlo vzdělávání zaměstnanců spolku i nad rámec povinných 24 hodin.

4.4.4 Vedení a motivace

Pro organizaci je typický demokratický styl vedení, kdy poslední slovo má vedoucí služby, popřípadě v některých případech statutární zástupce nebo rada spolku. Zaměstnanci mohou vyjádřit svůj názor na pravidelných poradách, které plní především informační, kontrolní, motivační a koordinační funkci.

Každý týden probíhá porada pracovního týmu, na které se řeší provozní záležitosti, jsou zhodnoceny úkoly z minulé porady, klíčoví pracovníci podávají informace o úspěšnosti v začleňování klientů a dosahování cílů z individuálních plánů. Vedoucí pracovník také stanoví úkoly na nejbližší dobu. Velmi důležitý pro práci s uživateli je jednotný postup všech pracovníků. Ten se na těchto poradách diskutuje a všichni mohou navrhnout jeho zlepšení.

Velmi důležitá pro vedení lidí je i jejich motivace. Pracovníci se cítí bezpečně ve svojí pracovní pozici, protože mají práci vymezenou pracovní náplní a všechny úkony jsou popsány v pracovních postupech. Nejsilnější motivem je odměna za dobře vykonanou práci, která se odvíjí od hodnocení pracovníka manažerem. Odměna je dána především

pohyblivou složkou mzdy a možností získání mimořádné odměny. V opačném případě dochází k negativní motivaci, a to v podobě odebrání části osobního ohodnocení.

Další forma motivace je v podobě nově vybavených kanceláří a modernějšího počítačového programu, který výrazně usnadňuje práci. Pozitivním faktorem je také kladné vyřešení nepříznivé životní situace uživatele, na kterém se pracovník podílel. Motivující je i kladné vnímání sociální služby veřejností. K získání opětovné motivace pracovníků, kterou díky stresujícímu a vypjatému prostředí často ztrácí slouží pravidelné supervize pracovního týmu s psychologem.

4.4.5 Kontrolování

V organizaci probíhají jak interní, které má na starosti vedoucí pracovník, tak externí kontroly.

Interní kontrola probíhá na týdenních poradách. Je prováděna podle plánu kontrol, kde jsou kontrolovány jednotlivé úseky činností pracovníků, dodržování pracovního řádu a pracovních úkolů. Veškeré informace o uživateli a kroky vedoucí k naplnění cílů jsou zaznamenány v programu Azylák, kde vedoucí pracovník průběžně kontroluje správnost pracovních postupů. Jednou za půl roku je zpracována monitorovací zpráva, která představuje kontrolu naplňování monitorovacích ukazatelů, tj. počet podpořených osob a počet lůžkodnů. Je prováděna i finanční kontrola čerpání finančních prostředků. Každé čtvrtletí se inventarizuje pokladna a každoročně se provádí inventarizace hmotného i nehmotného majetku.

Vedoucí pracovník se zodpovídá za splnění úkolů na pravidelných schůzkách rady, které se konají osmkrát až desetkrát do roka. Hodnocení krátkodobého, eventuálně dlouhodobého plánu je prováděno jednou za rok členskou základnou spolkem na členské schůzi. Je hodnoceno především dosažení vytyčených cílů a stanoví se cíle nové. Na této schůzi také podává zprávu o hospodaření spolku i kontrolní a revizní komise.

Nejdůležitější externí kontrolou je Inspekce kvality sociálních služeb MPSV, která se zabývá aplikací standardů kvality sociálních služeb v praxi s uživateli a úplností a správností dokumentace sociální služby, tj. pracovních postupů, směrnic a řádů. Ověřování probíhá formou přímého kontaktu s uživatelem služby. Dále probíhá kontrola registračních podmínek, kterou provádí Krajský úřad Pardubického kraje. V tomto případě se kontroluje kapacita, prostředí a podmínky poskytování služby. Finanční kontrola čerpání dotačních

prostředků a jejich uznatelnost v projektu je prováděna jak Krajským úřadem Pardubického kraje, tak jednotlivými městskými úřady, od kterých jsou čerpány dotace.

V minulých letech proběhly kontroly úřadu práce, týkající se odměňování a pracovních podmínek zaměstnanců, inspektorátu práce, kontrola BOZP, kontrola PO, kontroly ze správy sociálního zabezpečení a zdravotní pojišťovny na odvody sociálního a zdravotního pojištění za zaměstnance. Budova azylového domu je pravidelně kontrolována Krajskou hygienickou stanicí.

4.5 Financování

Most naděje – azylový dům pro rodiče s dětmi má vyrovnaný rozpočet. Financování azylového domu je vícezdrojové, to znamená, že není závislé na finančních prostředcích pouze od jednoho subjektu. V současné době je služba financována v rámci projektu Rozvoj sociálních služeb v Pardubickém kraji financovaného z Operačního programu Zaměstnanost. Pro rok 2016 tato dotace činila 3 393 607 Kč a pro rok 2017 činí 3 438 856 Kč, což představuje až 80 % příjmů azylového domu. Princip spočívá ve vyrovnávací platbě formou účelové dotace na zajištění sociálních služeb prevence, pro poskytovatele sociálních služeb zařazených do krajské sítě sociálních služeb, kteří obdrželi Pověření k výkonu služby obecného hospodářského zájmu. Nedílnou součástí žádosti o tuto dotaci byl podrobný rozpočet organizace (příloha A), který je závazný.

Dalších 15 % je financováno z úhrad od uživatelů. Za rok 2016 tyto příjmy činily 630 392 Kč a pro rok 2017 se předpokládá 639 000 Kč. Zbýlých 5 % je financováno z ostatních zdrojů. Financování je zaručeno na období let 2016 až 2018, což dává službě určitou finanční stabilitu. Čerpání finančních prostředků je sledováno Pardubickým krajem a dvakrát do roka organizace zasílá monitorovací zprávy.

