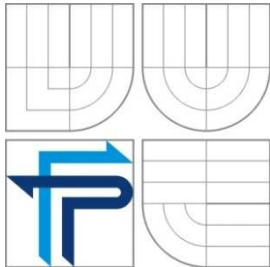


VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ
BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY



FAKULTA PODNIKATELSKÁ
ÚSTAV MANAGEMENTU

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT
DEPARTMENT OF MANAGEMENT

NÁVRH ORGANIZAČNÍ ZMĚNY V NEZISKOVÉ ORGANIZACI

DESIGN OF ORGANIZATIONAL CHANGE IN THE NON-PROFIT
ORGANIZATION

DIPLOMOVÁ PRÁCE
MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE
AUTHOR

Bc. JAKUB HEIKENWÄLDER

VEDOUCÍ PRÁCE
SUPERVISOR

Ing. ROBERT ZICH, Ph.D.

BRNO 2010

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Heikenwälder Jakub, Bc.

Řízení a ekonomika podniku (6208T097)

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č.111/1998 o vysokých školách, Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně a Směrnicí děkana pro realizaci bakalářských a magisterských studijních programů zadává diplomovou práci s názvem:

Návrh organizační změny v neziskové organizaci

v anglickém jazyce:

Design of Organizational Change in the Non-profit Organization

Pokyny pro vypracování:

Úvod

Vymezení problému a cíle práce

Teoretická východiska práce

Analýza problému a současné situace

Vlastní návrhy řešení, přínos návrhů řešení

Závěr

Seznam použité literatury

Přílohy

Seznam odborné literatury:

DRUCKER, F. Peter. Řízení neziskových organizací: praxe a principy. 1. vyd. Praha : Management Press, 1994. 320 s. ISBN 80-85603-38-1.

HUSSEY, D. E. Jak reorganizovat firmu. Praha : Computer Press, 2000. 113 s. ISBN 80-7226-351-X.

KOTTER, John P. Srdce změny : Skutečné příběhy o tom, jak lidé mění své organizace. 1. vyd. Praha : Management Press, 2003. 200 s. ISBN 80-7261-095-3.

PITRA, Zbyněk. Příprava a provádění organizačních změn. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, a.s., 1998. 206 s. ISBN 80-7169-623-4.

RAIS, Karel, DRDLA, Miloš. Reengineering : Řízení změn ve firmě. 1. vyd. Praha : Computer Press, 2001. 145 s. ISBN 80-7226-411-7.

REKTOŘÍK, Jaroslav. Organizace neziskového sektoru : Základy ekonomiky, teorie a řízení. 2. aktualiz. vyd. Havlíčkův Brod : Tiskárny Havlíčkův Brod, a.s., 2007. 187 s. ISBN 978-80-86929-25-5.

ŠEDIVÝ, Marek, MEDLÍKOVÁ, Olga. Úspěšná nezisková organizace. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, a.s., 2009. 154 s. ISBN 978-80-247-2707-3.

Vedoucí diplomové práce: Ing. Robert Zich, Ph.D.

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2009/2010.

L.S.

PhDr. Martina Rašticová, Ph.D.
Ředitel ústavu

doc. RNDr. Anna Putnová, Ph.D., MBA

V Brně, dne 25.05.2010

ABSTRAKT DIPLOMOVÉ PRÁCE

Abstrakt

V diplomové práci zpracovávám návrh organizační změny Vysokoškolského katolického hnutí Brno, o.s., neziskové organizace. Věnuji se popisu cílů a aktivit sdružení a definování klíčových pozic, charakteristice pracovní náplně pracovních týmů, samotných pracovníků a dobrovolníků v jednotlivých oblastech působnosti sdružení. Práce se dále zabývá popisem pravomocí a odpovědností jednotlivých pracovníků a pracovních týmů, rozdělením kompetencí vrcholového vedení. Je zde také zpracován způsob řízení organizace, organizace porad a setkávání jednotlivých týmů.

