

Firemní kultura a její odezva v pracovní motivaci zaměstnanců občanského sdružení Hvězda

Bc. Kamila Nedbálková

Diplomová práce
2012

 Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky
Ústav managementu a marketingu
akademický rok: 2011/2012

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Kamila NEDBÁLKOVÁ**
Osobní číslo: **M10401**
Studijní program: **N 6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Management a marketing**

Téma práce: **Firemní kultura a její odezva v pracovní motivaci zaměstnanců občanského sdružení Hvězda**

Zásady pro vypracování:

Úvod

I. Teoretická část

- Popište teoretická východiska pro firemní kulturu a její vliv na pracovní motivaci.

II. Praktická část

- Proveďte analýzu aktuálního stavu firemní kultury a její odezvy v pracovní motivaci zaměstnanců občanského sdružení Hvězda.
- Na základě výsledků analýzy firemní kultury v občanském sdružení Hvězda vypracujte projekt na její zefektivnění.
- Vytvořený projekt podrobte časové, nákladové a rizikové analýze.

Závěr

Rozsah diplomové práce: 70 stran
Rozsah příloh:
Forma zpracování diplomové práce: tištěná/elektronická

Seznam odborné literatury:

BROOKS, I. a JUNGSMANN, V. Firemní kultura: jedinci, skupiny, organizace a jejich chování. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2003. 296 s. ISBN 80-7226-763-9.

ŠIGUT, Z. Firemní kultura a lidské zdroje. 1. vyd. Praha: ASPI Publishing, 2004. 88 s. ISBN 80-7357-046-7.

KRNINSKÁ, R. Kulturologické aspekty řízení lidských zdrojů. 1. vyd. České Budějovice: Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích, Zemědělská fakulta, 2002. 54 s. ISBN 80-7040-584-8.

MAZÁK, E. Firemní kultura a etické kodexy. 1. vyd. Praha: Bankovní institut vysoká škola, 2010. 148 s. ISBN 978-80-7265-075-0.

ROLNÝ, I. Etika v podnikové strategii: Metodologické postupy integrace etiky do podnikové strategie. 3. vyd. Ostrava: Key Publishing, 2007. 111 s. ISBN 978-80-87071-45-8.

Vedoucí diplomové práce: Ing. Lucie Tomancová
Ústav managementu a marketingu
Datum zadání diplomové práce: 26. března 2012
Termín odevzdání diplomové práce: 2. května 2012

Ve Zlíně dne 26. března 2012

prof. Dr. Ing. Drahomíra Pavelková
děkanka



Ing. Pavla Staňková, Ph.D.
ředitel ústavu

PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ/DIPLOMOVÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že:

- odevzdáním bakalářské/diplomové práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby¹;
- bakalářská/diplomová práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému,
- na mou bakalářskou/diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3²;
- podle § 60³ odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;

¹ zákon č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, § 47b Zveřejňování závěrečných prací:

- (1) Vysoká škola nevýdělečně zveřejňuje disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce, u kterých proběhla obhajoba, včetně posudků oponentů a výsledku obhajoby prostřednictvím databáze kvalifikačních prací, kterou spravuje. Způsob zveřejnění stanoví vnitřní předpis vysoké školy.
- (2) Disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce odevzdané uchazečem k obhajobě musí být též nejméně pět pracovních dnů před konáním obhajoby zveřejněny k nahlížení veřejnosti v místě určeném vnitřním předpisem vysoké školy nebo není-li tak určeno, v místě pracoviště vysoké školy, kde se má konat obhajoba práce. Každý si může ze zveřejněné práce pořizovat na své náklady výpisy, opisy nebo rozmnoženiny.
- (3) Platí, že odevzdáním práce autor souhlasí se zveřejněním své práce podle tohoto zákona, bez ohledu na výsledek obhajoby.

² zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 35 odst. 3:

- (3) Do práva autorského také nezasahují škola nebo školské či vzdělávací zařízení, užitje-li nikoli za účelem přímého nebo nepřímého hospodářského nebo obchodního prospěchu k výuce nebo k vlastní potřebě dílo vytvořené žákem nebo studentem ke splnění školních nebo studijních povinností vyplývajících z jeho právního vztahu ke škole nebo školskému či vzdělávacímu zařízení (školní dílo).

³ zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 60 Školní dílo:

- (1) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení mají za obvyklých podmínek právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla (§ 35 odst. 3). Odpírá-li autor takového díla udělit svolení bez vážného důvodu, mohou se tyto osoby domáhat nahrazení chybějícího projevu jeho vůle u soudu. Ustanovení § 35 odst. 3 zůstává nedotčeno.

- podle § 60⁴ odst. 2 a 3 mohu užít své dílo – bakalářskou/diplomovou práci - nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s předchozím písemným souhlasem Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše);
- pokud bylo k vypracování bakalářské/diplomové práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tj. k nekomerčnímu využití), nelze výsledky bakalářské/diplomové práce využít ke komerčním účelům.

Prohlašuji, že:

- jsem bakalářskou/diplomovou práci zpracoval/a samostatně a použité informační zdroje jsem citoval/a;
- odevzdaná verze bakalářské/diplomové práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

Ve Zlíně 30.4.2012

..... Maděralova

⁴ zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 60 Školní dílo:

- (2) Není-li sjednáno jinak, může autor školního díla své dílo užít či poskytnout jinému licenci, není-li to v rozporu s oprávněnými zájmy školy nebo školského či vzdělávacího zařízení.
- (3) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení jsou oprávněny požadovat, aby jim autor školního díla z výdělku jím dosaženého v souvislosti s užitím díla či poskytnutím licence podle odstavce 2 přiměřeně přispěl na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložily, a to podle okolností až do jejich skutečné výše; přitom se přihlídně k výši výdělku dosaženého školou nebo školským či vzdělávacím zařízením z užití školního díla podle odstavce 1.

ABSTRAKT

Cílem této diplomové práce je vytvoření projektu, který povede k zefektivnění firemní kultury a posílení pracovní motivace zaměstnanců občanského sdružení Hvězda.

V první části práce jsou na základě průzkumu literární zdrojů vymezena teoretická východiska, o která se opírá praktická část práce.

Druhou, praktickou část práce tvoří analýza současného stavu firemní kultury v občanském sdružení Hvězda. V této části práce byl proveden průzkum pomocí dotazníkového šetření, kterého se zúčastnili zaměstnanci i klienti.

Výsledkem této diplomové práce je projekt, který si klade za cíl posílit firemní kulturu a pracovní motivaci zaměstnanců v občanském sdružení Hvězda.

Klíčová slova: Firemní kultura, podniková etika, nezisková organizace, občanské sdružení, lidské zdroje, pracovní motivace, teorie motivace.

ABSTRACT

The aim of this thesis is to create a project that will lead to more effective corporate culture and enhance work motivation of the employees of the civic association Hvězda.

The first part is based on a survey of literary sources defined theoretical bases, which underpin the practical part of the thesis.

The second, practical part of the work consists of analysis of the current state of corporate culture in the civic association Hvězda. In this part of the work was carried out using a survey questionnaire, which was attended by employees and clients.

The result of this thesis is a project that aims to strengthen the corporate culture and work motivation of employees in the civic association Hvězda.

Keywords: Corporate culture, Business ethics, Nonprofits organizations, Civic associations, Human resource, Work motivation, Theory of motivation.

Poděkování

Na tomto místě bych chtěla poděkovat vedoucí práce Ing. Lucii Tomancové, Ph.D. za trpělivost, cenné rady a připomínky, kterými přispěla k vypracování této diplomové práce.

Mé poděkování patří také PaedDr. Jiřímu Schinckemu, předsedovi kontrolní komise občanského sdružení Hvězda a jeho asistentce Zuzaně Hanke, kteří mi poskytli informace, interní materiály organizace a rady potřebné k vypracování praktické části této práce.

Ráda bych poděkovala i zaměstnancům a klientům odborných sekcí občanského sdružení Hvězda, kteří se zúčastnili dotazníkového šetření, za jejich vstřícnost a čas věnovaný mému dotazníku.

Prohlašuji, že odevzdaná verze diplomové práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

OBSAH

ÚVOD	10
I TEORETICKÁ ČÁST	12
1 FIREMNÍ KULTURA	13
1.1 DEFINICE FIREMNÍ KULTURY	13
1.2 VÝCHODISKA FORMOVÁNÍ FIREMNÍ KULTURY	14
1.3 VÝZNAM FIREMNÍ KULTURY	15
1.4 ÚROVNĚ FIREMNÍ KULTURY	17
1.5 TYPOLOGIE FIREMNÍ KULTURY	17
1.5.1 Typologie Charlese Handyho	18
1.6 ZDROJE FIREMNÍ KULTURY	19
1.7 PROSTŘEDKY FIREMNÍ KULTURY	20
1.7.1 Základní předpoklady, hodnoty, postoje	21
1.7.2 Normy chování	21
1.7.3 Jazyk	21
1.7.4 Historky a mýty	21
1.7.5 Zvyky, rituály, ceremoniály	21
1.7.6 Hrdinové	22
1.7.7 Firemní architektura a vybavení	22
1.8 ŘÍZENÍ FIREMNÍ KULTURY	22
1.8.1 Implementace firemní kultury	22
1.8.2 Silná a slabá firemní kultura	22
1.8.3 Změna firemní kultury	23
2 PRACOVNÍ MOTIVACE	25
2.1 ZÁKLADNÍ POJMY	25
2.2 MOTIVACE	26
2.2.1 Motivační proces	26
2.2.2 Dimenze motivace	27
2.2.3 Typy motivace	27
2.2.4 Zdroje motivace	27
2.2.5 Základní principy motivace	28
2.2.6 Nástroje motivace	28
2.2.7 Faktory ovlivňující motivaci	29
2.2.8 Demotivace	29
2.2.9 Teorie motivace	30
2.3 PRACOVNÍ MOTIVACE A STIMULACE K PRÁCI	31
2.3.1 Motivace k práci	31
2.3.2 Stimulace k práci	31
2.3.3 Vztah motivace a stimulace k práci	32
2.4 TEORIE PRACOVNÍ MOTIVACE	32
2.4.1 Teorie hierarchie lidských potřeb	32
2.4.2 Teorie X a Y	33
2.4.3 Dvoufaktorová motivačně-hygienická teorie	33
2.4.4 Teorie expektance – očekávání	34

3	NESTÁTNÍ NEZISKOVÁ ORGANIZACE	35
3.1	CÍLE NESTÁTNÍCH NEZISKOVÝCH ORGANIZACÍ.....	35
3.2	CHARAKTERISTIKA NESTÁTNÍCH NEZISKOVÝCH ORGANIZACÍ.....	35
3.3	SCHOPNOSTI A VLASTNOSTI NNO.....	35
3.4	FUNKCE NESTÁTNÍCH NEZISKOVÝCH ORGANIZACÍ.....	36
3.5	SILNÉ A SLABÉ STRÁNKY NESTÁTNÍCH NEZISKOVÝCH ORGANIZACÍ.....	36
3.6	TYOLOGIE NESTÁTNÍCH NEZISKOVÝCH ORGANIZACÍ.....	37
3.7	OBČANSKÉ SDRUŽENÍ.....	38
3.7.1	Vznik občanského sdružení.....	38
3.7.2	Zánik občanského sdružení.....	38
II	PRAKTICKÁ ČÁST	39
4	PŘEDSTAVENÍ OBČANSKÉHO SDRUŽENÍ HVĚZDA	40
4.1	ZÁKLADNÍ INFORMACE O OBČANSKÉM SDRUŽENÍ HVĚZDA.....	40
4.1.1	Název, sídlo a cíle občanského sdružení.....	40
4.1.2	Pravidla členství.....	40
4.1.3	Orgány občanského sdružení.....	42
4.1.4	Zásady hospodaření.....	44
4.1.5	Pravidla zániku.....	45
4.2	KOMPLEX SOCIÁLNÍCH SLUŽEB.....	45
4.3	SWOT ANALÝZA OBČANSKÉHO SDRUŽENÍ HVĚZDA.....	46
4.3.1	Silné stránky.....	46
4.3.2	Slabé stránky.....	46
4.3.3	Příležitosti.....	47
4.3.4	Hrozby.....	47
5	ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU FIREMNÍ KULTURY	48
5.1	OBLAST ETIKY V OBČANSKÉM SDRUŽENÍ HVĚZDA.....	48
5.1.1	Veřejný závazek organizace.....	48
5.1.2	Ocenění „Podnik Fair play“.....	49
5.1.3	Šestero zásad.....	49
5.1.4	Politika kvality.....	50
5.1.5	Dotazníková šetření prováděná občanským sdružením.....	50
5.2	VÝSLEDKY PROVEDENÉHO DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ.....	51
5.2.1	Dotazníkové šetření u zaměstnanců občanského sdružení Hvězda.....	51
5.2.2	Dotazníkové šetření u klientů občanského sdružení Hvězda.....	60
5.3	ZÁVĚRY Z PROVEDENÉHO DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ.....	65
6	NÁVRH PROJEKTU KE ZLEPŠENÍ SOUČASNÉHO STAVU	66
6.1	PŘÍPRAVNÁ FÁZE PROJEKTU.....	67
6.1.1	Zdůvodnění potřebnosti projektu.....	67
6.1.2	Popis projektu.....	67
6.1.3	Projektový tým.....	68
6.2	PLÁNOVACÍ FÁZE PROJEKTU.....	70
6.2.1	Cíle projektu.....	70
6.2.2	Hierarchická struktura činností.....	71
6.2.3	Časová analýza projektu.....	72
6.2.4	Nákladová analýza projektu.....	76

6.2.5	Riziková analýza projektu	78
6.2.6	Kontrola projektu	81
6.3	REALIZAČNÍ FÁZE PROJEKTU	81
6.3.1	Implementace etického kodexu	82
6.3.2	Teambuildingové aktivity	83
6.3.3	Prohloubení spolupráce s Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně.....	88
6.3.4	Obnovení vydávání časopisu.....	91
6.3.5	Vytvoření komunikačního manuálu	92
6.4	ZÁVĚREČNÁ FÁZE PROJEKTU	94
6.4.1	Zhodnocení projektu	94
6.4.2	Přínosy projektu	94
6.4.3	Nedostatky projektu	95
6.4.4	Další návrhy po skončení projektu.....	95
ZÁVĚR		96
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....		98
SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK.....		101
SEZNAM OBRÁZKŮ		102
SEZNAM TABULEK.....		103
SEZNAM PŘÍLOH.....		104

ÚVOD

Současná doba stále více klade důraz na etické chování organizací. Proto dnes slyšíme, více než kdy dříve, o tom, jak důležitá je podniková etika a její naplňování, že mnohé podniky usilují o posílení své firemní kultury, že se ve firmách zavádějí a rozvíjejí aktivity CSR (tzv. společenské odpovědnosti firem, kterou je míněno dobrovolné integrování sociálních a ekologický hledisek do podnikové praxe), aby vylepšily svou image před zájmovými skupinami tzv. stakeholders a v očích široké veřejnosti. Firmy k posílení své podnikové etiky také využívají celou řadu nástrojů.

Kromě důrazu na etické chování organizací, je současnou společností vyvíjen i tlak na podávané výkony. Z tohoto důvodu firmy usilují o zvyšování pracovní motivace svých pracovníků, k čemuž využívají různých forem pracovní motivace. Za nejúčinnější bývá považována hmotná forma pracovní motivace zaměstnanců.

Kromě finanční odměny mohou firmy své pracovníky motivovat benefity jako je např. užívání služebního automobilu, počítače, telefonu nebo bytu. Zaměstnanci také mohou dostávat např. vstupenky do posiloven, bazénů, na kulturní akce. Velmi populární se poslední dobou ve firmách stává tzv. Caffeteria systém, který představuje volitelný systém zaměstnaneckých výhod, které zaměstnanci mohou čerpat do výše svého účtu.

Nicméně naplňování výše uvedených aktivit bývá nesnadné. Pro společnosti obvykle znamená vynaložení jistého objemu finančních prostředků, přičemž návratnost takové investice je nejistá. Faktorem, který ovlivňuje úspěšnost takové investice, je totiž člověk, což jak známo, představuje velké riziko, především proto, že každý člověk má své potřeby, zastává své názory a vyznává své hodnoty. Co jednomu připadá v pořádku, může být pro druhého nepřijatelné a naopak, v duchu hesla co člověk, to názor.

Proto je při snaze o ovlivnění pracovní motivace velmi důležité poznání zaměstnanců a jejich preferencí. Správně motivovaný pracovník je pro firmu přínosem, jak pro svou kvalitně odváděnou práci, tak i pro to, že je k firmě loajální a hájí její dobré jméno. Spokojenost zaměstnanců se odráží v odváděných výkonech, má vliv na spokojenost zákazníků a také ovlivňuje pracovní fluktuaci, pracovní absenci a loajalitu ke společnosti.

A jaké možnosti má za takových podmínek nestátní nezisková organizace, pokud má omezené, až téměř žádné volné finanční prostředky, které by mohla použít na takovéto

aktivity? Jakým jiným způsobem může posílit svou firemní kulturu a pracovní motivaci svých zaměstnanců? Souvisí spolu vůbec firemní kultura a pracovní motivace?

S hledáním odpovědí na tyto a další podobné otázky by měla tato pomoci diplomová práce, jejímž tématem je Firemní kultura a její odezva v pracovní motivaci zaměstnanců občanského sdružení Hvězda.

Cílem diplomové práce je navržení projektu, který povede k současnému posílení firemní kultury a zefektivnění pracovní motivace v občanském sdružení Hvězda. Návrhu projektu bude předcházet provedení průzkumu literatury, která souvisí s pojmy firemní kultura, pracovní motivace, občanské sdružení, potažmo nestátní nezisková organizace a provedení analýzy organizace a současného stavu její firemní kultury.

Samotný projekt by měl obsahovat 4 základní fáze: přípravnou, plánovací, realizační a závěrečnou, přičemž každá z těchto částí má stejnou důležitost a nesmí být opomenuta, vynechána.

Při tvorbě tohoto projektu je velmi důležité plánování, ve kterém musíme stanovit cíle projektu a provést tyto analýzy: analýza času – kdy nejdříve lze projekt realizovat a které činnosti tvoří jeho tzv. kritickou cestu; analýza nákladů – jaké náklady s sebou realizace projektu nese, přičemž požadujeme vynaložení co nejnižších nákladů; analýza možných rizik – jak jsou rizika závažná a s jakou pravděpodobností mohou nastat, včetně zaměření se na předcházení jejich vzniku.

Po realizaci záměru přichází závěrečná fáze, ve které je projekt zhodnocen. Obvykle tím způsobem, že se porovnají dosažené výsledky s plánovanými. V této fázi projektu jsou také vyjádřeny zaznamenané přínosy a nedostatky projektu. Žádoucí je stanovení dalších návrhů, na co se zaměřit po skončení tohoto projektu.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 FIREMNÍ KULTURA

Firemní kultura (corporate culture) je pojmem, který se v současnosti stále více dostává do popředí zájmu firem i široké veřejnosti. V praxi se často kromě označení firemní kultura můžeme setkat i s názvy podniková kultura, či organizační kultura, přičemž jejich význam je stejný.

1.1 Definice firemní kultury

Na firemní kulturu, tak jako na jiné složky podnikové etiky, se dá nahlížet z mnoha pohledů, podle různých autorů. V praxi se také často setkáváme s označeními kultura organizace, organizační kultura a podniková kultura. Existuje celá řada definic, za základní v této oblasti však můžeme považovat následující pojetí:

- **Schein** (1989, in Bedrnová a Nový, 2002, s. 486): „Podniková kultura je vzorec základních a rozhodujících představ, které určitá skupina nalezla či vytvořila, odкрыla a rozvinula, v rámci nichž se naučila zvládat problémy vnější adaptace a vnitřní integrace a které se tak osvědčily, že jsou chápány jako všeobecně platné. Noví členové organizace je mají pokud možno zvládat, ztotožnit se s nimi a jednat podle nich.“
- **Šigut** (2004, s. 9-10): „Firemní kultura vyjadřuje vždy určitý charakter, duch podniku, vnitřní pravidla hry, která ovlivňují myšlení a jednání pracovníků, ale i celkovou atmosféru, ve které probíhá veškerý vnitropodnikový život.“
- **Lukášová a Nový** (2004, s. 22): „Soubor základních předpokladů, hodnot, postojů a norem chování, které jsou sdíleny v rámci organizace a které se projevují v myšlení, cítění a chování členů organizace a v artefaktech (výtvorech) materiální i nemateriální povahy.“
- **Mazák** (2010, s. 10) se ztotožňuje s definicí firemní kultury podle britské Open Univerzity: „Firemní kultura se týká způsobu, jakým je práce vykonávána a způsobu, jak se zachází s lidmi, který vychází z hluboko zakořeněných představ o tom, jak se má práce organizovat, jakým způsobem se má uplatňovat moc v organizaci, jak odměňovat a řídit lidi. To všechno ovlivňuje (existující) žebříček hodnot a tradice dané organizace.“

Ačkoli se jednotlivá pojetí rozcházejí, lze najít následující společné charakteristiky pojmu firemní kultura (Bedrnová a Nový, 2002, s. 488):

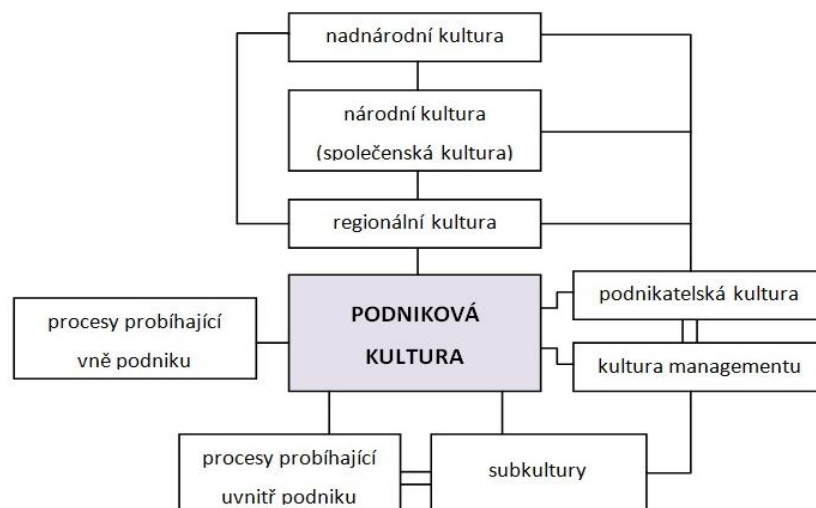
1. Podniková kultura jako celek nemá žádnou vlastní individuální objektivní formu své existence, která by stála mimo subjektivní rovinu interpersonálních vztahů konkrétních spolupracovníků.
2. Podniková kultura označuje společné hodnoty a normy. V žádném případě nejde o prostý souhrn či průměr individuálních hodnotových preferencí, postojů či norem jednání, ale o skupinový fenomén, který je nadindividuální a má sociální povahu.
3. Podniková kultura vzniká, rozvíjí se, popř. se mění či zaniká v určitém, zcela konkrétním čase a místě. Má tedy zcela jednoznačně historicky přechodný charakter, v závislosti na formách a intenzitě interakcí uvnitř organizace i mezi organizací a vnějším prostředím.
4. Podniková kultura je výsledkem především procesu učení, jehož základ spočívá ve vzájemném působení vnějšího okolí a vnitřní koordinace.
5. Podniková kultura je dále zprostředkovávána v adaptačním procesu.
6. Umožňuje snadnou orientaci ve vnitropodnikovém dění a sjednocuje a zprostředkovává význam jednotlivých skutečností a událostí v podniku.

Z výše uvedeného tedy vyplývá, že firemní kultura představuje to, co podnik posiluje jako celek. Definice firemní kultury ukazují, že je důležité, jaké jsou ve firmách vyznávány hodnoty, postoje, normy, protože ty určují, jakým způsobem je práce vykonávána a jak se zachází s lidmi, kterých se činnost firmy dotýká. Firemní kultura má i výrazný vliv na pracovní motivaci zaměstnanců dané firmy, protože přímo ovlivňuje veškeré dění ve firmě.

1.2 Východiska formování firemní kultury

Firemní kultura není izolovanou oblastí managementu, který se stává stále více mezinárodním, naopak je velmi silně propojena s ostatními oblastmi a proto je nutné ujasnění vztahů, vzájemných vazeb kultur (Jakubíková, 1997, in Šigut, 2004, s. 30).

Podle Jakubíkové (1997, in Šigut, 2004, s. 30) je podniková kultura ovlivněna kulturou společnosti, kulturou regionální, podnikatelskou kulturou, kulturou odvětví, podnikovými subkulturami, kulturou vrcholového managementu a také procesy probíhajícími vně i uvnitř podniku. Následující schéma ilustruje provázanost vzájemných vazeb kultur.



Obr. 1: Vzájemné vazby kultur [Jakubíková in Šigut, 2004, s. 30]

Jakubíková (1997, in Šigut, 2004, s. 31) také uvádí, že v podnikové kultuře se prolíná několik úrovní, které podnikovou kulturu formovaly a stále ji ovlivňují:

1. národní organizační kultura, industriální kultura vyspělých zemí,
2. národní kultura vyjadřuje zvláštnosti dané národní tradicí,
3. regionální kultura vyjadřuje zvláštnosti regionu,
4. kultura vlastní organizace, která se vytvořila rozdílným vývojem organizace,
5. subkultury divizí nebo útvarů v rámci organizace.

1.3 Význam firemní kultury

Každý podnik by si měl být vědom toho, co mu firemní kultura přinese, a jak se projevuje v podnikové praxi. Firemní kultura má dopad na celý podnik – na procesy a zaměstnance. To ostatně shrnuje i Mazák (2010, s. 11), který uvádí: „Firemní kultura je nejvlivnějším motivačním (nebo demotivačním) faktorem ve firmě, protože má přímý vliv na veškeré dění ve firmě, působí na kvalitu pracovního výkonu všech zaměstnanců a všech procesů a výstupů, ovlivňuje i kvalitu života zaměstnanců a psychologické klima ve firmě.“

Podle Šiguta (2004, s. 70-71) je význam firemní kultury v překonávání určitých bariér, se kterými se lze setkat v každé společnosti. Jednotlivé skupiny pracovníků jsou od sebe do jisté míry izolovány nejen přirozenými hranicemi svého poslání, ale také těmi, které si samy vytváří v komunikaci či mezilidské interakci. Zde vytváří firemní kultura důležité předpoklady pro sladění přirozeně odlišných zájmů profesních skupin na různých úrovních řízení. V podniku funguje bariéra ekonomických zájmů (1), bariéra kompromisů mezi

příkazy vedení a motivací řadových pracovníků (2) a bariéra určité nedůvěry, kterou mají řadoví pracovníci (3) k vedení a vlastníkům podniku jako celku, viz obrázek.



Obr. 2: Bariéry v podniku [Šigut, 2004, s. 71]

O bariérách hovoří i Rolný (2007, s. 47-48), kdy jako potenciální riziko pro zvyšování etičnosti chování uvnitř podniku zmiňuje tyto čtyři typy bariér:

1. **Zažitě postupy práce a striktně vymezené role** – staví každého nově příchozího do předem vymezené role s předem stanoveným chováním a jednáním, které může být neetické nebo i nelegální.
2. **Vysoká skupinová soudržnost** – způsobuje uzavřenost, ztěžuje komunikaci mezi skupinami, brzdí kooperaci, předimenzovává jejich rivalitu a zastírá problémy.
3. **Nejasné priority** – vedení nedokáže jasně stanovit požadavky pro etické chování a způsoby realizace podnikatelských záměrů.
4. **Izolace před vnějšími vlivy** – kritické a eticky relevantní informace jsou přijímány jen s velkou nelibostí. Etické intervence zaměstnanců nebo veřejnosti nejsou zveřejňovány a diskutovány, ví o nich jen úzký okruh „vyvolených“ z vedení podniku, který o nich jako jediný rozhoduje.

Firemní kultura v podniku tedy slouží k (Šigut, 2004, s. 70-76):

- Překonávání bariér mezi jednotlivými skupinami.
- Situování podniku do jasného a celkově „zdravého“ rámce.
- Rozmnožování motivačních faktorů k pracovnímu výkonu.
- Shodnému vnímání a interpretaci důležitých momentů.
- Posilování etiky práce a slušného zacházení se zaměstnanci.
- Překonávání kulturních rozdílů.

1.4 Úrovně firemní kultury

Koncepce firemní kultury dle E. H. Scheina (1989, in Bedrnová a Nový, 2002, s. 486-487) rozděluje firemní kulturu do několika úrovní:

- **Základní rovina podnikové kultury** spočívá v celkovém pohledu na svět a v přístupu k životu, práci, lidem, sobě samým a k životu jednotlivých spolupracovníků. Vliv firemní kultury je zcela samozřejmý, nevědomý, automatický a působí obvykle bez promýšlení a zvažování případných důsledků pro sebe sama i podnik. Zahrnuje zejména:
 - a) Vztah k okolnímu světu a především k podnikovému okolí.
 - b) Podnikové představy o povaze člověka a příčinách jeho jednání, transformované do představy o ostatních spolupracovnících.
 - c) Představy o povaze mezilidských vztahů.
 - d) Představy o pravdě, které dávají odpověď na otázku, o co se spolupracovník opírá při rozhodování, co je pravdivé a správné a co je nepravdivé a chybné.
- **Na střední úrovni podnikové kultury** jsou to nepsaná či psaná pravidla společenského styku, obecně uznávané hodnotové preference, zásady a pravidla pracovní morálky, loajality k firmě, vztahu k podnikovým partnerům, zákazníkům, akcionářům.
- **Nejvyšší úroveň podnikové kultury** tvoří jednoznačně viditelnou a cílevědomě konstruovanou složku podnikové kultury. Zde se jedná o vnější projevy společenského styku, architekturu a vybavení pracovišť, podnikové symboly (logo), oslavy, obřady a rituály, mýty, podnikový žargon, oblečení apod.

1.5 Typologie firemní kultury

Pro poznání firemní kultury slouží typologie firemní kultury. Význam dosud popsaných typologií shrnují Lukášová a Nový (2004, s. 75) takto:

1. **Teoretický význam** – mapují typické obsahy organizační kultury a prohlubují tak vědecké poznatky z dané oblasti.
2. **Praktický význam** – slouží manažerům v praxi k porovnání obsahu kultury dané organizace s typickými případy a jsou základem pro vývoj diagnostických nástrojů, použitelných v poradenské činnosti.

Šigut (2004, s. 28) vytvořil přehled základních typologií firemní kultury. Velmi podrobně je tato tematika rozebrána i v Organizační kultuře Lukášové a Nového (2004, s. 75-98), kde jsou jednotlivé typologie rozebrány a roztřizeny podle různých hledisek.

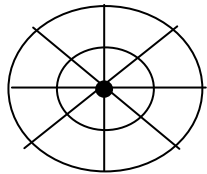
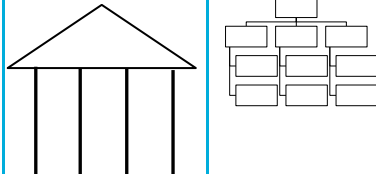
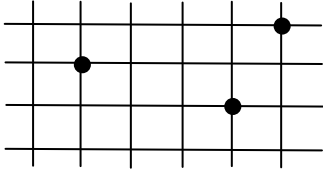
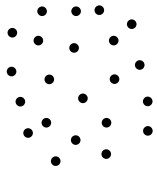
Nejlépe však firemní kulturu popisuje typologie Charlese Handyho, který navázal na typologii Rogera Harrisona. Handyho typologie vychází ze strukturálních hledisek a rozděluje firemní kulturu do čtyř typů (Mazák, 2010, s. 14).

1.5.1 Typologie Charlese Handyho

Charvát (2006, s. 40) se ztotožňuje s Handyho typologií a říká, že v teorii se velmi často setkáváme s rozdělením kultury na 4 základní typy:

1. **Mocenská kultura** – ti, jež mají a vykonávají moc, usilují o to, aby drželi své podřízené pod absolutní kontrolou.
2. **Kultura rolí** – moc v této kultuře nemají lidé, ale pozice, které zastávají.
3. **Úkolová kultura** – zaměřuje se na plnění úkolů, moc vychází ze získaných znalostí a vědomostí.
4. **Osobní kultura** – zaměřuje se na lidi, přičemž se předpokládá, že lidé se budou navzájem pozitivně ovlivňovat.

Tab. 1: Handyho typy kultur [Brooks, 2004, s. 223]

	
Mocenská kultura	Funkční kultura
	
Úkolová kultura	Osobní kultura

1. **Mocenská kultura** – je typická pro malé podnikatelské organizace. Moc leží ve středu sítě (modelem je pavučina). Hlavními východisky mocenské kultury je centrální moc, neformální komunikace a důvěra. Jednotný cíl vylučuje potřebu byrokracie. Mocenské vztahy jsou jasné a tyto typy kultur kladou významné požadavky na personál (Brooks, 2004, s. 223; Mazák, 2010, s. 14-15).

2. **Funkční kultura** – se orientuje na role a je typická pro velké, byrokraticky řízené organizace. Malá skupina vedoucích pracovníků řídí koordinaci mezi specialisty a funkčními oblastmi (modelem je řecký chrám se sloupy nebo organizační diagram). Role zaměstnanců je definována popisy práce a předpokládá se využívání dělby práce, proto je organizace úspěšná ve stabilním prostředí, kde se klade důraz na efektivitu. Zaměstnancům dává pocit bezpečí a předvídatelnosti (Brooks, 2004, s. 223; Mazák, 2010, s. 14-15).
3. **Úkolová kultura** – nejčastěji se s ní setkáváme v organizacích maticového typu řízení. Modelem je síť (mřížka), moc se nachází v průsečících mřížky, kde jednu osnovu tvoří klasické (vertikální) liniové řízení a druhou projektové (horizontální) řízení a tím je uplatňována týmová kultura projektových týmů. Vliv je založen na odbornosti, ne na postavení. Potřeba autority je snížena existencí individuálního řízení a týmové práce. Díky tomuto uspořádání jsou organizace pružnější než organizace s funkční kulturou. Pro tento typ organizací je obtížná specializace a dosažení úspor z rozsahu (Brooks, 2004, s. 223; Mazák, 2010, s. 14-15).
4. **Osobní kultura** – nejdůležitější je zde jednotlivec. Převládá ve společnostech jedinců, kteří hledají ve sdružení svých sil cestu k realizaci osobních cílů. Tento typ organizační struktury symbolizuje galaxie. Typickým příkladem jsou profesní organizace jako účetní a auditorské firmy, advokátní kanceláře, makléřské firmy apod. (Brooks, 2004, s. 223; Mazák, 2010, s. 14-15).

1.6 Zdroje firemní kultury

Obsah a sílu firemní kultury ovlivňuje celá řada faktorů. Autoři věnují jednotlivým vlivům větší či menší pozornost a klasifikují ji rozdílným způsobem. V zásadě se však shodují a nejčastěji zdůrazňují (Lukášová, 2010, s. 33):

- Vliv prostředí (vliv sociokulturních faktorů, především pak národní kultury, podnikatelského prostředí, konkurenčního prostředí, požadavků a síly zákazníků, profesionální kultury...);
- Vliv zakladatele či dominantního vůdce, vlastníků, manažerů;
- Vliv velikosti a délky existence organizace;
- Vliv využívaných technologií.

Truneček (2004, s. 214-216) vyjmenovává tyto možné faktory podnikové kultury:

1. **Tvorba strategie a cílů** – důležitý je způsob sestavení strategie a kdo ji sestavuje.
2. **Informovanost pracovníků** – vysoká informovanost pracovníků působí jako motivační faktor, může podstatně zvýšit jejich potenciál a inovativnost.
3. **Neformální organizační struktura** – organizační struktura by měla reagovat na potřeby organizace, je-li formální organizace nefunkční, vytvářejí se neformální organizační struktury, které budují novou formální. Záleží na stupni byrokracie.
4. **Odpovědnost a pravomoc** – přílišná centralizace moci manažera a nedelegování rozhodovacích činností pracovníky spíše demotivuje a brání jejich seberealizaci.
5. **Styl řízení** – pomáhá budovat příznivé organizační klima a vytváří buď příznivou, nebo nepříznivou pracovní atmosféru.
6. **Motivace** – kompromis mezi motivací nejvýhodnější pro pracovníky a plněním vytyčených cílů firmy.
7. **Výběr, výcvik a povyšování zaměstnanců** – vhodní lidé, jež jsou nositeli hodnot.
8. **Pracovní podmínky** – pozitivní pracovní prostředí a bezpečnost práce.
9. **Estetika ve firmě** – sem patří celková barevná sladěnost prostředí, ale i způsob propagace, kulturnost zpracovávaných materiálů, upravenost a vzhled zaměstnanců.
10. **Internacionalita** – využívání zahraničních zkušeností a manažerských trendů.

1.7 Prostředky firemní kultury

Krninská (2002, s. 27) za rozhodující prostředky podnikové kultury považuje symboly. Symbol je znak, který má komplexní komunikativní (významový) obsah a je snadno pochopitelný. Důležitými prostředky podnikové kultury jsou symboly:

- Verbální symboly (slovní hříčky, historky),
- Symbolická jednání (zvyky, rituály, ceremoniály),
- Symbolické artefakty materiální povahy (logo, barvy, architektura).

Podle Lukášové a Nového (2004, s. 26) lze na prvky organizační kultury nahlížet jako na:

- Základní strukturální a funkční elementy, jimiž lze popsat a vysvětlit daný jev.
- Indikátory obsahu organizační kultury, využitelné v pozorování, empirickém výzkumu a diagnostice obsahu organizační kultury.
- Nástroj předávání a utváření organizační kultury.