V následující tabulce můžete vidět jednotlivé zdroje financování. Částky jsou uvedeny v celých korunách.

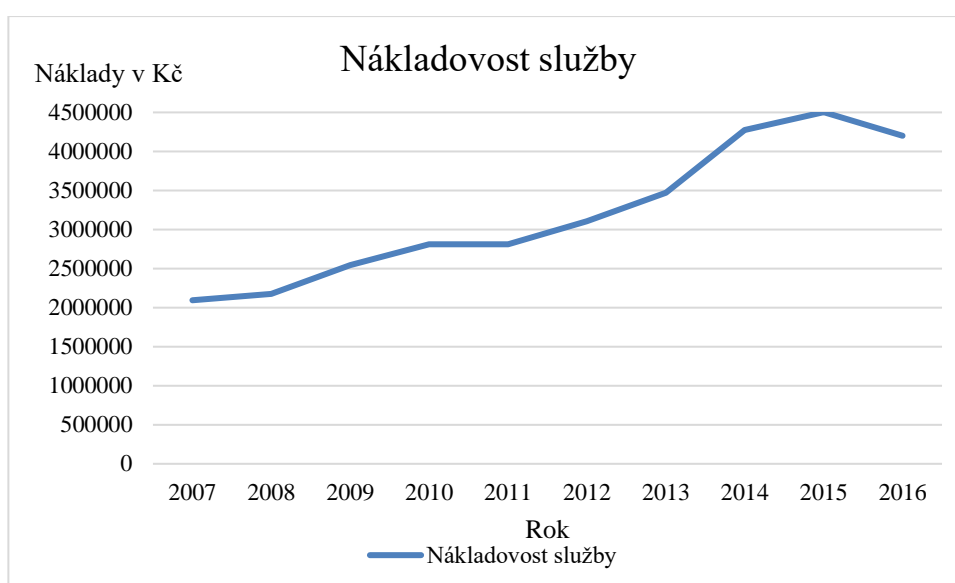
Tabulka 3: Vývoj financování AD

	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Dotace EU	2 279 915	2 279 915	2 475 000	2 733 108	3 491 332	3 577 720	3 393 607
Úhrady uživatelů	454 988	454 988	519 240	551 360	588 010	562 193	630 392
Ostatní zdroje	103 399	103 399	122 288	186 945	193 558	363 248	178 611
Celkem	2 838 302	2 838 302	3 116 528	3 471 413	4 272 900	4 503 161	4 202 610

Zdroj: Výroční zprávy Náš domov Koclířov, z.s.

Dotace EU představují příjmy z jednotlivých operačních programů na sociální služby v uplynulých letech. V roce 2015 byla tato dotace udělena pouze na 9 měsíců, proto byla služba dofinancována z dotace MPSV. Ostatní zdroje jsou získávány na základě podávání žádostí na jednotlivé městské úřady, v jejichž spádové oblasti se nachází azylový dům. Dále to jsou různí drobní sponzoři a donátoři.

Největší náklady sociální služby jsou na mzdy pracovníků, které tvoří více jak polovinu rozpočtu. Zbývající část tvoří provozní náklady, z nichž největší položka je za služby, tj. energie, právní a ekonomické služby, opravy a další. Následující graf zobrazuje vývoj nákladovosti služby.



Obrázek 10: Nákladovost služby

Zdroj: Výroční zprávy Náš domov Koclířov, z.s.

Z grafu jsou patrné rostoucí náklady na poskytování služby. To je spojené s rostoucí kapacitou azylového domu a modernizací zařízení. Také náklady na spotřebu energie se neustále zvyšují.

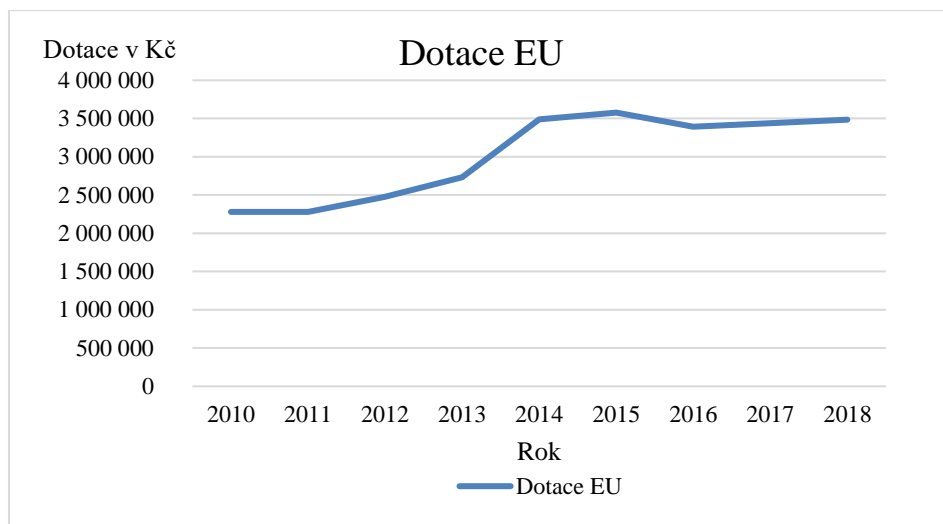
4.6 Porovnání současné situace s minulostí

Jak můžeme pozorovat v počátcích vzniku azylového domu byla jistá nestabilita jak po stránce manažerské, tak po stránce finanční. Vývoj nastal také ve složení klientely azylového domu a metod sociální práce.

Funkce manažera nebyla pouze prací jednotlivce, ale skupiny lidí, která stála u vzniku spolku. V čele organizace byla vedoucí, která zároveň zastávala funkci sociální pracovnice.