Klíčová slova

Nezisková organizace, organizační struktura, pravomoc, odpovědnost, dobrovolník, management, delegování

Abstract

In my thesis I prepare design of organizational change of Catholic University Student's Movement Brno, o.s., non-profit organization. It describes the objectives and activities of the association and it defines key positions, characteristics of workload of teams, collaborates and volunteers. My thesis describes competences and responsibilities of individual team members. It describes also management of the whole organization including team meeting's organization.

Keywords

Non-profit organization, organizational structure, competence, responsibility, volunteer, management, delegation

BIBLIOGRAFICKÁ CITACE DIPLOMOVÉ PRÁCE

HEIKENWÄLDER, J. *Návrh organizační změny v neziskové organizaci*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2010. 75 s. Vedoucí diplomové práce Ing. Robert Zich, Ph.D..

ČESTNÉ PROHLÁŠENÍ

Prohlašuji, že předložená diplomová práce je původní a zpracoval jsem ji samostatně. Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem ve své práci neporušil autorská práva (ve smyslu Zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Brně dne 28. května 2010

.....

PODĚKOVÁNÍ

Chtěl bych tímto poděkovat Ing. Robertu Zichovi, Ph.D. za trpělivé vedení mé diplomové práce a za všechny jeho návrhy, rady a připomínky při jejím zpracování.

Také bych rád poděkoval všem radním a dobrovolníkům z Vysokoškolského katolického hnutí Brno, o.s. za jejich vstřícnost a jejich poznatky z praxe.

Obsah

ÚVOD.....	8
1 Vymezení problému a cíle práce.....	9
1.1 Metody zpracování.....	9
1.1.1 SWOT analýzy.....	10
1.1.2 Dotazník.....	10
2 Teoretická východiska práce.....	11
2.1 Sektor neziskových organizací.....	11
2.1.1 Charakteristika neziskové organizace.....	11
2.1.2 Typologie neziskových organizací	12
2.1.3 Neziskové organizace – občanská sdružení	12
2.1.4 Dobrovolnictví v neziskových organizacích.....	13
2.2 Management a týmová práce.....	13
2.2.1 Základní pojmy managementu.....	13
2.2.2 Specifika řízení neziskových organizací.....	14
2.3 Týmová práce.....	15
2.3.1 Definice týmu.....	15
2.3.2 Pravidla týmové práce.....	16
2.3.3 Přínosy týmové práce.....	16
2.3.4 Rozhodování v týmové práci.....	17
2.4 Organizační kultura.....	18
2.5 Organizační struktura.....	19
2.5.1 Typologie organizačních struktur.....	19
2.6 Organizační změna.....	20
2.6.1 Osmibodový proces změny.....	21
2.6.2 Vyvolání vědomí naléhavosti.....	22
2.6.3 Sestavení koalice schopné prosadit a realizovat změny.....	23
2.6.4 Vytvoření vize a strategie.....	23
2.6.5 Komunikace transformační vize.....	25
2.6.6 Delegování v širokém měřítku.....	25
2.6.7 Vytváření krátkodobých vítězství.....	25
2.6.8 Využití výsledků a podpora dalších změn.....	26
2.6.9 Zakotvení nových přístupů do firemní kultury.....	26
2.6.10 Úloha a požadavky na vrcholové vedení organizace	26