Lukášová a Nový (2004, s. 22-26) uvádí následující prvky organizační kultury.

1.7.1 Základní předpoklady, hodnoty, postoje

- **Základní předpoklady** – rozumíme jimi zafixované představy o fungování reality, lidé je považují za zcela samozřejmé, pravdivé a nezpochybnitelné. U člověka fungují automaticky a nevědomě, a proto je obtížné je identifikovat.
- **Hodnoty** – představují to, čemu jednotlivec nebo skupina přikládá význam při svém rozhodování. Tvoří jádro organizační kultury a jsou důležitými indikátory obsahu kultury a nástrojem utváření organizační kultury.
- **Postoje** – se používají ve vztahu k pozitivním nebo negativním pocitům, jež se týkají nějaké osoby, věci, události či problému (Stahlberg a Frey in Lukášová a Nový, 2004).

1.7.2 Normy chování

Nepsaná pravidla a zásady chování v určitých situacích, které skupina jako celek akceptuje a které přispívají k regulaci chování pracovníků. Tím zajišťují stabilní a předvídatelné prostředí. Dodržování je „odměňováno“, nedodržování je „trestáno“. Odměny či sankce mají citový charakter, odrážejí se v chování kolektivu a ve vzájemné komunikaci.

1.7.3 Jazyk

Jazyk používaný v organizaci odráží předpoklady a hodnoty zastávané v organizaci, míru formálnosti a neformálnosti vztahů, apod. Jestliže lidé ve firmě přikládají pojům stejný význam, usnadňuje to porozumění a zvyšuje emocionální pohodu.

1.7.4 Historiky a mýty

- **Historiky** – jedná se o „přibarvené příběhy“, které vycházejí ze skutečných minulých událostí a jsou rozdílně interpretovány uvnitř organizace. Bývají zdrojem informací o rozdělení moci uvnitř organizace. Jsou indikátorem organizační kultury i nástrojem jejího předávání, protože jsou snadno zapamatovatelné a emociálně přitažlivé.
- **Mýty** – objasňují žádoucí a nežádoucí chování v organizaci. Nemají racionální základ, vznikají spíše proto, že lidé potřebují něčemu věřit.

1.7.5 Zvyky, rituály, ceremoniály

- **Zvyky** – příkladem mohou být oslavy narozenin nebo vánoční večírky, které jsou v organizacích zažité. Významnou měrou přispívají k integraci organizace.
- **Rituály** – znamenají totéž, co zvyky, ale navíc mají symbolickou hodnotu. Odehrávají se na určitém místě, v určitém čase a zahrnují způsoby chování, které jsou organizací

v dané situaci a daném čase očekávány. Zabezpečují „zavedené pořádky“ a posilují mocenské struktury.

- **Ceremoniály** – jsou pečlivě připravené slavnostní události konané při speciálních příležitostech. Jejich význam tkví v tom, že připomínají a posilují hodnoty organizace, oceňují úspěchy a oslavují firemní hrdiny.

1.7.6 Hrdinové

Dokládají dosažitelnost úspěchu pro každého, poskytují model chování, nastolují vysoké standardy výkonu, jsou symbolem organizace pro vnější svět, udržují a posilují jedinečnost organizace a motivují zaměstnance (Deal a Kennedy in Lukášová, Nový a kol., 2004).

1.7.7 Firemní architektura a vybavení

V současnosti na významu nabývá firemní image, což zahrnuje architekturu staveb, vybavení interiérů, logo, propagační předměty a barvy používané organizací. Projevem organizační kultury může být vybavení firmy a používané technologie.

1.8 Řízení firemní kultury

1.8.1 Implementace firemní kultury

Za základní faktory implementace firemní kultury považujeme tyto (Šigut, 2004, s. 24-26):

1. **Informovanost** – tvoří nedílnou součást moderní teorie firmy a postihuje míru, obsah, rozsah a především formu dostupnosti informací o firmě.
2. **Osobní příklad manažerů** – pokud manažeři nedodržují stanovená pravidla a standardy chování a jednání, nejdou příkladem a firemní kultura je ohrožena.
3. **Podnikové dokumenty** – představují písemné normy podnikového života (např. strategický program, pracovní řád, atd.), pro chod firmy jsou nezbytné.
4. **System personálního řízení** – jeho předmětem je charakteristika převládajícího stylu řízení, osobnostní rozvoj pracovníků a přenos hodnot uvnitř i vně firmy.
5. **Podnikový vzdělávací systém** – znamená cílevědomé, plánovité a koordinované působení organizace na zaměstnance za účelem jeho rozvoje.

1.8.2 Silná a slabá firemní kultura

Lukášová (2010, s. 32) definuje sílu firemní kultury takto: „Sílu organizační kultury se rozumí, nakolik jsou daná přesvědčení, hodnoty, normy a z nich vyplývající vzorce

chování v organizaci sdíleny. Jsou-li sdíleny ve vysoké míře, je **organizační kultura silná** a výrazným způsobem ovlivňuje fungování organizace. Na jejím obsahu však závisí, zda vliv bude pozitivní či negativní. Je-li **organizační kultura slabá**, znamená to, že členové organizace sdílejí společná přesvědčení, hodnoty a normy chování naopak jen v malé míře. Jejich chování je pak v podstatně větší míře ovlivněno individuálními charakteristikami, tedy osobními názory, hodnotami a normami chování.“

Za obecné znaky silné firemní kultury lze považovat (Šigut, 2004, s. 16):

1. **Jasnost a zřetelnost** – musí být jasné, jaké jednání je požadováno a co je ještě akceptovatelné a co je naopak zcela vyloučeno a nepřijatelné. Přičemž musí být snadno sdělitelné a srozumitelné všem pracovníkům příslušné instituce.
2. **Rozšířenost** – kromě seznámení se s prvky je třeba, aby se pracovníci setkávali s jejich existencí a vlivem v každé situaci, v každém okamžiku a na každém místě.
3. **Zakotvenost** – určuje míru identifikace a internalizace jednotlivých podnikových hodnot, vzorců a norem jednání.

Přednosti a nedostatky silné firemní kultury shrnují Bedrnová a Nový (2002, s. 495) do následující tabulky.

Tab. 2: *Silná firemní kultura [Bedrnová a Nový, 2002, s. 495]*

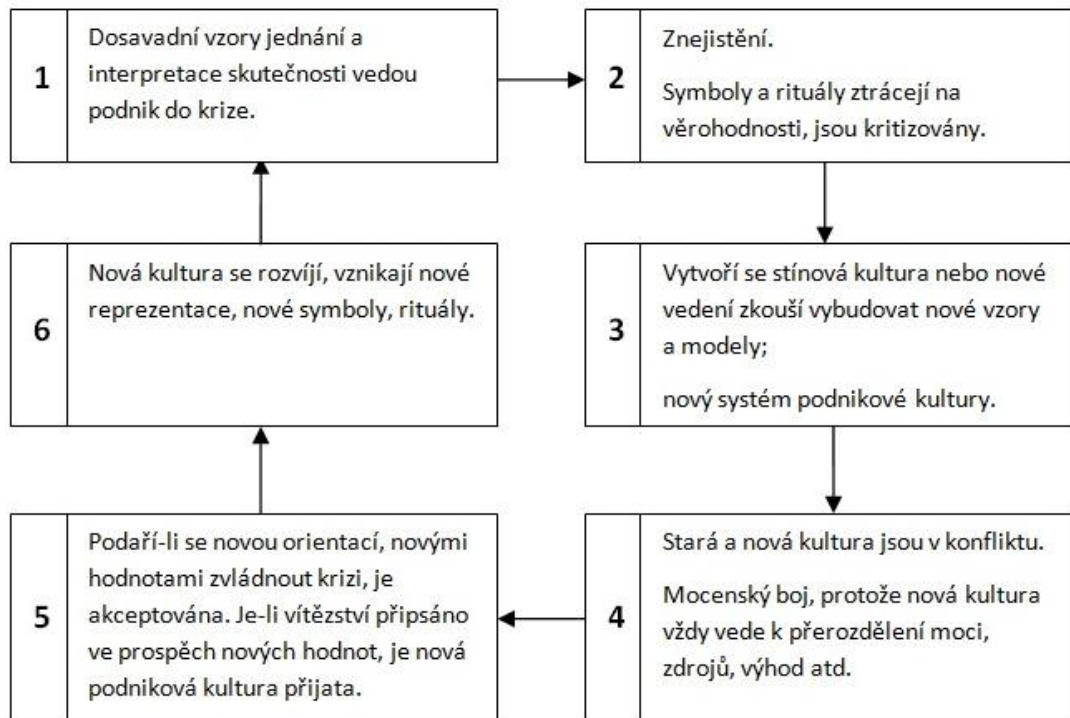
Přednosti	Nedostatky
Jasný a přehledný pohled na podnik	Složitá adaptace nových spolupracovníků
Přímá a jednoznačná komunikace	Trvání na tradicích a nedostatek flexibility
Rychlé nalezení řešení a rozhodnutí	Blokace nových strategií
Rychlá implementace inovací	Vynucování konformity za každou cenu
Málo formálních kontrolních postupů nižší nároky na kontrolu	Tendence k uzavřenosti podnikového systému
Vysoká jistota a důvěra spolupracovníků	
Vysoká motivace	
Nízká fluktuace	
Značná identifikace s podnikem a loajalita	

1.8.3 Změna firemní kultury

Dle Charváta (2006, s. 40) lze obecně měnit firemní kulturu dvěma způsoby:

1. Změnu nařídíme – řízená změna vyvolaná managementem firmy.
2. Postupná (nenásilná) změna.

Bedrnová a Nový (2002, s. 497) k ilustraci této problematiky používají cyklus podnikové kultury vytvořený W. G Dyerem v roce 1985.



Obr. 3: Cyklus firemní kultury [Dyer in Bedrnová a Nový, 2002, s. 497]

Při změně firemní kultury je třeba dodržet principy (Bedrnová a Nový, 2002, s. 498):

- 1. Zabezpečit maximální a rychlou informovanost všech spolupracovníků** – a to prostřednictvím informačních schůzek, kterých se účastní zástupci vrcholového vedení podniku.
- 2. Platnou variantu zásad podnikové kultury zpracovat do písemné podoby a dát ji k dispozici všem spolupracovníkům** – lidé akceptují sílu nových nařízení, až jsou v určité formě zviditelněny a formalizovány.

2 PRACOVNÍ MOTIVACE

Ke všemu, co ve svém životě vykonáváme, nás něco vede. Každý důvod se snažíme popsat, přičemž tyto důvody i jejich popis jsou velmi různorodé. V této kapitole se však zaměřím na to, co a jak lidi motivuje v pracovním životě.

2.1 Základní pojmy

- **Motiv** – pochází z latinského slova *movere*, což znamená hýbat, pohybovat. Analogicky k tomu, je motiv něco, co člověka uvede do pohybu (Adair, 2004, s. 14).
- **Motivy** – podle Bělohlávka (2008, s. 40) tvoří dvě složky. **1. energizující** – která dodává sílu a energii jednání lidí. **2. řídicí** – dává jednání směr, lidé se rozhodují pro určitou věc a ne pro jinou a také vybírají způsob a postup, jak této věci dosáhnout.
- **Motivy** – jsou dynamické tendence osobnosti člověka, vnitřní hnací síly jeho činností, které usměrňují jeho prožívání i jednání a vedou k uspokojení potřeby (Kohoutek a Štěpaník, 2000, s. 31, s. 108).
- **Motivace** – tento pojem vyjadřuje skutečnost, že v lidské psychice působí specifické, ne vždy zcela vědomé či uvědomované vnitřní hybné síly – pohnutky, motivy. Aktivizují činnost člověka a tuto aktivitu udržují (Bedrnová a Nový, 2002, s. 241).
- **Potřeba** – znamená pocíťovaný nedostatek respektive přebytek, tedy narušení rovnováhy organismu. Jejím nasycením dochází k obnovení rovnováhy. Rozlišujeme potřeby primární (biologické, biogenní) a sekundární (sociální), na které působí sociální a kulturní vlivy (Kohoutek a Štěpaník, 2000, s. 108).
- **Stimul** – je to jakýkoliv podnět, který vyvolává určité změny v motivaci člověka. Rozlišujeme vnitřní stimuly – tzv. impulsy, a vnější stimuly – tzv. incentivy, přičemž záleží na motivační struktuře konkrétního člověka (Bedrnová a Nový, 2002, s. 243).
- **Impuls** – intrapsychický podnět signalizující nějakou změnu v těle nebo mysli člověka, např. bolest zubu, únava, nervozita před zkouškou (Bedrnová a Nový, 2002, s. 243).
- **Incentiv** – vnější podnět, který aktivuje určitý motiv, např. možnost pracovního postupu při dosažení dobrých pracovních výsledků (Bedrnová a Nový, 2002, s. 243).
- **Stimulace** – používá se jako synonymum či ekvivalent pojmu motivace, ačkoliv toto označení není správné. Stimulace představuje působení na psychiku jedince zevnějšku. Jde o ovlivňování činnosti druhého člověka aktivními vnějšími zásahy vedoucími ke změně jeho psychický procesů, především pak prostřednictvím změny jeho motivace (Bedrnová a Nový, 2002, s. 243).

2.2 Motivace

Motivace spočívá v podněcování k jednání, které je pro člověka potřebné a které sám nedokáže začít nebo dokončit. Naopak manipulace staví na zklamání, které člověka vede k jednání, které by jinak možná neuskutečnil (Kim, 2003, s. 20).

Mazák (2010, s. 37-38) se k problematice motivace vyjadřuje těmito výroky:

- „Motivace je vůle k výkonu.“
- „Motivace zahrnuje individuální úsilí, vytrvalost a určité zaměření tohoto úsilí.“
- „Firmy, které dokážou svoje zaměstnance dobře motivovat, mají větší šanci dosáhnout svých firemních cílů než ty, které motivaci zaměstnanců nevěnují pozornost nebo je motivují nesprávně.“
- „Dobrá motivace zaměstnanců je příspěvkem k dobré firemní kultuře.“

2.2.1 Motivační proces

Armstrong (2006, s. 199-200) popisuje motivaci lidí jako proces, kterým je uvádíme do pohybu žádoucím směrem. Proces motivace zahajuje někdo, kdo si uvědomí neuspokojené potřeby, poté je třeba stanovit cíl, který by měl uspokojit potřeby a také určit směr činností, které k jeho dosažení povedou. Management motivuje lidi tím, že jim poskytuje prostředky k uspokojení potřeb, a to nabízením určitých podnětů (ocenění za úspěch a úsilí). Potřeby jednotlivců se liší, nejde přesně předpovídat, jaké podněty ovlivní chování daného člověka.

Problematiku doplňuje obrázek, kterým Charvát (2006, s. 53) ilustruje motivační proces.



Obr. 4: Motivační proces

[Charvát, 2006, s. 53]

2.2.2 Dimenze motivace

Bedrnová a Nový (2002, s. 241-242) rozlišují tři dimenze motivace, které působí současně:

1. **Dimenze směru** – tato dimenze motivaci člověka i jeho činnosti určitým směrem zaměřuje, orientuje a od jiných směrů jej odvrací, odvádí.
2. **Dimenze intenzity** – činnost člověka v daném směru závisí na síle (intenzitě) jeho motivace a je vždy více či méně prostoupena úsilím jedince o dosažení cíle, v jehož rámci vynakládá více či méně energie.
3. **Dimenze stálosti (vytrvalosti, perzistence)** – se projevuje mírou schopnosti jedince překonávat nejrůznější - vnější i vnitřní překážky, které se mohou objevovat při uskutečňování motivované činnosti. Vysoká perzistence znamená, že člověk pokračuje v činnosti v původním směru a s nezměněnou intenzitou i přes překážky.

2.2.3 Typy motivace

V zásadě rozlišujeme dva typy motivace. Podle toho, jak je motivace prováděna, dělíme ji na (Charvát, 2006, s. 53):

1. **Vnitřní motivace** – faktory, které si lidé sami vytvářejí a které je ovlivňují, aby se určitým způsobem chovali, či se vydali určitým směrem. Lidé motivují sami sebe.
2. **Vnější motivace** – to, co dělá management prostřednictvím různých metod pro lidi. Podle Armstronga (2006, s. 200) tato motivace může mít okamžitý a silný efekt.

2.2.4 Zdroje motivace

Bedrnová a Nový (2002, s. 244-250) vymezují tyto skutečnosti, jež motivaci vytvářejí:

- **Potřeby** – jedná se o vnitřní, nelibě pocíťované stavy napětí, které vyvolávají tendence k jeho odstranění. Rozlišujeme potřeby: **primární – biologické**, které jsou spojeny s činnostmi a funkcemi lidského těla; **sekundární - sociální**, které souvisí s člověkem.
- **Návyky** – chápeme je jako opakované, fixované a zautomatizované způsoby činnosti člověka v určité situaci. Návyk lze definovat také jako naučený vzorec chování.
- **Zájmy** – autoři citují Růžičku (1992): „Zájem je jakýmsi trvalejším zaměřením jedince na určitou oblast předmětů či jevů, které je spojeno s aktivizací jeho činnosti.“
- **Hodnoty a hodnotové orientace** – neodrážejí jen objektivní význam věcí a jevů, ale i jejich subjektivní individuální smysl, u jedince tvoří systém, hierarchii hodnot.
- **Ideály** – ideová představa něčeho subjektivně žádoucího, cíl, o který jedinec usiluje.

Vzájemný vztah potřeb, motivace a činnosti ilustruje následující schematický obrázek.



Obr. 5: Vztahy potřeb, motivace a činnosti [Bedrnová a Nový, 2002, s. 245]

2.2.5 Základní principy motivace

Podle Armstronga (2006, s. 200) jsou základní principy motivace spjaty s potřebami, cíli, zesilováním a očekáváním. Tyto principy Armstrong (2006, s. 200-202) popisuje jako:

- **Teorie potřeb** – chování je motivováno nenaplněnými potřebami. Mezi klíčové potřeby v oblasti práce patří úspěch, ocenění, zodpovědnost, vliv a osobní růst.
- **Teorie cílů** – motivaci lze zvýšit, pokud se při stanovení cílů používají tato pravidla: 1) Cíl by měl být přesně stanovený. 2) Měl by být náročný, ale dosažitelný. 3) Měl by být viděn jasně a dostupně. 4) Jednotliví lidé by se měli plně podílet na stanovování cíle. 5) Zpětná vazba zajišťuje, že lidé cítí hrdost a uspokojení z dosažení náročného, ale jasného cíle. 6) Zpětná vazba umožní získat závazek k ještě větším cílům.
- **Teorie zesilování** – úspěch v dosahování cílů a ocenění funguje jako pozitivní podnět, posiluje úspěšné chování, které člověk opakuje i příště, až bude mít podobnou potřebu.
- **Teorie očekávání** – říká, že motivace nastává pouze tehdy, jestliže jednotliví lidé: 1) cítí, že jsou schopni změnit své chování, 2) věří tomu, že změnou svého chování dosáhnou ocenění, 3) si dostatečně vážící ocenění, aby měli důvod změnit své chování. Motivace má smysl pouze v případě, kdy je jasně vnímána a jsou zřetelné vztahy mezi plněním úkolů a výsledky, které vedou k uspokojení potřeb.

2.2.6 Nástroje motivace

Dle Bělohlávka (2010, s. 21) lze postoje a motivy zaměstnanců usměrnit použitím nástrojů:

- **Pochvala** – posiluje pozitivní chování. Aby dobře plnila svůj účel, měla by být konkrétní, osobní, spojená s rozhovorem a otázkami. Nejúčinnější je ve spojení s nějakou odměnou např. finanční, určitým benefitem nebo přidělením prestižní práce.
- **Kritika** – představuje negativní motivaci a má nabádat pracovníka, aby určitou aktivitu neopakoval nebo ji prováděl jinak. Měla by být adresná a konkrétní, zaměřená na výsledky práce či pracovní chování, nikoliv na osobu pracovníka, a formulována přijatelným a důstojným tónem. Pro větší účinek ji může doprovázet postih ve formě

pokárání, snížení prémie, přidělení horší práce, přeřazení na jiné pracoviště nebo uvolnění z práce dle § 55 zákoníku práce.

- **Zadávání vhodných úkolů** – motivuje lidi ke zlepšení a zároveň pomáhá rozvíjet jejich schopnosti při vykonávání nových činností. Při zadávání úkolu je třeba dodržovat zásady, jako např. jasné instrukce, postupné zadávání úkolu, a konkrétní zpětná vazba.

2.2.7 Faktory ovlivňující motivaci

Různí lidé mají různé motivy. Pro vhodnou motivaci je třeba poznat, které motivy jsou pro pracovníky dominantní. Mezi motivy Bělohávek (2008, s. 42-43) řadí:

- **Peníze** – pro většinu lidí představují silný motiv. Pokud má vedoucí dostatek financí k dispozici, pak ze svých pracovníků finanční motivací dostane maximální výkony.
- **Osobní postavení** – potřeba vést lidi, rozhodovat, řídit chod věcí i určitá pýcha na dosažené postavení by se měla projevit u každého vedoucího pracovníka. Svého postavení by měl dosáhnout prací, nikoliv intrikami.
- **Pracovní výsledky, výkon** – lidé, kteří mají svou práci rádi a jsou soutěživí, představují hnací motor firmy. Rádi se srovnávají s ostatními a chtějí být lepší. Pokud se jim nedaří, na zlepšení tvrdě pracují.
- **Přátelství** – lidé upřednostňují dobrou atmosféru bez konfliktů na pracovišti, záleží jim na lidech kolem nich. Více záleží na vztazích než na pracovních výsledcích a penězích.
- **Jistota** – pro lidi je důležitější mít jisté něco málo než nejisté mimořádné příjmy. Často se důsledně řídí předpisy a neradi něco riskují.
- **Odbornost** – hlavně u těch, kterým záleží na jejich profesním růstu. Pro tyto lidi je hlavní vyniknout ve své profesi a nedokážou si představit, že by dělali cokoli jiného.
- **Samostatnost** – takoví lidé nesnášejí nadřizené a to, že jim do věcí mluví, že nemůžou rozhodovat o věcech sami a musí se držet pravidel. Obvykle stejně věci dělají po svém.
- **Tvořivost (kreativita)** – kreativní lidé vyhledávají práci, která jim poskytne prostor vymýšlet a tvořit něco nového.

2.2.8 Demotivace

Pokud člověk nemůže uspokojit svou potřebu navzdory nepřekonatelné překážce, nastává **frustrace**. Obvykle k ní dochází, když pracovník nedostane odměnu, kterou očekával, nebo když se pokazí práce, které se dlouho věnoval, či když mu vedoucí nedá dovolenou, na kterou se těšil (Bělohávek, 2008, s. 43). Tento efekt pak působí opačně než motivace.

Bělohlávek (2008, s. 43) uvádí následující obvyklé reakce lidí na frustraci:

1. **energizace** = zesílení úsilí k překonání překážky,
2. **únik** = vzdání se svého záměru,
3. **agrese** = vybití potlačené energie násilím,
4. **sublimace** = hledání náhradního cíle,
5. **racionalizace** = přesvědčení sebe sama o tom, že cíl, o který člověk usiloval, za to nestojí a je dobře, že jej nedosáhl,
6. **regrese** = návrat k vývojově nižším způsobům uspokojení potřeb.

2.2.9 Teorie motivace

V praxi se lze setkat s řadou teorií motivace. Podle Eggerta (2005, s. 10) je to tím, že:

- Motivace je umělý konstrukt, neexistuje komplexní způsob, kterým by ji šlo zkoumat.
- Jednotlivec může dosáhnout svého cíle mnoha různými způsoby, být různě motivován.
- Jeden jediný cíl může uspokojit velké množství potřeb, tedy i motivací.
- Lidé se ve svých potřebách liší, takže i jejich motivace jsou různé.
- Lidé často mění své aspirace a potřeby, tak i motivace se v jednotlivých situacích liší.

V současnosti existuje několik obecně přijímaných teorií motivace. Kim (2003, s. 18-19) za základní považuje tyto:

- **Behaviorální teorie** – nejrozšířenější teorie, vychází z předpokladu, že se požadované chování dostaví, je-li odměněno při vhodné reakci na podnět. Člověka lze ovlivnit, tím že vidí, že jsou druzí za takové chování odměňováni nebo trestáni. Odměna však není pro dva lidi totéž. Je zde riziko, že chování přestane, když odměna přestane působit.
- **Kognitivní teorie** – vychází z představy, že lidi nejvíce motivuje to, co vyvolává jejich zvědavost, co je pro ně zajímavé, zábavné a příjemné. Opírá se o vnitřní motivaci člověka. Neumí vysvětlit situace, kdy lidé na cestě k cíli vytrvale snášejí intenzivní či stále pokračující strádání.
- **Antropologický přístup** – je založen na myšlence Abrahama Maslowova, že se u člověka projevuje silná tendence uspokojovat potřeby v určitém pořadí. Je-li uspokojena určitá úroveň potřeb, člověk pokračuje k vyšší úrovni potřeb.
- **Teorie úspěchu** – říká, že u lidí vniká potřeba úspěchu, kterou se snaží uspokojit, přičemž se současně snaží zabránit možnému neúspěchu.

2.3 Pracovní motivace a stimulace k práci

2.3.1 Motivace k práci

Motivací k práci rozumíme ten aspekt motivace chování, jež je spojen s výkonem pracovní činnosti. Pracovní motivace vyjadřuje přístup člověka k práci, ke konkrétním okolnostem jeho pracovního uplatnění a ke konkrétním úkolům (Bedrnová a Nový, 2002, s. 262).

Psychologie rozlišuje dvě skupiny motivů k práci, které určují dva typy pracovní motivace (Nakonečný, 1992, in Bedrnová a Nový, 2002, s. 262-263):

1. **Motivace intrinsická** – motivy, které se týkají přímo práce, např. potřeba činnosti, kontaktu s druhými lidmi, výkonu, touha po moci, smyslu života a seberealizace.
2. **Motivace extrinsická** – motivy, které jsou mimo práci, např. potřeba peněz, jistoty, potvrzení vlastní důležitosti, sociálních kontaktů, sounáležitosti, partnerství.

Růžička (1992, in Bedrnová a Nový, 2002, s. 263) poukazuje na to, že motivy působící v pracovní činnosti se mohou projevovat rozdílně. Poté je lze členit do skupin:

1. **motivы aktivní** – přímo podněcují pracovní výkon (např. motiv dosažení úspěchu)
2. **motivы podporující** – vytváří podmínky pro účinné působení aktivních motivů (např. vytváření přátelské atmosféry na pracovišti)
3. **motivы potlačující** – odvádí od pracovní činnosti (např. bavení se na pracovišti)

Motivace ovlivňuje pracovní výkonnost člověka. Provazník (2002, s. 195) definuje vztah výkonnosti a motivace: „Výkonnost člověka je totiž determinována nejen jeho pracovní způsobilostí (schopnostmi, dovednostmi), ale také jeho ochotou, tj. pracovní motivací.“

Pro tento vztah Provazník (2002, s. 195) využívá vzorec: $V = f(S * M)$,

kde V = úroveň pracovního výkonu (kvantitativní i kvalitativní);

S = schopnosti daného pracovníka;

M = motivace daného pracovníka.

2.3.2 Stimulace k práci

Stimulace k práci je záměrné a cílevědomé ovlivňování pracovní motivace (pracovní ochoty) pracovníků. Stimulace k práci má podle Provazníka (2002, s. 199) dva cíle:

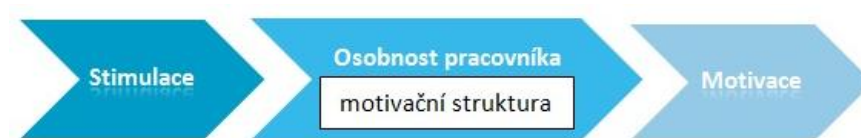
1. Podněcování optimálního přístupu pracovníků k pracovním činnostem.
2. Další rozvoj pracovníků a dotváření jejich vlastností coby výkonných pracovníků.

K účinnosti je nutné používat stimulační podněty shodě s potřebami a motivačním profilem pracovníků. Největší vliv na pracovníky mají osobní znaky a formy jednání vedoucího, který je ztělesněním podnikového režimu, ukládá úkoly, provádí kontrolu a hodnotí výsledky (Provazník, 2002, s. 200-201).

2.3.3 Vztah motivace a stimulace k práci

Tento vztah je přímočarý – stimulace přímo ovlivňuje motivaci člověka. Účinek závisí na vnitřním prostředí, tedy na motivační struktuře, v níž se promítají jeho vrozené a získané potřeby, hodnoty, zájmy, zkušenosti, navyklé způsoby jednání, sebepojetí, aspirační úroveň a situační psychické vyladění (Bedrnová a Nový, 2002, s. 289).

Vztah mezi stimulací a motivací dokládá následující schematický obrázek.



Obr. 6: Vztah stimulace a motivace [Bedrnová a Nový, 2002. s. 289]

2.4 Teorie pracovní motivace

Jednotliví autoři uvádějí různé teorie pracovní motivace, za základní v této oblasti však lze považovat následující teorie.

2.4.1 Teorie hierarchie lidských potřeb

Autorem teorie je Abraham Maslow. Uspokojením potřeby nižší úrovně vzniká prostor pro uspokojení potřeby vyšší úrovně. Člověk je tak neustále motivován, aby uspokojoval své potřeby (Bělohávek, 2008, s. 40).



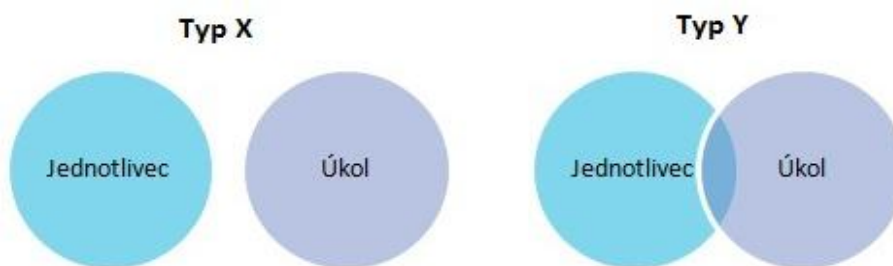
Obr. 7: Maslowova pyramida potřeb [Bělohávek, 2008, s. 41]

2.4.2 Teorie X a Y

Autorem této teorie je Douglas McGregor, který vycházel ze dvou protikladných typů představ o člověku jako pracovníkovi (Bedrnová a Nový, 2002, s. 273):

1. **Typ X** – člověk je líný tvor, má vrozenou nechuť k práci a proto je třeba jej k ní nutit např. pohrůžkou trestem, za dobrou práci vyžaduje finanční odměnu. Kromě toho je člověk nesamostatný a tak vyžaduje neustálé vedení, kontrolu a dohled.
2. **Typ Y** – fyzická i duševní práce je pro člověka přirozená, tak jako hra a odpočinek. Člověk má přirozený smysl pro odpovědnost a povinnost. Důležitější než finanční odměna je pocit vlastní důležitosti a užitečnosti, možnost pracovat kreativně.

Adair (2004, s. 46) tuto problematiku demonstruje následujícím obrázkem, ze kterého vyplývá, že lidem typu X na úkolu nezáleží, kdežto lidé typu Y úkoly přijímají s nadšením.



Obr. 8: Teorie X a Y [Adair, 2004, s. 46]

2.4.3 Dvoufaktorová motivačně-hygienická teorie

Autorem této teorie je Frederick Herzberg, který vycházel z předpokladu, že člověku jsou vlastní dvě skupiny protikladných potřeb, které působí na pracovní spokojenost, resp. na pracovní motivaci (Provažník, 2002, s. 197-198):

1. **Faktory vnější - hygienické faktory (dissatisfactory)** – jestliže mají tyto faktory nepříznivý charakter, vyvolávají v lidech pracovní nespokojenost a negativně se odrážejí v pracovní motivaci. Pokud mají příznivou podobu, tak nevyvolávají pracovní spokojenost, pouze způsobují, že pracovníci nejsou nespokojeni.
2. **Faktory vnitřní - motivátory (satisfactory)** – jsou-li tyto faktory nepříznivé, nevyvolávají přímo nespokojenost, způsobují, že pracovníci sice nejsou spokojeni, ale ani nespokojeni, nemají pozitivní vliv na pracovní motivaci. Jsou-li příznivé, vytváří předpoklad pracovní spokojenosti a pozitivně ovlivňují pracovní motivaci.

Z tabulky je patrná souvislost s Maslowovou hierarchií potřeb – hygienické faktory se týkají základních potřeb, motivátory souvisejí s potřebami růstu (Eggert, 2005, s. 54).

Tab. 3: Herzbergova dvoufaktorová teorie [Eggert, 2005, s. 54]

Hygienické faktory	Motivátory
Plat	Zajímavá práce
Supervize	Náročná práce
Pracovní podmínky	Možnost dosažení vysokého výkonu
Bezpečnost práce	Uznání
Status	Pokrok

2.4.4 Teorie expektance – očekávání

Teorie očekávání vychází z kognitivních motivačních teorií a jejím autorem je Victor H. Vroom. Teorie očekávání tvrdí (Mazák, 2010, s. 41), že: „Motivace k určitému chování je determinována očekáváním jednotlivce, že toto chování povede ke konkrétnímu výsledku, znásobenému preferencí (valencí), kterou jedinec připisuje danému výsledku.“

Bedrnová a Nový (2002, s. 272) říkají, že klíčová role v expektační teorii připadá dvěma základním pojmům: **expektanci** a **valenci**. Pracovní činnost je přitom chápána jako činnost instrumentální, tj. jak cesta k dosažení pro člověka významné hodnoty.

Formálně lze teorii očekávání vyjádřit (Bedrnová a Nový, 2002, s. 272): $M = f(V \cdot E)$,

kde M = úroveň motivace;

V = valence, tj. subjektivní hodnota výsledku jednání, očekávané uspokojení;

E = expektance, tj. očekávání, představa pracovníka o výsledku jeho úsilí.

3 NESTÁTNÍ NEZISKOVÁ ORGANIZACE

Postavení nestátních neziskových organizací (NNO) v dnešní společnosti je nezastupitelné, protože vyplňují prostor mezi trhem, státem a rodinou, čímž přispívají k pozitivním změnám ve způsobu života lidí i celé společnosti (Novotný a Lukeš, 2008, s. 17).

3.1 Cíle nestátních neziskových organizací

Švestková (©2006, s. 1) uvádí, že NNO jsou obvykle zřizovány k naplnění základních cílů:

1. **Cíl vzájemné prospěšnosti pro členy organizace**, jimž členové těchto organizací realizují nejen své občanské právo na sdružování, ale i další společné cíle (např. organizace osob s tělesným postižením, sportovní sdružení, kluby sběratelů).
2. **Veřejně či obecně prospěšný cíl**, kterým je především poskytování neziskových služeb veřejnosti (např. nadace).

3.2 Charakteristika nestátních neziskových organizací

Nestátní neziskové organizace charakterizují společné rysy (Boukal a Vávrová, 2007, s. 9):

1. Tyto organizace jsou do určité míry institucionalizovány.
2. Mají soukromou povahu, tj. jsou institucionálně odděleny od státní správy.
3. Nerozdělují zisk mezi vlastníky nebo vedení organizace.
4. Jsou samosprávné, autonomní, tzn., jsou schopné řídit svou vlastní činnost.
5. Využívají dobrovolnictví.

3.3 Schopnosti a vlastnosti NNO

Pro fungování a rozvoj nestátní neziskové organizace je zapotřebí, aby organizace usilovala o dosažení a rozvíjení těchto schopností a vlastností (Švestková, ©2006, s. 1-2):

1. **Otevřenost** – všem novým podnětům, specifickým skupinám klientů i veřejnosti.
2. **Respekt** – si buduje na všech úrovních jako společenský aktér, přičemž vůči jiným aktérům vystupuje jako partner. Reaguje pružně na aktuální dění a potřeby klientů.
3. **Citlivost vůči potřebám klientů** – empatie k problémům klientů a jejich řešení.
4. **Důvěryhodnost** – závisí na rozvíjení předcházejících vlastností a na zabezpečení fungujících mechanismů kontroly a vyhodnocování, na schopnosti vytvářet a dodržovat etické a odborné kodexy, kvalitní legislativa a její respektování.

5. **Transparentnost** – vede k získání prestiže a znamená, že se NNO nebrání kontrole své činnosti ze strany veřejnosti a zveřejňuje své dokumenty a výkazy o činnosti.
6. **Nezávislost** – neziskový sektor by měl být nezávislý politicky i finančně, aby mohl plnit roli oponenta státu a ovlivňovat státní správu ve prospěch veřejného zájmu.
7. **Finanční dostupnost služeb** – dobrovolnická práce snižuje náklady a díky zlevnění těchto služeb je lze přiblížit těm, kteří je opravdu potřebují.
8. **Stabilita** – závisí na finančních podmínkách činnosti, přináší jistotu pracovníkům.
9. **Profesionalita (odbornost) a zodpovědnost** – je předpokladem důvěryhodnosti a je určena vyvážením placených odborných pracovníků a dobrovolníků.