Měla však velmi malé rozhodovací pravomoci a v mnoho případech důležitá rozhodnutí prováděla skupina lidí, kteří neměli dostatečné odborné znalosti v této oblasti. Pracovnice v sociálních službách byly nazývány asistentkami a neměly dostatečné vzdělání. Klientům byly nápomocny spíše jen při výchově dětí nebo náviku vedení domácnosti a neřešily jejich situaci komplexně. I jejich pracovní pozice byla velmi nestálá. Neexistovaly ani standardy kvality a pracovní postupy. Pracovní poměry nebyly v souladu s pracovněprávními předpisy a asistentky sloužily i ve dvaceti čtyř hodinových směnách. Postupem času byla přijata sociální pracovnice a upevnilo se i postavení vedoucího pracovníka. S rozvojem legislativy byly zpracovány a uvedeny do praxe standardy kvality sociálních služeb a pracovní postupy na jednotlivé úkony. Pracovnice v sociálních službách si doplnily potřebné vzdělání v kurzech akreditovaných MPSV a pracovní poměry byly dány do souladu se zákoníkem práce. V současné době je vedoucí odpovědná za chod azylového domu a má k tomu patřičné pravomoci a rozhodovací možnosti. Garantem odborné sociální práce jsou dva sociální pracovníci s vysokoškolským vzděláním, z nichž jeden má na část úvazku funkci metodika. Dále je přímá práce s klienty zajištěna dvěma pracovnicemi v sociálních službách. Všichni pracovníci již mají pracovní poměr na dobu neurčitou.

Financování sociální služby vždy bylo závislé na dotacích a sponzorských darech. Dotační programy z MPSV i z Pardubického kraje byly vypisovány pouze na jeden rok a často se stalo, že sociální služba v prvních měsících roku, než byly poskytnuty finance, neměla dostatek prostředků. Tato situace byla někdy řešena půjčkou od obecního úřadu v Koclířově. V roce 2010 začala být sociální služba financována z Evropských sociálních fondů prostřednictvím individuálního projektu Pardubického kraje I. Tento projekt byl vypsán na dobu tří let a proti minulému období zaručil službě finanční stabilitu. Následoval individuální projekt II. a III. V současné době pokračuje financování z Evropských sociálních fondů. Graf ukazuje vývoj dotací z EU až do roku 2018.



Obrázek 11: Vývoj dotací EU

Zdroj: Interní dokumenty organizace

Graf ukazuje, že služba získává z Evropské unie stále více finančních prostředků a je na této dotaci velmi závislá. V současné době má azylový dům jistotu financování do roku 2018.

Klientelu azylového domu tvořily na počátku pouze matky samoživitelky a těhotné ženy. Postupně se cílová skupina rozšířila i o otce s dětmi a od roku 2007 o celé rodiny s dětmi. V této době se jednalo o ojedinělý projekt pro rodiny v Pardubickém kraji. Vyvíjela se i sociální práce s touto skupinou lidí, která se stále více individualizovala a zaměřovala na potřeby a přání klientů.

4.7 Přínosy pro společnost

Azylový dům se zabývá částečně problematikou bezdomovectví osamělých rodičů a manželských nebo partnerských párů s dětmi v regionu. Řeší jejich nepříznivou sociální situaci spojenou se ztrátou bydlení, zaměstnání, nedostatečným finančním zajištěním, popřípadě nevhodnými podmínkami pro výchovu dětí. Minimalizuje tím riziko jejich sociálního vyloučení. Tuto jejich nepříznivou situaci se zaměstnanci azylového domu snaží řešit komplexně, to znamená, že neřeší pouze ubytování, ale i finanční stabilitu rodiny, zvýšení soběstačnosti a dovedností uživatelů nebo posilování sebedůvěry. To vede k získání odpovědnosti za vlastní život a opětovnému začlenění do společnosti, takže přestávají být závislími na sociálních službách.

Most naděje se zaměřuje na řešení nepříznivé situace u celé rodiny, tak aby mohla zůstat spolu a nedocházelo k jejímu rozdělení. Výhoda spočívá v tom, že alespoň jeden dospělý člen rodiny se může zapojit do pracovního procesu, a tím dojde k rychlejšímu sociálnímu začlenění celé rodiny.

Spolek Náš domov Koclířov se aktivně podílí na společenském a kulturním životě v obci, například pořádání akcí pro děti a turistického pochodu „Koclířovský kotlík“. Dalším přínosem je vytvoření pracovních míst v azylovém domě pro obyvatele obce.

4.8 SWOT analýza

SWOT analýza je univerzální analytická technika zaměřená na zhodnocení vnitřních a vnějších faktorů ovlivňujících úspěšnost organizace nebo nějakého konkrétního záměru. Identifikuje vnitřní a vnější stránky, příležitosti a hrozby. Představuje jeden ze základních nástrojů pro analýzu prostředí organizace. Následující tabulka ukazuje faktory ovlivňující azylový dům.

Tabulka 4: SWOT analýza

SILNÉ STRÁNKY	SLABÉ STRÁNKY
Prorodinné aktivity	Neexistence propagace na sociálních sítích
Poskytování služby azylového domu pro celé rodiny s dětmi	Nedostatečné prostory
Nízká fluktuace zaměstnanců	Nedostatek pracovních příležitostí pro klienty
Zajištění nočních služeb	Absence návazné sociální služby (SAS)
V místě poskytování minimum kriminality	Nezajištění dobrovolníků
PŘÍLEŽITOSTI	HROZBY
Rozšíření služeb	Nízký zájem klientů o službu
Výstavba nového azylového domu	Výrazné snížení finanční podpory z krajských nebo celostátních prostředků, zrušení dotací EU
Vytvoření sociálního podniku	Ztráta prostor pro poskytování služby
Rozšíření propagace služby	Změna legislativy
Zlepšení vybavenosti	Registrace stejné sociální služby v okolí

Zdroj: vlastní zpracování

Za jednu z nejsilnějších stránek Mostu naděje lze považovat poskytování sociální služby pro celé rodiny s dětmi, což není v České republice příliš rozšířené. Azylový dům nabízí služby pro celé rodiny, které jsou ubytovány v obecním domě, kde žijí další nájemci, což je významné z hlediska začlenění uživatelů sociální služby do společnosti. V Pardubickém kraji jsou pouze dvě organizace tohoto typu, které poskytují sociální službu pro celé rodiny. Prorodinné aktivity provádí zkušený psycholog formou interaktivního viodetréninku, který je zaměřen nejen na vztahy mezi partnery, ale i na výchovné problémy u dětí.