2.6.11 Chyby při provádění organizačních změn.....	27
2.7 Omezení při realizaci změn v neziskových organizacích	29
2.7.1 Financování neziskové organizace	29
2.7.2 Závislost na vnějších faktorech.....	29
2.7.3 Morální hlediska působení neziskové organizace	30
3 Analýza problému a současné situace.....	31
3.1 Popis Vysokoškolského katolického hnutí Brno, o.s.....	31
3.1.1 Finanční vymezení.....	31
3.1.2 Historie.....	31
3.1.3 Aktivity.....	32
3.2 Současná organizační struktura.....	33
3.2.1 Pozice, rezorty a jejich pracovní náplň.....	34
3.2.2 Rozdělení pravomocí a odpovědnosti.....	36
3.2.3 Současný styl práce.....	37
3.2.4 Využití dobrovolníků.....	38
3.2.5 Příklad fungování organizační struktury – organizace plesu.....	39
3.3 Využití SWOT analýz.....	39
3.4 SWOT analýza současné organizační struktury.....	40
3.4.1 Silné stránky.....	41
3.4.2 Slabé stránky.....	41
3.4.3 Příležitosti.....	42
3.4.4 Hrozby	42
3.5 SWOT analýza současného stylu práce.....	43
3.5.1 Silné stránky.....	43
3.5.2 Slabé stránky.....	44
3.5.3 Příležitosti.....	44
3.5.4 Hrozby.....	45
3.6 Vyhodnocení dotazníků pro jednotlivé radní.....	45
3.6.1 Vyhodnocení dotazníků.....	47
3.7 Zhodnocení analýzy a současné situace.....	49
4 Vlastní návrh organizační změny.....	50
4.1 Stanovení cíle návrhu.....	50
4.2 Návrh nové organizační struktury.....	50
4.3 Změna pracovního stylu – rezortní týmy.....	52

4.4 Návrh změny náplně práce jednotlivých rezortů.....	52
4.4.1 Předseda.....	53
4.4.2 Místopředseda.....	53
4.4.3 Rezort Akce.....	53
4.4.4 Rezort Finance.....	54
4.4.5 Rezort Propagace.....	54
4.4.6 Rezort Kultura a vzdělávání.....	55
4.4.7 Rezort Duchovní život.....	56
4.4.8 Rezort Charita.....	56
4.5 Návrh změn ve využití dobrovolníků.....	57
4.5.1 Motivace dobrovolníků a spolupracovníků.....	57
4.6 Návrh využití IT podpory pro novou organizační strukturu.....	58
4.6.1 Služební e-maily VKH Brno.....	58
4.6.2 E-mailové konference.....	58
4.6.3 Interní wikipedie – sdílené datové úložiště.....	59
4.6.4 Návrh využití sdíleného kalendáře.....	59
4.7 Návrh manuálu akce - přenos know how.....	60
4.8 Návrh postupu implementace organizační změny.....	60
4.8.1 Vyvolání vědomí naléhavosti.....	60
4.8.2 Sestavení koalice schopné prosadit a realizovat změny.....	60
4.8.3 Vytvoření vize a strategie.....	60
4.8.4 Komunikace transformační vize.....	61
4.8.5 Delegování v širokém měřítku.....	61
4.8.6 Vytváření krátkodobých vítězství.....	61
4.8.7 Využití výsledků a podpora dalších změn.....	61
4.8.8 Zakotvení nových přístupů do firemní kultury.....	62
4.9 Realizace.....	62
4.9.1 Předpoklady realizace.....	62
4.9.2 Kritická místa realizace.....	63
4.9.3 Časový harmonogram realizace.....	64
4.9.4 Finanční aspekty realizace.....	65
4.10 Zhodnocení přínosů organizační změny.....	66
Závěr.....	68
Seznam použitých zdrojů.....	69

Seznam příloh.....	71
--------------------	----

ÚVOD

Ve své diplomové práci se zabývám návrhem organizační změny neziskové organizace VKH Brno, o.s. Tato organizace působí již téměř 20 let v Brně v oblasti studentského života a studentských volnočasových aktivit. V současné době připravuje a realizuje program pro přibližně 500 svých členů a další vysokoškolské studenty.

Dílčím cílem mé práce je podrobit kritické analýze současnou organizační strukturu, rozdělení pravomocí a odpovědností. Důležitým východiskem bude také popis činností jednotlivých rezortů a členů realizačního týmu a jejich odpovědností. Na základě této kritické analýzy pak s pomocí využití teoretických poznatků o managementu definovat návrh nové organizační struktury případně změn dalšího fungování.