3.4 Funkce nestátních neziskových organizací

Nestátní neziskové organizace ve společnosti plní tyto funkce (Švestková, ©2006, s. 2-3):

1. **Funkce ochrany práv a sociální změny** – chrání práva svých členů a ostatních osob, prosazují společenské změny, které jsou ve veřejném zájmu.
2. **Expresivní a školící funkce** – NNO poskytují prostor pro sebevyjádření členů v individuálním i skupinovém smyslu. Ztělesňují zájmy náboženské, etnické, kulturní, ideologické, atd. a učí členy tyto zájmy poznávat, rozvíjet a reprezentovat.
3. **Inovační funkce** – NNO dost často experimentují a nesou rizika spojená se zaváděním nových postupů.
4. **Servisní funkce** – poskytují služby nejen svým členům a různým cílovým skupinám, ale i široké veřejnosti. Reagují na nedostatky v systému státních služeb a poskytují služby, o které nemají zájem ziskové organizace, vyplňují tzv. „bílá místa“ na trhu služeb.

3.5 Silné a slabé stránky nestátních neziskových organizací

K tomu, aby mohla být nestátní nezisková organizace úspěšná, měla by si být vědoma toho, jaké jsou její možné přednosti a slabiny, se kterými se v praxi může setkat.

Výraznou předností nestátních neziskových organizací je to, že vyplňují tzv. „bílá místa“ na trzích služeb a že konkurují službám poskytovaným státem. Za slabinu lze považovat omezenost finančních prostředků, protože nestátní neziskové organizace jsou závislé na financování z dotací, úhradách od zdravotních pojišťoven a darech.

Silné a slabé stránky nestátních neziskových organizací shrnuje následující tabulka.

Tab. 4: Silné a slabé stránky NNO [Švestková, ©2006, s. 3]

Silné stránky	Slabé stránky
Nezávislost neziskové organizace	Časové zaneprázdnění dobrovolníků
Konkurence pro stávající služby (např. služby zajišťované státem)	Nedostatečná informovanost o náplni a práci sdružení k veřejnosti
Vyplnění bílých míst v poskytovaných službách	Závislost na finančních zdrojích – čekání na peníze
Aktivita a vstupní elán zapojených lidí	Malý prostor organizace při shánění sponzorů
Mnohdy levnější poskytování služeb	Nedostatečná projektová připravenost organizací
Pružnější reakce na potřeby trhu	Nedostatek „kvalitních pracovníků“
Kvalita nabízených služeb – organizace je zaměřená na konkrétní službu	Nedostatek financí na zaplacení odborníků důležitých pro chod organizace

3.6 Typologie nestátních neziskových organizací

Novotný (2006, s. 20) přebírá rozdělení neziskových organizací od Rejzla na pět typů:

- 1. Vzájemně prospěšné,** neziskové soukromoprávní organizace, s globálním posláním vzájemně prospěšné činnosti.
- 2. Veřejně prospěšné,** neziskové soukromoprávní organizace, s globálním posláním veřejně prospěšné činnosti.
- 3. Organizační složky a příspěvkové organizace státu a samosprávných územních celků,** tzv. neziskové veřejnoprávní organizace s globálním posláním veřejná správa a veřejně prospěšná činnost.
- 4. Ostatní veřejnoprávní organizace,** neziskové organizace a veřejně prospěšná činnost.
- 5. Obchodní společnosti a jim podobné,** (zřízené dle Obchodního zákoníku, založené ne pro účely ziskové), jedná se o výjimečné případy neziskových organizací s možnostmi globálního poslání veřejně i vzájemně prospěšné činnosti.

Česká legislativa definuje tyto typické právní formy NNO (Švestková, ©2006, s. 4):

- Občanské sdružení
- Obecně prospěšná společnost
- Nadace a nadační fondy
- Církevní právnické osoby

3.7 Občanské sdružení

Občanské sdružení je dle zákona č. 83/1990 Sb., o sdružování občanů, sdružení fyzických a právnických osob za účelem realizace společného zájmu, které má nenáboženský, nepolitický a nepodnikatelský charakter (Boukal a Vávrová, 2007, s. 22).

3.7.1 Vznik občanského sdružení

Návrh na registraci občanského sdružení podávají nejméně tři občané České republiky, z nichž alespoň jeden je starší 18 let. Tito lidé tvoří tzv. přípravný výbor, který má za úkol vypracovat stanovy a podat návrh na registraci Ministerstvu vnitra ČR. Toto lze provést osobně nebo doporučenou poštou (Boukal a Vávrová, 2007, s. 22).

Zakládacím a organizačním dokumentem jsou podle zákona **stanovy**, které musí povinně obsahovat (Boukal a Vávrová, 2007, s. 22):

1. Název, sídlo a cíle občanského sdružení,
2. pravidla členství – práva a povinnosti členů,
3. orgány, příp. organizační složky občanského sdružení,
4. zásady hospodaření,
5. pravidla zániku.

3.7.2 Zánik občanského sdružení

Švestková (©2006, s. 5) vymezuje způsoby zániku občanského sdružení následovně:

1. dobrovolné rozpuštění,
2. sloučení s jiným sdružením,
3. pravomocné rozhodnutí Ministerstva vnitra o rozpuštění občanského sdružení v zákonem taxativně vymezených případech.

II. PRAKTICKÁ ČÁST

4 PŘEDSTAVENÍ OBČANSKÉHO SDRUŽENÍ HVĚZDA

Občanské sdružení Hvězda poskytuje ubytovací, stravovací a sociální služby, zdravotní péči a doplňkové služby neziskovým způsobem s celostátní působností.

4.1 Základní informace o občanském sdružení Hvězda

Sdružení bylo založeno 6. března 2000 dle zákona číslo 83/1990 Sb., O sdružování občanů. Registraci Stanov občanského sdružení provedlo Ministerstvo vnitra České republiky 10. května 2000 pod číslem VS/1-1/43725/00-R, změna stanov byla provedena dne 3. 4. 2006.

Občanské sdružení je charakterizováno následujícími údaji (Stanovy občanského sdružení „HVĚZDA – občanské sdružení“, ©2006).

4.1.1 Název, sídlo a cíle občanského sdružení

- **Název sdružení:** „HVĚZDA – občanské sdružení“
- **Sídlo:** Bří. Sousedíků 1078, 760 01 Zlín
- **Cíl sdružení:** zkvalitnění a co nejvyšší společenská integrace zdravotně či sociálně znevýhodněných spoluobčanů, ať se jedná o lidi osamělé, staré, tělesně či mentálně postižené, nebo vydělené ze společnosti z jiných důvodů.
- **Posláním** občanského sdružení Hvězda je rozšíření praktického naplňování myšlenek humanismu, mezigenerační tolerance, solidarity a občanského soužití.

4.1.2 Pravidla členství

- **Vznik členství:**
 - a) Členem sdružení se může stát fyzická i právnická osoba, která projeví souhlas s platnými stanovami, je ochotná se jimi řídit a požádá o členství.
 - b) Členem sdružení se může stát fyzická osoba, která dosáhla alespoň 21 let věku, má plnou způsobilost k právním úkonům a je bezúhonná, což dokáže výpisem z rejstříku trestů ČR (jde-li o cizince, tak výpisem z rejstříku trestů ze země původu), který nesmí být starší šesti měsíců.
 - c) Členem sdružení se může stát i osoba s cizí příslušností nebo osoba bez státní příslušnosti.
 - d) Podmínkou vzniku členství je zaplacení členského příspěvku ve výši 5 000,- Kč/rok. Nezaplacení příspěvku je důvodem ke zrušení členství.

- e) Podkladem pro přijetí za člena je písemná přihláška, obsahující výslovné prohlášení osoby žádající o přijetí, že se k členství přihlašuje dle platných stanov sdružení a chce se podílet na jejich realizaci v souladu s cílem a posláním sdružení. K přihlášce musí být přiložen doklad o zaplacení členského příspěvku.
 - f) Dnem přijetí za člena je den, ve kterém bylo členskou schůzí rozhodnuto, že bude na základě přihlášky přijat, o přijetí je zhotoven písemný záznam.
 - g) Pokud členská schůze rozhodla o odmítnutí uchazeče, je sdružení povinno uchazeči o členství zaplacený členský příspěvek vrátit.
 - h) Pracovní poměr či obdobný vztah ke sdružení nezakládá právo na členství.
- **Práva a povinnosti členů:**
 - a) Každý člen má právo aktivně se účastnit činnosti sdružení.
 - b) Povinností člena je podporovat práci sdružení podle svých sil a možností.
 - c) Povinností každého člena je řídit se platnými stanovami a dalšími vnitřními předpisy, vydanými na jejich základě, tak i rozhodnutími orgánů sdružení.
 - d) Povinností každého člena je platit členské příspěvky.
 - e) Každý člen má právo účastnit se řízení sdružení, jednak prostřednictvím své účasti a hlasování na členské schůzi, jednak prostřednictvím svého práva volit a být volen do dalších orgánů sdružení.
 - f) Členská práva a povinnosti nemůže člen převést na jinou osobu, tím však není dotřeno oprávnění člena udělit plnou moc jiné osobě pro zastupování na členské schůzi.
 - **Zánik členství**
 - a) Členství může být ukončeno úmrtím člena – fyzické osoby anebo zánikem člena – právnické osoby.
 - b) Členství také může zaniknout vystoupením člena ze sdružení. Vystoupení lze oznámit veřejně na členské schůzi (zaniká oznámením při vystoupení) nebo písemným podáním radě občanského sdružení (zaniká dnem doručení písemného podání).
 - c) Členství může zaniknout i vyloučením ze sdružení. Člen může být vyloučen na návrh jiného člena nebo kteréhokoli orgánu nebo člena orgánu sdružení,

poškodí-li hrubým způsobem nebo poškozují-li opětovně dobré jméno sdružení, porušuje jeho stanovy, principy dobročinnosti, dobré vztahy mezi členy, dopustí-li se úmyslného trestného činu, je v prodlení se zaplacením členského příspěvku anebo se soustavně nezúčastňuje jednání členské schůze. O vyloučení rozhoduje členská schůze.

4.1.3 Orgány občanského sdružení

- **Členská schůze**

- Je nejvyšším orgánem občanského sdružení. Skládá se ze všech členů a schází se nejméně jednou ročně, v sídle sdružení. Její jednání je neveřejné.
- Každý člen má 1 hlas. Schůze je schopná se usnášet, je-li přítomná, osobně či prostřednictvím zplnomocněného zástupce, nadpoloviční většina hlasů.
- Členská schůze rozhoduje: o cílech a úkolech sdružení, o přijetí a změně stanov a dalších vnitřních předpisů, o výši, splatnosti a způsobu placení členského příspěvku, které navrhuje rada sdružení, o přijetí a vyloučení člena, o odměňování členů rady občanského sdružení, o dalších otázkách, jež do její působnosti svěřuje zákon a další ujednání stanov i otázkách v působnosti jiných orgánů sdružení. Také schvaluje výsledky hospodaření. Mezi další úkoly patří vzetí na vědomí zpráv o činnosti jeho odborných sekcí a o činnostech orgánů sdružení, volba a odvolávání členů rady o. s.

- **Rada občanského sdružení**

- Rada o. s. je voleným, výkonným kolektivním orgánem sdružení a zajišťuje plnění rozhodnutí členské schůze a činnost sdružení mezi jednáními schůze.
- Radu o. s. tvoří předseda, místopředseda a členové rady. Rada má nejméně 3 členy. Členové rady jsou voleni a odvoláváni členskou schůzí.
- Podmínkou členství v radě o. s. není členství v občanském sdružení a členy rady nesmí být současně členem kontrolní komise. Funkční období členů rady je 2 roky, opětovné zvolení je možné.
- Zasedání rady o. s. se koná podle potřeby, nejméně však jednou za měsíc, v sídle sdružení a je neveřejné, může se jej zúčastnit předseda kontrolní komise, případně jiné přizvané osoby, ti však nemají hlasovací právo.

- Rada občanského sdružení je schopná se usnášet, je-li osobně přítomna nadpoloviční většina všech hlasů, zastoupení člena rady na zasedání rady o. s. se nepřipouští. Každý člen rady občanského sdružení má jeden hlas, při rovnosti hlasů rozhoduje hlas předsedy rady občanského sdružení.
 - O zasedání rady o. s. se pořizuje písemný zápis, podepsaný předsedou rady.
 - Mezi činnosti vykonávané radou občanského sdružení patří: zajišťování plnění rozhodnutí členské schůze a činnosti sdružení mezi jejími jednáními, vykonávání zaměstnatelných práv a povinností, zajišťování řádného vedení předepsané evidence, účetnictví, obchodních knih a ostatních dokladů sdružení, svolávání členské schůze, volení, odměňování a odvolávání členů kontrolní komise, zřizování a rušení a odborných sekcí sdružení, včetně jejich vnitřních předpisů, jmenování a odvolávání vedoucích pracovníků odborných sekcí sdružení, vedení seznamu členů sdružení. Také zpracovává a předkládá členské schůzi návrhy.
- **Kontrolní komise**
 - Je voleným, kolektivním, kontrolním orgánem sdružení. Skládá se nejméně ze tří členů, kteří jsou voleni členskou schůzí. Člen kontrolní komise musí splňovat stejné podmínky jako člen rady občanského sdružení.
 - Člena kontrolní komise může odvolat rada o. s. pro nedostatky v řádném plnění jeho mandátu, pak jeho funkce zaniká dnem rozhodnutí o odvolání, které musí být projednáno a odsouhlaseno nejbližší členskou schůzí, nebo člen může ze své funkce odstoupit na základě písemného oznámení zaslaného radě o. s., pak jeho funkce zaniká dnem doručení.
 - Funkční období člena kontrolní komise je 2 roky, opětovné zvolení možné.
 - Členové kontrolní komise volí ze svého středu předsedu kontrolní komise, který ji reprezentuje vůči ostatním orgánům sdružení a organizuje její činnost, přičemž jej členové mohou z funkce rovněž odvolat, nebo může odstoupit sám na základě písemného oznámení zaslaného do sídla sdružení, k rukám kontrolní komise.
 - Zasedání kontrolní komise se koná podle potřeby, nejméně však dvakrát ročně, v sídle sdružení a je neveřejné. Kontrolní komise může podle své úvahy přizvat na zasedání jiné osoby, které však nemají hlasovací právo.

- Kontrolní komise je schopná se usnášet, pokud je na ní osobně přítomna (zastoupení člena se nepřipouští) nadpoloviční většina všech hlasů, přičemž každý člen má jeden hlas. Při rovnosti hlasů rozhoduje hlas předsedy.
- O zasedání komise se pořizuje písemný zápis, podepsaný jejím předsedou.
- Kontrolní komise přezkoumává roční účetní uzávěrky, zprávy o činnosti sdružení, jeho hospodaření a o stavu jeho majetku. Provádí kontrolu souladu činnosti sdružení a všech jeho orgánů a členů se zákonem, stanovami a ostatními vnitřními předpisy sdružení. Kontrolní komise předkládá zprávy o výsledcích své činnosti členské schůzi. Schvaluje krátkodobé, střednědobé či dlouhodobé záměry.
- Vydává stanoviska k návrhům rady občanského sdružení na změnu stanov a dalších vnitřních předpisů sdružení, pokud má za to, že některá jejich ujednání jsou v rozporu se zákonem, nebo si navzájem odporují, či jsou v rozporu s cílem a posláním sdružení nebo se zájmy jeho členů. Dále vydává stanoviska k návrhům rady o. s. na jeho rozpuštění, sloučení s jiným sdružením, k návrhům na účast na založení jiných právnických osob, na koupi obchodního podílu, akcií a na uzavření smlouvy o součinnosti s jiným sdružením. Vyjadřuje se i k návrhům rady o. s. na zřízení a zrušení dalších orgánů, jakož i na vymezení jejich postavení a působnosti, a také k návrhům rady o. s. na vyloučení člena sdružení.

4.1.4 Zásady hospodaření

- Finanční a jiné hmotné prostředky, které sdružení potřebuje k dosažení svého cíle a k vlastní existenci získává vlastní činností, ze sbírek, dobrovolných darů, dotací, grantů, příspěvků, dědictví a podobných zdrojů. V rámci své vnitřní struktury může sdružení vytvářet účelové fondy.
- Prostředky k financování své činnosti může sdružení získávat také vedlejší hospodářskou činností; k tomu účelu může zakládat a provozovat obchodní společnosti. Všechny prostředky dosažené hospodářskou činností použije sdružení k naplnění vlastního poslání.

4.1.5 Pravidla zániku

- Sdružení zaniká dobrovolným rozpuštěním nebo sloučením s jiným sdružením na základě rozhodnutí členské schůze členů sdružení.
- Vypořádání majetku při zániku sdružení se řídí § 13 zákona č. 83/1990 Sb., O sdružování občanů, v platném znění. O vypořádání rozhoduje členská schůze.

4.2 Komplex sociálních služeb

K naplnění svého poslání a cílů organizace využívá tzv. Komplex sociálních služeb, zdravotní péče, ostatních a doplňkových služeb, který se člení na dílčí projekty na základě cílové skupiny uživatelů a poskytovaných druhů služeb a péče. V současnosti je předkládáno 10 dílčích projektů. Ve své činnosti vychází z Evropské charty práv a svobod seniorů žijících v ústavních zařízeních z r. 1993.

K 1. 1. 2012 jej tvoří 4 odborné sekce, přičemž každá z nich je tvořena jednotlivými středisky, přičemž jedno středisko je ještě dále rozděleno na jednotlivá oddělení (což odpovídá i organizační struktuře, která se nalézá v příloze P I, poskytovanou péči a pořádané aktivity dokládají obrázky v příloze P II). Přehled nabízených a poskytovaných sociálních služeb je v následující tabulce.

Tab. 5: Komplex sociálních služeb občanského sdružení Hvězda [vlastní zpracování]

Odborná sekce	Středisko	Oddělení
Nestátní zdravotnické zařízení	Domácí péče	Domácí hospicová péče
		Domácí péče Sobůlky
		Domácí hospicová péče Sobůlky
Centrum denních aktivit	Denní stacionář pro klienty s mentálním postižením	
	Denní stacionář pro klienty s duševním onemocněním	
	Sociálně terapeutické dílny pro klienty s duševním onemocněním	
	Sociálně terapeutické dílny pro klienty s mentálním postižením	
Seniorcentrum	Domov seniorů	
	Dům služeb seniorům	
Rozvoj lidských zdrojů	Vzdělávací centrum	
	Edukační centrum	

4.3 SWOT analýza občanského sdružení Hvězda

4.3.1 Silné stránky

- Poskytování široké nabídky služeb klientům, a to po dobu 24 hodin denně, 7 dní v týdnu, po celý rok.
- Stálá klientela ve všech střediscích občanského sdružení.
- Postupná profilace organizace na lůžkovou část, protože vlastní 115 lůžek.
- Od r. 2012 všechna zařízení zaměřena na péči se zvláštním určením (těžké stavy, různé stupně demence apod.).
- Splňování Standardů kvality sociálních služeb je zajištěno podle získaného mezinárodního certifikátu ČSN EN ISO 9001:2009.
- Ocenění Podnik Fair play 2007 a 2008, na základě etického auditu organizace.
- Vybudována dobrá (až nadstandardní) spolupráce se zdravotními pojišťovkami, která částečně pokryje potřebu financování neziskové organizace.
- Vzdělávání pracovníků na seminářích z programu Rozvoj lidských zdrojů. Vznik Edukačního centra o.p.s. (vyčlenění z činnosti organizace), spolupráce se vzdělávacími institucemi ve Zlínském kraji (např. nabízejí praxi studentům SŠ gastronomie a obchodu Zlín, střední zdravotnické školy Kroměříž, VOŠ zdravotnické Vsetín, dále spolupracují s Masarykovou Univerzitou v Brně – se studenty lékařské fakulty, s Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně při diplomových pracích), se zahraničím (např. stáže v Rakousku, Slovensku), akreditace vlastního vzdělávacího programu pro pracovníky v přímé péči.

4.3.2 Slabé stránky

- Získávání pracovníků, kteří jsou dostatečně kvalifikovaní k práci v oblasti poskytovaných sociálních služeb.
- Poměrně velká fluktuace pracovníků přímé péče (Domov Seniorů Malenovice).
- Výběr a použití jiných než finančních forem motivace pracovníků.
- Firemní kultura a její vliv na pracovní motivaci pracovníků organizace.
- Vzdělávání pracovníků na seminářích je prospěšné pro občanské sdružení, nicméně si některé semináře jejich účastníci musí hradit sami. Každý měsíc se konají vzdělávací semináře, které jsou bezplatné, na financování některých seminářů se podílí kraj.

4.3.3 Příležitosti

- Předpokládaný demografický vývoj naznačuje stárnutí populace, což značí, že bude více seniorů a tím nedostatek zařízení poskytujících služby péče o seniory.
- Podle vládou schválené sociální reformy dojde ke zvýšení věku odchodu do důchodu na 65 let, což znamená, že se změní počet seniorů, kteří by mohli využívat služeb Seniorcentra.
- Rozšíření programu Rozvoj lidských zdrojů, který si klade za cíl podporovat celoživotní vzdělávání zaměstnanců občanského sdružení a začleňování osob sociálně vyloučených nebo ohrožených sociálním vyloučením.
- Chystaná změna legislativních podmínek v oblasti poskytování sociálních služeb a služeb nestátního zdravotnického zařízení – připravovaný sociální zákon, tzv. Zákon o dlouhodobé péči. Organizace je na změnu připravena, jak po stránce lidských zdrojů, tak po stránce technického a zdravotního vybavení.

4.3.4 Hrozby

- Občanské sdružení Hvězda je nezisková organizace – nemá základní kapitál, provoz závisí na dotacích (v současnosti tvoří 21 % příjmů), úhradách od zdravotních pojišťoven, úhradách od klientů a darech.
- Časový nesoulad mezi termíny, kdy mají být dotace vypláceny a kdy skutečně jsou vypláceny, mohou způsobit organizaci potíže v krytí provozních nákladů.
- Zdravotní pojišťovny v ČR mají limity na péči o pacienty a podle nich jsou pak propláceny jednotlivé úkony.
- Nerovnoměrné rozdělování dotací organizacím, které se věnují práci ve stejné oblasti sociálních služeb.
- V oblasti péče o osoby s mentálním postižením, duševní chorobou a seniory fungují ve Zlínském kraji i jiné neziskové organizace, jako např. Dotek, o. p. s., Centrum pro zdravotně postižené zlínského kraje, o. s., Charita Zlín, Domov pro seniory Burešov, příspěvková organizace, Domov pro seniory Lukov, příspěvková organizace, se kterými Hvězda, o. s. konkuruje.
- Problematické získávání nových, dostatečně kvalifikovaných pracovníků, jelikož v občanském sdružení Hvězda, jako u jiných neziskových organizací, je práce založena především na sociálním citění a až pak na finanční odměně.
- Tento sektor je dlouhodobě podceňován politickou reprezentací.

5 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU FIREMNÍ KULTURY

Východiskem pro vytvoření projektu ke zlepšení současného stavu firemní kultury je provedení analýzy současného stavu. Nejprve se seznámíme s tím, co je v oblasti etiky v občanském sdružení Hvězda zavedeno, poté se budeme věnovat výsledkům provedeného dotazníkového šetření.

5.1 Oblast etiky v občanském sdružení Hvězda

Jelikož se tato diplomová práce zabývá firemní kulturou, je velmi důležité zjistit, jak si v této oblasti organizace stojí. Průzkumem vnitropodnikových norem jsem zjistila, že organizace je v této oblasti velmi aktivní a úspěšná, jelikož získala dvakrát ocenění Podnik Fair play, poprvé za rok 2007 a poté jej obhájila za rok 2008. Nicméně vedení sdružení pociťuje v této oblasti nedostatky, které je třeba vylepšit.

Občanské sdružení Hvězda v oblasti etiky využívá následující nástroje:

5.1.1 Veřejný závazek organizace

- Dlouhodobým působením (uživatel x poskytovatel) se budeme snažit o maximální rozvoj osobnosti, schopností a dovedností uživatele a jeho seberealizace při respektování jeho možností a schopností.
- Vytvářet takové prostředí, aby uživatelé měli pocit jistoty, spokojenosti. (tzn., že uživatelé se zapojují do vytváření programů, sami si vybírají aktivity, které jim nejvíce vyhovují, nenutíme je podílet se na všech nabízených aktivitách).
- Mlčenlivost pracovníků o informacích získaných od zákonných zástupců dle § 100 zák. č. 108/2006 Sb.
- Respektovat jedinečnost, individualitu klienta.
- Dbát na soukromí a intimitu, zejména v rámci osobní hygieny.
- Dbát na kvalitní komunikaci mezi pracovníky zařízení a uživateli.
- Zajistit další vzdělávání pracovníků.
- Pravidelné hodnocení služby (rozhovory s uživateli, jejich zákonnými zástupci a zápisy z těchto hodnocení).
- Upevňovat návyky u uživatelů vedoucí k nezávislému způsobu života (Veřejný závazek organizace, ©2000-2012).

5.1.2 Ocenění „Podnik Fair play“

V roce 2008 získala „HVĚZDA – občanské sdružení“ ocenění Podnik Fair play 2007, tento titul obhájila v následujícím roce, a získala ocenění Podnik Fair play 2008. Pravidla programu jsou k dispozici na webových stránkách Etického fóra ČR, ráda bych zde zmínila základní body programu (Etické fórum ČR, o. s., ©2012):

- Podnik Fair play je programem zlepšení kultury podnikání. Jde o celonárodní program, reflektující požadavky evropské integrace a jeho cílem je přispívat k etičnosti českých firem a přiblížit se tak k etickým normám EU.
- Firma, která se zúčastní programu, může na základě nezávislého odborného etického auditu zlepšit celkové hodnocení kvality podniku. Je-li hodnocena kladně, přispěje to k získání důvěry ze strany jejích zákazníků, obchodních partnerů a zaměstnanců, čímž se posílí i konkurenční výhoda.
- Podmínky pro vstup do programu:
 - Doložení dokladu o registraci subjektu a jeho sídle (pobožce) na území ČR.
 - Hospodářská činnost byla prováděna po celý kalendářní rok.
 - V požadovaném termínu byla řádně vyplněna přihláška, dotazník a byl uhrazen vstupní poplatek dle platného ceníku.
- Komise hodnotí: vztahy k zákazníkům a dodavatelům, dodržování termínů, finančních závazků, poctivost reklamy a veřejné soutěže, způsob vyřizování reklamací, stížností a návrhů, vliv podniku na životní prostředí, spolupráci s regionem, společenskou a sociální odpovědnost (CSR), personální vztahy v podniku, podmínky pro odborný rozvoj pracovníků a podmínky v oblasti bezpečnosti a ochrany zdraví při práci.
- Hodnotící komise zveřejňuje pouze seznam podniků, které v programu získaly titul Podnik Fair play. Podnikům, které úspěšně prošly hodnocením, se uděluje certifikát Podnik Fair play a soška „Oscara“. V 1. roce se dává soška bronzové, v 2. roce stříbrné a ve 3. roce zlaté barvy. Obrázek sošky je v příloze P III.
- Předání certifikátu je provedeno na závěrečné výroční slavnosti.

5.1.3 Šestero zásad

K ocenění Podnik Fair play 2007, 2008 jistě přispělo i Šestero zásad, které zaměstnanci dodržují. Je jednoduché a přitom velmi přesné. Plné znění (Schincke, 2008):

1. **Kvalita služeb = spokojenost klienta.**
2. **Chovej se ke klientovi/pacientovi tak, jak by sis přál(a), aby se choval k tobě, kdybys byl(a) na jeho místě.**
3. **Úsměv a milé slovo nic nestojí.**
4. **Osobní starosti nechej přede dveřmi klienta/pacienta.**
5. **Pohlazení je někdy lepší než nejdražší lék.**
6. **Nepřijímám dary nebo jiné výhody od klientů/pacientů, jejich příbuzných ani od třetích osob, abych nepoškodil(a) dobré jméno organizace.**

5.1.4 Politika kvality

Dalším důležitým podnikovým materiálem, který prospívá etičnosti organizace, je vloni vydaná Politika kvality. Vedení organizace se rozhodlo udržovat a vylepšovat systém zabezpečování kvality služeb podle norem ČSN EN ISO 9001:2009. Kromě pokynů pro zaměstnance je zde určeno i měřítko úspěšnosti. Základní oblasti, které Politika kvality upravuje (Kalivodová, 2011):

1. Spokojenost klienta/pacienta
2. Kvalita poskytovaných služeb
3. Zapojení zaměstnanců
4. Zlepšování pracovních procesů a prevence
5. Zapojení dodavatelů
6. Motivace zaměstnanců
7. Krátkodobé cíle kvality
8. Dlouhodobé cíle budování kvality

Plné znění tohoto dokumentu naleznete v příloze P IV.

5.1.5 Dotazníková šetření prováděná občanským sdružením

Občanské sdružení Hvězda každoročně provádí dotazníkové šetření zaměřené na spokojenost zaměstnanců. Průzkumem interních materiálů jsem zjistila, že tyto dotazníky jsou velmi podrobné. Týkají se spokojenosti zaměstnanců s jejich pracovním zařazením a prostředím, hodnotí své vztahy s klienty a jejich příbuznými, v kolektivu. V dotaznících je i prostor pro vyjádření se k průběhu porad a vzdělávání. Výsledky dotazníků za poslední 4 roky naznačují, že jsou zaměstnanci převážně spokojeni a řeší se pouze jednotlivé připomínky (Dotazníková šetření prováděná občanským sdružením Hvězda, ©2008-2012).

5.2 Výsledky provedeného dotazníkového šetření

Pro lepší představu o tom, jaké přednosti a nedostatky jsou ve firemní kultuře občanského sdružení Hvězda pocítovány, sloužilo dotazníkové šetření, které se týkalo, zaměstnanců i klientů sdružení, protože firemní kultura se dotýká jak zaměstnanců, tak i klientů. Dotazníkové šetření probíhalo v únoru 2012, během odborné diplomové praxe, kterou jsem v organizaci absolvovala. Dotazníky byly konzultovány s vedením organizace a poté byly předány zaměstnancům a klientům k vyplnění.

Pro dotazníkové šetření byli osloveni zaměstnanci odborných sekcí Centrum denních aktivit a Seniorcentrum, protože pouze tito zaměstnanci jsou v přímém kontaktu s klienty, svou práci vykonávají v prostorách občanského sdružení, dalším kritériem pro výběr těchto zaměstnanců byl fakt, že jsem potřebovala získat i zpětnou vazbu od jejich klientů. Klienti v hospicové péči jsou ve velmi vážném zdravotním stavu, který jim neumožňuje zúčastnit se takového šetření. Klienti v domácí péči mají péči poskytovanou ve svém domácím prostředí, bylo by nevhodné je rušit u nich doma.

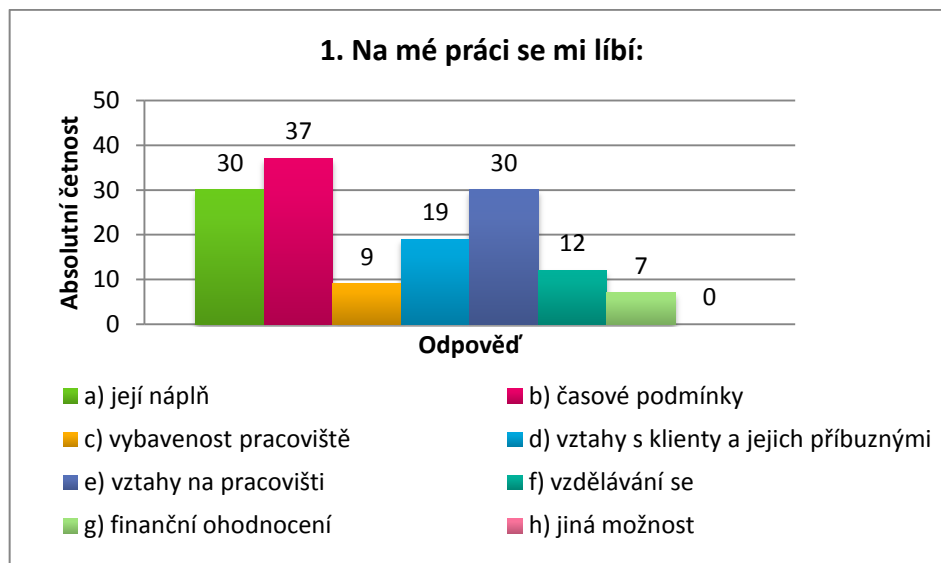
5.2.1 Dotazníkové šetření u zaměstnanců občanského sdružení Hvězda

Z výše uvedeného Komplexu sociálních služeb vyplývá, že zaměstnanci o. s. Hvězda, pracují v 10 střediscích, která spadají pod jednotlivé odborné sekce. K 1. 2. 2012 zde bylo celkem zaměstnáno 125 osob. Pro účely dotazníkového šetření jsem však potřebovala znát názory zaměstnanců, kteří jsou s klienty v přímém kontaktu a také poté od jejich klientů získat názory na poskytovanou péči, a tak bylo osloveno 80 zaměstnanců pracujících v odborných sekcích Centrum denních aktivit (4 střediska) a Seniorcentrum (2 střediska), vyplněno bylo 64 dotazníků, což značí návratnost dotazníků 80 %.

Dotazníky pro zaměstnance naleznete v příloze P V.

Otázka č. 1: Na mé práci se mi líbí:

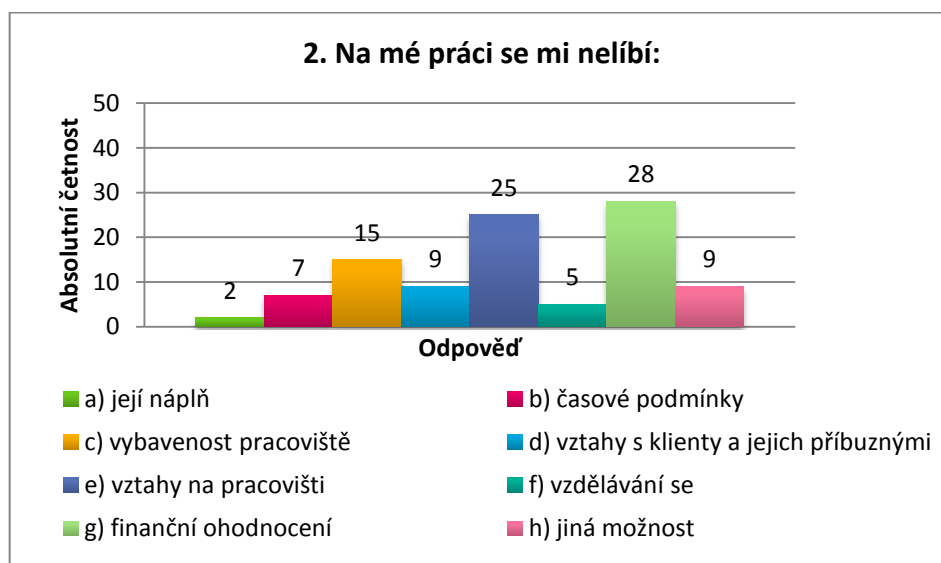
V této otázce se měli zaměstnanci vyjádřit, co se jim na jejich práci líbí, mohli použít více odpovědí. Největší předností práce jsou její časové podmínky (37x), poté se lidem líbí její náplň (30x) a vztahy na pracovišti (30x), především v kolektivu, více než třetině osob se líbí vztahy s klienty a jejich příbuznými (19x). Kladně hodnoceno bylo i vzdělávání se (12x), vybavenost pracoviště (9x), s výší finančního ohodnocení je spokojeno 7 osob. Jiné možnosti k vyjádření názoru nebylo využito. Tyto skutečnosti zachycuje obrázek č. 10.



Obr. 9: Grafické vyhodnocení otázky č. 1 [vlastní zpracování]

Otázka č. 2: Na mé práci se mi nelíbí:

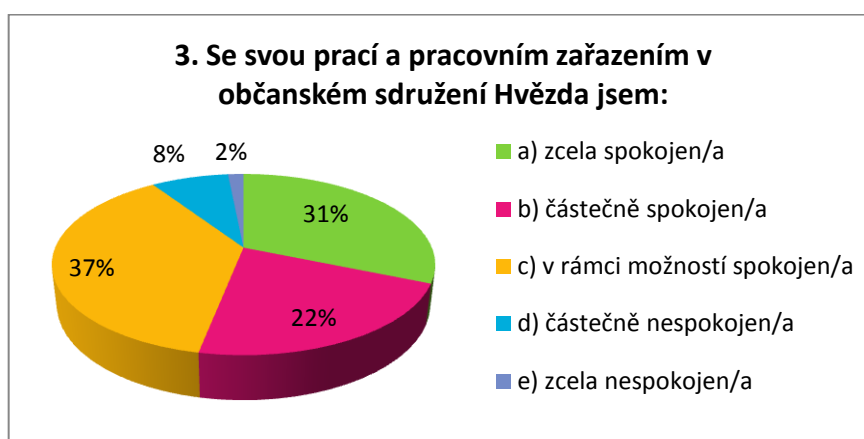
Tato otázka je protipólem první otázky, přičemž byly použity stejné možnosti odpovědí. Nejvíce odpovědí získala možnost finanční ohodnocení práce (28x), v těsném závěsu ji následují vztahy na pracovišti (25x), přičemž častěji byly podtrženy vztahy s nadřízenými než v kolektivu, třetím neoblíbeným faktorem je vybavenost pracoviště (15x). Zde bylo využito možnosti jiná odpověď, přičemž 8 osob se vyjádřilo, že na práci nevidí nic, co by se jim nelíbilo, jedna osoba uvedla platební morálku. Finanční ohodnocení je složitou problematikou, jelikož občanské sdružení je závislé na dotacích a úhradách od zdravotních pojišťoven, což zapříčiňuje zpoždění plateb. Všechny odpovědi shrnuje obrázek č. 11.