Pracovní tým je stálý a k obměně pracovníků dochází velmi ojediněle. Silná stránka v nízké fluktuaci zaměstnanců spočívá ve znalostech problematiky a sebranosti týmu. V objektu, ve kterém jsou ubytováni klienti je neustále přítomen lidský faktor, který zasáhne v případě nečekané události.

Vzhledem k tomu, že se azylový dům nachází na vesnici je zde velmi malá pravděpodobnost kriminality. Uživatelé mají sníženou dostupnost k hernám, barům a děti nemají možnost se zapojovat do skupin, ve kterých se vyskytuje závadové chování.

Největší slabina spočívá v nedostatku pracovního uplatnění pro klienty v místě poskytování služby. V případě zapojení do pracovního procesu musí ve většině případu dojíždět do okolních měst. Další slabá stránka spočívá v absenci návazné sociální služby, kterou sám spolek nemá zaregistrovanou. Sociálně aktivizační služby (SAS) v okolí mají většinou plnou kapacitu a často se stane, že s klienty po odchodu z azylového domu již nikdo nepracuje a může se stát, že se opětovně dostanou do nepříznivé životní situace a vrátí se zpět do azylového domu. V organizaci nepracují žádní dobrovolníci, kteří by se zabývali především s dětmi klientů, například na zlepšení školního prospěchu.

Největší příležitostí je výstavba nového azylového domu. V současné době se otevírají fondy EU, které umožňují výstavbu nových zařízení, což pro spolek představuje příležitost na získání finančních prostředků k výstavbě nového zařízení. Tím by byla vyřešena hrozba neprodloužení nájemních smluv ve stávající budově. Vytvoření sociálního podniku by znamenalo získání dalších finančních prostředků.

Hrozba nízkého zájmu klientů o služby by se dala snížit zvýšením její propagace například na sociálních sítích. V současné době je připravována novela zákona o sociálních službách, kde by mohly být např. předepsané ubytovací standardy, kterým by azylový dům nemusel odpovídat a tím by musela být výrazně snížena kapacita.

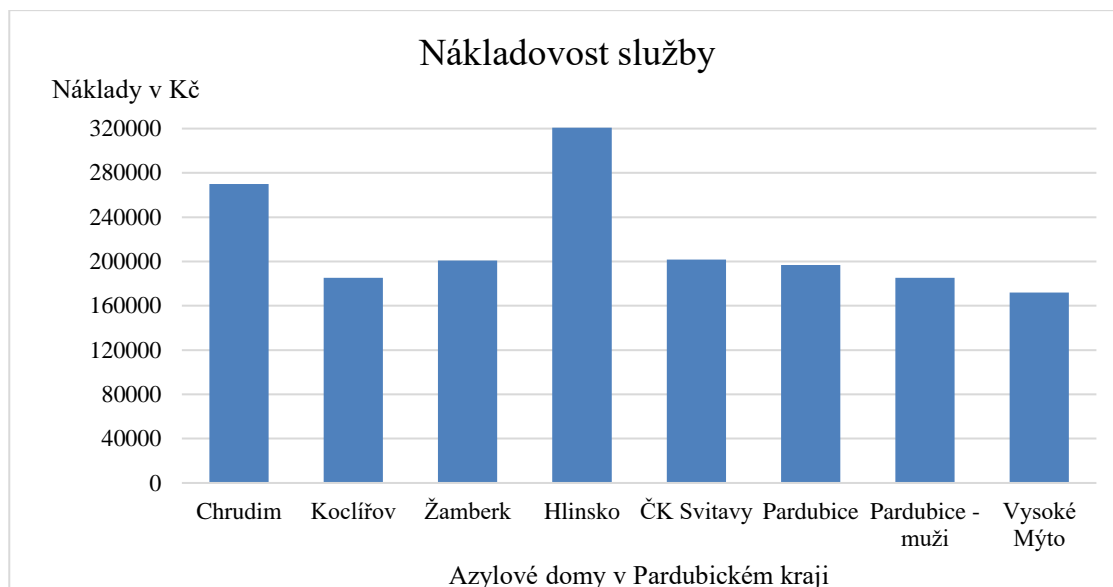
5 POROVNÁNÍ MANAGEMENT AZYLOVÝCH DOMŮ V PK

Náš domov Koclířov ve srovnání s velkými neziskovými organizacemi v Pardubickém kraji, jako jsou například SKP-CENTRUM, o.p.s. nebo Centrum J. J. Pestalozziho, které poskytují několik druhů sociálních služeb, je poměrně malou organizací. Organizační struktura v těchto větších NNO je také značně složitější. V čele společností stojí ředitel, který se zodpovídá dozorčí a správní radě a jsou mu podřízeni vedoucí jednotlivých středisek. Struktura zaměstnanců ve spolku Náš domov Koclířov je spíše podobná jednotlivým střediskům, na které jsou velké organizace rozděleny. Strukturu zaměstnanců SKP-CENTRA, o.p.s. tvoří například i odborný garant, fundraiser, personální a ekonomický úsek, úsek kvality a projektového řízení, to znamená, že mají odborníky i na oblasti, které ve spolku musí zvládnout vedoucí. Tyto organizace mají také k dispozici i o poznání větší množství finančních prostředků a možností, jak je získat, protože rozsahem svých služeb se dostaly více do povědomí veřejnosti. Účastní se v několika městech, ve kterých působí, veletrhů sociálních služeb a burz filantropie a tím získávají větší finanční prostředky od sponzorů na financování služeb (Pitaš, 2011; Kadlec, 2015).