Tato nová organizační struktura bude kromě teoretických předpokladů zohledňovat především současnou situaci neziskové organizace, její pozici vzhledem k novým úkolům a požadavkům, které přináší změny v požadavcích členů organizace. Dalším významným faktorem je také nárůst poptávky po aktivitách sdružení a rozšíření portfolia činností, které přináší potřebu revize současných způsobů řízení.

Protože je pro VKH Brno, o.s. jako pro neziskovou organizaci klíčovým faktorem zapojení dobrovolníků, je nutné i k tomuto faktu přihlížet a připravit organizační strukturu připravenou nabídnout možnost realizace dobrovolníkům, kteří budou mít o působení v realizačním týmu organizace zájem. Navrhovaná organizační struktura tedy bude obsahovat i dobrovolnické pozice, které bude možné obsadit i krátkodobě nebo se na nich může v průběhu roku vystřídat více dobrovolníků.

Návrh nové organizační struktury se zabývá jak organizačním uspořádáním, tak i popisem činností pro jednotlivé pozice a osoby na nich působící. Také zdůvodňuje vznik nových pracovních pozic, který je ovlivněn řadou vnějších i vnitřních faktorů. Přijetí a realizace nové organizační struktury přinese do práce organizace vyšší efektivitu a umožní ji tak lepší dosahování svých vytyčených strategií a naplnění svých vizí.

1 Vymezení problému a cíle práce

Vysokoškolské katolické hnutí Brno, o.s. působí v oblasti volnočasových aktivit pro brněnské vysokoškoláky od roku 1990. Za tuto dobu se rozrostlo výrazným způsobem portfolio nabízených a realizovaných aktivit a také cílová skupina, pro kterou jsou akce připravovány.

Na rozšiřující se počty účastníků a vyšší kvantitu aktivit se snažilo sdružení průběžně reagovat rozšiřováním a jak upravováním organizační struktury, tak získáváním většího počtu spolupracovníků. V současné době však šíře aktivit a poptávka po nich dosáhli takové úrovně, že postupná průběžná změna organizace práce ve sdružení není dostatečně dynamická. Proto se objevila potřeba organizační změny výraznějšího charakteru, která by pomohla organizaci zvládnout všechny požadavky současných i potenciálních účastníků v současnosti i nejbližších letech.

Cílem této práce je - na základě kritického hodnocení současné organizace práce - navrhnout optimální organizační strukturu, lepší využití práce dobrovolníků a takové organizační změny, aby organizace zvládla stabilní růst a vývoj v závislosti na požadavcích vysokoškolských studentů.

Dílčími cíli práce bude analýza jednotlivých pozic v realizačním týmu a jejich náplň práce, pak také systém práce s dobrovolníky, hodnocení organizační struktury včetně rozdělení pravomocí a kompetencí. Analýza těchto dílčích faktorů pak povede k vytvoření návrhu organizační změny.

1.1 Metody zpracování

Pro zpracování práce bude především klíčová metoda pozorování a kritické analýzy. Pozorování fungování současné organizační struktury v praxi poskytne možnost jejího přesného pochopení a následného popisu. Stejně tak se bude pozorování týkat i vnitřního prostředí organizace, současné organizace práce a jejího obsahu.

Zpracování literatury a teoretických poznatků bude provedeno na základě zaměření na klíčové termíny a jejich vzájemné vazby.

Využitou metodou bude také metoda analogie při hledání nejvhodnějšího řešení s ostatními neziskovými organizacemi.

Při posuzování současné organizační struktury a navrhování nové bude také

využito vizualizace pomocí grafického znázornění staré i nové struktury.

1.1.1 SWOT analýzy

Další důležitou metodou bude analýza současného stavu, kde bude využita analýza SWOT, která zohlední přednosti a nedostatky současné organizační struktury a ukáže možnosti a příležitosti pro její zlepšení. Na základě tohoto zhodnocení bude vypracován návrh organizační změny, který bude zaměřený na efektivnější využití práce dobrovolníků, lepší organizaci práce a vhodnější organizační strukturu.