Obr. 10: Grafické vyhodnocení otázky č. 2 [vlastní zpracování]

Otázka č. 3: Se svou prací a pracovním zařazením v o. s. Hvězda jsem:

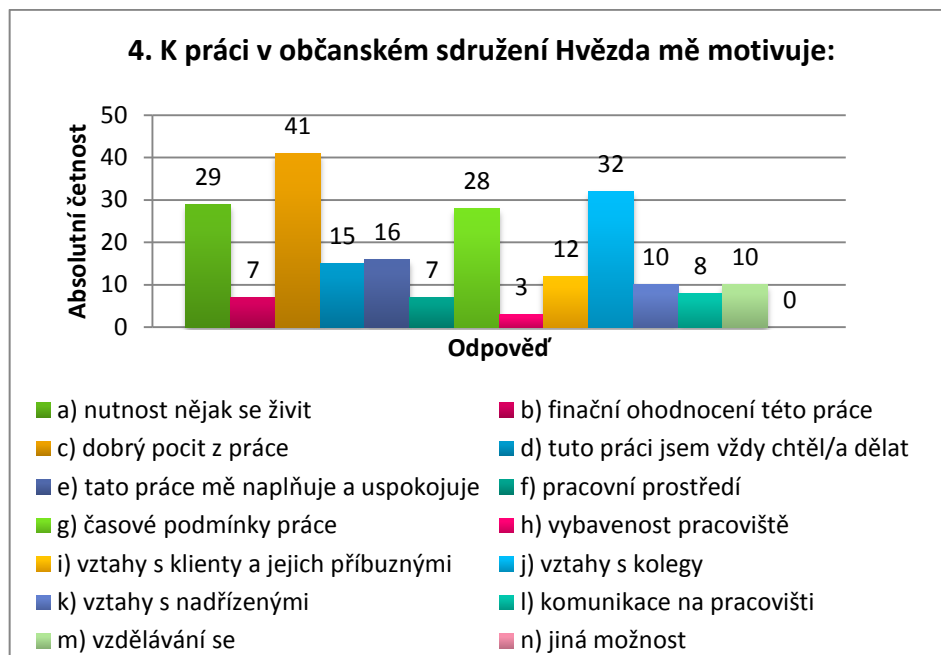
Při motivaci zaměstnanců je také důležité vědět, jak zaměstnanci vnímají své aktuální pracovní zařazení. V této otázce jsem se ptala, jak jsou zaměstnanci se svou prací a pracovním zařazením spokojeni, v 90 % odpovědí převládá spokojenost, přičemž 31 % je zcela spokojeno, 22 % je částečně spokojeno a 37 % je spokojeno v rámci možností, jaké jsou. Nespokojenost je zde spíše projevem jednotlivců, 5 osob je částečně nespokojených, pouze 1 člověk se vyjádřil, že je s tímto zařazením zcela nespokojen. Odpovědi zaměstnanců dokládá obrázek č. 12.



Obr. 11: Grafické vyhodnocení otázky č. 3 [vlastní zpracování]

Otázka č. 4: K práci v občanském sdružení Hvězda mě motivuje:

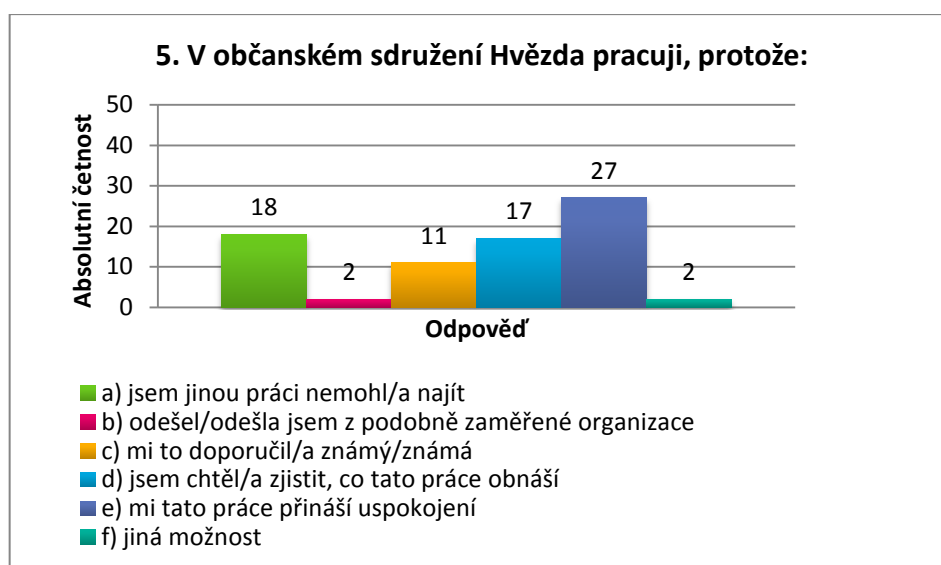
V této otázce byla opět možnost využití více odpovědí anebo odpovědět vlastními slovy. Přes 60 % osob vnímá jako nejvíce motivující dobrý pocit z práce (41x), z dalších odpovědí vyplývá, že si zaměstnanci zakládají na vztazích s kolegy (32x), že je práce pro ně prostředkem nutné obživy (29x) a že je motivují časové podmínky této práce (28x). Necelá třetina, 16 respondentů, se vyjádřila, že ji tato práce naplňuje a uspokojuje, tuto odpověď těsně následuje odpověď: tuto práci jsem vždy chtěl/a dělat (15x), pro 12 respondentů jsou důležité vztahy s klienty a jejich příbuznými. Domnívám se, že lidé, kteří pracují v sociálních službách, by měli k této práci přistupovat tak, že je jejich posláním a naplňuje je. Srovnatelné jsou odpovědi vztahy s nadřízenými a vzdělávání se (obě 10x), poté je stejně vnímáno i finanční ohodnocení práce a pracovní prostředí (obě 7x). Osmi respondentům přijde motivující komunikace na pracovišti, pouze 3 lidi motivuje vybavenost pracoviště. Možnost vlastní odpovědi nebyla využita, což dokládá graf v obrázku č. 13.



Obr. 12: Grafické vyhodnocení otázky č. 4 [vlastní zpracování]

Otázka č. 5: V občanském sdružení Hvězda pracuji, protože:

Kromě toho, co zaměstnance motivuje, je důležité vědět, proč začali s prací v o. s. Nejvíce osob označilo odpověď tato práce mi přináší uspokojení (27x), poté zde bylo 18 odpovědí, že nemohli najít jinou práci a 17 odpovědí, že si chtěli vyzkoušet, co tato práce obnáší. Na doporučení známých se pro práci zde rozhodlo 11 osob. Po dvou odpovědích získaly odchod z jiné organizace a jiná možnost, přičemž jiné možnosti byly: neozvali se mi z jiné práce, abych si zajistila prostředky na své základní potřeby. Odpovědi jsou v obrázku č. 14.



Obr. 13: Grafické vyhodnocení otázky č. 5 [vlastní zpracování]

Otázka č. 6: Své pracovní úsilí jsem ochoten/ochotna zvýšit, jestliže:

Další otázka, kde bylo více možností odpovědí, byla zaměřena na to, co může lidi stimulovat ke zvýšení jejich pracovního úsilí. Nejčastější odpovědí byla vyšší mzda (33x), což je vzhledem k podmínkám, které jsou obecně v neziskových organizacích nastoleny, nerealizovatelné. Pozornost by měla spíše směřovat k tomu, že 29 respondentů se vyjádřilo, že by chtěli cítit více uznání a respektu od svých nadřízených a aby se zlepšila komunikace na pracovišti (23x). Ke zvýšení úsilí přispívá i vzdělávání se, pokud není povinné a je bezplatné (18x). Lidé chtějí cítit více uznání a respektu od klientů a jejich příbuzných (17x) a také od svých kolegů (13x). Vybavenost pracoviště také rozhoduje, je důležitá pro 15 respondentů, 8 respondentů zase od práce očekává i dostatek volného času na jejich zájmy. Možnost vlastní odpovědi byla využita sedmi respondenty, přičemž 3 lidé neumí posoudit, co by je mohlo stimulovat k vyšším výkonům, 2 lidé se vyjádřili, že jsou dostatečně motivováni, 1 člověk úsilí zvýší podle potřeby, pro dalšího je důležité, aby dostával mzdu včas a pravidelně. Odpovědi zobrazuje obrázek č. 15.

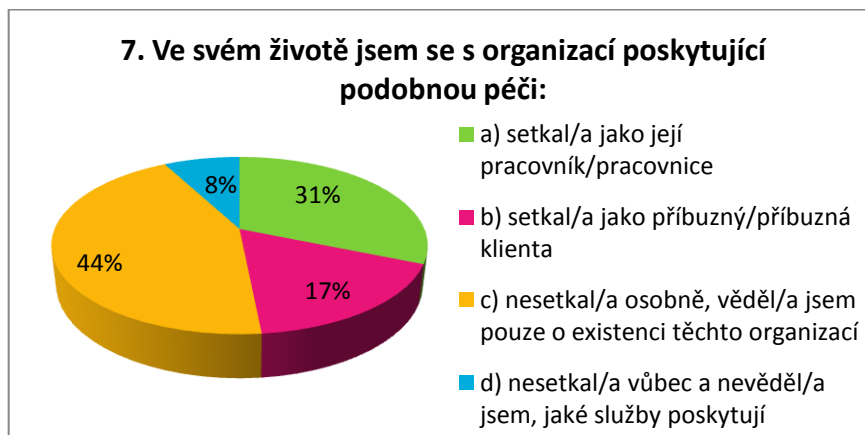


Obr. 14: Grafické vyhodnocení otázky č. 6 [vlastní zpracování]

Otázka č. 7: Ve svém životě jsem se s organizací poskytující podobnou péči:

Domnívám se, že možnost srovnání hraje v motivaci významnou roli, proto jsem se v této otázce ptala, jestli se zaměstnanci již někdy setkali s podobně zaměřenou organizací, která by nabízela svým klientům podobnou péči. 44 % dotazovaných pouze vědělo o existenci podobných organizací poskytujících tuto péči, ale nikdy se s nimi nesetkalo osobně. 31 %

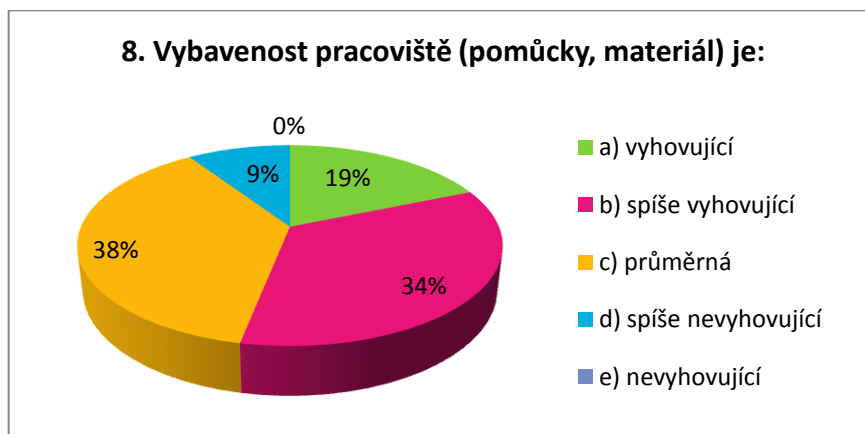
respondentů v organizaci s podobnou péčí pracovalo, 17 % respondentů mělo v podobném zařízení svého příbuzného, 8 % dotazovaných vůbec nevědělo o tom, jaké služby jsou těmito organizacemi poskytovány. Výsledky shrnuje obrázek č. 16.



Obr. 15: Grafické vyhodnocení otázky č. 7 [vlastní zpracování]

Otázka č. 8: Vybavenost pracoviště (pomůcky, materiál) je:

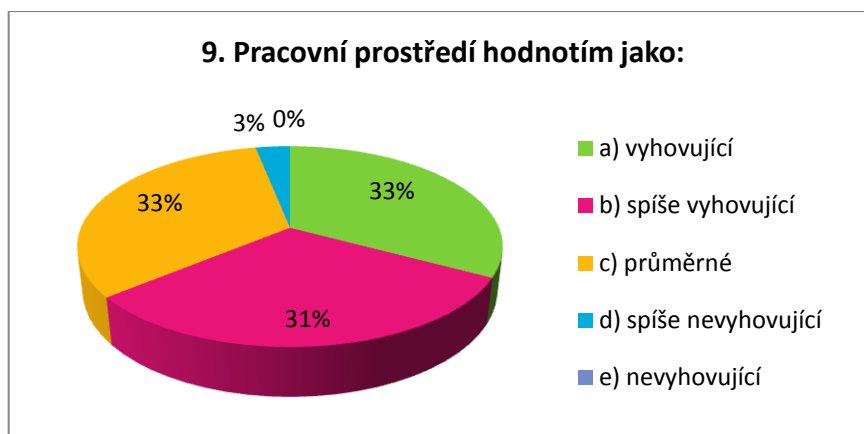
Jestliže není zajištěna dostatečná vybavenost pracoviště pomůckami a materiálem, stává se odvádění kvalitního pracovního výkonu pro zaměstnance těžší, pokud nemá být snížena kvalita poskytované péče. Vzhledem k tomu, že v předchozích otázkách (č. 1, č. 2 a č. 6) se k vybavenosti pracoviště vyjádřilo 9 osob jako spokojených a 15 jako nespokojených, očekávala jsem, že tato otázka bude hodnocena spíše negativně. Nicméně 38 % respondentů považuje vybavenost pracoviště pomůckami a materiálem za průměrnou, pro 34 % dotazovaných je vybavenost pracoviště spíše vyhovující a pro 19 % vyhovující. Jen 6 respondentů, což představuje 9 %, se vyjádřilo, že je vybavenost spíše nevyhovující, nikdo nevyužil možnosti nevyhovující, což dokládá i obrázek č. 17.



Obr. 16: Grafické vyhodnocení otázky č. 8 [vlastní zpracování]

Otázka č. 9: Pracovní prostředí hodnotím jako:

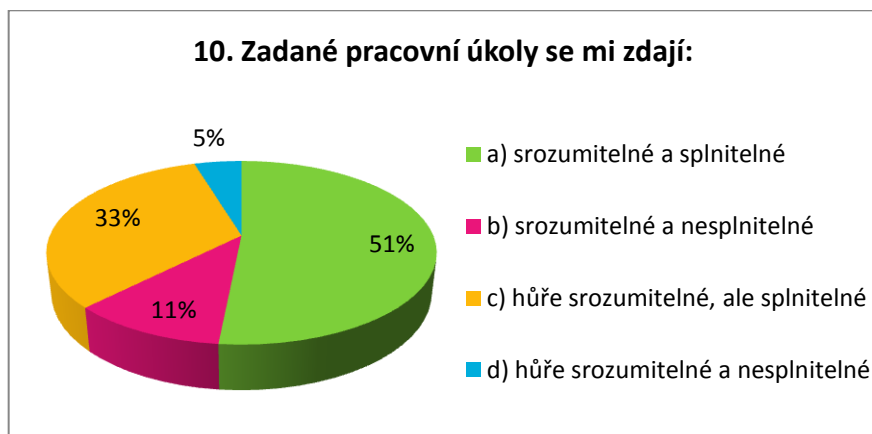
Pracovní prostředí patří k prvkům firemní kultury a také do jisté míry může ovlivnit pracovní motivaci. V občanském sdružení Hvězda je hodnoceno spíše pozitivně. Shodně, 33 % respondentů, získaly odpovědi vyhovující, a průměrné. 31 % považuje pracovní prostředí za spíše vyhovující. 2 lidem, což tvoří 3 % respondentů, se pracovní prostředí zdá spíše nevyhovující, za nevyhovující jej nepovažuje nikdo, jak ukazuje graf v obrázku č. 18.



Obr. 17: Grafické vyhodnocení otázky č. 9 [vlastní zpracování]

Otázka č. 10: Zadané pracovní úkoly se mi zdají:

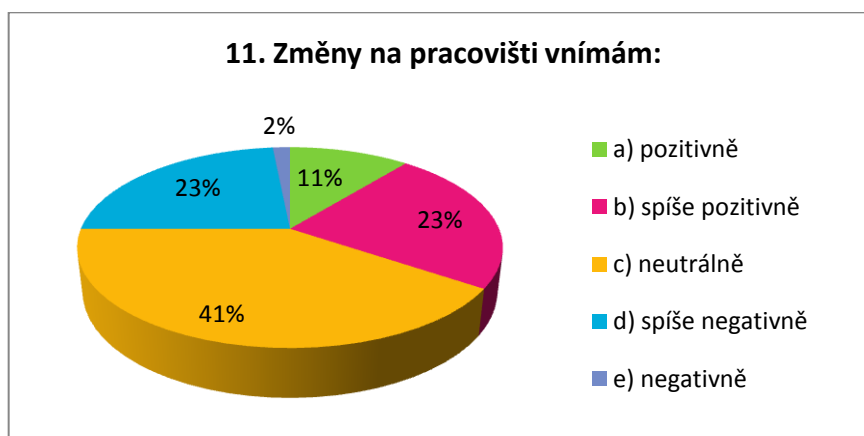
Je důležité, jak zaměstnanci vnímají zadání pracovních úkolů, pokud zadání nerozumí nebo jim přijde nesplnitelné, negativně se to odráží v jejich motivaci k práci. Polovina respondentů, 51 %, vnímá úkoly jako srozumitelné a splnitelné, pro 11 % jsou tyto úkoly srozumitelné, ale neví si rady s jejich plněním, 33 % považuje úkoly za hůře srozumitelné, ale splnitelné, pro 5 % respondentů jsou úkoly hůře srozumitelné a tím i nesplnitelné. Porozumění ovlivňují osobní charakteristiky zaměstnanců. Výsledky jsou v obrázku č. 19.



Obr. 18: Grafické vyhodnocení otázky č. 10 [vlastní zpracování]

Otázka č. 11: Změny na pracovišti vnímám:

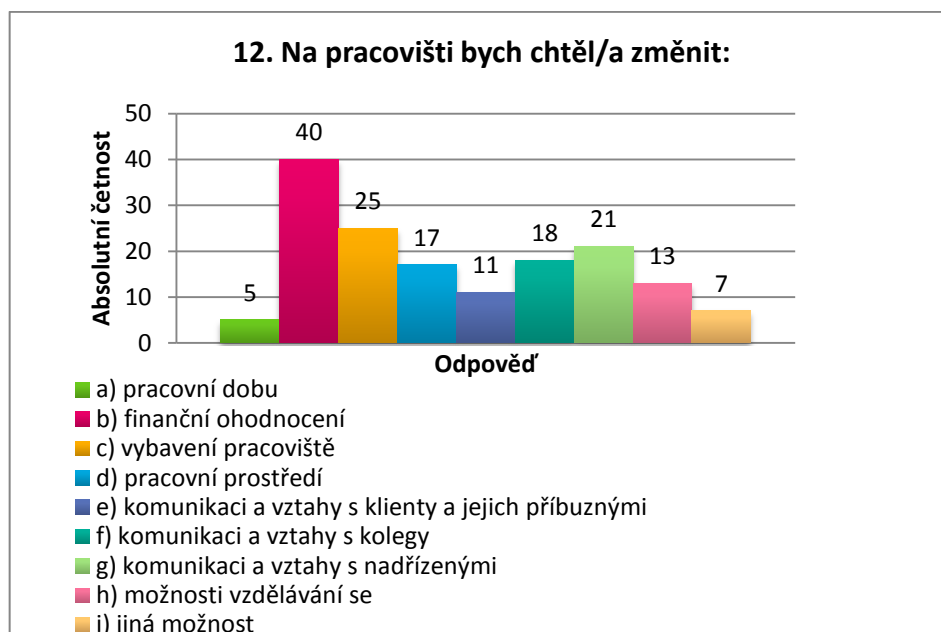
Lidé jsou velmi citliví ke změnám, se kterými se ve svém životě setkávají, jde však o to, jak k těmto změnám přistupují. Pokud je vítají, přistupují k nim pozitivně, pokud se jich bojí, vnímají je negativně. 41 % respondentů změny vnímá neutrálně, jako něco, co k práci patří. Pro 11% jsou změny na pracovišti pozitivní, pro 23 % jsou změny spíše pozitivní. Shodně, 23 % získala i možnost spíše negativní, a jen 2% dotazovaných (jedna osoba) nese jakékoliv změny opravdu těžce a považuje je za negativní, což ilustruje obrázek č. 20.



Obr. 19: Grafické vyhodnocení otázky č. 11 [vlastní zpracování]

Otázka č. 12: Na pracovišti bych chtěl/a změnit:

Pro poznání konkrétních potřeb zaměstnanců byla zvolena tato otázka. Opět zde bylo možno vybrat více odpovědí a vyjádřit svůj vlastní názor. Nejčastější odpovědí byla změna finančního ohodnocení, pro kterou se vyslovilo 40 zaměstnanců, což představuje 62,5 % zúčastněných. 25 respondentů by chtělo změnit vybavenost pracoviště. Důležitou roli hraje i komunikace a vztahy na pracovišti, s nadřízenými (21x), s kolegy (18x). Změna pracovního prostředí je důležitá pro 17 dotazovaných. Změny ve vzdělávání by uvítalo 13 respondentů. 11 osob si přeje změnit komunikaci s klienty a jejich příbuznými, přičemž se zde objevily názory, že příbuzní chodí za klienty sporadicky a na krátkou dobu. S pracovní dobou jsou lidé převážně spokojeni (viz otázka č. 1), ale i tak se 5 osob vyjádřilo, že by ji chtělo změnit. Vlastní názor šlo vyjádřit jinou možností, kterou zvolilo 7 respondentů, přičemž 3 uvedli, že by nic neměnili. Dalšími odpověďmi byly: změna vztahů mezi lidmi na pracovišti, více pochopení pro mladé, začínající pracovníky, pak aby finanční hodnocení práce souviselo s dosaženým vzděláním, aby mzda byla pravidelná, jelikož se objevují problémy s jejím vyplácením (čekání na dotace a úhrady pojišťoven) a obdobná odpověď – zlepšení platební morálky. Grafické vyhodnocení odpovědí je v obrázku č. 21.



Obr. 20: Grafické vyhodnocení otázky č. 12 [vlastní zpracování]

Otázka č. 13: Vztahy s klienty a jejich příbuznými hodnotím:

Otázka č. 14: Vztahy s kolegy hodnotím:

Otázka č. 15: Vztahy s nadřízenými hodnotím:

Následující tři otázky byly otevřené a poskytovaly prostor pro popsání předností a negativ, které v daných oblastech práce zaměstnanci vnímají, šlo o jejich subjektivní hodnocení. Většina respondentů těmto otázkám nevěnovala pozornost. Nejspíše se báli být upřímní nebo nechtěli zdlouhavě popisovat, na co už dříve odpovídali. Z pár vyplněných dotazníků lze vyvodit následující závěry: s klienty a jejich příbuznými jsou vztahy v pořádku, i když by bylo lepší, kdyby za klienty častěji chodili; vztahy mezi kolegy jsou občas napjaté, ale většinou si vychází vstříc a udržují přátelské vztahy, převažuje ženský kolektiv a také je poměrně vysoká fluktuace zaměstnanců; vztahy s nadřízenými jsou hodnoceny velmi opatrně, ale objevují se i názory, že jsou občas zadávány nesmyslné úkoly nebo je něco špatně komunikováno, je zde kritizováno i finanční hodnocení práce, především ve smyslu zpožděných výplat, ale ty jsou závislé na včasnosti úhrad.

Otázka č. 16: V občanském sdružení Hvězda pracuji ve středisku:

Tato otázka měla pouze rozřazovací účel, 4 zaměstnanci uvedli Centrum denních aktivit, 5 zaměstnanců se zařadilo do střediska Správa a 55 zaměstnanců pracuje v odborné sekci Seniorcentrum, z toho 18 v Domě služeb seniorům ve Zlíně a 37 v Domově seniorů (Domov seniorů má prostory společné s Hospicem Hvězda) v Malenovicích.

Následující otázky slouží pouze k rozřazení zaměstnanců a nebyla zjištěna žádná závislost mezi těmito a předcházejícími otázkami. Domnívám se, že grafické řešení těchto otázek není nutné.

Otázka č. 17: V občanském sdružení Hvězda pracuji (délka pracovního poměru):

Největší skupinu představují zaměstnanci zaměstnaní po dobu do jednoho roku, což bylo 36 % respondentů, následuje 31 % respondentů, kteří jsou zaměstnaní po dobu 1-3 let, 20 % zaměstnanců zde pracuje 3-5 let, přes 5 let je zaměstnáno 13 %.

Otázka č. 18: Jsem (pohlaví):

Dotazníkového šetření se zúčastnilo 59 žen (92 %) a 5 mužů (8 %).

Otázka č. 19: Patřím do věkové kategorie:

Nejpočetnější skupinou jsou lidé mezi 18-25 lety (33%), po 20 % získaly skupiny 26-35 let a 36-45 let, dalších 16 % tvoří lidé mezi 46-55 lety, 56 a více let má 11 % respondent.

Otázka č. 20: Nejvyšší vzdělání, kterého jsem dosáhl/a:

Převládají zde středoškolsky vzdělaní lidé – s maturitou 58 % osob, vyučení 20 % respondentů. Za vyrovnané lze považovat skupiny osob s vyšším odborným vzděláním (8 %) a vysokoškolsky vzdělané (9 %). Základní vzdělání má 5 % respondentů.

Otázka č. 21: Velikost obce, ve které žiji:

V této otázce bylo využito všech možností, 34 % žije v obci nad 50 000 obyvatel, ostatní v menších obcích.

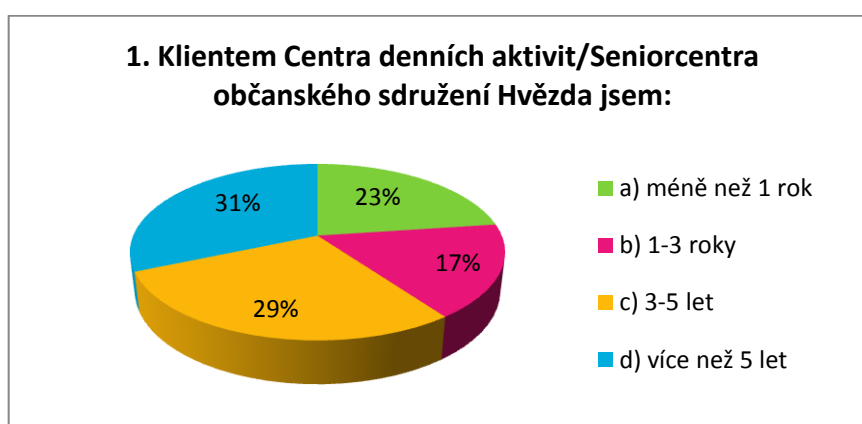
5.2.2 Dotazníkové šetření u klientů občanského sdružení Hvězda

Dotazníkovým šetřením byli osloveni klienti odborných sekcí Centrum denních aktivit a Seniorcentrum, jelikož firemní kultura se dotýká i jich, záleží na tom, jak ji vnímají. Již v úvodu jsem byla upozorněna vedením sdružení na to, že tyto sekce se specializují na klienty vyžadující zvláštní péči (klienti s duševním onemocněním, mentálním postižením, s různými stupni demence). S tímto mi byly nápomocny sociální pracovnice, které vybraly klienty, se kterými lze dotazníky vyplnit. Celkem bylo předloženo 49 dotazníků, dotazníkového šetření se však chtělo zúčastnit 35 klientů (12 klientů Centra denních aktivit a 23 klientů odborné sekce Seniorcentrum), což značí návratnost dotazníků 71,43 %.

Dotazníky pro klienty naleznete v přílohách P VI (odborná sekce Centrum denních aktivit) a P VII (odborná sekce Seniorcentrum). Dotazníky se od sebe nijak neliší, rozdílem je pouze použití názvů odborných sekcí.

Otázka č. 1: Klientem Centra denních aktivit/Seniorcentra o. s. Hvězda jsem:

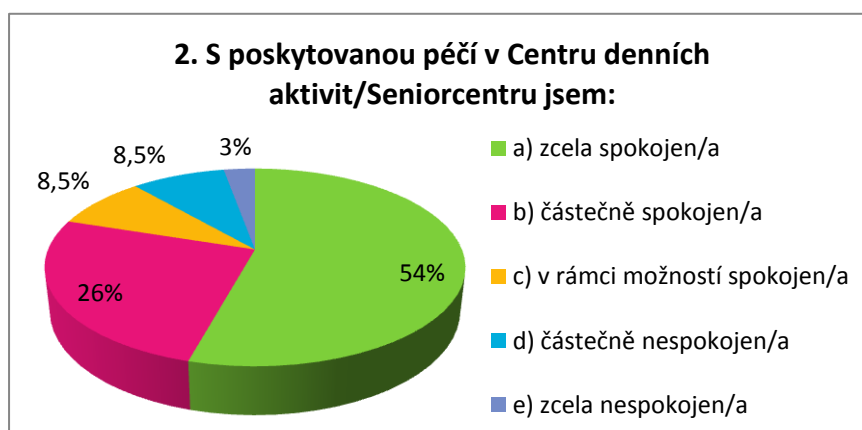
Tato otázka má rozřazovací charakter podle délky využívání nabízených služeb. 23 % respondentů je klienty občanského sdružení Hvězda po dobu kratší než 12 měsíců, přičemž všichni jsou klienty Seniorcentra. 17 % dotazovaných (poměr klientů Centra denních aktivit a Seniorcentra je v tomto případě 1:2) je klienty po dobu 1-3 roky. Dalších 29 % klientů (při poměru klientů Centra denních aktivit a Seniorcentra 1:4) využívá nabízené služby po dobu 3-5 let a 31 % dotazovaných je klienty přes 5 let, přičemž většina z nich je klienty Centra denních aktivit (poměr 8:3). Rozdělení klientů podle doby, po kterou jsou klienty, dokládá graf v obrázku č. 22.



Obr. 21: Grafické vyhodnocení otázky č. 1 [vlastní zpracování]

Otázka č. 2: S poskytovanou péčí v Centru denních aktivit/Seniorcentra jsem:

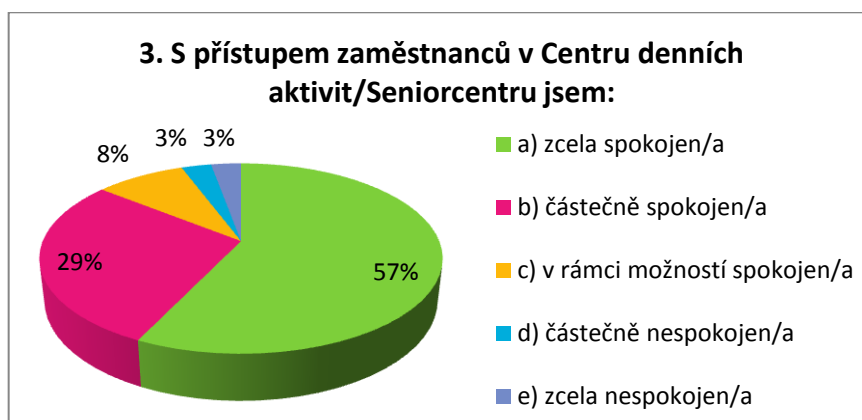
U klientů těchto odborných sekcí převládá spokojenost s poskytovanou péčí, 54 % klientů (19 respondentů) je zcela spokojeno, 26 % klientů (9 respondentů) částečně. Shodně, po 8,5 % (3 osoby) získaly odpovědi v rámci možností spokojen/a a částečně nespokojen/a. Zcela nespokojena byla 1 osoba, která představuje 3 %, což dokládá obrázek č. 23.



Obr. 22: Grafické vyhodnocení otázky č. 2 [vlastní zpracování]

Otázka č. 3: S přístupem zaměstnanců v Centru denních aktivit/Seniorcentru občanského sdružení Hvězda jsem:

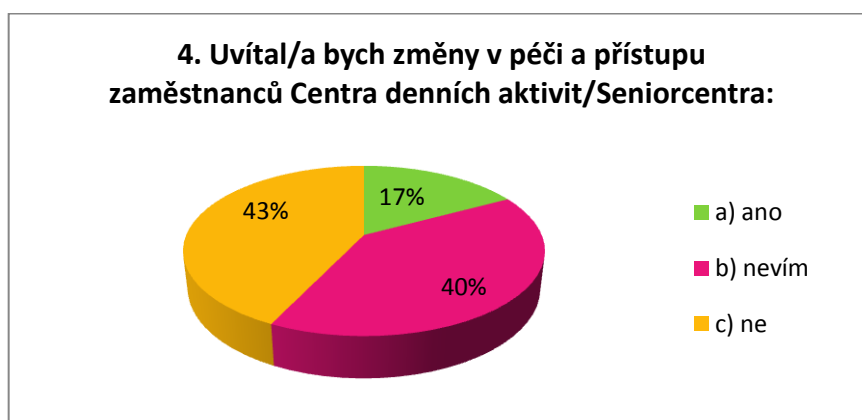
S poskytovanou péčí souvisí, jak zaměstnanci přistupují ke klientům. Opět zde převažuje spokojenost, 57 % klientů (20 respondentů) je zcela spokojeno, 29 % dotazovaných (10 osob) je spokojeno částečně. 3 respondenti, kteří představují 8 %, jsou spokojeni v rámci možností. Nespokojenost se projevuje u jednotlivců, jelikož po 3 % získaly odpovědi částečně nespokojen/a a zcela nespokojen/a. Tyto skutečnosti dokládá graf v obrázku č. 24.



Obr. 23: Grafické vyhodnocení otázky č. 3 [vlastní zpracování]

Otázka č. 4: Uvítal/a bych změny v poskytované péči a přístupu zaměstnanců Centra denních aktivit/Seniorcentra:

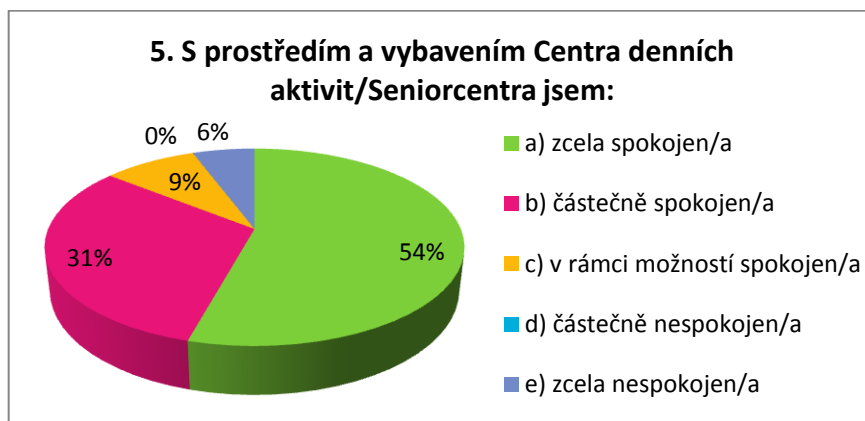
17 % respondentů (6 klientů) se vyjádřilo, že by uvítali tyto změny: lepší strava, větší výšit zájem pečovatelek, někteří zaměstnanci by měli zlepšit své chování, 3x se objevil názor, že je potřeba více ošetřujícího personálu a lékařské péče. 40 % dotazovaných (14 klientů) neví, jestli by chtěli provést nějakou změnu v poskytované péči a přístupu zaměstnanců, dalších 43 % respondentů (15 klientů) změnu nechce, což znázorňuje obrázek č. 25.



Obr. 24: Grafické vyhodnocení otázky č. 4 [vlastní zpracování]

Otázka č. 5: S prostředím a vybavením Centra denních aktivit/Seniorcentra jsem:

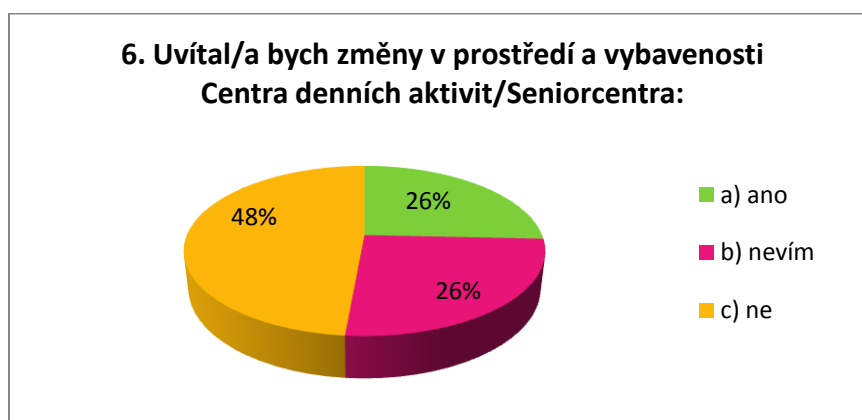
I v této otázce převládá spokojenost klientů. 54 % (19 respondentů) je zcela spokojeno, 31 % (11 respondentů) je spokojeno částečně. 9 % (3 respondenti) je spokojeno v rámci možností a 6 % (2 respondenti) je zcela nespokojeno, jak je patrné z obrázku č. 26.