Dobrou cestou se vydal management organizace Květná zahrada, z.ú., se sídlem v Květné, který zvolil cestu založení sociálního podniku ve formě farmy. Zisk z této činnosti je použit pouze na dofinancování sociálních služeb, které organizace poskytuje a významně doplňuje její příjmy. I management v Koclířově uvažuje o podobném způsobu dofinancování, ovšem v omezené podobě, a to z toho důvodu, že klientelu AD tvoří z velké části matky na mateřské nebo rodičovské dovolené (Raditsch, 2017).

Vedení neziskových organizací poskytující sociální služby podobného rozsahu jako Náš domov Koclířov funguje takřka stejně nebo velmi podobně.

Krajský úřad Pardubického kraje pracuje s benchmarkingovou databází, do které management poskytovatelů sociálních služeb zadává roční statistické výsledky, jak z oblasti finanční, personální, tak i z oblasti klientely. Manažeři si z této databáze mohou vygenerovat analýzy a grafy, které nabízejí srovnání jednotlivých poskytovatelů. V následujícím grafu můžete vidět nákladovost poskytované služby připadající na jedno lůžko v azylových domech Pardubického kraje. Do nákladů jsou zahrnuty jak osobní, tak provozní náklady.



Obrázek 12: Nákladovost služeb v Pardubickém kraji

Zdroj: interní dokumentace organizace

Z grafu vyplývá, že nejvíce nákladový je azylový dům v Hlinsku, který je určen obětem domácího násilí, těhotným ženám a matkám s velmi malými dětmi, čemuž odpovídá i zabezpečení a vybavení azylového domu. Druhou nejnákladnější poskytovanou službou je azylový dům v Chrudimi, který je poměrně novým zařízením a klienti v něm mají nadstandardní podmínky, ve formě i vícepokojových bytů. Azylový dům v Koclířově se řadí svojí nákladovostí k průměru v kraji.

6 INTERPRETACE A HODNOCENÍ VÝSLEDKŮ

Azylový dům pro rodiny s dětmi je bezesporu potřebný pro řešení problematiky bezdomovectví v Pardubickém kraji. Poptávka však neustále převyšuje nabídku, tedy je zde více žádostí, než tato služba může uspokojit lidí, a to především z toho důvodu, že existuje spousta deprivovaných rodin s dětmi, které potřebují pomoc. V současné době se připravuje zákon o sociálním bydlení, který by v budoucnu tuto situaci částečně řešil. Obce budou mít povinnost poskytovat sociální byty s nízkým nájmem. Pomoc rodinám bude poskytována prostřednictvím terénních služeb, které nebudou tak nákladné jako azylové domy.

Náš domov Koclířov funguje jako malá nestátní nezisková organizace, která se zaměřuje především na kontakt s klientem a s tím úzce souvisí i management. V současné době pracuje v organizaci celkem 11 pracovníků, kteří se podílí na chodu azylového domu. Organizace vykazuje velmi nízkou fluktuaci zaměstnanců, což je pro poskytování sociální služby velmi pozitivní, a to z toho důvodu, že pracovníci dobře znají prostředí, chod organizace, mají zažité pracovní postupy a vědí, jak pracovat s cílovou skupinou. Na druhou stranu v organizaci chybí pracovník, který by se věnoval pouze rozvoji dětí.

V organizaci funguje demokratický styl vedení a každý může vyjádřit svůj názor. Vedoucí pracovník každý týden svolá poradou zaměstnanců, na které všichni pracovníci řeší aktuální otázky. Všichni zaměstnanci, prostřednictvím těchto porad, jsou informováni o veškerém dění v organizaci a mohou se tak podílet na řešení problémů klientů. Manažer na poradách také hodnotí úkoly podřízených. Na základě splněných úkolů, dodržování pracovních postupů, pracovní náplně a přístupu k uživatelům vedoucí stanoví osobní ohodnocení zaměstnanců. Finanční osobní ohodnocení může být doplněno mimořádnou odměnou, kterou zaměstnanec dostane za splnění mimořádného úkolu, což je pro pracovníky velmi motivující, ale chybí další motivační faktory, v podobě různých benefitů, např. příspěvek na stravování.

V současné době v organizaci panuje určitá nejistota, a to z toho důvodu, že v roce 2020 končí pronájem a výpůjčka prostorů, ve kterých je sociální služba poskytována. Tato nejistota by mohla vést k určité nestabilitě v azylovém domě a mohla by mít vliv na větší fluktuaci pracovníků a v nejhorsím případě by mohla způsobit i zánik azylového domu.

Služba je dlouhodobě financovaná z Evropských sociálních fondů a finanční prostředky jsou zaručeny do konce roku 2018. Část příjmů tvoří úhrady klientů a různé dotace. Podpora z ESF by mohla tímto rokem skončit, a to by mohlo vést k finančním problémům organizace, které byly již v minulosti.

V porovnání s ostatními azylovými domy v Pardubickém kraji je Most naděje – azylový dům pro rodiče s dětmi druhým největším a byl první, který začal poskytovat sociální službu pro celé rodiny s dětmi. Při tom jeho náklady na jedno lůžko se pohybují v průměrných hodnotách. Nevýhoda spočívá v tom, že tento azylový dům je umístěný na vesnici, kde je poměrně málo pracovních příležitostí pro klienty.

7 NÁVRHY A DOPORUČENÍ

Cílem této kapitoly je vytvořit určité návrhy a doporučení, které by vedly ke zlepšení managementu Mostu naděje – azylového domu pro rodiny s dětmi.

V rámci plánování má organizace velmi dobře zpracovaný strategický plán. Chybí však rozpracování tohoto plánu do jednotlivých časových úseků a kroků. Pro organizaci by bylo vhodné vypracovat taktický a operativní plán. Plánování z krátkodobého a střednědobého horizontu by mohlo být založeno na návrzích pracovního kolektivu a schvalováno vedoucím organizace. Vhodné by také bylo, aby pracovníci vypracovávali týdenní plány pro dosažení vytyčeného cíle. Dále by autorka doporučila přijmout pracovníka na volnočasové aktivity nebo alespoň zajištění dobrovolníků, kteří mají zkušenosti s prací s dětmi. Poté by azylový dům mohl nabídnout i příležitostné hlídání dětí, v případě neodkladných záležitostí.