1.1.2 Dotazník

Pro zhodnocení současné efektivity organizační struktury a využití práce dobrovolníků bude použit dotazník. Prostřednictvím dotazníku budou osloveni jednotliví radní VKH Brno poté, co absolvovali minimálně jeden rok na pozici radního.

V první části dotazníku každý radní ohodnotí dle svých zkušeností efektivitu organizační struktury vzhledem k šíři všech aktivit, které sdružení svým členům nabízí. Škála hodnocení je nastavena od nízké přes podprůměrnou, průměrnou, nadprůměrnou až po vysokou.

V druhé části budou radní hodnotit počet současných rezortů. Jedná se celkem o devět rezortů – předseda, místopředseda, akce, finance, propagace, charita, duchovní, přednášky a kultura. Hodnocení je možné na škále od naprosto nedostatečného počtu rezortů až po volbu „rezortů je příliš mnoho“.

Třetí část dotazníku bude hodnotit pracovní vytížení jednotlivých pozic vzhledem k množství úkolů. Zde bude u každého rezortu zvlášť možno ohodnotit pracovní vytížení jako malé, adekvátní nebo velké. Vzhledem k těsné spolupráci celé rady a společnému zadávání úkolů je pro všechny radní relevantní zhodnotit pracovní vytížení všech rezortů.

Čtvrtá část se bude zabývat přístupem k dobrovolníkům a jejich prací pro VKH Brno. Prostřednictvím hodnocení od nízké až po vysokou budou hodnoceny systematičnost práce s dobrovolníky, efektivnost této práce, vytvářená snaha o dlouhodobější spolupráci s dobrovolníky a také stabilita dobrovolníků - tedy zda se zúčastní více než jedné akce. Konkrétní podoba dotazníku je uvedena v příloze.

2 Teoretická východiska práce

2.1 Sektor neziskových organizací

Neziskové organizace jsou takové organizace, které nejsou primárně zakládány za účelem generování zisku. Při své činnosti však zisku mohou dosáhnout, veškerý zisk však musí být využit pro financování další činnosti neziskové organizace a nevyplácí se jejím zakladatelům. (11)

V rámci České republiky se pojem nezisková organizace běžně používá a patří mezi všeobecně známé i mezi laickou veřejností. Souhrnně je celý sektor neziskových organizací někdy označován také jako sektor nevýdělečný, občanský, třetí, nevládní případně řadou dalších podobných označení.

V některých pohledech je neziskový sektor chápán jako soubor institucí, které sice existují mimo státní struktury, ale jejich účelem je sloužit především veřejným zájmům. (16)

2.1.1 Charakteristika neziskové organizace

Stejně jako pro charakteristiku neziskového sektoru jako takového existují i různé pohledy na definici neziskové organizace. Jednou z možných charakteristik je popis neziskové organizace jako organizace, která má následující vlastnosti: je formálně ustanovena, nerozděluje zisk, je samosprávná, dobrovolná a veřejně prospěšná. Nezisková organizace je právnickou osobou, která především z pohledu zisku tento nerozděluje mezi své zakladatele nebo členy. Činností neziskové organizace pak v drtivě většině případů pokrývají poskytování aktivit pro veřejnost prospěšných.

Neziskové organizace se v praxi dělí na dvě základní skupiny: veřejně prospěšné neziskové organizace a organizace vzájemně prospěšné. Do první skupiny zařazujeme obecně prospěšné společnosti, různé nadační fondy a nadace. Do skupiny vzájemně prospěšných sdružení patří především občanská sdružení.