Obr. 25: Grafické vyhodnocení otázky č. 5 [vlastní zpracování]

Otázka č. 6: Uvítal/a bych změny v prostředí a vybavenosti Centra denních aktivit/Seniorcentra:

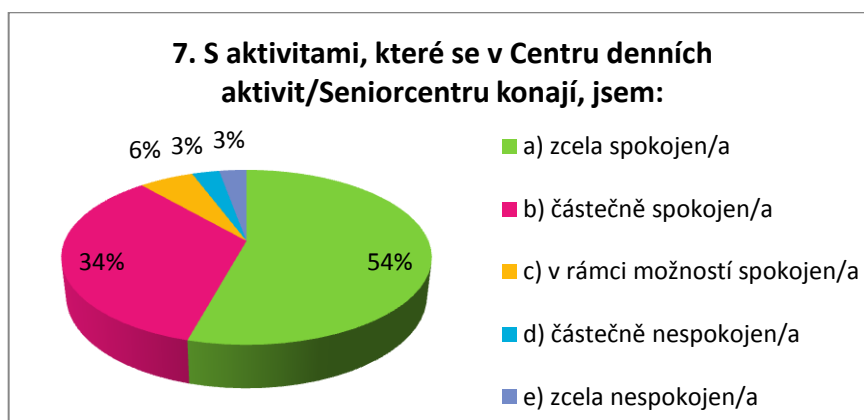
Téměř polovina respondentů (17 osob) nemá potřebu provést jakoukoliv změnu v prostředí a vybavenosti. Shodně, po 26 % (9 respondentů) získaly odpovědi nevíím a ano. V Centru denních aktivit jsou navrženy 3 změny – společenské hry jako šipky nebo stolní fotbal, podložky pro cvičení a pastelky, konvice na čaj. Klienti Seniorcentra by uvítali více skříněk a místa na osobní věci, větší nabídku v bufetu, uvítán by byl i klavír, v Domově seniorů v Malenovicích by si klienti přáli jednodušší orientaci v prostorách, a jelikož mají problémy se zrakem, uvítali by reliéfní tlačítka ve výtahu, aby nebyli závislí na pomoci druhých, když se potřebují někam dostat. Potřebu změny zachycuje obrázek č. 27.



Obr. 26: Grafické vyhodnocení otázky č. 6 [vlastní zpracování]

Otázka č. 7: S aktivitami, které se v Centru denních aktivit/Seniorcentru konají, jsem:

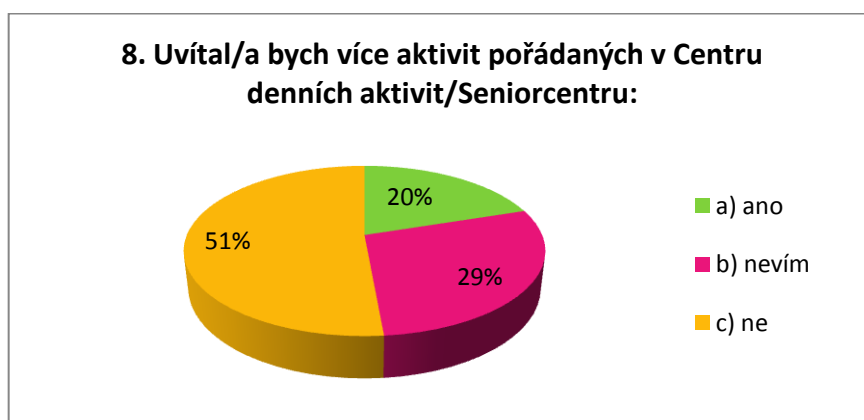
Pro klienty jsou pořádány různé aktivity, např. ergoterapie, keramická dílna, kino, cvičení, taneční a hudební vystoupení. Převládá spokojenost, 54 % respondentů je spokojeno zcela, částečně pak 34 % respondentů, přičemž tyto dvě odpovědi využili všichni klienti Centra denních aktivit. 2 klienti, kteří představují 6 %, jsou spokojeni v rámci možností a po 3 % získaly možnosti částečně a zcela nespokojen/a. Toto ilustruje obrázek č. 28.



Obr. 27: Grafické vyhodnocení otázky č. 7 [vlastní zpracování]

Otázka č. 8: Uvítal/a bych více aktivit pořádaných v Centru denních aktivit/Seniorcentru:

51 % respondentů necítí potřebu, 29 % neví, jestli chtějí měnit pořádané aktivity. Pro změnu se vyjádřilo 20 %. V Seniorcentru by si změnu přáli 2 klienti, kteří by se rádi vydali na zájezdy a exkurze, rádi by se družili se seniory z jiných domovů. Klienti Centra denních aktivit (5 respondentů) se shodli na tom, že by chtěli více procházek a výletů do okolí. Potřebu rozšíření aktivit zachycuje graf v obrázku č. 29.



Obr. 28: Grafické vyhodnocení otázky č. 8 [vlastní zpracování]

Poslední dvě otázky jsou pouze rozřazovací a nenalezla jsem žádnou souvislost mezi nimi a výše uvedenými otázkami. Jejich grafické znázornění není nutné.

Otázka č. 9: Jsem:

Dotazníkového šetření se zúčastnilo 22 žen (63 %) a 13 mužů (27 %), přičemž v Centru denních aktivit je tento poměr 50 %, v Seniorcentru převládají ženy.

Otázka č. 10: Nejvyšší vzdělání, kterého jsem dosáhl/a:

Zastoupení osob s maturitou a se základním vzděláním je shodné, obě skupiny mají 34 %, 23 % klientů je vyučeno, 9 % klientů dosáhlo vysokoškolského vzdělání.

5.3 Závěry z provedeného dotazníkového šetření

Záměrem dotazníkového šetření bylo nalezení oblastí, ve kterých jsou zaměstnanci a klienty pocíťovány nedostatky, na které je třeba se zaměřit.

U zaměstnanců bylo zjištěno, že se 44 % z nich na jejich práci nelíbí její finanční ohodnocení, což je dáno tím, že se jedná o neziskovou organizaci. 40 % zaměstnanců se nelíbí vztahy na pracovišti, a to jak v kolektivu, tak i s nadřízenými. K práci motivuje 64 % zaměstnanců dobrý pocit z této práce, 50 % zaměstnanců vztahy s kolegy. Zaměstnanci jsou ochotni zvýšit své pracovní úsilí, jestliže dostanou vyšší mzdy a budou cítit více uznání a respektu od svých nadřízených a pokud se zlepší komunikace na pracovišti. Vybavenost pracoviště a pracovní prostředí byly hodnoceny jako průměrné a spíše vyhovující. 51 % zaměstnanců považuje pracovní úkoly za srozumitelné a splnitelné, dalších 33 % za hůře srozumitelné, ale splnitelné. Přístup zaměstnanců ke změnám na pracovišti je spíše neutrální. Na své práci by chtěli změnit finanční ohodnocení, vybavení pracoviště, komunikaci a vztahy s nadřízenými a kolegy. Z dotazníkového šetření také vyplynula relativně vysoká fluktuace zaměstnanců, a s tím spojených problémů s komunikací na pracovišti, a to jak v kolektivu, tak i při styku s klienty.

Z odpovědí klientů vyplynula spokojenost s poskytovanou péčí a přístupem zaměstnanců, stejně jako s prostředím a vybavením prostor a také s pořádanými aktivitami. Negativní názory se objevovaly pouze u jednotlivců. Klienti se mohli vyjádřit, zda a jaké změny by uvítali. Pro změny byli spíše jednotlivci, nicméně by někteří klienti odborné sekce Seniorcentrum uvítali více ošetřujícího personálu a klienti odborné sekce Centrum denních aktivit by rádi chodili častěji na procházky a výlety.

6 NÁVRH PROJEKTU KE ZLEPŠENÍ SOUČASNÉHO STAVU

Impuls ke zpracování této diplomové práce vzešel od vedení občanského sdružení Hvězda, které nabídlo ke zpracování téma Firemní kultura a její odezva v pracovní motivaci zaměstnanců občanského sdružení Hvězda. Oblast podnikové kultury mě zajímá po celou dobu studia, protože se domnívám, že podniková etika, firemní kultura tvoří nedílnou součást úspěchu firmy, což u neziskových organizací to platí dvojnásobně.

Cílem této diplomové práce je vytvoření návrhu projektu, který povede ke změně současného stavu firemní kultury a zároveň ke zvýšení pracovní motivace zaměstnanců občanského sdružení Hvězda.

Návrh projektu vychází ze zpracování předchozích částí této diplomové práce. První částí bylo poznání teoretických východisek, poté jsem se, během odborné diplomové praxe, seznámila s organizací a jejím fungováním, přičemž jsem provedla analýzu současného stavu firemní kultury průzkumem vnitřních materiálů organizace a následně provedeným dotazníkovým šetřením mezi pracovníky a klienty občanského sdružení Hvězda. Pro dotazníkové šetření jsem oslovila pouze pracovníky a klienty odborných sekcí Centrum denních aktivit a Seniorcentrum. Důvodem pro jejich oslovení bylo, že jsem potřebovala poznat názory pracovníků přímé péče a jejich klientů, abych zajistila názor obou dotčených skupin. V odborné sekci Nestátní zdravotnické zařízení se nalézají dvě střediska, Domácí péče a Hospice Hvězda. Klienti této odborné sekce se nacházejí ve vážném zdravotním stavu. Poskytování domácí péče je specifickou činností, pracovníci práci vykonávají práci u klientů doma a bylo by nevhodné „obtěžovat“ je dotazníkovým šetřením, když se nejedná o prostory organizace. Klienti Hospice Hvězda jsou vážně nemocní, je nevhodné rušit je v jejich stavu. Jelikož by nebyla zajištěna zpětná vazba od klientů, neoslovila jsem ani ošetřující personál.

V projektu musejí být charakterizovány všechny činnosti, které mají být provedeny, za současného stanovení podmínek jejich realizace. Každý projekt by měl obsahovat tyto 4 základní fáze:

- **Přípravná**
- **Plánovací**
- **Realizační**
- **Závěrečná**

6.1 Přípravná fáze projektu

Přípravná fáze projektu je velmi důležitá, stejně jako všechny jeho další fáze, proto by neměla být podceněna. Pokud je zanedbána příprava projektu, může být snížena jeho úroveň a poté se mohou během realizace projektu objevit problémy, které mohou projekt vážně ohrozit.

Do přípravné fáze projektu patří již samotné rozhodnutí občanského sdružení Hvězda, které nabídlo toto téma ke zpracování. Po zadání tématu bylo konzultováno pojetí projektu a stanoveny jeho cíle. Poté následovalo prostudování odborné literatury (teoretická část práce), seznámení se s organizací a analýza současného stavu (první část praktické části práce). Dalším krokem přípravné fáze projektu bylo sestavení projektového týmu a určení zodpovědností za jednotlivé činnosti.

6.1.1 Zdůvodnění potřeby projektu

Občanské sdružení Hvězda poskytuje ubytovací, stravovací a sociální služby, zdravotní péči a doplňkové služby neziskovým způsobem na vysoké profesionální úrovni. Aby tato úroveň nebyla nijak ohrožena, hledá nové cesty k jejímu posilování. Proto nabídlo toto téma studentům Fakulty managementu a ekonomiky Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně ke zpracování jako diplomovou práci.

Vzhledem k okruhu poskytovaných služeb je firemní kultura zásadním tématem, protože se dotýká jak pracovníků, tak i klientů občanského sdružení Hvězda. Silná firemní kultura pomáhá organizaci s komunikací, rychlým rozhodováním, snižuje nároky na kontrolu, zvyšuje jistotu a důvěru pracovníků, také zvyšuje jejich pracovní motivaci a snižuje fluktuaci zaměstnanců, zaměstnanci se značně identifikují s podnikem a jsou loajální.

Jelikož je občanské sdružení Hvězda nestátní neziskovou organizací, nemá dostatečné finanční a hmotné prostředky k posílení pracovní motivace svých pracovníků, proto musí využívat jiné formy motivace, které vyplynuly z provedeného dotazníkového šetření mezi pracovníky a klienty občanského sdružení Hvězda.

6.1.2 Popis projektu

Tento projekt slouží k posílení firemní kultury občanského sdružení Hvězda a ke zvýšení pracovní motivace pracovníků. Podstatou projektu je zavedení pěti opatření, které naplňují hlavní a dílčí cíle projektu. K jejich zavedení dojde v realizační fázi projektu.

Vedení občanského sdružení Hvězda v zadání projektu stanovilo, že projekt by měl být realizován během roku 2012, přičemž jeho začátek byl stanoven na 2. 1. 2012 a konec na 31. 12. 2012, což představuje 52 týdnů. Dalším požadavkem na projekt je jeho minimální nákladová náročnost vzhledem k omezeným finančním prostředkům, které má občanské sdružení Hvězda jakožto nestátní nezisková organizace k dispozici. Rozpočet projektu byl stanoven na 25.000,- Kč.

6.1.3 Projektový tým

V této fázi je nejdůležitějším úkolem sestavení projektového týmu a přidělení pravomocí a zodpovědnosti jeho členům. Žádoucí je, aby tento tým byl co nejmenší, protože jen tak může dosáhnout co nejlepších výsledků.

- **Zadavatel projektu:**
 - ředitelka občanského sdružení Hvězda,
 - identifikuje potřebu projektu,
 - schvaluje předložené návrhy.
- **Manažer projektu:**
 - předseda Kontrolní komise občanského sdružení Hvězda,
 - reprezentuje požadavky organizace,
 - kontroluje průběh projektu,
 - konzultuje předložené návrhy,
 - nese zodpovědnost za průběh projektu,
 - poskytuje potřebné informace, je kontaktní osobou.
- **Autorka projektu:**
 - je podřízena manažerovi projektu,
 - předkládá a zpracovává návrhy,
 - pracuje se svěřenými informacemi.

Přiřazení zodpovědnosti a pravomocí členům týmu proběhlo na základě vypracované matice zodpovědnosti. Každý z členů projektového týmu je zodpovědný za to, že jím vykonaná práce bude relevantní, provedená včas a nákladově úsporná.

Tab. 6: Matice zodpovědností členů projektového týmu [vlastní zpracování]

Projekt k posílení firemní kultury občanského sdružení Hvězda				
Zodpovědnosti		Projektový tým		
I – informuje		Zadavatel projektu	Manažer projektu	Autorka projektu
O – odpovídá				
S – schvaluje				
Označení činnosti	Popis činnosti			
A	Rozhodnutí o projektu	S	O	
B	Studium literatury, teoretická část práce		S	O
C	Analýza organizace		S	O
D	Analýza současného stavu firemní kultury		S	O
E	Sestavení projektového týmu	S	O	I
F	Určení zodpovědnosti	S	O	I
G	Stanovení cílů projektu	S	O	I
H	Hierarchická struktura činností	S	O	I
I	Časová analýza projektu	S	O	I
J	Nákladová analýza projektu	S	O	I
K	Riziková analýza projektu	S	O	I
L	Kontrola projektu	S	O	I
M	Implementace etického kodexu	S	O	I
N	Teambuildingové aktivity	S	O	I
O	Prohloubení spolupráce s UTB	S	O	I
P	Obnovení vydávání časopisu	S	O	I
Q	Vytvoření komunikačního manuálu	S	O	I
R	Zhodnocení projektu	S	O	I

6.2 Plánovací fáze projektu

V této fázi je stanoveno, čeho má být dosaženo a za jakých podmínek. Zde je třeba vyjádřit hierarchii všech činností, časový plán činností a vyčíslit náklady, které je nutné na projekt vynaložit. Při plánování projektu je nutné zohlednit všechna rizika, která jsou s projektem spojená a způsoby, jakými je lze eliminovat.

Pro organizaci je důležité určit nejkratší dobu trvání realizace projektu, vytipovat tzv. kritické cesty. Prioritou projektu je minimalizace nákladů a možných rizik.

Na závěr této fáze proběhne kontrola projektu, která je zpětnou vazbou realizace projektu a určí, zda projekt probíhá dle plánu. Plánování je popisem toho, co chceme, aby se stalo. Nemělo by být moc detailní, jelikož čím je plánování podrobnější a přesnější, tím více pocítujeme dopad náhodných jevů.

6.2.1 Cíle projektu

V plánovací fázi projektu je stěžejním úkolem jasné definování cílů projektu. Cíle projektu představují výsledky jeho realizace. Měly by být formulovány tak, aby je bylo možné v průběhu projektu kontrolovat a v závěru projektu zhodnotit míru jejich dosažení.

Ze zadání diplomové práce, z analýzy současného stavu firemní kultury, ze SWOT analýzy občanského sdružení Hvězda a z provedeného dotazníkového šetření (u zaměstnanců a klientů) vplynuly následující cíle projektu, přičemž ke splnění hlavních cílů projektu slouží dílčí cíle projektu.

- **Hlavní cíle projektu:**
 - Posílení firemní kultury
 - Zvýšení pracovní motivace zaměstnanců

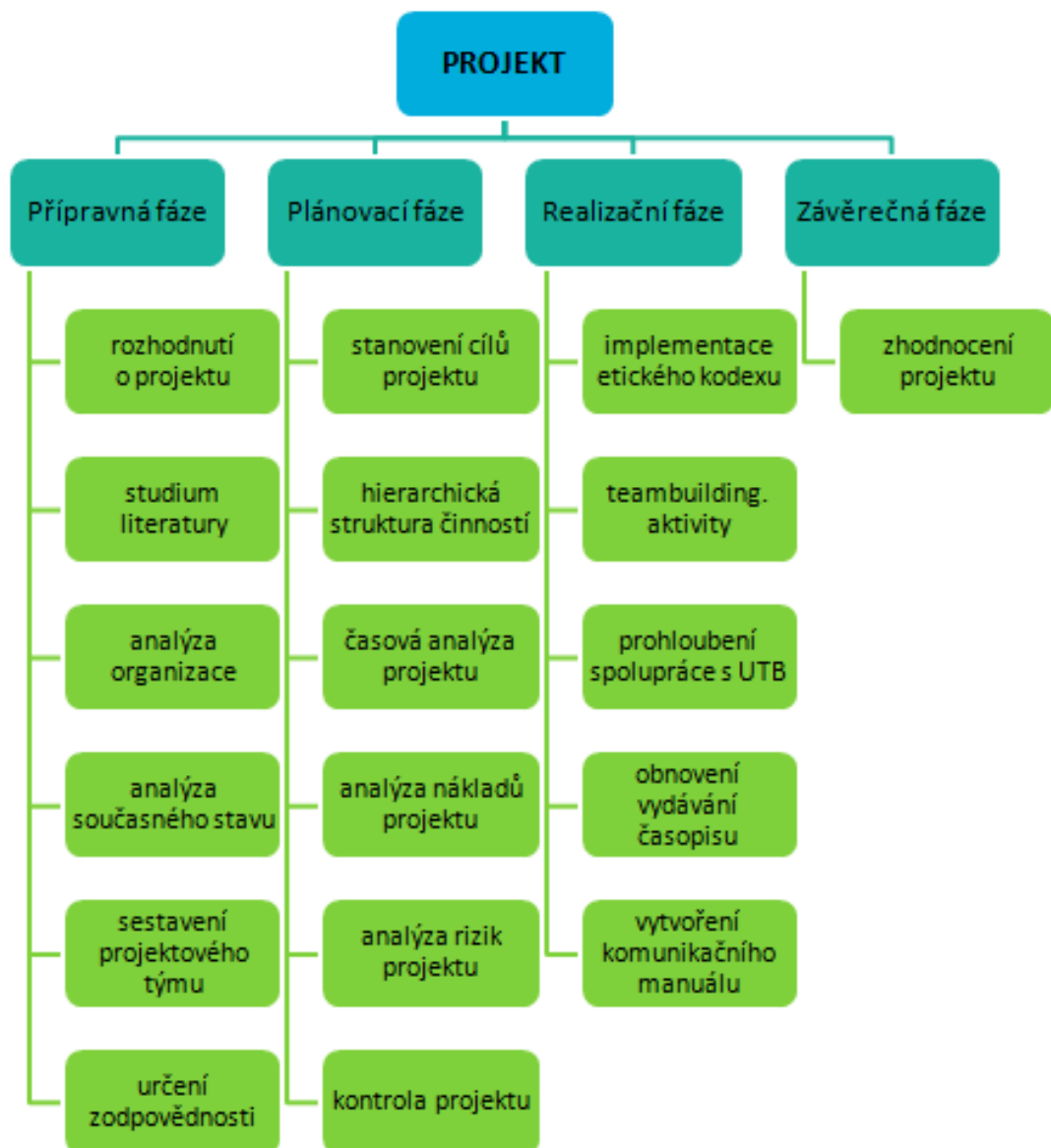
- **Dílčí cíle projektu:**
 - Implementace etického kodexu
 - Posílení soudržnosti týmu
 - Rozšíření spolupráce s UTB
 - Zvýšení informovanosti klientů
 - Zlepšení komunikace na pracovišti

6.2.2 Hierarchická struktura činností

Tímto způsobem lze znázornit rozdělení projektu do jednotlivých činností. Důvodem pro použití hierarchické struktury činností je potřeba logicky seřadit a zprůhlednit všechny činnosti z hlediska jejich vzájemných vazeb, časové náročnosti, požadovaných zdrojů a nákladů.

Hlavní předností použití hierarchické struktury je snížení rizika, že některá činnost bude přehlédnuta nebo vynechána.

Hierarchickou strukturu činností znázorňuje následující obrázek, který slouží jako podklad pro analýzu časové náročnosti projektu.



Obr. 29: Hierarchická struktura činností [vlastní zpracování]

6.2.3 Časová analýza projektu

Základním předpokladem časové analýzy projektu je vytvoření časového harmonogramu projektu. Jeho cílem je vytvoření reálného plánu postupu při jednotlivých činnostech. Při jeho zpracování je třeba brát v úvahu všechny skutečnosti, které tvorbu projektu ovlivňují.

Pro vytvoření časového plánu je základním předpokladem znalost doby trvání jednotlivých činností, je třeba, aby časové údaje byly co nejpřesnější. Za jejich vypracování obvykle zodpovídají manažeři, kteří již mají zkušenosti a představu o tom, co jednotlivé činnosti v projektu obnáší. Časové plány musí počítat s alespoň minimálními rezervami, protože při každém kroku může nastat nenadálá okolnost, která jej zdrží, prodlouží.

V našem případě je jednotkou časové analýzy projektu stanoven 1 týden.

Občanské sdružení Hvězda v rozhodnutí o projektu specifikovalo délku trvání projektu na jeden rok, což je 52 týdnů. Tato doba nemusí být plně využita, ale rozhodně nesmí být překročena.

Projektový tým vypracoval odhad délky trvání jednotlivých fází. Předpokládané doby trvání jednotlivých fází projektu podle odhadu projektového týmu:

- **Přípravná fáze:** 8 týdnů.
- **Plánovací fáze:** 6 týdnů.
- **Realizační fáze:** 33 týdnů.
- **Závěrečná fáze:** 2 týdny.

Celkový čas potřebný na projekt je podle odhadu projektového týmu tedy určen jako součet jednotlivých fází: $8 + 6 + 33 + 2 = 49$ týdnů.

Limit pro délku trvání projektu je stanoven na 52 týdnů. Z čehož odvodíme snadno časovou rezervu: $52 - 49 = 3$ týdny. Časová rezerva může být využita při mimořádných situacích, které se mohou v průběhu projektu objevit. Největší předpoklad jejich objevení se je v realizační fázi, kdy může dojít k opoždění některé z plánovaných činností.

Projektový tým také určil délku trvání jednotlivých činností (v týdnech) a jejich posloupnost, které shrnuje následující tabulka. Činnosti jsou vypsány podle hierarchické struktury činností.

Kromě délky trvání byla k jednotlivým činnostem přiřazena i jim předcházející činnost, což slouží jako podklad pro určení výpočet nejkratší možné doby realizace projektu a určení tzv. kritické cesty.

Tab. 7: Jednotlivé činnosti a doba jejich trvání [vlastní zpracování]

Označení činnosti	Popis činnosti	Délka trvání (týdny)	Předcházející činnost
A	Rozhodnutí o projektu	1	-
B	Studium literatury, teoretická část práce	2	A
C	Analýza organizace	1	B
D	Analýza současného stavu firemní kultury	2	C
E	Sestavení projektového týmu	1	D
F	Určení zodpovědnosti	1	E
G	Stanovení cílů projektu	1	F
H	Hierarchická struktura činností	1	G
I	Časová analýza projektu	1	H
J	Nákladová analýza projektu	1	I
K	Riziková analýza projektu	1	J
L	Kontrola projektu	1	K
M	Implementace etického kodexu	5	L
N	Teambuildingové aktivity	10	L
O	Prohloubení spolupráce s UTB	20	L
P	Obnovení vydávání časopisu	3	L
Q	Vytvoření komunikačního manuálu	2	L
R	Zhodnocení projektu	2	M, N, O, P, Q

Analýza časové náročnosti projektu bude provedena metodou kritické cesty – tzv. CPM (Critical Path Method), která je technikou síťové analýzy, při níž se hledají vzájemně závislé činnosti s nejmenší časovou rezervou, které tvoří tzv. kritickou cestu. Při plánování časové náročnosti projektu je důležité, aby byla stanovena nejkratší doba trvání všech fází projektu. Podstatné je také určení možných kritických cest.

Časový plán projektu touto metodou byl vypracován v softwarovém programu WinQSB, v modulu PERT/CPM.

Activity Number	Activity Name	Immediate Predecessor (list number/name, separated by ',')	Normal Time
1	A		1
2	B	A	2
3	C	B	1
4	D	C	2
5	E	D	1
6	F	E	1
7	G	F	1
8	H	G	1
9	I	H	1
10	J	I	1
11	K	J	1
12	L	K	1
13	M	L	5
14	N	L	10
15	O	L	20
16	P	L	3
17	Q	L	2
18	R	M,N,O,P,Q	2

Obr. 30: Zadávací tabulka v programu WinQSB [vlastní zpracování]

04-20-2012 16:23:27	Activity Name	On Critical Path	Activity Time	Earliest Start	Earliest Finish	Latest Start	Latest Finish	Slack (LS-ES)
1	A	Yes	1	0	1	0	1	0
2	B	Yes	2	1	3	1	3	0
3	C	Yes	1	3	4	3	4	0
4	D	Yes	2	4	6	4	6	0
5	E	Yes	1	6	7	6	7	0
6	F	Yes	1	7	8	7	8	0
7	G	Yes	1	8	9	8	9	0
8	H	Yes	1	9	10	9	10	0
9	I	Yes	1	10	11	10	11	0
10	J	Yes	1	11	12	11	12	0
11	K	Yes	1	12	13	12	13	0
12	L	Yes	1	13	14	13	14	0
13	M	no	5	14	19	29	34	15
14	N	no	10	14	24	24	34	10
15	O	Yes	20	14	34	14	34	0
16	P	no	3	14	17	31	34	17
17	Q	no	2	14	16	32	34	18
18	R	Yes	2	34	36	34	36	0
	Project	Completion	Time	=	36	weeks		
	Number of	Critical	Path(s)	=	1			

Obr. 31: Tabulka řešení v programu WinQSB [vlastní zpracování]

Pro pochopení výše uvedené tabulky řešení je zapotřebí vědět, co představují informace v jednotlivých sloupcích:

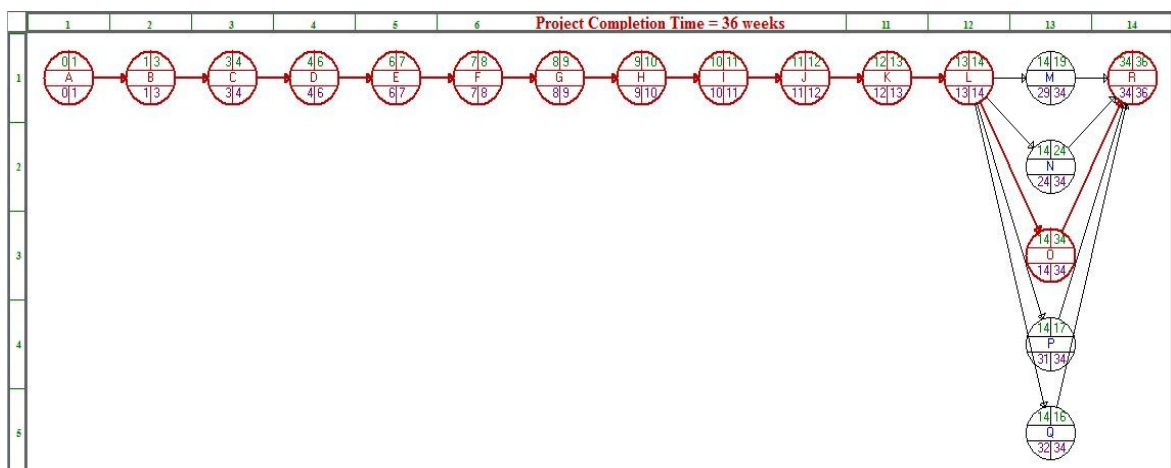
- **1. sloupec** znamená pořadí činnosti,
- **2. sloupec** slouží k označení činnosti,
- **3. sloupec** informuje o tom, zda daná činnost leží na kritické cestě či nikoli,
- **4. sloupec** udává dobu trvání jednotlivých činností,
- **5. sloupec** zachycuje nejdříve možný začátek provádění činnosti,
- **6. sloupec** udává nejdříve možný konec provádění činnosti,
- **7. sloupec** určuje nejpozději přípustný začátek provádění činnosti,
- **8. sloupec** udává nejpozději přípustný konec provádění činnosti,
- **9. sloupec** označuje celkovou časovou rezervu.

Řešením v programu WinQSB dostáváme tyto výsledky:

Kritická cesta: A → B → C → D → E → F → G → H → I → J → K → L → O → R

Nejkratší možná doba realizace projektu: 36 týdnů

Kritická cesta je v síťovém grafu dána sledem kritických činností mezi vstupním a výstupním uzlem. Je to nejdelší možná cesta mezi vstupem a výstupem daného projektu, ale zároveň určuje nejkratší možnou dobu realizace projektu. Grafické řešení kritické cesty našeho projektu zachycuje následující obrázek.



Obr. 32: Grafické řešení kritické cesty v programu WinQSB [vlastní zpracování]

Z výše uvedeného tedy vyplývá, že nejkratší možná doba realizace projektu je 36 týdnů, což odpovídá požadavku na dobu realizace ze zadání projektu, kde bylo stanoveno, že maximální doba realizace je 1 rok (52 týdnů). Nicméně pokud by došlo k prodloužení některé z činností ležící na kritické cestě, znamenalo by to prodloužení celkové doby trvání projektu, proto by pozornost měla být zaměřena na tyto kritické úseky.

6.2.4 Nákladová analýza projektu

Další nezbytnou součástí projektu je stanovení rozpočtu, protože každý projekt s sebou nese náklady na svou realizaci. Při plánování nákladů by se předpokládané náklady neměly podhodnocovat, aby nebyl problém s dodržением rozpočtu, s jeho překročením.

Výsledný rozpočet nákladů může být podrobný tak, jak podrobně a detailně je popsán celý projekt. Plánování nákladů bývá ohroženo nejistotou, potenciálními změnami a působením řady vlivů. Mezi příčiny dodatečných nákladů, patří např. nepřesně formulované cíle projektu, pomalé zavádění změn, nedostatečná kontrola nebo přehnaná administrativa.

U neziskové organizace, kterou občanské sdružení Hvězda je, je prioritou minimalizace nákladů, měly by tedy být co nejnižší, ideálně žádné. Pro realizaci projektu byl stanoven v jeho zadání rozpočet ve výši 25.000,- Kč.

Projektový tým do rozpočtu nákladů nezahrnuje výši mzdových a provozních nákladů, protože bylo stanoveno, že členové týmu na projektu budou pracovat v rámci své běžné pracovní doby. Kromě toho úsporu mzdových nákladů představuje i fakt, že autorka projektu tuto práci vypracovává jako svou studijní povinnost. Pro neziskovou organizaci je výhodné spolupracovat na takovýchto projektech se studenty, protože jí tím nevznikají další náklady – buď na mzdy vlastních pracovníků, nebo úhradu vypracovaného projektu externí firmě. Mimo to projektový tým zdůraznil i princip dobrovolnictví v tomto typu nestátní neziskové organizace.

Za náklady na projekt jsou tak považovány náklady na vytištění navržených materiálů (etického kodexu pracovníka občanského sdružení Hvězda a komunikačního manuálu pro pracovníky), náklady na realizaci teambuildingových aktivit. Zveřejnění etického kodexu na webových stránkách organizace je bezplatné, stejně tak jako prohloubení spolupráce s Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně.

Ostatní náklady byly projektovým týmem předběžně vyčísleny ve výši zaznamenané v následující tabulce.

Tab. 8: Odhad rozpočtu nákladů na projekt [vlastní zpracování]

Činnost	Jednotková cena (Kč)	Výpočet nákladů	Náklady celkem (Kč)
Vytištění etického kodexu (350 ks po 7 stránkách, černobílý tisk)	2,-/A4	350 * 7 * 2	4 900,-
Vytištění Domácích novin (30 ks po 10 stránkách, barevný tisk)	10,-/A4	30 * 10 * 10	3 000,-
Vytištění komunikačního manuálu (200 ks po 8 stránkách, černobílý tisk)	2,-/A4	200 * 8 * 2	3 200,-
Sešití vytištěných materiálů (balení 1000 ks spojovačů do sešivaček)	20,-/balení	1 * 20	20,-
Teambuildingové aktivity – pomůcky (500 ks papíru na kartičky a psaní, 2x samolepící bločky /90 ks v balení/, 50 ks propisek 12x barevné fixy – 4 barvy)	100,-/500 ks 220,-/90 ks 10,-/ks 15,-/ ks	100 (2 * 220) (50 * 10) (12 * 4 * 15)	1 760,-
Celkem:	-	-	12 880,-

Počet výtisků etického kodexu je 350 ks proto, že na jednoho zaměstnance připadají dva výtisky – jeden, který stvrdí svým podpisem a zaměstnavatel jej zařadí ke smlouvám o pracovním poměru a dalším dokumentům, druhý, který si ponechají u sebe, aby se jím mohli řídit. V občanském sdružení Hvězda pracuje přibližně 125 pracovníků, pokud jsou na jednoho pracovníka zapotřebí dva výtisky, musíme počítat s 250 ks. Dalších vytištěných 100 ks bude použito takto: 50 ks bude rozděleno do místností určených personálu, aby jej měli stále na očích, 25 ks na nástěnky ve společných prostorách odborných sekcí občanského sdružení Hvězda, aby se s etickým kodexem mohli seznámit i klienti a jejich příbuzní, zbývajících 25 ks je považováno za rezervu v případě příchodu nových zaměstnanců. V případě potřeby lze zajistit tisk dalších exemplářů.

Dalším materiálem k tisku jsou Domácí noviny. Při stanovení počtu výtisků vycházíme ze situace v minulosti, že každý klient nemusí mít zájem o čtení časopisu nebo jej po přečtení rychle odloží, proto tiskneme pouze 30 ks, které budou volně k dispozici ve společných prostorách odborných sekcí občanského sdružení Hvězda. Kromě toho bude časopis

vycházet pouze jednou za půl roku (v červnu a v lednu), aby informoval klienty o již uskutečněných akcích, a o akcích, na které se mohou těšit v nadcházejícím pololetí.

Komunikačního manuálu se tiskne 200 ks, aby jej mohli mít všichni zaměstnanci (125 ks) při sobě a aby mohl být i a v každé pracovně personálu (50 ks). Dalších 25 ks bude ponecháno jako rezerva pro případ, že přijdou noví zaměstnanci. V případě potřeby lze komunikační manuál nechat dotisknout.

Tisk tohoto počtu vytvořených materiálů volíme proto, že chceme zabránit plýtvání zdroji, a to jak finančními (náklady organizace), tak i materiálovými (papírem), abychom chránili životní prostředí. Po vytištění budou materiály spojeny sešíváčkou, do které je zapotřebí dokoupit spojovače.

Pomůcky pro teambuildingové aktivity jsou vyčísleny předběžně ve výši 1 760,- Kč na jejich zakoupení. Ačkoliv je zaměstnáno přibližně 125 pracovníků, aktivit se vždy bude účastnit pouze skupina, která je spolu na směně, tím můžeme uspořit i náklady na některé pomůcky, když je můžeme využít vícekrát.

6.2.5 Riziková analýza projektu

Každý projekt s sebou nese určitá rizika. Ta základní vyplývají již ze zadání, z časového a finančního omezení projektu, ostatní z povahy projektu.

Mezi rizikové faktory, které mohou ovlivnit průběh a výsledky projektu patří:

- Překročení času trvání projektu.
- Překročení plánovaných nákladů.
- Špatně formulované cíle projektu.
- Nesplnění plánovaných cílů projektu.
- Nedostatečné zkušenosti členů projektového týmu.
- Problémy s časovou vytížeností členů projektového týmu.
- Nízká zainteresovanost členů projektového týmu na realizaci projektu.
- Nesprávně zvolené aktivity na posílení firemní kultury.
- Zamítnutí návrhů aktivit zadavatelem projektu.
- Neúspěšné vyjednávání se zástupci jednotlivých fakult UTB.

- Neochota zaměstnanců podílet se na aktivitách.
- Klienti nepřijmou změny.

Projektový tým stanovil tři kategorie rizik tohoto projektu podle stupně hrozícího rizika:

- 1 – nízké riziko,
- 2 – střední riziko,
- 3 – vysoké riziko.

Dále byly stanoveny pravděpodobnosti výskytu jednotlivých rizik v průběhu projektu:

- 0,1 – velmi nízká pravděpodobnost výskytu,
- 0,3 - nízká pravděpodobnost výskytu,
- 0,5 – střední pravděpodobnost výskytu,
- 0,7 – vysoká pravděpodobnost výskytu,
- 0,9 – velmi vysoká pravděpodobnost výskytu.