Rozšíření propagace služby na sociální sítě by znamenalo zvýšení zájmu o službu a povědomí veřejnosti. Tím by organizace částečně eliminovala hrozbu nízkého zájmu klientů. V oblasti personalistiky by organizaci měla usilovat o zvýšení mezd pracovníků přímé péče minimálně na úroveň státní správy. Zvýšení frekvencí supervizí s odborným psychologem, by také předcházelo přílišné psychické zátěži zaměstnanců. Vícedenní školení mimo organizaci s pracovníky ostatních azylových domů by vedlo nejen k zvyšování kvalifikace a výměně zkušeností, ale i ke stmelování kolektivu. Dále by se mohly pořádat pravidelné besedy s odborníky z úřadu práce z úseku hmotné nouze a státní sociální podpory, což by přispívalo k udržení kroku se stále se aktualizujícími legislativními změnami.

Pro zajištění většího množství finančních prostředků by se organizace měla účastnit veletrhů sociálních služeb a burz filantropie, na kterých by prezentovala svoji službu a mohla by získat nové sponzory. Vzhledem k tomu, že v roce 2020 končí pronájem prostorů pro poskytování sociální služby by bylo vhodné pokusit se získat finanční prostředky z EU na nákup a opravu vlastního objektu. Dále by také organizace mohla oslovit nadační fondy, které by tento záměr spolufinancovali. Tím by vyřešila hrozbu v podobě ztráty prostorů pro poskytování služby. Autorka by také doporučila zvážit možnost zavedení sociálního podniku, jako zdroj dofinancování sociální služby. V případě azylového domu by se mohlo jednat například o dílnu, kde by matky, popřípadě otcové, mohli pracovat jen na část úvazku a měli by i dostatek času na své děti. Zřízením sociálního podniku by se omezila hrozba nedostatku finančních prostředků, ale i problematika nedostatku pracovních příležitostí pro klienty, kteří by se tak částečně zapojili do pracovního procesu a získali pracovní návyky.

ZÁVĚR

Azylové domy jsou nedílnou součástí hospodářského systému a řeší problematiku bezdomovectví, nepříznivé sociální situace, začlenění se do pracovního cyklu nebo i problematiku chudoby. Snahou těchto organizací je začlenit klienty zpět do společnosti. Služby azylových domů jsou poskytovány především matkám nebo otcům s dětmi, těhotným ženám, ale i celým rodinám.

Teoretická část bakalářské práce vymezuje neziskový sektor v rámci národního hospodářství. Dále se první kapitola zabývá charakteristikou neziskových organizací, stanovením misí a vizí, jejich členění a typologií. Je zde také věnována pozornost financování neziskových organizací a možnostem samofinancování. Ve druhé kapitole je vysvětlen pojem sociální služba a azylový dům, speciálně azylový dům pro rodiny s dětmi. Poslední kapitola teoretické části je věnována právě problematice managementu. Je zde analyzováno plánování, organizování, personalistika, vedením lidí a kontrolování. Dále je analyzována role manažera v organizaci a jeho očekávané vlastnosti.

Praktická část je zaměřena na sociální službu Most naděje – azylový dům pro rodiče s dětmi. Je zde popsána současná situace a vývoj organizace. V oblasti vývoje se práce věnuje vzniku, postupnému rozšiřování kapacity, cílové skupiny klientů a služeb. V další části práce zkoumá management od vzniku organizace až do současné doby, se zaměřením na vývoj organizační struktury, vzdělávání zaměstnanců, roli manažera a jeho pravomoci. Management je rozdělen na plánování, organizování, personalistiku, vedení lidí a kontrolování. Samostatná kapitola je věnována financování této sociální služby, kde jsou vytyčeny způsoby získávání finančních prostředků a náklady organizace. Dále se práce zabývá porovnáním současného stavu s minulostí a jsou vytyčeny přínosy organizace pro společnost. Vnitřní a vnější prostředí organizace, tedy její silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby, jsou rozebrány v kapitole SWOT analýza. Dále bylo provedeno porovnání managementu azylových domů v Pardubickém kraji, a to především na základě benchmarkingu. Předposlední kapitola přináší interpretaci a hodnocení zjištěných výsledků. Bakalářskou práci uzavírají návrhy a doporučení na zlepšení managementu azylového domu.

Fungování managementu organizace je na dobré úrovni, ale analýzou byly zjištěny určité nedostatky. V oblasti plánování je velmi dobře zpracovaný strategický plán, ale pro další vývoj organizace je potřebné jeho rozpracování na dílčí úkoly, které by vedly k naplnění cílů. Výhodou organizace je velmi nízká fluktuace pracovníků, kteří jsou zaměřeni především

na práci s dospělými klienty. Klientelu však tvoří rodiče s dětmi, proto by bylo vhodné zaměstnávat odborného pracovníka, který by se věnoval pouze dětem, které mají často výchovné i vzdělávací problémy. V azylovém domě funguje demokratický styl řízení, kde každý může vyjádřit svůj názor, ale hlavní slovo má vždy vedoucí.

Nejsilnější zjištěnou stránkou Mostu naděje – azylového domu pro rodiče s dětmi je poskytování služeb pro celé rodiny s dětmi, což většina azylových domů nenabízí. Naopak slabinou je nedostatek pracovních příležitostí pro klienty. To je dáno umístěním azylového domu na vesnici. Jednou z největších hrozeb je ukončení pronájmu a výpůjčky prostorů pro poskytování služeb.