Tab. 9: Riziková analýza projektu [vlastní zpracování]

Potenciální riziko	Stupeň rizika	Pravděpodobnost výskytu rizika
Překročení času trvání projektu	3	0,5
Překročení plánovaných nákladů	3	0,5
Špatně formulované cíle projektu	1	0,1
Nesplnění plánovaných cílů projektu	3	0,3
Nedostatečné zkušenosti členů projektového týmu	2	0,3
Problémy s časovou vytížeností členů projektového týmu	2	0,9
Nízká zainteresovanost členů projektového týmu na realizaci projektu	2	0,1
Nesprávně zvolené aktivity na posílení firemní kultury	1	0,3
Zamítnutí návrhů aktivit zadavatelem projektu	1	0,5
Neúspěšné vyjednávání se zástupci jednotlivých fakult UTB	2	0,5
Neochota zaměstnanců podílet se na aktivitách	2	0,3
Klienti nepřijmou změny	1	0,1

Podle stupně rizika považujeme za nejvýznamnější rizika třetího stupně. V našem případě to jsou rizika překročení plánovaného času a nákladů a riziko nesplnění cílů projektu.

Z pohledu pravděpodobnosti je nejvýznamnější riziko, že mohou nastat problémy s časovou vytížeností členů projektového týmu, protože členové projektového týmu na projektu pracují v rámci své pracovní doby a pracovní záležitosti mají před projektem přednost. Za další z pohledu pravděpodobnosti významná rizika jsou považována tato: překročení přidělených finančních prostředků, překročení doby trvání projektu, zamítnutí předložených návrhů zadavatelem projektu, neúspěšné vyjednávání se zástupci jednotlivých fakult Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně.

Ačkoliv je pravděpodobnost toho, že nastane více rizik najednou nízká, musíme počítat se všemi variantami. Jednou z nejčastěji se vyskytujících příčin vzniku rizikových událostí je také vliv lidského faktoru, což nelze nikdy plně předvídat ani eliminovat.

Rizikové faktory lze zmírnit těmito doporučeními k eliminaci možných rizik:

- Průběžná kontrola dob trvání jednotlivých činností.
- Průběžné sledování čerpání nákladů.
- Na formulaci cílů by se měl podílet celý projektový tým.
- Stanovení jasných a přesných cílů.
- Vybrat vhodné členy projektového týmu, kteří mají zkušenosti z jiných projektů.
- Správné rozdělení úkolů členům projektového týmu.
- Motivovat členy projektového týmu k realizaci projektu.
- Zvážit všechny možnosti aktivit, které pomůžou naplnit stanovené hlavní a dílčí cíle projektu.
- Připravit kvalitní návrhy, prezentaci návrhů, a popsat argumenty pro a proti zavedení navrhovaných opatření.
- Při prezentování návrhů dát prostor pro diskuzi, umět reagovat na otázky.
- Zapojení zaměstnanců do aktivit jejich vhodnou prezentací a představením argumentů pro a proti.
- Seznámení klientů s novými opatřeními, popis toho, jak se jich dotknou a co pro ně znamenají – přínosy a negativa.

6.2.6 Kontrola projektu

V praxi se běžně stává, že ne vždy vše probíhá podle našich představ, podle toho co jsme si naplánovali. Proto je důležitá kontrola. Kontrolní proces by měl začít ihned po zahájení realizace projektu, aby šlo určit, zda má projekt tendenci odchýlit se od stanoveného plánu nebo ne. Výsledkem kontrolního procesu je vyhodnocení informací o postupu prací.

Jako kontrolní orgán byl v matici zodpovědností (tab. č. 6) určen manažer projektu, který se zodpovídá zadavateli projektu. Kontrola je založena na principu průběžného sledování, což znamená, že je třeba stále kontrolovat a vyhodnocovat, do jaké míry se odlišuje dosavadní průběh realizace projektu od stanoveného plánu.

Manažer projektu kontroluje a vyhodnocuje, zda práce postupují podle plánu a jestli je reálné, že projekt bude dokončen v plánovaném termínu, kvalitě a za požadovaného rozpočtu nákladů.

Dojde-li k překročení stanovených dob činností, je nutné, aby byly přehodnoceny termíny dokončení. Totéž platí u předpokládaných nákladů. Dojde-li ke zvýšení nákladů, je třeba najít činnosti, kde je možná úspora.

Dosavadní kontrola projektu prokázala, že se zatím postupuje podle stanoveného plánu a nejsou zde žádné překážky postupu do další části projektu. Další fází projektu je samotná realizace všech plánovaných činností.

6.3 Realizační fáze projektu

Realizační fáze projektu je nejvíce rizikovou částí projektu, protože se zde může projevit hned několik rizik. Přičemž nejzávažnějšími jsou nenaplnění cílů projektu a překročení plánované doby a nákladů potřebných k realizaci projektu.

V této fázi projektu dochází k realizaci všech naplánovaných činností. Jejich posloupnost vychází z hierarchické struktury činností. K provedení byly naplánovány tyto činnosti:

- Implementace etického kodexu
- Teambuildingové aktivity
- Prohloubení spolupráce s Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně
- Obnovení vydávání časopisu Domácí noviny
- Vytvoření komunikačního manuálu

6.3.1 Implementace etického kodexu

Na základě provedené analýzy současného stavu firemní kultury bylo zjištěno, že v oblasti podnikové etiky občanské sdružení Hvězda využívá více nástrojů: Veřejný závazek organizace, Šestero zásad, Politika kvality, provádí dotazníková šetření zaměřená na spokojenost zaměstnanců sdružení.

Ačkoliv se tyto nástroje etiky zdají dostačující, pro posílení firemní kultury, je třeba zavést další nástroj. Jako nejúčinnější a nejvhodnější se jeví etický kodex.

Vstupy projektu implementace etického kodexu jsou pracovníci a klienti odborných sekcí občanského sdružení Hvězda, a navržený etický kodex. Omezení implementace etického kodexu spočívá v přístupu pracovníků k jeho dodržování a ve vnímání existence etického kodexu klienty. Z toho tedy vyplývá, že riziko zde představuje lidský faktor.

Náklady na implementaci etického kodexu jsou spojeny s jeho vytvořením jeho „papírové formy“, která bude dostupná všem zaměstnancům (každý pracovník bude mít 1 výtisk u sebe, aby se etickým kodexem mohl řídit, a také bude k dispozici v místnostech personálu) a všem klientům (nástěnky ve společných prostorech). Samozřejmostí jsou výtisky, které zaměstnanci podepíší a budou přiřazeny k pracovním smlouvám a dalším dokumentům.

O porušování etického kodexu by si organizace měla vést záznamy, čímž budou pověřeni vedoucí pracovníci jednotlivých odborných sankcí. Měřítkem úspěšnosti implementace etického kodexu je co nejnižší počet jeho porušení zaměstnanci, nízký počet sankcí, ideálně bez udělení jakékoliv sankce.

V procesu implementace etického kodexu byly stanoveny následující kroky:

- 1) Definování potřeby jeho vzniku.
- 2) Vytvoření návrhu etického kodexu.
- 3) Konzultace návrhu etického kodexu s manažerem projektu.
- 4) Předložení navrženého etického kodexu zadavateli projektu (ředitelce občanského sdružení Hvězda).
- 5) Rozhodnutí zadavatele projektu o schválení etického kodexu.
- 6) Zavedení etického kodexu do vnitřních předpisů organizace.

- 7) Seznámení zaměstnanců s etickým kodexem – rozdání „papírové formy“ etického kodexu zaměstnancům. Objasnění jeho účelu, popsání jeho obsahu.
- 8) Prostor otázky zaměstnanců ohledně etického kodexu, seznámení zaměstnanců s povinnostmi dodržování a možnými sankcemi.
- 9) Potvrzení seznámení se se všemi body etického kodexu a zavázání se k jeho dodržování vlastnoručním podpisem.
- 10) Zajistit aby etický kodex byl v místnostech určených personálu.
- 11) Zveřejnění etického kodexu – nástěnky ve společných prostorách (klienti), webová stránka organizace (příbuzní klientů, široká veřejnost).
- 12) Ověření úspěšnosti etického kodexu. Měřítkem úspěšnosti etického kodexu je co nejmenší počet jeho porušení a co nejmenší využívání sankcí za nedodržování zásad v něm uvedených.

Navržený etický kodex se opírá o obecný etický kodex pracovníka v sociálních službách (Etický kodex sociálních pracovníků české republiky, © 2012), ale je specifitější. Návrh etického kodexu naleznete v příloze P VIII.

6.3.2 Teambuildingové aktivity

Sami pracovníci občanského sdružení Hvězda se v dotazníkovém šetření vyjádřili, že by mezi sebou chtěli posílit vztahy a komunikaci na pracovišti. K tomuto by měla dopomoci realizace vhodně zvolených teambuildingových aktivit.

Jelikož zaměstnanci pracují ve více střediscích a na směny, nelze provést akci na stmelení všech zaměstnanců, pouze jednotlivých pracovních kolektivů. Teambuildingové akce se může vždy zúčastnit pouze jedna směna, která má zrovna volno, aby nedošlo k narušení kontinuity a kvality poskytované péče.

Teambuildingové aktivity nabízené externími firmami jsou zajímavé, ale pro organizaci je prioritou nezvyšovat své náklady, vzhledem k omezenosti finančních zdrojů. Proto bylo navrženo, že nebude kontaktována externí firma nebo externí lektor.

Tyto aktivity se z finančních důvodů nemohou konat jinde než v prostorách občanského sdružení Hvězda. Vedení organizace stanovilo, že za účast na teambuildingových aktivitách nebudou zaměstnancům poskytovány žádné náhrady mzdy. Teambuildingové

aktivity se budou konat na základě jimi vyjádřené potřeby v dotazníkovém šetření, kde se vyjádřili, že by chtěli zlepšit vztahy a komunikaci v pracovním kolektivu.

Projektový tým se shodl na tom, že když nebude využita externí firma, bude zajištěním této aktivity pověřen manažer projektu s autorkou projektu. Prioritou teambuildingových aktivit je jejich brzká realizace a minimální náklady.

Pro provedení teambuildingových aktivit byly stanoveny tyto kroky:

- 1) Definování potřeby zadání teambuildingových aktivit.
- 2) Rozhodnutí o osobách zodpovědných za průběh těchto aktivit.
- 3) Studium odborné literatury zaměřené na teambuildingové aktivity.
- 4) Vytvoření návrhu teambuildingových aktivit.
- 5) Konzultace návrhu aktivit se zadavatelem projektu.
- 6) Rozhodnutí zadavatele projektu o schválení navržených teambuildingových aktivit.
- 7) Informování zaměstnanců o teambuildingových aktivitách. Proč byly zvoleny a kdy a jak se budou konat.
- 8) Příprava teambuildingových aktivit – zajištění prostor a potřebných pomůcek.
- 9) Realizace teambuildingových aktivit.
- 10) Vyhodnocení teambuildingových aktivit.

Návrh realizačního týmu vychází ze studia odborné literatury na téma teambuildingu a teambuildingových aktivit, přičemž prioritou bylo moci provádět aktivity, které nebudou časově a finančně náročné a obejdou se bez odborně školeného lektora.

S využitím dostupné literatury byly zvoleny a přizpůsobeny podmínkám organizace tyto navržené teambuildingové aktivity, nemusí být nutně realizovány všechny, ale je lépe mít připraveno více aktivit, aby se z nich dalo vybírat a přizpůsobit je dané situaci.

Teambuildingové aktivity jsou rozříděny podle oblastí, kterých se týkají takto:

- **Posílení komunikace** zahrnuje teambuildingové aktivity, které se zaměřují naslouchání a ovlivňování jeden druhého.
 - *Naslouchat* – účastníci si procvičují schopnost naslouchání, i když by se k tématu sami rádi vyjádřili. Tato aktivita je určena párům, které dostanou

přiděleny kartičky s kontroverzními tématy. První z páru si vytáhne libovolnou kartičku a má 3 minuty bez přerušování na vyjádření svých názorů na dané téma, poté však do řeči nezasahuje, až po ní musí během minuty shrnout, co se dozvěděl. Poté se role obrátí (Miller, 2007, s. 28-29).

- *Sdílené hodnoty* – firemní kultura spočívá ve sdílení společných hodnot, proto je tato hra velmi vhodná. Účastníci dostanou 2 minuty na promyšlení tří podle nich nejdůležitějších hodnot organizace. Skupinu poté rozdělíme do týmů po 5-6 lidech, ve kterých si navzájem sdělí tři hodnoty. Tým musí vybrat ze všech vyřčených hodnot tři nejdůležitější, které zaznamená na papír, a vytvoří z nich plakát, který doplní o symboly anebo obrázky, které představují tyto hodnoty. Po 10 minutách si skupiny navzájem představí své plakáty (Miller, 2007, s. 34).
- *Doplňovačka o firmě/týmu* – tato aktivita spočívá v rozdělení členů týmu do menších skupin podle neočekávaného klíče (např. barva oblečení, vlasů). Poté začne lektor (moderátor) číst z připravených kartiček vždy po jedné nedokončené větě. Úkolem jednotlivých skupin je věty co nejlépe doplnit (např. co nejpřesněji, co nejzábavněji). Na tuto aktivitu stačí 5 minut, jejím záměrem je uvolnit atmosféru (Evangelu a Fridrich, 2011, aktivita 13).
- *Chytrá kreditka* – všichni účastníci dostanou zadaný stejný úkol: „Představte si, že jste dostali nový produkt, který marketingové oddělení nazvalo chytrá kreditka. Přišel první zákazník a jeví o tento produkt zájem. Můžete být první, komu se podaří skvělá novinka prodat a získat tak od vedení firmy zvláštní ocenění. Během tří minut si připravte svou prezentaci a prodejte svou první chytrou kreditku.“ Ačkoliv je tato hra spíše zaměřená na obchodníky, účastníci si na ní vyzkouší své prezentační a přesvědčovací schopnosti, nápaditost, pohotovost reakcí (Evangelu a Fridrich, 2011, aktivita 25).
- **Sbližení** znamená poznat jeden druhého.
 - *Toto je můj přítel* – účastníci sedí vedle sebe v kruhu, každý hráč během 60 vteřin představí ostatním hráčům osobu sedící vedle něj, měl by využít co nejvíce údajů. Jméno musí být správné, ostatní údaje mohou být vymyšlené, což přispěje k lepšímu zapamatování jména (Glegg a Birch, 2002, s. 8).

- *Pravda nebo lež?* – účastníci si během 5 minut o sobě připraví tři údaje, z toho dva nepravdivé a jeden pravdivý. Hráč, který je na řadě řekne své jméno a první údaj, poté znovu jméno a druhý údaj a poté opět jméno a třetí údaj. Ostatní účastníci musejí poznat, který z údajů byl pravdivý. Až se vyjádří všichni účastníci, odhalí hráč správnou odpověď. Moderátor zapisuje, kdo kolikrát uhodl, kdo získal nejvíce bodů. Aktivita umožňuje poznání se (Glegg a Birch, 2002, s. 16).
- *Věř mi, chytím tě* – osvědčená metoda na posílení důvěry mezi kolegy, kteří střídavě padají. První stojí zády k druhému a padá mu do náruče, přičemž jej kolega musí zachytit, doba padání a zachycení se pozvolna prodlužuje. Poté si role prohodí (Glegg a Birch, 2002, s. 21).
- *Co máme společného* – všichni hráči stojí, moderátor řekne hráčům, aby utvořili skupinky podle daných kritérií, která jsou společná. Nejprve se volí snadná kritéria – barva vlasů, shodné počáteční písmeno příjmení, poté náročnější kritéria – značka auta, až barva spodního prádla. Hra posiluje energii hráčů a slouží k jejich aktivizování (Glegg a Birch, 2002, s. 49).
- **Umění poradit si** spočívá ve vypořádání se se změnou.
 - *Karel říká* – aktivita spočívá v neustálých změnách pravidel hry, na které musí účastníci reagovat. Jeden z hráčů bude představovat Karla, ostatní se postaví naproti němu. Karel zavolá jednoduchý příkaz. Pokud začíná slovy: „Karel říká...“, účastníci jej nesmí uposlechnout, pokud začíná jinak, musí být splněn. Karel se pokouší vyřadit ze hry každého (Miller, 2007, s. 92).
- **Spolupráce a kreativita** znamená pracovat společně a řešit problémy společně.
 - *Poradci* – při této aktivitě si účastníci navzájem pomůžou radami k řešení pracovních problémů. Je zapotřebí pouze papír a pero pro každého hráče. Každý hráč během 2 minut napíše na vrch papíru jeden problém nebo obavu, kterým nyní čelí. Po uplynutí času jej pošle kolegovi po své levici, který má 1 minutu na přečtení problému a napsání rady. Takto papír postupuje, až se dostane zpět k původním majitelům (Miller, 2007, s. 104).
 - *Dvojruká kresba* – spočívá v náhodném rozdělení účastníků do dvojic podle neočekávaného klíče. Každé dvojici je přidělen pouze jeden papír a jedna

propiska. Úkolem je nakreslit společně kresbu na zadané téma, přičemž se dvojice může domluvit pouze na začátku maximálně pěti větami, jinak po celou dobu mlčí. Tato aktivita posiluje vzájemné vztahy, spolupráci v týmu a schopnost reagovat na neverbální komunikaci (Evangelu a Fridrich, 2011, aktivita 16).

- *Reklamní slogany* - účastníci se rozdělí do 4 členných týmů. Každý tým dostane námět na účinný reklamní slogan, který musí vymyslet během 4 minut. Nejlepší slogan vyhrává. Aby úloha nebyla pro hráče tak snadná, jsou záměrně volena nereálná témata, např. prodej papírových válečných lodí námořnictvu (Glegg a Birch, s. 68).
- **Týmová práce** staví na ocenění a vzájemné podpoře.
 - *Indiánská jména* – účastníci mají 2-3 minuty na to, aby se dozvěděli co nejvíce informací o svém sousedovi. Poté během minuty musí vymyslet této osobě co nejvýstižnější indiánské jméno. Důležitý je souhlas pojmenované osoby, pokud s tímto pojmenováním nesouhlasí, musí se hledat výstižnější varianta. Až dojde ke shodě všech s indiánskými jmény, napíší si je na jmenovky ze samolepících papírků. Až do konce akce pak členové budou používat indiánská jména. Záměrem aktivity je podpořit kreativitu, naslouchání a ocenění druhých (Evangelu a Fridrich, 2011, aktivita 28).
 - *Kolečko týmové pochvaly* – účastníci stojí v kruhu vedle sebe. Moderátor vybídne jednoho člena k představení se křestním jménem: „Já jsem Jiří.“ Člověk po jeho pravici musí přidat nějakou jeho kladnou dovednost: „To je Jiří, který umí výborně jednat s klienty.“ Další člověk zopakuje již řečené a přidá vlastní pochvalu. Tak se postupuje až do konce kruhu (Evangelu a Fridrich, 2011, aktivita 39).
 - *Ale nic (zpětná vazba)* – účastníci utvoří páry, každý dostane 30 vteřin, aby si promyslel, co se mu líbí na oblečení druhé a navrhl způsob, kterým by šlo vylepšit. Nejprve řekne, co se mu líbí, pak přidá „ale...“ a dokončí větu tím, co by šlo vylepšit. Druhý účastník udělá to samé. Poté oba zopakují vět s použitím „a“ místo „ale“. Aktivita slouží ke zlepšení zpětné vazby (Miller, 2007, s. 116).

6.3.3 Prohloubení spolupráce s Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně

Stávající spolupráce s Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně spočívá v pomoci s diplomovými pracemi studentů, studenti zde také mohou vykonávat odbornou diplomovou praxi, což se týká zejména studentů z Fakulty managementu a ekonomiky.

Přáním organizace je navázanou spoluprací prohloubit a rozšířit i na další fakulty, jelikož toto spojení by mohlo přinést prospěch oběma stranám – občanskému sdružení Hvězda i Univerzitě Tomáše Bati ve Zlíně. Pro občanské sdružení Hvězda je spolupráce se studenty přínosem především z důvodu úspory nákladů na nové projekty.

Studenti na projektech pracují bezplatně a navíc tím plní svou studijní povinnost, kterou je vytvoření diplomové práce. Občanské sdružení Hvězda si je dobře vědomo toho, že pokud by projekty zpracovávali přímo jeho zaměstnanci, přineslo by to organizaci další mzdové náklady a je zde riziko, že projekt nebude dostatečně propracován, že mu budou chybět některé náležitosti a analýzy, které jsou naopak po studentech vyžadovány. Další možností je zadání projektu externí firmě, ale je nutné počítat s tím, že tyto firmy nepracují zadarmo a neznají souvislosti, neznají aktuální situaci v organizaci, neprovádějí analýzy, zaměřují se pouze na konkrétní projekt, který jim byl zadán.

Spolupráce se studenty také do organizace přináší „čerstvý vítr“, jelikož studenti mají své názory, nejsou s organizací nijak spojeni, neznají její chod a tak jsou při návrzích projektů odvážnější, kreativní. Přítomnost studentů oceňují i klienti odborné sekce Seniorcentrum při dotazníkových šetřeních, jelikož spousta z nich se cítí izolována od veřejného života, jejich společenský život spočívá pouze v pobytu v zařízení, kde se setkávají s ostatními klienty, personálem občanského sdružení Hvězda a občas je navštíví jejich rodiny, a tak si rádi popovídají s někým dalším, mladším.

Z těchto důvodů občanské sdružení Hvězda podporuje spolupráci se studenty Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně. K prohloubení spolupráce s Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně je nutné provést tyto kroky:

- 1) Definování potřeby prohloubení stávající spolupráce.
- 2) Průzkum nabídky studijních programů jednotlivých fakult (dle webových stránek).
- 3) Konzultace návrhu vybraných oblastí s projektovým manažerem.
- 4) Předložení návrhu zadavateli projektu.
- 5) Rozhodnutí zadavatele projektu o schválení návrhu.

- 6) Projektový manažer osloví zástupce fakult, se kterými chceme spolupracovat.
- 7) Vyjednávání se zástupci fakult o spolupráci.
- 8) Závěry jednání, vytvoření projektů spolupráce.
- 9) Realizace spolupráce.
- 10) Zhodnocení spolupráce.

Jako možné a žádoucí se jeví navázání a prohloubení spolupráce s těmito fakultami:

- **Fakulta humanitních studií** – představa občanského sdružení Hvězda předpokládá, že pracovníci občanského sdružení Hvězda by se na fakultě dále vzdělávali, navštěvovali by přednášky a semináře. Navštěvování přednášek by však nemuselo být pouze v roli studentů, ale i v roli přednášejících, protože pracovníci občanského sdružení Hvězda mají cenné zkušenosti z praxe. Studentům Fakulty humanitních studií by byla umožněna praxe v odborných sekcích občanského sdružení Hvězda. Samozřejmostí je i spolupráce se studenty na jejich bakalářských a diplomových pracech.
- **Fakulta managementu a ekonomiky** – stávající spolupráce je na velmi dobré úrovni. I přesto by občanské sdružení Hvězda bylo pro posílení spolupráce v oblasti pomoci s bakalářskými a diplomovými pracemi, poskytování odborné diplomové praxe. Kromě toho by se občanské sdružení Hvězda chtělo podílet na pořádaných konferencích, které se dotýkají problematiky neziskového sektoru a poskytování sociálních služeb, zdravotní péče. Další možností spolupráce by mohla být i účast zástupců vedení občanského sdružení Hvězda na přednáškách, kde by mohli mluvit o svých zkušenostech z praxe, o tom jak je zajišťována a probíhá činnost neziskové organizace a o neziskovém sektoru obecně. Pro studenty oboru Management ve zdravotnictví by šlo pořádat exkurze do odborných sekcí.
- **Fakulta multimediálních komunikací** – občanské sdružení Hvězda by také chtělo navázat spolupráci se studenty této fakulty na jejich bakalářských a diplomových pracích, protože práce studentů je bezplatná, zatímco na navrhování mediálních kampaní a jejich realizaci externími firmami by musely být vynaloženy značné finanční prostředky. Studenti oboru reklamní fotografie by se v rámci své praxe také mohli podílet na tvorbě Domácích novin.

Při vyjednávání se zástupci fakult je zapotřebí umět argumentovat, tyto argumenty by měly být připraveny předem, aby se daly snadno použít. Zvyšuje to efektivitu vyjednávání.

Následující dvě tabulky popisují možné přínosy a negativa vzájemné spolupráce, jak pro Univerzitu Tomáše Bati ve Zlíně, tak i pro samotnou organizaci.

Tab. 10: Přínosy a negativa spolupráce pro UTB [vlastní zpracování]

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně	
<i>Přínosy spolupráce</i>	<i>Negativa spolupráce</i>
Zajištění témat bakalářských a diplomových prací	Více prací ze stejné organizace na podobné téma
Zajištění odborné diplomové praxe studentů	Přizpůsobení přednášek externím přednášejícím
Zajištění přednášek, exkurzí	Zvýšená administrativa
Možnost využití externího oponenta	
Více posluchačů na přednáškách	

Tab. 11: Přínosy a negativa spolupráce pro organizaci [vlastní zpracování]

Občanské sdružení Hvězda	
<i>Přínosy spolupráce</i>	<i>Negativa spolupráce</i>
Bezplatné zpracování projektů, budou-li pojaty jako diplomové práce	Nutnost času, ve kterém se někdo bude věnovat studentům
Dotazníková šetření představují pro klienty oživení běžného režimu	Nutnost školení požární ochrany a BOZP pro studenty
Nezávislé hodnocení současné úrovně	Zvýšená administrativa
Rozšíření vzdělávacích aktivit	
Poznání nových názorů	

Na základě prezentace návrhů spolupráce a jejich možných přínosů a negativ, se budou moci zástupci jednotlivých fakult rozhodnout o tom, zda přistoupí ke spolupráci. Pokud se zástupci rozhodnou kladně, budou dále muset společně s organizací projednat podobu této spolupráce a stanovit projekty její realizace. Poté mohou přistoupit k samotné realizaci projektů. Po ukončení projektů je třeba provést jejich zhodnocení.

6.3.4 Obnovení vydávání časopisu

Občanské sdružení Hvězda informační časopis již vydávalo a to pod názvem Domácí noviny. První číslo bylo vydáno v lednu 2009 a poslední číslo Domácích novin vyšlo v říjnu 2009. Tento časopis byl určen klientům všech odborných sekcí a informoval je o již proběhnutých aktivitách, o změnách v poskytované péči, o nadcházejících aktivitách, ale i o aktualitách z našeho kraje. Mimo to v něm klienti našli i kris-kros a křížovky, kterými se mohli zabavit.

Původním záměrem časopisu bylo vydávat jej jako měsíčník, ale vycházel spíše jako občasník. Důvodem pro posunutí frekvence jeho vydávání, byl malý počet proběhnutých a plánovaných aktivit.

U jeho vzniku stál PaedDr. Jiří Schincke, současný předseda Kontrolní komise občanského sdružení Hvězda (a zároveň projektový manažer), který měl nápad na vydávání informační tiskoviny. S realizací mu byla nápomocna jeho asistentka, která pomáhala časopis sestavit a vytisknout. Na příspěvcích se občas podíleli svými podněty i klienti a zaměstnanci.

Obvykle stačilo 30 výtisků pro všechny klienty, protože pokud by klienti neměli zájem o čtení informací, anebo by jej ihned odložili, bylo by to zbytečné plýtvání papírem a penězi za tisk.

Pro obnovení vydávání časopisu se vedení organizace rozhodlo proto, že by chtělo touto formou informovat své klienty o proběhnuvších aktivitách a také o těch, na které se mohou těšit. Obnovení vydávání časopisu pomůže zvýšit informovanost i klientů o změnách v poskytované péči. Záměrem je také podpoření jejich tvořivosti, jelikož by vedení organizace uvítalo, kdyby se na něm chtěli klienti podílet svými příspěvky, pokud budou chtít sdělit něco ostatním.

Původní jméno časopisu Domácí noviny zůstane zachováno, ale změní se frekvence jeho vydávání na půlroční (leden, červen), aby v něm byl dostatek informací, přičemž první výtisk vyjde v červnu 2012 a druhý až v lednu 2013. Zachován zůstane i počet jeho exemplářů, vytištěno vždy bude pouze 30 ks, aby se předcházelo plýtvání.

Domácí noviny budou poskytovat přehled o aktivitách, které se již uskutečnily během posledního pololetí, a na které se klienti v následujícím pololetí mohou těšit. Budou zde i informace o změnách poskytované péče. První číslo bude klienty informovat i o průběhu tohoto projektu, o změnách, které budou zavedeny v jeho realizační fázi.

Stejný kromě názvu zůstává i realizační tým (redakce), který je tvořen předsedou Kontrolní komise občanského sdružení a jeho asistentkou, kteří uvítají podněty a nápady k obohacení časopisu od klientů i zaměstnanců. Do budoucna je předpoklad, že díky navázání spolupráce se studenty Fakulty multimediálních komunikací Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, by mohl vzniknout atraktivní informační materiál.

Postup obnoveného vydávání Domácích novin:

- 1) Definování potřeby opětovného vydávání Domácích novin.
- 2) Vytvoření návrhu časopisu, jeho redakce, jeho obsahu, frekvence jeho vydávání, počtu vydávaných kusů, společně s manažerem projektu.
- 3) Předložení návrhu o novém vydávání Domácích novin zadavateli projektu.
- 4) Rozhodnutí zadavatele projektu o schválení nového vydávání Domácích novin.
- 5) Redakce vytvoří první číslo obnovených Domácích novin.
- 6) Zajištění tisku obnovených Domácích novin.
- 7) Distribuce Domácích novin do odborných sekcí.
- 8) Ověření úspěšnosti obnovení vydávání časopisu na základě ohlasu klientů na novou podobu Domácích novin.

Návrh obnoveného vydávání Domácích novin vychází z jejich původní podoby. Název, obsah, počet stránek, i osoby podílející se na jeho vzniku se nemění. Jedinou změnou je frekvence vydávání tohoto časopisu. Do budoucna počítá občanské sdružení Hvězda se zapojením se do tvorby zaměstnanců, klientů a eventuálně i studentů.

6.3.5 Vytvoření komunikačního manuálu

Zaměstnanci jsou kvalifikováni k práci svým vzděláním i absolvovanými vzdělávacími kurzy. Kromě toho se neustále povinně vzdělávají na vzdělávacích kurzech pořádaných organizací. Občanské sdružení Hvězda se specializuje na péči se zvláštním určením, klienty občanského sdružení jsou osoby s mentálním postižením, duševním onemocněním, senioři, anebo osoby jinak vyloučené ze společnosti.

Komunikace s takovými klienty je náročná, pro její zefektivnění bude sloužit navržený komunikační manuál, který bude pomůckou všech pracovníků, zejména pak nově příchozích.

Tento komunikační manuál by měl usnadnit komunikaci pracovníků s klienty odborných sekcí. Domnívám se, že největší význam však bude mít pro pracovníky odborné sekce Seniorcentrum, jelikož klienti v této odborné sekci nejsou pouze senioři, ale i osoby se znevýhodněním, někteří zdejší klienti nedoslýchají, špatně vidí, jsou na vozíčku, trpí mentálním postižením nebo duševní chorobou.

Měřítkem úspěšnosti navrženého komunikačního manuálu je usnadnění komunikace pracovníků s klienty, a zvýšení spokojenosti klientů s poskytovanou péčí a s komunikací s pracovníky občanského sdružení Hvězda.

V procesu vytvoření komunikačního manuálu byly stanoveny následující kroky:

- 1) Definování potřeby jeho vzniku.
- 2) Vytvoření návrhu komunikačního manuálu.
- 3) Konzultace návrhu komunikačního manuálu s manažerem projektu.
- 4) Předložení návrhu komunikačního manuálu zadavateli projektu.
- 5) Rozhodnutí zadavatele projektu o schválení návrhu.
- 6) Vytištění komunikačního manuálu.
- 7) Rozdání vytištěného manuálu zaměstnancům.
- 8) Seznámení zaměstnanců s komunikačním manuálem, objasnění jeho účelu, popsání jeho obsahu.
- 9) Možnost zaměstnanců vyjádřit se ke komunikačnímu manuálu.
- 10) Zajištění distribuce komunikačního manuálu do místností určených personálu.
- 11) Měřítkem úspěšnosti komunikačního manuálu je zvýšení spokojenosti klientů a zjednodušení komunikace pracovníků s klienty.

Ačkoliv zaměstnanci občanského sdružení Hvězda mají dostatek zkušeností s komunikací s klienty, bylo zapotřebí komunikaci jim usnadnit díky jasnému návodu. Za tímto účelem byl vytvořen návrh komunikačního manuálu.

Podkladem pro vytvoření návrhu komunikačního manuálu byla kniha Efektivní komunikační techniky v ošetrovatelství od Andrey Pokorné (2009, s. 57-96).

Návrh komunikačního manuálu se nachází v příloze číslo IX.

6.4 Závěrečná fáze projektu

Závěrečná fáze znamená ukončení činnosti projektového týmu, po realizaci záměru. V této chvíli jsou ukončeny všechny činnosti a nastává jejich hodnocení. Obvykle probíhá tak, že porovnáme dosažené výsledky s plánovanými. V této fázi také vyjádříme zaznamenané přínosy a nedostatky projektu. Žádoucí je stanovení dalších návrhů, na co se dalšího se může organizace zaměřit po skončení tohoto projektu.

V současné době projekt ještě není ukončen, je tedy předčasné vyvozovat z něj závěry a hodnotit jeho úspěšnost. Lze však zhodnotit jeho dosavadní průběh a vyjádřit, jaké přínosy a negativa jsou s projektem spojeny.

6.4.1 Zhodnocení projektu

Zhodnocení projektu spočívá v porovnání skutečnosti s plánem, přičemž se jedná o to, zda byl dodržen plánovaný časový harmonogram činností a nebyly překročeny náklady, pak lze projekt považovat za úspěšný z hlediska jeho realizace.

Jelikož projekt ještě není u konce, je nesnadné jej hodnotit. Nicméně z jeho dosavadního průběhu lze usuzovat, že je úspěšný, jelikož byly realizovány všechny dosud naplánované činnosti a byl dodržen rozpočet.

Za pozitivní lze považovat dodržení požadavků občanského sdružení Hvězda, které byly stanoveny již v rozhodnutí o projektu. Prvním požadavkem byla maximální doba realizace 1 rok (52 týdnů). Tento požadavek byl naplněn, na základě časové analýzy projektu jsme stanovili nejkratší možnou dobu realizace projektu na 36 týdnů. Druhým požadavkem byla minimální nákladová náročnost projektu, byly přiděleny finanční prostředky ve výši 25 000,- Kč. Analýzou předběžných nákladů byl stanoven rozpočet ve výši 12 280,- Kč, což značí úsporu téměř poloviny svěřených zdrojů.

6.4.2 Přínosy projektu

Za přínosy projektu obecně považujeme naplnění jeho cílů, hlavních i dílčích. Zavedení projektu předpokládá tyto přínosy projektu:

- Posílení firemní kultury.
- Zvýšení pracovní motivace zaměstnanců.
- Implementace etického kodexu.

- Posílení soudržnosti týmu.
- Rozšíření spolupráce s UTB.
- Zvýšení informovanosti klientů o aktivitách.
- Zlepšení komunikace pracovníků s klienty.

Jelikož projekt ještě není skončen, je vhodné jeho přínosy ověřit až po jeho skončení.

6.4.3 Nedostatky projektu

Projekt ještě nebyl ukončen, doposud se nevyskytly žádné vážnější nedostatky, a snad se ani nevyskytnou. Jako nedostatky projektu lze pocítovat:

- Zvýšení administrativní zátěže.
- Z některých opatření vyplynula potřeba dalších projektů.
- Možné objevení se chyb ve vypracovaných materiálech.

6.4.4 Další návrhy po skončení projektu

Po skončení a řádném vyhodnocení bude organizace moci stanovit, co se podařilo zrealizovat a co je nutné realizovat dalšími projekty. Skončení tohoto projektu neznamena skončení zájmu organizace o tuto oblast. Jelikož se firemní kultura stále rozvíjí, tak jako organizace, lze předpokládat, že bude zapotřebí činit další opatření.

Jako další kroky k propracování se jeví:

- Zpracování projektů na spolupráci s Univerzitou Tomáše Bati.
- Zopakování nebo provedení dalších teambuildingových aktivit.
- Vylepšení vybavenosti pracoviště materiálem.
- Více aktivit nabízených klientům.
- Naplnění, alespoň části požadavků klientů na potřebné změny.

Záleží však na rozhodnutí občanského sdružení Hvězda a jeho možnostech (především pak finančních), kterého návrhu využije.

ZÁVĚR

Záměrem této diplomové práce bylo navržení projektu, který povede k posílení firemní kultury a zvýšení pracovní motivace pracovníků občanského sdružení Hvězda. Východisky pro vytvoření projektu bylo provedení průzkumu literárních zdrojů a poznání současného stavu firemní kultury občanského sdružení Hvězda.

Diplomová práce je tradičně rozdělena na dvě části – teoretickou a praktickou. V první části práce byla definována teoretická východiska pro firemní kulturu, pracovní motivaci a nestátní neziskové organizace, mezi které patří právní forma občanské sdružení. Druhá, praktická, část práce sestává z poznání základních informací o organizaci, SWOT analýzy, analýzy současného stavu firemní kultury na základě vnitřních materiálů a provedeního dotazníkového šetření, které probíhalo pouze u zaměstnanců a klientů odborných sekcí Seniorcentrum a Centrum denních aktivit, protože pouze tyto zaměstnanci jsou s klienty v přímém kontaktu v prostorách občanského sdružení Hvězda. Praktická část práce sestává také z návrhu projektu, který povede ke zlepšení současného stavu.

Potřebnost projektu ověřily provedené analýzy. Ve SWOT analýze byla firemní kultura občanského sdružení Hvězda identifikována jako slabá stránka. Z provedeního dotazníkového šetření vyplynulo, že by zaměstnanci chtěli změnit finanční ohodnocení své práce, vybavení pracoviště a komunikaci a vztahy na pracovišti, a to jak s nadřízenými, tak i s kolegy). Vzhledem k faktu, že občanské sdružení je neziskovou organizací a má omezené finanční zdroje, nelze v současnosti zlepšit ani finanční ohodnocení práce, ani vybavení pracoviště. Z dotazníkového šetření také vyplynula relativně vysoká fluktuace zaměstnanců, a s tím spojených problémů s komunikací na pracovišti, a to jak v kolektivu, tak i při styku s klienty.

Klienti odborných sekcí Seniorcentrum a Centrum denních aktivit jsou se stávajícím stavem až na výjimky spokojeni. Spokojenost vyjádřili s poskytovanou péčí a přístupem zaměstnanců, s prostředím a vybavením prostor, i s pořádanými aktivitami. Ke změně bylo navrženo chování některých pracovníků a potřeba více ošetřujícího personálu.

K odstranění výše uvedených nedostatků má pomoci navržený projekt, který zadalo vedení organizace. Zadáním projektu bylo zlepšení současného stavu podnikové etiky a pracovní motivace zaměstnanců občanského sdružení Hvězda, přičemž doba trvání projektu byla stanovena na maximálně 1 rok (52 týdnů), při vynaložení minimálních nákladů na jeho realizaci.

Nejkratší možná délka trvání projektu, na základě jeho časové analýzy v programu WinQSB, byla stanovena na 36 týdnů. Plánované náklady jsou ve výši 12 880,- Kč. Oba tyto údaje naplňují požadavek organizace, který byl definován v rozhodnutí o projektu, aby doba jeho trvání nebyla delší než 1 rok a bylo proinvestováno maximálně 25 000,- Kč.

Projekt byl rozčleněn do čtyř fází (přípravná, plánovací, realizační a závěrečná), které usilovaly o naplnění jeho hlavních a dílčích cílů. Prostředky k naplnění cílů projektu se staly: implementace etického kodexu, teambuildingové aktivity, prohloubení spolupráce s Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně, obnovení vydávání časopisu určeného zaměstnancům a klientům a vytvoření komunikačního manuálu pro zaměstnance.

Ačkoliv v době dokončení diplomové práce projekt ještě neskončil, domnívám se, že pro občanské sdružení Hvězda bude přínosem. Toto však bude ověřeno až po jeho skončení, na konci roku 2012.

Skutečnost, že jsem se stala členem projektového týmu, považuji za cennou zkušenost, při které jsem si ověřila své vlastní schopnosti, znalosti a dovednosti získané během studia a diplomové praxe.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

Monografie:

- [1] ADAIR, John Eric, 2004. *Efektivní motivace*. Přeložila Lenka VORLÍČKOVÁ. Praha: Alfa Publishing. ISBN 80-86851-00-1.
- [2] ARMSTRONG, Michael, 2006. *Jak se stát ještě lepším manažerem: Kompletní soupis osvědčených technik a nezbytných dovedností*. 6. vydání, v Ekopressu 1. Přeložil Ondřej DOBIÁŠEK. Praha: Ekopress. ISBN 80-86929-00-0.
- [3] BEDRNOVÁ, Eva a Ivan NOVÝ, 2002. *Psychologie a sociologie řízení*. 2. rozšířené vydání. Praha: Management Press. ISBN 80-7261-064-3.
- [4] BĚLOHLÁVEK, František, 2008. *Jak vést a motivovat lidi*. 5. vydání. Brno: Computer Press. ISBN 978-80-251-2235-8.
- [5] BĚLOHLÁVEK, František, 2010. *15 typů lidí: jak s nimi jednat, jak je vést a motivovat*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-3001-1.
- [6] BOUKAL, Petr a Hana VÁVROVÁ et al., 2007. *Ekonomika a financování neziskových organizací*. Praha: Oeconomica. ISBN 978-80-245-1293-8.
- [7] BROOKS, Ian, 2003. *Firemní kultura: jedinci, skupiny, organizace a jejich chování*. Přeložil Vilém JUNGSMANN. Brno: Computer Press. ISBN 80-7115-763-9.
- [8] EGGERT, Max A., 2005. *Motivace: management do kapsy 3*. Přeložila Lucie SIMONOVÁ. Praha: Portál. ISBN 80-7367-010-0.
- [9] EVANGELU, Jaroslava Ester a Oldřich FRIDRICH, 2011. *133 her pro motivaci a rozvoj týmů*. 2. rozšířené vydání. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-3927-4.
- [10] GLEGG, Brian a Paul BIRCH, 2002. *Teamwork: 70 her a cvičení*. Praha: Computer Press. ISBN 80-7226-670-5.
- [11] CHARVÁT, Jaroslav, 2006. *Firemní strategie pro praxi: praktický návod pro manažery a podnikatele, od firemní kultury po schopnost vydělávat peníze, příklady a studie z praxe v ČR*. Praha: Grada. ISBN 80-247-1389-6.
- [12] KIM, Sang H., 2003. *Tisíc a jeden způsob jak motivovat sebe i druhé*. 2. vydání. Přeložil Aleš LISA. Praha: Management Press. ISBN 80-7261-078-3.
- [13] KOHOUTEK, Rudolf a Jaroslav ŠTĚPANÍK, 2000. *Psychologie práce a řízení*. Brno: CERM. ISBN 80-214-1552-5.

- [14] KRNINSKÁ, Růžena, 2002. *Kulturologické aspekty řízení lidských zdrojů*. České Budějovice: Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích, Zemědělská fakulta. ISBN 80-7040-584-8.
- [15] LUKÁŠOVÁ, Růžena a Ivan NOVÝ, 2004. *Organizační kultura: Od sdílených hodnot a cílů k vyšší výkonnosti podniku*. Praha: Grada. ISBN 80-247-0648-2.
- [16] LUKÁŠOVÁ, Růžena, 2010. *Organizační kultura a její změna*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247.2951-0.
- [17] MAZÁK, Eduard, 2010. *Firemní kultura a etické kodexy*. Praha: Bankovní institut vysoká škola. ISBN 978-80-7265-075-0.
- [18] MILLER, Brian Cole, 2007. *Teambuilding – 50 krátkých aktivit*. Přeložila Jitka VEJMĚLKOVÁ. Brno: Computer Press. ISBN 978-80-251-1618-0.
- [19] NOVOTNÝ, Jiří et al., 2006. *Ekonomika a řízení neziskových organizací (zejména nevládních organizací)*. Praha: Oeconomica. ISBN 80-245-0792-7.
- [20] NOVOTNÝ, Jiří a Martin LUKEŠ, 2008. *Faktory úspěchu nestátních neziskových organizací*. Praha: Oeconomica. ISBN 978-80-245-1473-4.
- [21] POKORNÁ, Andrea, 2009. *Efektivní komunikační techniky v ošetrovatelství*. 2. přepracované vydání. Brno: Národní centrum ošetrovatelství a nelékařských zdravotnických oborů v Brně. ISBN 978-80-7013-466-5.
- [22] PROVAZNÍK, Vladimír et al., 2002. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. Praha: Grada. ISBN 80-247-0470-6.
- [23] ROLNÝ, Ivo, 1998. *Etika v podnikové strategii: Metodologické postupy integrace etiky do podnikové strategie*. 3. vydání. Ostrava: Key Publishing, 2007. ISBN 978-80-87071-45-8.
- [24] ŠIGUT, Zdeněk, 2004. *Firemní kultura a lidské zdroje*. Praha: ASPI Publishing. ISBN 80-7357-046-7.
- [25] TRUNEČEK, Jan, 2004. *Znalostní podnik ve znalostní společnosti*. 2. vydání. Praha: Professional Publishing. ISBN 80-86419-67-3.

Firemní literatura:

- [26] *Dotazníková šetření prováděná občanským sdružením Hvězda*, ©2008-2012. Zlín: HVĚZDA – občanské sdružení.

- [27] KALIVODOVÁ, Miroslava, 2011. *Politika kvality*. Zlín: HVĚZDA – občanské sdružení.
- [28] SCHINCKE, Jiří, 2008. *Šestero zásad*. Zlín: HVĚZDA – občanské sdružení.
- [29] *Stanovy občanského sdružení „HVĚZDA – občanské sdružení“*, ©2006. Zlín: HVĚZDA – občanské sdružení.
- [30] *Veřejný závazek organizace*, ©2000-2012. Zlín: HVĚZDA – občanské sdružení.

Elektronické zdroje:

- [31] Etické fórum ČR, o. s. *Podnikání Fair play: pravidla programu* [online]. ©2012. [cit. 2012-04-01]. Dostupné z: <http://www.etickeforumcr.cz/fair-play/pravidla>
- [32] *Etický kodex sociálních pracovníků české republiky* [online]. © 2012. [cit. 2012-04-21]. Dostupné z: <http://sspcr.xf.cz/code.html>
- [33] *HVĚZDA – občanské sdružení* [online]. ©2012. [cit. 2012-04-01]. Dostupné z: <http://www.sdruzenihvezda.cz/>
- [34] ŠVESTKOVÁ, Renata, ©2006. *Studijní text k předmětům Nezisková sféra, Nestátní neziskový sektor* [elektronická skripta]. České Budějovice: Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích, Zdravotně sociální fakulta [cit. 2012-03-26]. Dostupné z: http://www.zsf.jcu.cz/studium/studijni-programy-obory-kurzy/podpurne-studijni-texty/rpb/kss/neziskova_sfera.pdf/view?searchterm=studijn%C3%AD

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

CPM	Critical Path Method = metoda kritické cesty.
CSR	Corporate Social Responsibility = označení pro společenskou odpovědnost firem.
ČR	Česká republika.
EU	Evropská unie.
NNO	Nestátní nezisková organizace.
o. p. s.	Obecně prospěšná společnost.
o. s.	Občanské sdružení.
SŠ	Střední škola
UTB	Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
VOŠ	Vyšší odborná škola

SEZNAM OBRÁZKŮ

<i>Obr. 1: Vzájemné vazby kultur [Jakubíková in Šigut, 2004, s. 30]</i>	15
<i>Obr. 2: Bariéry v podniku [Šigut, 2004, s. 71]</i>	16
<i>Obr. 3: Cyklus firemní kultury [Dyer in Bedrnová a Nový, 2002, s. 497]</i>	24
<i>Obr. 4: Motivační proces [Charvát, 2006, s. 53]</i>	26
<i>Obr. 5: Vztahy potřeb, motivace a činnosti [Bedrnová a Nový, 2002, s. 245]</i>	28
<i>Obr. 6: Vztah stimulace a motivace [Bedrnová a Nový, 2002, s. 289]</i>	32
<i>Obr. 7: Maslowova pyramida potřeb [Bělohlávek, 2008, s. 41]</i>	32
<i>Obr. 8: Teorie X a Y [Adair, 2004, s. 46]</i>	33
<i>Obr. 9: Grafické vyhodnocení otázky č. 1 [vlastní zpracování]</i>	52
<i>Obr. 10: Grafické vyhodnocení otázky č. 2 [vlastní zpracování]</i>	52
<i>Obr. 11: Grafické vyhodnocení otázky č. 3 [vlastní zpracování]</i>	53
<i>Obr. 12: Grafické vyhodnocení otázky č. 4 [vlastní zpracování]</i>	54
<i>Obr. 13: Grafické vyhodnocení otázky č. 5 [vlastní zpracování]</i>	54
<i>Obr. 14: Grafické vyhodnocení otázky č. 6 [vlastní zpracování]</i>	55
<i>Obr. 15: Grafické vyhodnocení otázky č. 7 [vlastní zpracování]</i>	56
<i>Obr. 16: Grafické vyhodnocení otázky č. 8 [vlastní zpracování]</i>	56
<i>Obr. 17: Grafické vyhodnocení otázky č. 9 [vlastní zpracování]</i>	57
<i>Obr. 18: Grafické vyhodnocení otázky č. 10 [vlastní zpracování]</i>	57
<i>Obr. 19: Grafické vyhodnocení otázky č. 11 [vlastní zpracování]</i>	58
<i>Obr. 20: Grafické vyhodnocení otázky č. 12 [vlastní zpracování]</i>	59
<i>Obr. 21: Grafické vyhodnocení otázky č. 1 [vlastní zpracování]</i>	61
<i>Obr. 22: Grafické vyhodnocení otázky č. 2 [vlastní zpracování]</i>	61
<i>Obr. 23: Grafické vyhodnocení otázky č. 3 [vlastní zpracování]</i>	62
<i>Obr. 24: Grafické vyhodnocení otázky č. 4 [vlastní zpracování]</i>	62
<i>Obr. 25: Grafické vyhodnocení otázky č. 5 [vlastní zpracování]</i>	63
<i>Obr. 26: Grafické vyhodnocení otázky č. 6 [vlastní zpracování]</i>	63
<i>Obr. 27: Grafické vyhodnocení otázky č. 7 [vlastní zpracování]</i>	64
<i>Obr. 28: Grafické vyhodnocení otázky č. 8 [vlastní zpracování]</i>	64
<i>Obr. 29: Hierarchická struktura činností [vlastní zpracování]</i>	71
<i>Obr. 30: Zadávací tabulka v programu WinQSB [vlastní zpracování]</i>	74
<i>Obr. 31: Tabulka řešení v programu WinQSB [vlastní zpracování]</i>	74
<i>Obr. 32: Grafické řešení kritické cesty v programu WinQSB [vlastní zpracování]</i>	75

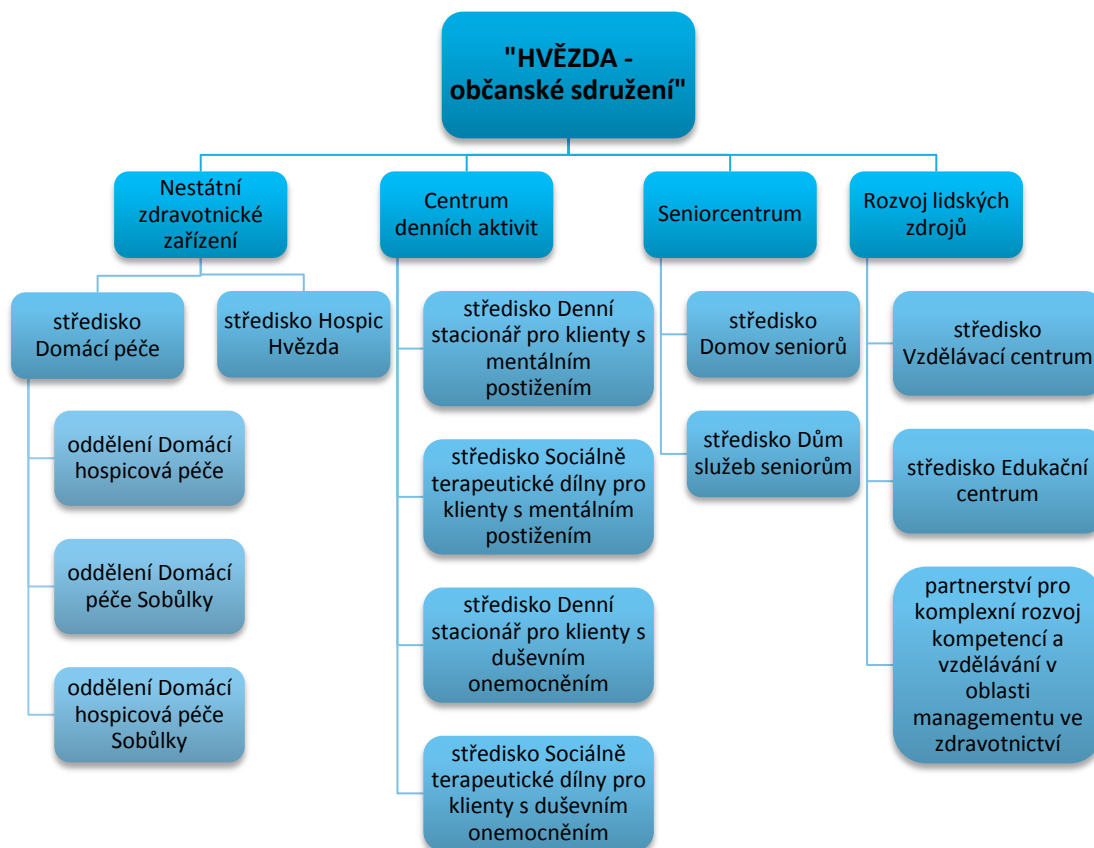
SEZNAM TABULEK

<i>Tab. 1: Handyho typy kultur [Brooks, 2004, s. 223]</i>	18
<i>Tab. 2: Silná firemní kultura [Bedrnová a Nový, 2002, s. 495]</i>	23
<i>Tab. 3: Herzbergova dvoufaktorová teorie [Eggert, 2005, s. 54]</i>	34
<i>Tab. 4: Silné a slabé stránky NNO [Švestková, ©2006, s. 3]</i>	37
<i>Tab. 5: Komplex sociálních služeb občanského sdružení Hvězda [vlastní zpracování]</i>	45
<i>Tab. 6: Matice zodpovědností členů projektového týmu [vlastní zpracování]</i>	69
<i>Tab. 7: Jednotlivé činnosti a doba jejich trvání [vlastní zpracování]</i>	73
<i>Tab. 8: Odhad rozpočtu nákladů na projekt [vlastní zpracování]</i>	77
<i>Tab. 9: Riziková analýza projektu [vlastní zpracování]</i>	79
<i>Tab. 10: Přínosy a negativa spolupráce pro UTB [vlastní zpracování]</i>	90
<i>Tab. 11: Přínosy a negativa spolupráce pro organizaci [vlastní zpracování]</i>	90

SEZNAM PŘÍLOH

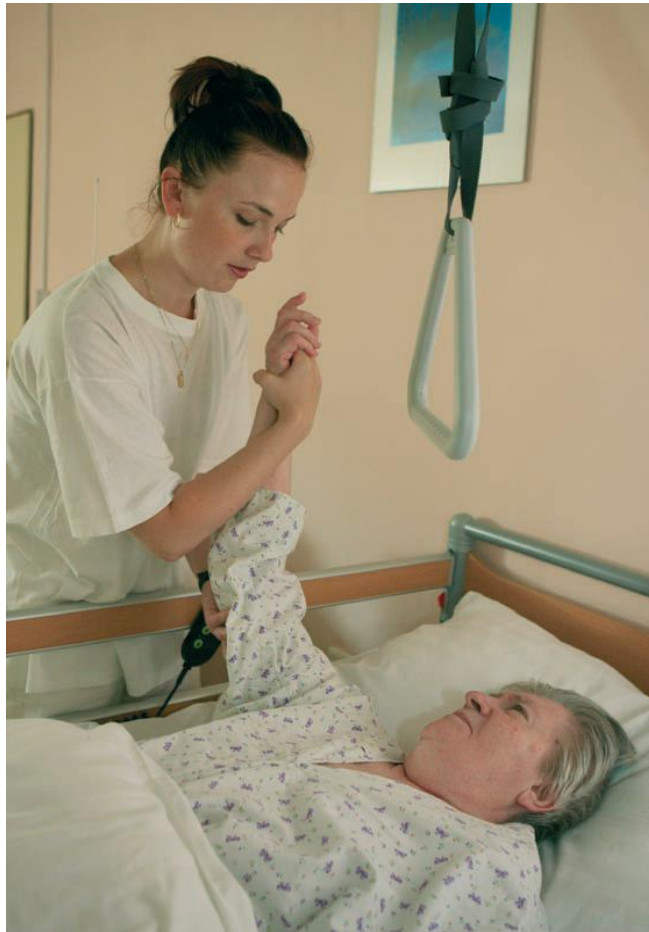
- Příloha P I Organizační struktura organizace
- Příloha P II Prostory a aktivity – obrázky
- Příloha P III Obrázek sošky Podnik Fair play 2007
- Příloha P IV Politika kvality občanského sdružení Hvězda
- Příloha P V Dotazník pro zaměstnance o. s. Hvězda
- Příloha P VI Dotazník pro klienty Centra denních aktivit
- Příloha P VII Dotazník pro klienty Seniorcentra
- Příloha P VIII Etický kodex pracovníka občanského sdružení Hvězda
- Příloha P IX Návrh komunikačního manuálu pro pracovníky o. s. Hvězda

PŘÍLOHA P I: ORGANIZAČNÍ STRUKTURA ORGANIZACE



PŘÍLOHA P II: PROSTORY A AKTIVITY – OBRÁZKY





PŘÍLOHA P III: OBRÁZEK SOŠKY PODNIK FAIR PLAY 2007



PŘÍLOHA P IV: POLITIKA KVALITY O. S. HVĚZDA



Podnik Fair play 2007, 2008

Příkaz ředitelky "HVĚZDA-občanské sdružení" ze dne 5.1.2011, kterým se vydává Politika kvality

Politika kvality

Vedení občanského sdružení Hvězda přijalo politiku kvality a rozhodlo podporovat vývoj všech aktivit, směřujících ke stálému zlepšování kvality práce a kvality poskytovaných služeb. Vedení organizace se rozhodlo udržovat a vylepšovat systém zabezpečování kvality služeb podle norem ČSN EN ISO 9001:2009.

Politika kvality a zásady související s politikou kvality jsou závazné pro všechny úrovně organizace, funkce, útvary a všechny zaměstnance a mohou být změněny pouze z rozhodnutí vedení organizace, a to písemně. Z těchto důvodů očekávám od všech zaměstnanců organizace maximální podporu při zajišťování úkolů vyplývajících z politiky kvality.

1. Spokojenost klienta/pacienta

Uspokojení potřeb a požadavků našich klientů/pacientů je prioritní záležitost všech činností každého zaměstnance organizace. Náš klient/pacient je ten, který nás živí, proto neustálé sledování spokojenosti našich klientů/pacientů nám umožní zlepšovat naše činnosti, abychom si udrželi stávající klienty a na základě kladných referencí získávali další, nové.

Všichni zaměstnanci, především ale v přímé péči o klienta, se musí řídit podle tzv.

Šesterá – je povinností všech zaměstnanců se s ním nejen seznámit, ale i řídit. Jinak se bude jednat o formalitu a o to nám nejde.

Měřítka: porady s klienty (tzv. kulatý stůl) – zápisy, připomínky, stížnosti

2. Kvalita poskytovaných služeb

Cílem je nabídnout klientovi/pacientovi službu, se kterou je spokojený. Jde o nekončící proces, který se vyvíjí, neboť neustále rostou požadavky na kvalitu poskytovaných služeb.

Měřítka úspěšnosti, nechť se stane stále trvajícím 100% obloženost a trvalý nárůst počtu zájemců o naše služby (cca o 15/rok).

V tomto roce je nutné klientům rozšířit nabídku služeb – tzv. rehabilitační ošetřovatelství a pokračovat v technickém dovybavování zázemí organizace.

3. Zapojení zaměstnanců

Každý zaměstnanec je osobně zodpovědný za kvalitu, protože každá činnost je článkem řetězce kvality. Proto si každý zaměstnanec musí uvědomit, jak důležitá je jeho práce pro výsledek naší organizace. Všichni vedoucí pracovníci musí být příkladem v přístupu ke kvalitě a musí vytvářet podmínky pro ostatní, nesmí preferovat jednoho zaměstnance na úkor druhého, musí splňovat i morální předpoklady pro výkon dané funkce.

Každý rok svolávat zaměstnance organizace a diskutovat s nimi ohledně tzv. generelu organizace.

Měřítka: počet porad, náměty zaměstnanců, kontrola

4. Zlepšování pracovních procesů a prevence

Cílem je odstranit veškeré nedostatky naší činnosti. Prevence je ekonomičtější než oprava chyb, nedostatků. Kvalita se musí "vyrobit", nedá se vykontrolovat. Základním předpokladem je dodržování předepsaných zákonů, předpisů, pracovních postupů, vnitroorganizačních norem a průběžným monitoringem výsledků činností zajišťovat proces neustálého zlepšování. Zaměstnanci organizace nesmí být pasivní, ale upozorňovat na případnou zjištěnou neshodu s výrobkem, být iniciativní při řešení vzniklých problémů.

Trvale dosahovat tzv. shodu s "výrobkem" – poskytovanými službami

Měřítko: monitoring, prevence

5. Zapojení dodavatelů

Naši činnost nelze vykonávat bez našich dodavatelů. Musíme sledovat a kontrolovat u nich jejich vstupy do činnosti a prostor občanského sdružení Hvězda, abychom již od počátku pracovního procesu zamezili možnost vzniku nekvalitních služeb. Činnost dodavatelů pravidelně vyhodnocovat. Požadovat po dodavatelích certifikaci svých výrobků.

Měřítko: počet dodavatelů a jejich vyhodnocování (vstřícnost vůči organizaci, certifikace jejich výrobků, ...)

6. Motivace zaměstnanců

Kvalita zaměstnanců se odráží v jakosti poskytovaných služeb. Platí rovnice: spokojený zaměstnanec (ohodnocení, pracovní prostředí, kultura organizace) = odborně na výši (vědomosti a dovednosti) = spokojený klient/pacient. Proto je důležitá motivace zaměstnanců. U hodnocení zaměstnanců přejít od rovnostářství, ke spravedlivému ohodnocení – odměny – podle skutečně kvalitně vykonané práce. V tomto směru musí sehrát pozitivní roli nadřízený pracovník (např. vrchní sestra, vedoucí objektu, ...).

Měřítko: stáže zaměstnanců, konference, odměny

Pozn.: odměny jsou odvislé od výše finančních prostředků organizace

7. Krátkodobé cíle kvality

Kvalita je hodnotou měřitelnou. Proto budeme sledovat cíle, které je možno měřit a hodnotit. Návrhy cílů kvality vycházejících z této politiky kvality zpracovává ředitel ve spolupráci s vedoucími jednotlivých úseků. Přijaté krátkodobé cíle budou zveřejňovány na nástěnkách, aby byli s nimi seznámeni všichni zaměstnanci organizace.

Měřítko: příkaz ředitele

8. Dlouhodobé cíle budování kvality

- Neustále zdokonalovat a zlepšovat systém řízení kvality ve všech prvcích normy ČSN EN ISO 9001:2009 (procesy, povinné dokumenty, zjednodušení agendy)
- Dosáhnout trvalé stability kvality služeb na úrovni požadavků klientů/pacientů. K tomu využívat i anket klientů, popř. osobních pohovorů s nimi. Alespoň 2x ročně svolávat setkání s klienty (vedení organizace).
- Neustále naplňovat motto:
„Chovej se ke klientům/pacientům tak, jak by sis přál, aby se personál choval k tobě, kdybys byl v roli klienta/pacienta“

5. 1. 2011

Bc. Miroslava Kalivodová
ředitelka
"HVĚZDA – občanské sdružení"

PŘÍLOHA P V: DOTAZNÍK PRO ZAMĚSTNANCE O. S. HVĚZDA

Vážená paní / Vážený pane,

dovolte, abych se na Vás obrátila s touto prosbou. Jsem studentkou 5. ročníku Fakulty managementu a ekonomiky, Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně. V současné době se připravuji na státní závěrečnou zkoušku, jejíž součástí je i obhajoba diplomové práce. Ve své diplomové práci zpracovávám téma Firemní kultura a její vliv na pracovní motivaci zaměstnanců občanského sdružení Hvězda. Cílem mé práce je prozkoumat současný stav podnikové kultury a jejího vlivu na zaměstnance a jejich pracovní motivaci. Získané poznatky budou podkladem pro vytvoření projektu ke zlepšení stavu.

Ke zjištění současného stavu podnikové kultury ve Vaší organizaci a ke zjištění Vašich preferencí v této oblasti potřebuji znát Vaše názory, proto Vás prosím o vyplnění tohoto dotazníku. U každé otázky, prosím, zakroužkujte vybranou odpověď, která vyjadřuje Váš názor. Pokud není uvedeno jinak, označte prosím, pouze jednu odpověď. U otázek bez předtištěných možností, napište stručně svůj názor. Dotazník je zcela anonymní a chtěla bych Vás ujistit, že informace získané tímto způsobem nebudou nijak zneužity a slouží výhradně pro potřeby mé diplomové práce.

Děkuji za Vaši ochotu a čas věnovaný tomuto dotazníku.

Bc. Kamila Nedbálková

Zlín, 5. února 2012

1. Na mé práci se mi líbí: (může být i více odpovědí)

- a) její náplň
- b) časové podmínky
- c) podmínky na pracovišti (vybavenost pracoviště)
- d) vztahy s klienty a jejich příbuznými
- e) vztahy na pracovišti (v kolektivu, s nadřízenými)
- f) vzdělávání se
- g) finanční ohodnocení
- h) jiná možnost:

2. Na mé práci se mi nelíbí: (může být i více odpovědí)

- a) její náplň
- b) časové podmínky
- c) podmínky na pracovišti (vybavenost pracoviště)
- d) vztahy s klienty a jejich příbuznými
- e) vztahy na pracovišti (v kolektivu, s nadřízenými)
- f) vzdělávání se
- g) finanční ohodnocení
- h) jiná možnost:

3. Se svou prací a pracovním zařazením v občanském sdružení Hvězda jsem:

- a) zcela spokojen/a
- b) částečně spokojen/a
- c) v rámci možností spokojen/a
- d) částečně nespokojen/a
- e) zcela nespokojen/a

4. K práci v občanském sdružení Hvězda mě motivuje: (může být i více odpovědí)

- a) nutnost nějak se živit
- b) finanční ohodnocení této práce
- c) dobrý pocit z práce
- d) tuto práci jsem vždy chtěl/a dělat
- e) tato práce mě naplňuje a uspokojuje
- f) pracovní prostředí
- g) časové podmínky práce
- h) vybavenost pracoviště
- i) vztahy s klienty a jejich příbuznými
- j) vztahy s kolegy
- k) vztahy s nadřízenými
- l) komunikace na pracovišti
- m) vzdělávání se
- n) jiná možnost:

5. **V občanském sdružení Hvězda pracuji, protože: (může být i více odpovědí)**
- a) jsem jinou práci nemohl/a najít
 - b) odešel/odešla jsem z podobně zaměřené organizace
 - c) mi to doporučil známý/známá
 - d) jsem chtěl/a zjistit, co tato práce obnáší
 - e) mi tato práce přináší uspokojení
 - f) jiná možnost:
6. **Své pracovní úsilí jsem ochoten/ochotna zvýšit, jestliže: (může být i více odpovědí)**
- a) dostanu vyšší mzdu
 - b) mi zaměstnání umožní dostatek volného času pro mé zájmy
 - c) budu se cítit více uznáván/a a respektován/a klienty a jejich příbuznými
 - d) budu se cítit více uznáván/a a respektován/a nadřízenými
 - e) budu se cítit více uznáván/a a respektován/a kolegy
 - f) selepší komunikace na pracovišti
 - g) selepší vybavenost pracoviště
 - h) se budu moci vzdělávat nejen povinně a toto vzdělávání bude bezplatné
 - i) jiná možnost:
7. **Ve svém životě jsem se s organizací poskytující podobnou péči:**
- a) setkal/a jako její pracovník/pracovnice
 - b) setkal/a jako příbuzný/příbuzná klienta
 - c) nesetkal/a osobně, věděl/a jsem pouze o existenci těchto organizací
 - d) nesetkal/a vůbec a nevěděl/a jsem, jaké služby poskytují
8. **Vybavenost pracoviště (pomůcky, materiál) je:**
- a) vyhovující
 - b) spíše vyhovující
 - c) průměrná
 - d) spíše nevhovující
 - e) nevhovující
- chtěl/a bych změnit:

9. Pracovní prostředí hodnotím jako:

- a) vyhovující
- b) spíše vyhovující
- c) průměrné
- d) spíše nevyhovující
- e) nevyhovující

chtěl/a bych změnit:

10. Zadané pracovní úkoly se mi zdají:

- a) srozumitelné a splnitelné
- b) srozumitelné a nesplnitelné
- c) hůře srozumitelné, ale splnitelné
- d) hůře srozumitelné a nesplnitelné

11. Změny na pracovišti vnímám:

- a) pozitivně
- b) spíše pozitivně
- c) neutrálně
- d) spíše negativně
- e) negativně

12. Na pracovišti bych chtěl/a změnit: (může být i více odpovědí)

- a) pracovní dobu
- b) finanční ohodnocení
- c) vybavení pracoviště
- d) pracovní prostředí
- e) komunikaci a vztahy s klienty a jejich příbuznými
- f) komunikaci a vztahy s kolegy
- g) komunikaci a vztahy s nadřízenými
- h) možnosti vzdělávání se
- i) jiná možnost:

13. Vztahy s klienty a jejich příbuznými hodnotím: *(popište prosím přednosti a negativa, které v této oblasti Vaší práce vnímáte)*

.....

.....

.....

.....

.....

.....

14. Vztahy s kolegy hodnotím: *(popište prosím přednosti a negativa, které v této oblasti Vaší práce vnímáte)*

.....

.....

.....

.....

.....

.....

15. Vztahy s nadřízenými hodnotím: *(popište prosím přednosti a negativa, které v této oblasti Vaší práce vnímáte)*

.....

.....

.....

.....

.....

.....

16. V občanském sdružení Hvězda pracuji ve středisku:

.....

17. V občanském sdružení Hvězda pracuji:

- a) méně než 1 rok
- b) 1-3 roky
- c) 3-5 let
- d) více než 5 let

18. Jsem:

- a) žena
- b) muž

19. Patřím do věkové kategorie:

- a) 18-25 let
- b) 26-35 let
- c) 36-45 let
- d) 46-55 let
- e) 56 a více let

20. Nejvyšší vzdělání, kterého jsem dosáhl/a:

- a) základní
- b) střední odborné (vyučen/a)
- c) středoškolské s maturitou
- d) vyšší odborné
- e) vysokoškolské

21. Velikost obce, ve které žiji:

- a) do 500 obyvatel
- b) 501 – 1000 obyvatel
- c) 1001 – 5000 obyvatel
- d) 5001 – 10 000 obyvatel
- e) 10 001 – 20 000 obyvatel
- f) 20 001 – 30 000 obyvatel
- g) 30 001 – 40 000 obyvatel
- h) 40 001 – 50 000 obyvatel
- i) 50 001 a více obyvatel

PŘÍLOHA P VI: DOTAZNÍK PRO KLIENTY CENTRA DENNÍCH AKTIVIT

Vážená paní / Vážený pane,

dovolte, abych se na Vás obrátila s touto prosbou. Jsem studentkou 5. ročníku Fakulty managementu a ekonomiky, Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně. V současné době se připravuji na státní závěrečnou zkoušku, jejíž součástí je i obhajoba diplomové práce. Ve své diplomové práci zpracovávám téma Firemní kultura a její vliv na pracovní motivaci zaměstnanců občanského sdružení Hvězda. Cílem mé práce je prozkoumat současný stav podnikové kultury a jejího vlivu na zaměstnance a jejich pracovní motivaci. Získané poznatky budou podkladem pro vytvoření projektu ke zlepšení stavu.

Ke zjištění současného stavu podnikové kultury ve Vaší organizaci a ke zjištění Vašich preferencí v této oblasti potřebuji znát Vaše názory, proto Vás prosím o vyplnění tohoto dotazníku. U každé otázky, prosím, zakroužkujte vybranou odpověď, která vyjadřuje Váš názor. Pokud není uvedeno jinak, označte prosím, pouze jednu odpověď. Dotazník je zcela anonymní a chtěla bych Vás ujistit, že informace získané tímto způsobem nebudou nijak zneužity a slouží výhradně pro potřeby mé diplomové práce.

Děkuji za Vaši ochotu a čas věnovaný tomuto dotazníku.

Bc. Kamila Nedbálková

Zlín, 5. února 2012

1. Klientem Centra denních aktivit občanského sdružení Hvězda jsem:

- a) méně než 1 rok
- b) 1-3 roky
- c) 3-5 let
- d) více než 5 let

2. S poskytovanou péčí v Centru denních aktivit jsem:

- a) zcela spokojen/a
- b) částečně spokojen/a
- c) v rámci možností spokojen/a
- d) částečně nespokojen/a
- e) zcela nespokojen/a

3. S přístupem zaměstnanců v Centru denních aktivit jsem:

- a) zcela spokojen/a
- b) částečně spokojen/a
- c) v rámci možností spokojen/a
- d) částečně nespokojen/a
- e) zcela nespokojen/a

4. Uvítal/a bych změny v péči a přístupu zaměstnanců Centra denních aktivit:

- a) ano – tyto změny:
.....
- b) nevím
- c) ne

5. S prostředím a vybavením Centra denních aktivit jsem:

- a) zcela spokojen/a
- b) částečně spokojen/a
- c) v rámci možností spokojen/a
- d) částečně nespokojen/a
- e) zcela nespokojen/a

6. Uvítal/a bych změny v prostředí a vybavenosti Centra denních aktivit:

- a) ano – tyto změny:
.....
- b) nevím
- c) ne

7. S aktivitami, které se v Centru denních aktivit konají, jsem:

- a) zcela spokojen/a
- b) částečně spokojen/a
- c) v rámci možností spokojen/a
- d) částečně nespokojen/a
- e) zcela nespokojen/a

8. Uvítal/a bych více aktivit pořádaných v Centru denních aktivit:

a) ano – tyto změny:

.....

b) nevím

c) ne

9. Jsem:

a) žena

b) muž

10. Nejvyšší vzdělání, kterého jsem dosáhl/a:

a) základní

b) střední odborné (vyučen/a)

c) středoškolské s maturitou

d) vysokoškolské

PŘÍLOHA P VII: DOTAZNÍK PRO KLIENTY SENIORCENTRA

Vážená paní / Vážený pane,

dovolte, abych se na Vás obrátila s touto prosbou. Jsem studentkou 5. ročníku Fakulty managementu a ekonomiky, Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně. V současné době se připravuji na státní závěrečnou zkoušku, jejíž součástí je i obhajoba diplomové práce. Ve své diplomové práci zpracovávám téma Firemní kultura a její vliv na pracovní motivaci zaměstnanců občanského sdružení Hvězda. Cílem mé práce je prozkoumat současný stav podnikové kultury a jejího vlivu na zaměstnance a jejich pracovní motivaci. Získané poznatky budou podkladem pro vytvoření projektu ke zlepšení stavu.