V současné době je azylový dům financován z Evropských sociálních fondů, prostřednictvím Operačního programu Zaměstnanost. Finanční prostředky má zajištěny do roku 2018. Před dotacemi z ESF zde panovala určitá nejistota a služba byla financována z prostředků MPSV a Pardubického kraje. Tato nestabilita by se mohla po roce 2018 vrátit, proto by bylo vhodné zajistit si i jiné formy financování tak, aby organizace nebyla závislá pouze na jednom zdroji. S tím souvisí například i vytvoření sociálního podniku.

Analýzou organizace a jejího financování bylo zjištěno, že o sociální službu je stále vysoký zájem i proto, že organizace byla schopná se přizpůsobit poptávce společnosti a rozšířit cílovou skupinu o rodiny s dětmi, čímž získala i větší finanční prostředky. Pro organizaci by bylo vhodné držet se tohoto trendu a v budoucnu nabízet např. i terénní služby a zaměřit se na vícezdrojové financování.

Cílem této bakalářské práce bylo analyzovat současný stav managementu nestátní neziskové organizace Most naděje – azylový dům pro rodiče s dětmi. Práce zkoumala financování, management, vývoj organizace a také zhodnotila její přínosy a fungování. Analýzou byly zjištěny určité nedostatky. Na jejich základě byla vytvořena doporučení, na která by se měla organizace v budoucnu soustředit. Vypracováním těchto dílčích částí byl cíl bakalářské práce naplněn.

POUŽITÉ ZDROJE

- [1] BOUKAL, Petr. *Nestátní neziskové organizace: (teorie a praxe)*. V Praze: Oeconomica, 2009, 304 s. ISBN 9788024516509.
- [2] ČESKO. Zákon č. 108/2006 Sb. o sociálních službách. In: *Sbírka zákonů České republiky*. 2009, částka 61, s. 2902–2916. ISSN 1211-1244. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2006-108>
- [3] DRUCKER, Peter F. *Managing the Nonprofit Organization: practices and principles*. New York: CollinsBusiness, 2008. 256 s. ISBN 9780060851149.
- [4] DRUCKER, Peter F. *Řízení neziskových organizací: praxe a principy*. Praha: Management Press, 1994. ISBN 8085603381.
- [5] FARSKÝ, Miroslav a Iva RITSCHELOVÁ. *Ekonomika a management neziskových organizací*. Ústí nad Labem: Univerzita J.E. Purkyně v Ústí nad Labem, Pedagogická fakulta, 2003, 61 s. ISBN 8070445351.
- [6] HÁLEK, Vítězslav. Organizování a organizační projektování. HÁLEK, Vítězslav. *Halek* [online]. 2017 [cit. 2017-03-15]. Dostupné z: <http://halek.info/prezentace/management-cviceni6/mngcv6-print.php?projection&l=05>
- [7] JEDLIČKOVÁ, Ivana. Ceník. PARTYŠ, Michal. *Náš domov Koclířov, z.s.* [online]. 2016 [cit. 2017-02-25]. Dostupné z: <http://www.nasdomovkoclirov.cz/cenik/>
- [8] JEDLIČKOVÁ, Ivana. Výroční zpráva. PARTYŠ, Michal. *Náš domov Koclířov, z.s.* [online]. 2016 [cit. 2017-02-17]. Dostupné z: <http://www.nasdomovkoclirov.cz/vyrocní-zprava/>
- [9] KADLEC, Jiří. O Centru J. J. Pestalozziho. KADLEC, Jiří. *Centrum J. J. Pestalozziho* [online]. 2015 [cit. 2017-03-17]. Dostupné z: <http://www.pestalozzi.cz/index.php>
- [10] KOZLOVÁ, Lucie. *Sociální služby*. V Praze: Triton, 2005, 79 s. ISBN 8072546627.
- [11] MATOUŠEK, Oldřich. *Slovník sociální práce*. Vydání třetí. Praha: Portál, 2016, 272 s. ISBN 9788026211549.
- [12] MATOUŠEK, Oldřich. *Sociální služby: legislativa, ekonomika, plánování, hodnocení*. 2., aktualiz. vyd. Praha: Portál, 2011, 200 s. ISBN 9788026200413.

- [13] MLÁDKOVÁ, Ludmila. Liniové organizační struktury. MLÁDKOVÁ, Ludmila. *BPM téma* [online]. 2007 [cit. 2017-03-15]. Dostupné z: <http://bpm-tema.blogspot.cz/2007/08/liniov-organizan-struktury.html>
- [14] MOLEK, Jan. *Řízení organizací sociálních služeb: vybrané problémy*. Praha: VÚPSV, 2011, 254 s. ISBN 9788074160837.
- [15] NOVOTNÝ, Jiří a kolektiv. *Ekonomika a řízení neziskových organizací (zejména nevládních organizací)*. Praha: Oeconomica, 2004, 156 s. ISBN 8024507927.
- [16] PITAŠ, Jiří. O nás. *SKP-CENTRUM, o.p.s.* [online]. 2011 [cit. 2017-03-17]. Dostupné z: <http://www.skp-centrum.cz/o-nas/>
- [17] PITRA, Zbyněk. *Základy managementu: (management organizací v globálním světě počátku 21. století)*. Praha: Professional Publishing, 2007, 350 s. ISBN 9788086946337.
- [18] PLAMÍNEK, Jiří et al. *Řízení neziskových organizací: první český rádce pro pracovníky v občanských sdruženích, nadacích, obecně prospěšných společnostech, školách, církvích a zdravotnických zařízeních*. Praha: Nadace Lotos, 1996, 186 s. ISBN 80-238-0442-1.
- [19] PRŮŠA, Ladislav. *Sociální politika v sídlech a regionech: vybrané otázky*. Praha: Vysoká škola ekonomická, 1997, 157 s. ISBN 8070793082.
- [20] RADITSCH, Ferdinand. O nás. *Květná zahrada, z.ú.* [online]. 2017 [cit. 2017-03-17]. Dostupné z: <http://www.kvetnazahrada.cz/o-nas/>
- [21] REKTOŘÍK, Jaroslav. *Organizace neziskového sektoru: základy ekonomiky, teorie a řízení*. 3., aktualiz. vyd. Praha: Ekopress, 2010, 188 s. ISBN 9788086929545.
- [22] SCHWARZ, Peter. *Management in Nonprofit Organisation*. 1.Auf. Bern: Verlag Paul Haupt Bern-Stuttgart-Wien, 1992, 397 s. ISBN 3-258-04460-0.
- [23] *Strategický plán spolku: Náš domov Koclířov, z.s., 2016-2020*. Koclířov, 2015.
- [24] ŠEDIVÝ, Marek a Olga MEDLÍKOVÁ. *Úspěšná nezisková organizace*. 2., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2011, 160 s. Management (Grada). ISBN 9788024740416.
- [25] ŠIMKOVÁ, Eva. *Základy managementu a marketingu pro neziskové organizace: systematický přehled základní manažerské a marketingové problematiky*. Hradec Králové: Gaudeamus, 2004, 117 s. ISBN 8070419067.