Ke zjištění současného stavu podnikové kultury ve Vaší organizaci a ke zjištění Vašich preferencí v této oblasti potřebuji znát Vaše názory, proto Vás prosím o vyplnění tohoto dotazníku. U každé otázky, prosím, zakroužkujte vybranou odpověď, která vyjadřuje Váš názor. Pokud není uvedeno jinak, označte prosím, pouze jednu odpověď. Dotazník je zcela anonymní a chtěla bych Vás ujistit, že informace získané tímto způsobem nebudou nijak zneužity a slouží výhradně pro potřeby mé diplomové práce.

Děkuji za Vaši ochotu a čas věnovaný tomuto dotazníku.

Bc. Kamila Nedbálková

Zlín, 5. února 2012

1. Klientem Seniorcentra občanského sdružení Hvězda jsem:

- a) méně než 1 rok
- b) 1-3 roky
- c) 3-5 let
- d) více než 5 let

2. S poskytovanou péčí v Seniorcentru jsem:

- a) zcela spokojen/a
- b) částečně spokojen/a
- c) v rámci možností spokojen/a
- d) částečně nespokojen/a
- e) zcela nespokojen/a

3. S přístupem zaměstnanců v Seniorcentru jsem:

- a) zcela spokojen/a
- b) částečně spokojen/a
- c) v rámci možností spokojen/a
- d) částečně nespokojen/a
- e) zcela nespokojen/a

4. Uvítal/a bych změny v péči a přístupu zaměstnanců Seniorcentra:

- a) ano – tyto změny:
.....
- b) nevím
- c) ne

5. S prostředím a vybavením Seniorcentra jsem:

- a) zcela spokojen/a
- b) částečně spokojen/a
- c) v rámci možností spokojen/a
- d) částečně nespokojen/a
- e) zcela nespokojen/a

6. Uvítal/a bych změny v prostředí a vybavenosti Seniorcentra:

- a) ano – tyto změny:
.....
- b) nevím
- c) ne

7. S aktivitami, které se v Seniorcentru konají, jsem:

- a) zcela spokojen/a
- b) částečně spokojen/a
- c) v rámci možností spokojen/a
- d) částečně nespokojen/a
- e) zcela nespokojen/a

8. Uvítal/a bych více aktivit pořádaných v Seniorcentru:

a) ano – tyto změny:

.....

b) nevím

c) ne

9. Jsem:

a) žena

b) muž

10. Nejvyšší vzdělání, kterého jsem dosáhl/a:

a) základní

b) střední odborné (vyučen/a)

c) středoškolské s maturitou

d) vysokoškolské

PŘÍLOHA P VIII: ETICKÝ KODEX PRACOVNÍKA OBČANSKÉHO SDRUŽENÍ HVĚZDA

ETICKÝ KODEX PRACOVNÍKA OBČANSKÉHO SDRUŽENÍ HVĚZDA

Preamble

Účelem tohoto etického kodexu je vymezit žádoucí normy chování a jednání pracovníků občanského sdružení Hvězda, informovat klienty, jejich příbuzné a širokou veřejnost o úrovni chování pracovníků, kterou mají právo očekávat.

Občanské sdružení Hvězda poskytuje ubytovací, stravovací a sociální služby, zdravotní péči a doplňkové služby neziskovým způsobem na vysoké profesionální úrovni. Služby jsou poskytovány 24 hodin denně, 7 dní v týdnu, po celý rok.

Posláním občanského sdružení Hvězda je rozšíření praktického naplňování myšlenek humanismu, mezigenerační tolerance, solidarity a občanského soužití.

Klienty občanského sdružení Hvězda jsou především osoby vyžadující zvláštní péči. Jedná se o osoby s mentálním postižením, duševním onemocněním a seniory. Klienti mohou využívat služby Komplexu sociálních služeb, zdravotní péče, ostatních a doplňkových služeb, které nabízejí odborné sekce – Nestátní zdravotnické zařízení, Centrum denních aktivit, Seniorcentrum, Rozvoj lidských zdrojů.

Článek 1: Základní ustanovení

1. Prioritou občanského sdružení Hvězda je dodržování nejvyšších etických standardů, dodržování zákonů, základních lidských hodnot a zásad podnikání.
2. Pracovníci občanského sdružení Hvězda jsou povinni usilovat o zachování dobrého jména organizace.
3. Změny v organizaci mají smysl, pokud je většina kolektivu podporuje a chce se na nich aktivně podílet.
4. Zvýšené úsilí bude po zásluze odměněno, lajdáctví je nepřípustné.
5. Pracovník občanského sdružení Hvězda je zavázán k mlčenlivosti o informacích získaných od zákonných zástupců dle § 100 zák. č. 108/2006 Sb.

Článek 2: Etické zásady

1. Sociální práce je založena na hodnotách demokracie, lidských práv a sociální spravedlnosti. Pracovníci v sociálních službách proto dbají na dodržování lidských práv u skupin a jednotlivců tak, jak jsou vyjádřeny v dokumentech relevantních pro praxi sociálního pracovníka a to především ve Všeobecné deklaraci lidských práv, Chartě lidských práv Spojených národů a dalších mezinárodních deklaracích a úmluvách. Kromě toho se řídí Ústavou, Listinou základních práv a svobod a dalšími zákony České republiky, které se odvíjejí od těchto dokumentů.
2. Pracovník občanského sdružení Hvězda respektuje jedinečnost každého člověka bez ohledu na jeho původ, etnickou příslušnost, rasu či barvu pleti, mateřský jazyk, věk, pohlaví, rodinný stav, zdravotní stav, sexuální orientaci, ekonomickou situaci, náboženské vyznání, politické přesvědčení a bez ohledu na to, jak se podílí na životě celé společnosti.
3. Pracovník občanského sdružení Hvězda respektuje právo každého jedince na seberealizaci v takové míře, aby současně nedocházelo k omezení stejného práva druhých osob.
4. Pracovník občanského sdružení Hvězda k rozvoji osobnosti klienta a jeho schopností a dovedností, využívá svých znalostí, dovedností a zkušeností, přičemž respektuje možnosti a schopnosti klienta.
5. Pracovník občanského sdružení Hvězda dává přednost profesionální odpovědnosti před svými soukromými zájmy. Služby poskytuje na nejvyšší odborné úrovni.
6. Pracovník občanského sdružení Hvězda za všech okolností zachovává lidský, profesionální přístup a slušné chování. S klienty jedná vstřícně a zdvořile.

Článek 3: Pravidla etického chování ve vztahu ke klientovi

1. Pracovník občanského sdružení Hvězda jedná tak, aby chránil důstojnost a lidská práva klientů.
2. Pracovník občanského sdružení Hvězda s klienty a jejich příbuznými jedná profesionálně, s nejvyšší mírou slušnosti, porozumění, ochoty a bez předsudků (ohledně rasy, národnosti, náboženského a politického vyznání, věku či pohlaví).
3. Pracovník občanského sdružení Hvězda respektuje jedinečnost a individualitu každého klienta.

4. Pracovník občanského sdružení Hvězda pomáhá se stejným úsilím a bez jakéhokoliv náznaku diskriminace všem klientům.
5. Pracovník občanského sdružení Hvězda chrání klientovo právo na soukromí a intimitu, zejména při osobní hygieně.
6. Pracovník občanského sdružení Hvězda dbá na to, aby klientovi byly poskytnuty všechny služby a potřebná péče.
7. Pracovník občanského sdružení Hvězda dbá rozvoje klienta, pomáhá mu upevňovat návyky vedoucí k nezávislému způsobu života.
8. Pracovník občanského sdružení Hvězda klientům pomáhá s řešením jejich životní situace.
9. Pracovník občanského sdružení Hvězda klienty jedná na základě komunikačního manuálu.
10. Pracovník občanského sdružení Hvězda chrání důvěrnost klientova sdělení. Data a informace požaduje s ohledem na jejich potřebnost při zajištění služeb, které mají být klientovi poskytnuty. Žádná informace o klientovi nebude poskytnuta bez jeho souhlasu, přičemž výjimku tvoří osoby s omezenou způsobilostí k právním úkonům nebo v případě, že mohou být ohroženy další osoby.
11. Pracovník občanského sdružení Hvězda je zavázán vytvářet takové prostředí, aby klienti měli pocit jistoty, spokojenosti. To znamená, že klienti se budou zapojovat do vytváření programů, budou si sami vybírat aktivity, kterých se chtějí účastnit.
12. Pracovník občanského sdružení Hvězda zaručuje, že si ponechá nezávislý postoj vůči klientům, aby se vyhnul jakémukoliv riziku ovlivnění nebo konfliktu zájmů.
13. Pracovník občanského sdružení Hvězda se zavazuje oddělit osobní vztahy s klienty a jejich příbuznými od své pracovní činnosti.
14. Pracovník občanského sdružení Hvězda nepřijímá dary ani jiné výhody od klientů, jejich příbuzných, ani od třetích osob, aby nepoškodil dobré jméno organizace.
15. V případě, že pracovníkovi bude nabídnuta jakákoliv forma zvýhodnění (viz výše uvedené), je povinen neprodleně tuto skutečnost ohlásit nadřízenému, který ji projedná s vedením organizace a bude určen další postup.
16. Pracovník občanského sdružení Hvězda je povinen informovat klienty a jejich příbuzné o změnách v poskytované péči, nabídce aktivit.

Článek 4: Pravidla etického chování ve vztahu k zaměstnavateli

1. Pracovník občanského sdružení Hvězda zodpovědně a svědomitě plní své pracovní povinnosti a zadané pracovní úkoly.
2. Pracovník občanského sdružení Hvězda respektuje a naplňuje poslání a vytyčené cíle organizace.
3. Pracovník občanského sdružení Hvězda dodržuje nastavený standard služeb, dbá na dobré jméno organizace.
4. Pracovník občanského sdružení Hvězda navenek reprezentuje občanské sdružení Hvězda, jím propagované hodnoty a cíle.
5. Pracovník občanského sdružení Hvězda je k práci kvalifikován svým vzděláním a dále usiluje o svůj profesní rozvoj.
6. Pracovník občanského sdružení Hvězda neplýtvá zdroji jemu svěřenými, to znamená, že efektivně využívá materiál a pomůcky, které jsou potřebné pro poskytnutí kvalitních služeb a péče o klienty.
7. Pracovník občanského sdružení Hvězda se vůči svým nadřízeným chová v rámci pravidel slušného chování (takt, ohleduplnost, rovný přístup, respektování individuality jedince) a dodržuje vnitřní předpisy organizace.
8. Pracovník občanského sdružení Hvězda dodržuje Veřejný závazek organizace, Šestero zásad a usiluje o naplňování Politiky kvality.

Článek 5: Pravidla etického chování ve vztahu ke kolegům

1. Pracovník občanského sdružení Hvězda ke svým kolegům zachovává pravidla slušného chování (takt, ohleduplnost, rovný přístup, respektování individuality jedince) a standardy kvalitní spolupráce s kolegy.
2. Pracovník občanského sdružení Hvězda respektuje znalosti a zkušenosti svých kolegů a jiných odborných pracovníků, se kterými přijde během výkonu své práce do styku. Vykonává a rozšiřuje spolupráci s nimi a tím zvyšuje kvalitu poskytované sociální služby.
3. Pracovník občanského sdružení Hvězda respektuje rozdíly v názorech a praktické činnosti kolegů, ostatních odborných a dobrovolných pracovníků.
4. Pracovník občanského sdružení Hvězda kritiku vůči kolegům vyjadřuje na vhodném místě, vhodným způsobem. Kritika má být adresná, konkrétní, proto by ji měl říci do očí tomu, koho se týká a co přesně mu vadí.

5. Pracovník občanského sdružení Hvězda je si vědom, že přátelská atmosféra na pracovišti má pozitivní vliv na klienty.
6. Pracovník občanského sdružení Hvězda se zdrží jakéhokoliv narušení pracovní atmosféry a negativního ovlivnění poskytovaných služeb svými soukromými vztahy ke kolegům, např. milostnými vztahy či osobními antipatiemi.
7. Pracovník občanského sdružení Hvězda si je vědom, že jeho soukromé problémy nesouvisí s jeho prací a tudíž je s sebou do práce nenosí.
8. Pracovník občanského sdružení Hvězda nemá povoleno s sebou do práce brát své děti ani domácí zvířata.
9. Pracovník občanského sdružení Hvězda na vedoucí pozici uplatňuje vůči svým podřízeným kolegům rovný přístup s důrazem na jejich hodnocení podle kvality odvedené práce. Vedoucí pracovník by také měl dohlížet na využívání odborných znalostí a zkušeností pracovníků a na jejich plnoprávné začlenění do pracovního kolektivu.
10. Pracovník občanského sdružení Hvězda na vedoucí pozici má za úkol předávat informace a vědomosti potřebné pro výkon činnosti pracovníků. Vedoucí pracovník by také měl kontrolovat hospodaření s materiálem a pomůckami nezbytnými pro vykonávání této práce.

Článek 6: Pravidla etického chování ve vztahu ke svému povolání a odbornosti

1. Pracovník občanského sdružení Hvězda dbá na svou odbornou kvalifikaci a další vzdělávání se v tomto oboru.
2. Pracovník občanského sdružení Hvězda se neustále snaží o udržení a zvýšení odborné úrovně poskytovaných služeb a o uplatňování nových přístupů a metod.
3. Pracovník občanského sdružení Hvězda brání tomu, aby odbornou sociální práci prováděl nekvalifikovaný pracovník bez příslušného vzdělání a zkušeností.
4. Pracovník občanského sdružení Hvězda je zavázán k dalšímu vzdělávání se, které je předpokladem k udržení stanovené úrovně poskytovaných služeb.
5. Pracovník občanského sdružení Hvězda dokáže řešit etické problémy a dilema.
6. Pracovník občanského sdružení Hvězda ke svému odbornému růstu využívá znalostí a dovedností svých kolegů a dalších odborných pracovníků.
7. Pracovník občanského sdružení Hvězda své znalosti a dovednosti rozšiřuje v celé oblasti služeb poskytovaných tímto sdružením.

Článek 7: Pravidla etického chování ve vztahu ke společnosti

1. Pracovník občanského sdružení Hvězda se zasazuje o zkvalitnění života osob, které jsou vyloučeny ze společnosti.
2. Pracovník občanského sdružení Hvězda působí na možnosti a příležitosti ke zlepšení kvality života pro všechny lidi, a to se zvláštním zřetelem ke znevýhodněným a postiženým jedincům a skupinám.
3. Pracovník občanského sdružení Hvězda má zájem na zachování zdravého a čistého životního prostředí, neplýtvá přírodními zdroji, pracovními pomůckami a materiálem potřebným k výkonu jeho pracovní činnosti.

Článek 8: Ustanovení o sankcích v případě nedodržení stanovených pravidel

1. Chybovat je lidské, proto se první prohřešek proti pravidlům bude řešit pouze ústní domluvou a doporučením, jak se zachovat příště.
2. Dojde-li k prohřešku podruhé, bude pracovník důrazně varován, že při dalším porušení pravidel bude potrestán.
3. Za třetí a další, nebo hrubé porušení pravidel bude pracovník potrestán:
 - a) finančně - srážkou ze mzdy,
 - b) převedením na jinou práci,
 - c) přeřazením na jinou směnu,
 - d) výpovědí,
 - e) okamžitým rozvázáním pracovního poměru.
4. O rozsahu provinění a o sankci za porušení výše uvedených pravidel rozhoduje nadřízený pracovníka, který je povinen vše oznámit a konzultovat s vedením organizace, které reprezentuje Rada občanského sdružení Hvězda.
5. O potrestání pracovník rozhodne jeho nadřízený poté, co konzultaci s vedením.

Článek 9: Závaznost etického kodexu

1. Etický kodex se stává součástí vnitropodnikových norem občanského sdružení Hvězda a je závazný pro všechny pracovníky bez rozdílu.
2. Pracovník svým podpisem stvrzuje, že je seznámen s pravidly v tomto etickém kodexu uvedenými a zároveň se svým podpisem zavazuje k jejich dodržování.
3. Vedení organizace může při opakovaném a závažném porušení tohoto kodexu uplatnit vůči pracovníkovi sankční opatření uvedená v článku 8.

Článek 10: Platnost etického kodexu

Etický kodex občanského sdružení Hvězda vstupuje v platnost od 1. 5. 2012 a nabývá účinnosti dnem jeho podpisu pracovníkem.

Svým podpisem potvrzuji, že jsem byl/a seznámen/a s etickým kodexem a budu se jím řídit.

V dne

.....
podpis pracovníka

PŘÍLOHA P IX: NÁVRH KOMUNIKAČNÍHO MANUÁLU PRO PRACOVNÍKY OBČANSKÉHO SDRUŽENÍ HVĚZDA

KOMUNIKAČNÍ MANUÁL PRO PRACOVNÍKY OBČANSKÉHO SDRUŽENÍ HVĚZDA

Zásady komunikace se sluchově postiženými

1. Odstraňte nebo alespoň omezte rušivé okolní vlivy a podněty (rádio, televize, hluk z ulice, telefon, hluk různých přístrojů).
2. Umožněte neslyšícím klientům možnost výběru formy komunikace (orální řeč; odezírání; daktylotika – soustava znaků tvořených prsty pravé či obou rukou, přičemž každý znak odpovídá hlásce, písmenu abecedy, tzv. prstová abeceda; písemná řeč; znaková řeč; znakovaná čeština; piktogramy – značky).
3. Vhodným způsobem upozorněte klienta, že na něj mluvíte. Měli byste upoutat jeho pozornost směrem k vašemu obličej, ideálně vhodným dotykem. Pokud si nejste jisti, že vás klient zaregistroval a je soustředěný, nelze začít s komunikací.
4. Udržujte vhodnou vzdálenost. Osoby neslyšící upřednostňují větší odstup, aby mohly lépe odezírat (ideální vzdálenost je 1,5 metru až 4 metry). Osoby se zbytkem sluchu budou naopak udržovat menší odstup (do 1,5 metru), aby mohly využít zbytku sluchu při komunikaci s vámi.
5. Zajímejte se o to, zda klient má naslouchadlo a v jakém stavu. Mnohdy se stane, že dojde baterie v naslouchadle a klient vám přestane rozumět.
6. Nezaměňujte poruchu sluchu s projevy mentálního onemocnění. Je důležité, abyste správně diagnostikovali obtíže klienta.
7. Mluvte tak, aby klient viděl na váš obličej, který by měl být vhodně osvětlen (světlo nesmí být prudké, oslňovat, svítit do očí, nestůjte před oknem a před zdrojem světla).
8. Klient potřebuje vidět vaše ústa, proto si je nezakrývejte, nepodpírejte si bradu.
9. Dbejte na oční kontakt, vaše i klientovy oči by měly být ve stejné výši.
10. Mluvte pomalu (jako byste předčítali), stručně, bez zdobnělin a cizích slov.
11. Při komunikaci byste neměli nic konzumovat nebo žvýkat žvýkačku či kouřit.
12. Snažte se klientovi porozumět.

13. Využívejte gest a mimiky, tak vám může neslyšící klient lépe porozumět. Gestikulaci a mimiku nepřehánějte ani nepodceňujte, abyste udrželi klientovu pozornost. Můžete využít i reálných předmětů, o kterých hovoříte.
14. Při komunikaci s neslyšícím nekřičte, naopak hovořte jasně a zřetelně, pevným hlasem a neměňte jeho tón.
15. Jestliže víte, že klient má postižené pouze jedno ucho, mluvíte směrem k jeho zdravému uchu.
16. Ujistěte se, zda vám klient rozuměl. Jestliže ne, informaci mu klidně zopakujte, můžete zvolit jiná slova a vycházejte z toho, čemu již porozuměl.
17. Hovořte vždy jen o jedné věci. Pokládejte vždy jen jednu otázku, na kterou vyžadujete odpověď. Klient potřebuje čas na pochopení a rozmyšlení odpovědi.
18. Pokud se nelze s klientem domluvit žádným způsobem, ani písemně, zajistěte přítomnost někoho z jeho rodiny nebo tlumočnicka znakové řeči.
19. Při přizvání dalšího člověka ke komunikaci si dejte pozor, abyste neupřednostnili další osobu namísto vašeho klienta.
20. Při skupinové komunikaci předem seznámte neslyšícího s probíraným tématem, abyste zamezili možnosti jeho izolace.
21. Dávejte pozor, aby vás nemluvílo více na jednou, klient brzy ztratí pozornost.
22. Pokaždé neslyšícího pochvalte za snahu o udržení kontaktu a porozumění.
23. Nezapomínejte na to, že od narození neslyšící lidé používají jazyk, který se zásadně liší od klasického českého jazyka, hlavně u písemné komunikace.
24. Jako zpětnou vazbu klienta požádejte o reprodukci závěrů vašeho rozhovoru.
25. Respektujte soukromí a etické zásady v komunikaci s klientem s poruchou sluchu (rozhovor o jeho potížích ved'te nejlépe o samotě, případně v přítomnosti nezajímavé osoby).
26. Vyvarujte se nedostatku času na komunikaci a projevů netrpělivosti.
27. Nevyhýbejte se styku s osobou se sluchovým postižením.

Zásady komunikace se zrakově postiženými

1. Chovejte se přirozeně a nenuceně, s úctou, vyvarujte se soucitu.
2. Pomáhejte taktně, nejlépe až na vyžádání. Přílišná aktivita může být na škodu.
3. Neplet'te si zrakové postižení s mentálním postižením. Je třeba, aby byly obtíže klienta správně rozpoznány a přistupovalo se k němu podle nich.

4. Nevyhýbejte se kontaktu se zrakově postiženými osobami, ani se při komunikaci nevyhýbejte pojmům, které označují zrakové funkce.
5. Vše vyjednávejte přímo s nevidomým klientem, nikoliv s jeho průvodcem.
6. Ačkoliv vás klient nevidí, vycítí, pokud se při komunikaci od něj odvrátíte, proto se mu celou dobu dívejte do obličeje.
7. Pokud vás při pozdravu při vstupu do místnosti nevidomý nepozná po hlase, řekněte mu své jméno.
8. Velkou chybou je neupozornění nevidomého na počátek konverzace, jeho neoslovení a nepředstavení se. Nezapomínejte ani na jeho doprovod.
9. Při rozhovoru s více osobami buďte konkrétní, používejte jména, aby klient věděl, zda se ho vaše řeč týká.
10. Nevidomého zdravte zásadně jako první a připojte jeho jméno, aby věděl, že pozdrav je adresován jemu a že s ním budete hovořit. Nejlepší je toto podpořit vhodným dotekem, např. na rameno, předloktí, ruku.
11. Přirozený pohyb, jakým je podání ruky při pozdravu nebo představování je třeba uvést: „Dobrý den, pane X/paní Y, rád/a vás poznávám. Podávám vám ruku.“
I když přivedete třetí osobu, měli byste ji představit a umožnit nevidomému kontakt s ní.
12. O každé činnosti, kterou v přítomnosti klienta se zrakovým postižením děláte, hovořte. Je pro něj důležité, aby věděl, co děláte v jeho přítomnosti v pokoji, nebo co jej čeká při ošetřování. Pro nevidomého jsou nepříjemné a stísnující pocity nejistoty, když slyší pouze tiché pohyby a nezná jejich příčinu.
13. Při vašem odchodu z místnosti to nevidomému oznamte.
14. Aktivizujte osobu se zrakovým postižením k využití jiných smyslů (hmat, sluch), pomůžete tak zlepšit úroveň komunikace. Vhodné je podání předmětu, aby si jej mohla osahat, zatímco vy jí tento předmět popíšete, nebojte se používat výrazy „podívat, vidět“. Pomůžete jí tak k samostatnosti a rozvíjení dalších smyslů.
15. Předměty denní potřeby podávejte nevidomému do ruky nebo popište, kde je nalezne, pokud to sám neví.
16. Rozhodně neuklízejte nevidomému jeho věci na jiná místa nebo nepřestavujte nábytek, jelikož pro něj je umístění věcí v prostoru důležité pro orientaci.
17. Při podávání stravy popište umístění jednotlivých druhů potravy na talíři pomocí hodinového ciferníku.

18. Nemanipulujte zbytečně s nevidomým, abyste nenarušili jeho prostorové vnímání a schopnost orientace.
19. Nepřebírejte za klienty se zrakovým postižením jejich kompetence ve všech oblastech. Klienti jsou soběstační a o pomoc umí požádat.
20. Rozhodně nepoužívejte pojmy: „hřeben máte tady“, „ručník najdete tam“.
21. U osob se zbytky zraku zajistěte odpovídající osvětlení, které osvětlí vaši tvář.
22. Pokud doprovázíte nevidomého, zvolte klidné tempo chůze, popisujte směr, kterým jdete. Nejvhodnějším způsobem doprovázení je, že se nevidomý zavěsí za váš loket nebo ramen a pohybuje se 1-2 kroky za vámi, přičemž byste mu měli dát možnost výběru, zdali chce jít na pravé nebo levé straně, přičemž byste ho měli včas upozornit, kde se nacházejí překážky (např. po pravé ruce jsou dveře a zábradlí, po pěti krocích budou schody nahoru), aby se na ně včas připravil.
23. Při doprovázení nevidomého klienta jej: netahejte za sebou za obě ruce, sami ztratíte přehled o situaci ve vašem směru; nepodpírejte jej pod paži zároveň s uchopením jeho druhé ruky, omezí se tak vaše hybnost a každému není tak velký fyzický kontakt příjemný; nespěchejte vpřed, je nepříjemné být tažený; nepostrkujte klienta před sebou, protože si tak bráníte ve výhledu a klient neví, kde je a jaké jsou tam překážky.
24. Při nastupování do osobního automobilu by měl průvodce položit ruku nevidomého na horní rám dveří, aby zabránil zranění hlavy.
25. Při usazování nevidomého klienta na místo mu položíme ruce na opěradlo židle.
26. Při jízdě dopravním prostředkem nastupuje, vystupuje průvodce vždy jako první.

Komunikace s hluchoslepými

1. Tato komunikace je velmi specifická a nesnadná, ale lze se jí naučit.
2. Musíte dobře poznat osobu klienta. K jeho poznání využijte všechny dostupné možnosti – ptejte se jeho rodiny, učitelů a předchozích poskytovatelů péče.
3. Proveďte pečlivou diagnostiku komunikačního systému a zhodnocení úrovně komunikačních dovedností klienta (např. prstová abeceda, černotisk, Braillovo písmo, Makaton, Bliss symbol nebo jiné alternativní a augmentativní techniky), zvládání základních forem společenského styku, hygienické návyky.
4. K hluchoslepému se přibližujte pozvolna, mírně a jemně, aby se nepolekal, nikdy k němu nepřistupujte náhle.

5. Bez sluchového a zrakového vjemu okolí, se může hluchoslepý trápit tím, co se kolem něj děje.
6. K minimalizování obav takto znevýhodněného klienta, je nezbytné vysvětlovat mu jakékoliv změny v jeho prostředí, např. stěhování pouze v nutných případech.
7. Pokaždé se klientovi představte, přiblížte k němu váš identifikační znak, např. prsten, sponku, nebo použijte smluvené znamení, např. dvojitý stisk ruky, aby klient ihned věděl, s kým mluví. Předmět nebo signál zastupuje vaše jméno.
8. Osoby s poruchou zraku a sluchu jsou dalek citlivější na intimní nemocniční postupy, dejte jim najevo, kdy mohou bez obav a studu žádat o vše, co potřebují.
9. Naslouchejte starostlivě tomu, co klient říká. Neberte jeho řeč jako „hatmatilku“.
10. Klient vaši nervozitu při komunikaci vycítí a ta mu může ztížit schopnost vyslovit to, co by vám rád sdělil.
11. Pokud neposkytnete žádnou zpětnou vazbu, může klient propadnout zoufalství.
12. Hluchoslepi klienti jsou jedineční a potřebují ujištění, že se nachází mezi přáteli.
13. Významnou roli zde má přímá komunikace. Výklad třetí osobou vás může dovést k mylnému závěru.
14. Přesvědčte se, že klient zná všechny osoby z pečovatelského týmu, které se mu budou věnovat, nepřesunujte ho „z místa na místo“.
15. Zajistěte znevýhodněnému klientovi možnost užívání tlačítka tísňového volání.

Komunikace s osobami s tělesným znevýhodněním

1. Nejprve si zjistěte stupeň sebepéče znevýhodněného a případné požadavky na způsob manipulace s ním (využití kinestetiky, uložení kompenzačních pomůcek jako jsou hole, berle, vozík, aj.).
2. Komunikaci s klientem se nevyhýbejte.
3. Dodržujte konvence běžné komunikace.
4. Udržujte oční kontakt, nevyhýbejte se pohledům znevýhodněného.
5. Svůj řečový projev přizpůsobte individuálním požadavkům poslouchajícího (věk, vzdělání, zájmy).
6. Pozorně si všímejte všech projevů klienta.
7. Během komunikace udržujte odpovídající horizontální úroveň očního kontaktu, především u osob na vozíku.
8. Neposkytujte péči tam, kde je klient soběstačný.
9. Pracujte na rozvoji klientova pocitu soběstačnosti a nezávislosti.

10. Akceptujte schopnosti a možnosti tělesně znevýhodněného.
11. Pokuste se zjistit zvláštnosti, zájmy a zvyklosti klienta a přizpůsobte jim uspořádání prostředí a denní režim.
12. Tělesné postižení neznamena snížené mentální schopnosti.
13. Respektujte individuální zvláštnosti tělesně znevýhodněného klienta (potřeba specifického přístupu a zvláštních pomůcek).
14. Používejte adekvátní pojmy a vyvarujte se nepřiměřeného řečového projevu (zdrobněliny, tykání, familiární oslovení).
15. Klienti citlivě vnímají projevy devalvace v komunikaci (nevšímavost, nedostatek respektu).
16. Nezdůrazňujte nešikovnost a potřebu pomoci druhých osob při běžných denních činnostech nebo omezené pohybové možnosti tělesně znevýhodněného klienta.
17. Aktivity a úkoly přizpůsobte možnostem a schopnostem klienta.
18. Komunikujte nejprve s klientem a až pak s třetí osobou, která je jeho doprovodem.

Komunikace s osobami s mentálním znevýhodněním

1. Od rodinných příslušníků mentálně znevýhodněného klienta zjistěte míru jeho samostatnosti a sebeobslužnosti, jeho zájmy a potřeby.
2. Společně s rodinnými příslušníky stanovte zásady individuálního přístupu ke klientovi (oslovení, hračka, oblíbená pomůcka, zvyklosti denního režimu).
3. Předchozí body vyřídte bez přítomnosti znevýhodněného, např. telefonicky.
4. Při osobním kontaktu komunikujte přímo se znevýhodněnou osobou.
5. Akceptujte zvyklosti jedince z jeho přirozeného sociálního prostředí.
6. Nezapomínejte na takt, toleranci a trpělivost.
7. Pečlivě dodržujte vhodný oční kontakt s klientem.
8. Komunikační styl a slova volte s ohledem na schopnosti a dovednosti klienta.
9. Používejte jednoduché věty, volte volnější tempo řeči.
10. Poskytněte dostatečný prostor pro zpětnou vazbu a vyjádření se klienta.
11. Infantilní komunikační prostředky nepoužívejte.
12. Dejte si pozor na projevy zloby a netrpělivosti, pokud je klient neposlušný nebo nešikovný, potřebuje čas, toleranci a trpělivost.
13. Při komunikaci sledujte i neverbální projevy mentálně znevýhodněného klienta.

14. Mentálně znevýhodněnému klientovi neodporujte v nepodstatných otázkách, které nemají vliv na průběh diagnostických a terapeutických postupů.
15. V případě perseverace (setrvávání, ulpívání) a neústupnosti klienta nevyvracejte jeho názor a nepřesvědčujte jej, zkuste odvést jeho pozornost k jiné činnosti.
16. Kontrolujte své neverbální projevy a paralingvistiku, mentálně znevýhodnění těmto projevům věnují pozornost a jsou na ně citliví, reagují na ně bezprostředně.
17. Nedevalvujte osobu mentálně znevýhodněného svou nevšímavostí, ironizováním, parodováním a zesměšňováním.
18. Pro mentálně znevýhodněné osoby jsou pojmy jako zítra, brzy, někde, někdy, jindy abstraktní. Vyvolávají u nich pocit nejistoty a kromě nepochopení mohou vést až ke ztrátě důvěry znevýhodněné osoby.
19. Neporušujte závazky a sliby, které jste těmto klientům dali. Jestli jste řekli, budeme si spolu hrát a pak to nedodržíte, ztratíte jejich důvěru.
20. Nebuďte přehnaně přísní ani benevolentní a nedůslední v dodržování režimu. Klient potřebuje své jistoty, návyky a pravidelnost.
21. Předávejte si informace o klientech s kolegy, aby věděli, na co mají navázat.

Komunikace se seniory

1. Pro komunikaci s klientem seniorem si připravte prostředí, odstraňte všechny rušivé prvky – hluk, telefon, cizí hovor.
2. Klientovi se představte a umožněte mu, aby vaše jméno zopakoval. Využijte haptického kontaktu při podání ruky.
3. Zásadně komunikujte především s klientem a ne s jeho doprovodem, i v případě, že vykazuje jasné známky disability.
4. Komunikujte vždy jen s jednou osobou.
5. Navažte a udržujte oční kontakt.
6. Zeptejte se klienta, jak si přeje být oslovován a oslovujte ho tak.
7. Ze své komunikace odstraňte formální fráze, klišé, odborné výrazy, žargon.
8. Pokud musíte použít odborné pojmy, ihned je klientovi stručně vysvětlete.
9. Klientovi nedávejte rady, pokud si to nepřeje. Vhodnějším způsobem je pomoci mu v hledání správné cesty.
10. Neodpovídejte si sami na vlastní dotazy.
11. Mluvte jasně, dostatečně nahlas, ne vysokým hlasem, v krátkých větách, vyhýbejte se zástupným pojmům a zájmenům.

12. Pokud mluvíte o přítomných osobách, částech těla nebo konkrétních věcech, přímo na ně ukazujte, zatímco je popisujete.
13. Umožněte klientovi pohled na vaši tvář, na vaše ústa, aby případně mohl odezírat ze rtů. Nikdy nehovořte zády ke klientovi, či mimo jeho zorné pole. Dávejte si pozor, abyste nestáli před zdrojem umělého ani přirozeného světla. Nežvýkejte, nejezte, nekuřte a nepřekrývejte si ústa rukou nebo např. knihou.
14. Používejte techniky aktivního naslouchání.
15. Sledujte projevy neverbální komunikace a nezdávejte se je komentovat, abyste mohli ověřit aktuální psychický stav klienta.
16. Přizpůsobte se principu zpomalení – nedělejte prudké pohyby, zpomalte komunikaci, snažte se o klidné chování a pozitivní výraz.
17. Jestliže máte pocit, že klient nepochopil obsah vašich slov, zvolte jiné pojmy, neopakujte ta slova, kterým klient nerozumí.
18. Když víte, že klient má poruchu sluchu nebo změněné kognitivní funkce, je vhodné si pro klienta k rozhovoru připravit lísteček s hlavními body komunikace, a to jak pro úvod, tak i pro závěr komunikace. Klient je ocení.
19. Buďte citliví k situaci, kdy můžete použít otevřené a kdy uzavřené otázky.
20. Pokud nemáte dostatek času na rozhovor, raději jej odložte. Klientovi se omluvte a dohodněte se s ním dalším termínu, který však musíte dodržet.
21. Od rodinných příslušníků seniora i od něj samého zjistěte informace z jeho přirozeného sociálního prostředí (vzpomínky, rozhovor o jeho zájmech, o jeho blízkých, o jeho domácím mazlíčkovi), které vám pomůžou při komunikaci.
22. Pokud odcházíte od klienta nebo ho opouštíte jen na chvíli, informujte ho o tom. Potřebuje vědět, jestli komunikace už skončila, případně kdy se vrátíte.
23. Než komunikaci ukončíte, dejte klientovi prostor pro jeho otázky, případně se s ním dohodněte, kdy se vás bude moci zeptat. Bude mít tak možnost otázky si připravit, třeba i písemně.
24. Optimismus při komunikaci s klienty seniory je zapotřebí, ale nepřehánějte to s pozitivním hodnocením. To pak klientovi znemožňuje vyjádřit obavu nad svým jednáním, jeho oprávněním a správným postupem.
25. Kritice se nebraňte. Obvykle slouží jako zástupný problém, je zapotřebí najít její primární příčinu.
26. Chybou je používání paternalistického přístupu.