- [26] VÁGNER, Ivan. *Systém managementu*. 2., přeprac. vyd. Brno: Masarykova univerzita, 2007, 432 s. ISBN 9788021042643.
- [27] VELIČKO, Jiří. Metodika zpracování analýzy SWOT. BALDERMANNOVÁ, Věra. *Vlastní cesta* [online]. 2012 [cit. 2017-03-02]. Dostupné z: <http://www.vlastnicesta.cz/clanky/metodika-zpracovani-analyzy-swot-pro-organy-ver/>
- [28] *Výroční zpráva 2005: Občanské sdružení „Náš domov“ Koclířov*. Svitavy: DTP centrum, 2005.
- [29] *Výroční zpráva 2006: Občanské sdružení „Náš domov“ Koclířov*. Svitavy: DTP centrum, 2006.
- [30] *Výroční zpráva 2007: Občanské sdružení „Náš domov“ Koclířov*. Svitavy: DTP centrum, 2007.
- [31] *Výroční zpráva 2008: Občanské sdružení „Náš domov“ Koclířov*. Svitavy: DTP centrum, 2008.
- [32] *Výroční zpráva 2010: Občanské sdružení „Náš domov“ Koclířov*. Svitavy: DTP centrum, 2010.
- [33] *Výroční zpráva 2011: Občanské sdružení „Náš domov“ Koclířov*. Svitavy: DTP centrum, 2011.
- [34] *Výroční zpráva 2012: Občanské sdružení „Náš domov“ Koclířov*. Svitavy: DTP centrum, 2012.
- [35] *Výroční zpráva 2013: Občanské sdružení „Náš domov“ Koclířov*. Svitavy: DTP centrum, 2013.
- [36] *Výroční zpráva 2014: Občanské sdružení „Náš domov“ Koclířov*. Svitavy: DTP centrum, 2014.
- [37] *Výroční zpráva 2015: Náš domov Koclířov, z.s.* Svitavy: DTP centrum, 2015.
- [38] Interní dokumentace spolku Náš domov Koclířov, z.s.

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha A: Rozpočet poskytované sociální služby

Příloha A: Rozpočet poskytované sociální služby

Projekt Rozvoj sociálních služeb Pardubického kraje					
Rozpočet poskytované sociální služby					
Poskytovatel soc. služby		Náš domov Koclířov, z.s.			
		Rozpočet			
		CELKEM	2016	2017	2018
1.	Osobní náklady celkem	8 671 600	2 853 000	2 890 500	2 928 100
1.1	Pracovní smlouvy	8 343 200	2 745 000	2 781 000	2 817 200
1.2	Dohody o pracovní činnosti	0	0	0	0
1.3	Dohody o provedení práce	328 400	108 000	109 500	110 900
1.4	Jiné osobní náklady	0	0	0	0
2.	Provozní náklady celkem	4 104 335	1 349 610	1 368 145	1 386 580
2.1	Dlouhodobý majetek	561 630	185 000	187 030	189 600
2.1.1	DNM do 60 tis. Kč	76 330	25 000	25 430	25 900
2.1.2	DHM do 40 tis. Kč	485 300	160 000	161 600	163 700
2.2	Potraviny	0	0	0	0
2.3	Kancelářské potřeby	154 710	51 000	51 510	52 200
2.4	Pohonné hmoty	0	0	0	0
2.5	Jiné spotřebované nákupy	614 400	202 000	205 000	207 400
2.6	Služby	2 773 595	911 610	924 605	937 380
2.6.1	Energie	903 000	297 000	301 000	305 000
2.6.2	Telefony, internet, poštovné, ostatní	228 000	75 000	76 000	77 000
2.6.3	Nájemné	249 805	82 000	83 305	84 500
2.6.4	Právní a ekonomické služby	686 610	225 810	228 800	232 000
2.6.5	Školení a kurzy	123 000	40 400	41 000	41 600
2.6.6	Opravy a udržování	161 800	53 000	54 000	54 800
2.6.7	Cestovní náhrady	46 450	15 150	15 500	15 800
2.6.8	Pracovníci v přímé péči	129 030	42 450	43 000	43 580
2.6.9	Ostatní pracovníci	0	0	0	0
2.6.10	Jiné služby	245 900	80 800	82 000	83 100
CELKOVÉ NÁKLADY NA SLUŽBU		12 775 935	4 202 610	4 258 645	4 314 680
Úhrady uživatelů služby		1 916 391	630 392	638 797	647 202
Příjmy celkem		1 916 391	630 392	638 797	647 202
VYROVNÁVACÍ PLATBA CELKEM		10 859 544	3 572 218	3 619 848	3 667 478
Dotace (příspěvky) od obcí		542 977	178 611	180 992	183 374
Dotace celkem		542 977	178 611	180 992	183 374
VYROVNÁVACÍ PLATBA		10 316 567	3 393 607	3 438 856	3 484 104
% dotací z vyrovnávací platby celkem		5,00 %	5,00 %	5,00 %	5,00 %