2.1.2 Typologie neziskových organizací

Rozdělení neziskových organizací je možné podle několika hledisek. Vzhledem k praxi a charakteristickým projevům fungování jednotlivých organizací je možné uvést následující dělení: (15)

- *neziskové soukromoprávní organizace vzájemně prospěšné s globálním posláním vzájemně prospěšné činnosti*
- *neziskové soukromoprávní organizace veřejně prospěšné, s globálním posláním veřejně prospěšné činnosti*
- *neziskové veřejnoprávní organizace typu organizačních složek a příspěvkových organizací státu a samosprávných územních celků s globálním posláním veřejná správa a veřejně prospěšná činnost*
- *neziskové ostatní veřejnoprávní organizace, s globálním posláním veřejně prospěšná činnost*
- *neziskové soukromoprávní organizace typu obchodních společností a jim podobných s možností globálního poslání veřejně i vzájemně prospěšné činnosti*

V běžném fungování dochází často k prolínání veřejně prospěšné a vzájemně prospěšné činnosti jednotlivých organizací. Rozdělení mezi prvními dvěma kategoriemi – tedy veřejně a vzájemně prospěšné – není tedy absolutně striktní. Neziskové organizace formou obchodních společností jsou zakládány velice zřídka.

2.1.3 Neziskové organizace – občanská sdružení

Občanské sdružení patří mezi nejvíce rozšířené právní formy nestátní neziskové organizace. Je to také nejstarší právní forma neziskové organizace, kterou zákon umožnil využívat v roce 1990. Dle Zákona o sdružování občanů (20) se jedná o právnický subjekt, který je založen pro potřeby obecného zájmu, nemá průmyslovou nebo obchodní povahu, nemá živnostenské oprávnění k podnikání k předmětu podpory a je financován převážně veřejnoprávními subjekty. Podle informačního portálu Ministerstva vnitra (9) bylo ke dni 7. 4. 2009 registrováno v České republice 75 006 občanských sdružení.

Forma občanského sdružení je často vyhledávána z důvodu snadného založení

a nízkých nároků pro fungování. Tuto formu využívá široké spektrum zájmových skupin včetně studentů.

2.1.4 Dobrovolnictví v neziskových organizacích

Velice důležitým prvkem, který má vliv na fungování neziskových organizací, je zapojení jednotlivých pracovníků, spolupracovníků a pak tak nemalé množství dobrovolníků. Vzhledem k omezeným finančním prostředkům a veřejně prospěšnému zaměření neziskových organizací je pro velkou většinu z nich základní potřebou získání dostatečných finančních prostředků pro vlastní fungování a realizování zamýšlených aktivit. Protože neziskové organizace pracují většinou s omezenými prostředky. Často se také stává, že není dostatek prostředků na zajištění kvalifikovaných pracovníků. U neziskových organizací je velkou pomocí dobrovolnická práce, kdy bez nároku na honorář se podílí pracovníci-dobrovolníci na realizaci aktivit neziskové organizace.

Podle informačního portálu Dobrovolnik.cz (2) je dobrovolnictví „svobodně zvolená činnost, konaná ve prospěch druhých bez nároku na odměnu“. Pro dobrovolníky tedy benefitem z jejich práce není finanční odměna, ale různé další, často velmi špatně kvantifikovatelné benefity jako je dobrý pocit, získání zkušeností, seberealizace, potřeba být prospěšným, náboženské přesvědčení. Tyto složky motivace je nutné vzít v potaz při řízení neziskových organizací i vytváření jejich organizačních struktur. Oproti klasickým firmám a společnostem totiž nevzniká požadavek na mzdu za práci, na druhé straně však není možné mzdu použít k motivaci nebo ovlivnění pracovníků-dobrovolníků. Je tedy nutné hledat jiné způsoby v přístupu k zaměstnancům.

2.2 Management a týmová práce

2.2.1 Základní pojmy managementu

Management neboli řízení je důležitá činnost, která probíhá v různých typech systémů, obklopujících člověka. Správný management je jedním z klíčů k úspěchu jakékoliv organizace. Především v nestabilním okolí a řadě změn, které přichází se zvyšující se frekvencí, je kvalitní management nutnou podmínkou pro přežití společnosti při vykonávání její činnosti.

Management je možné chápat jako vztah mezi řídicím a řízeným prvkem. (10)
V tomto pohledu hraje významnou roli rozdělení pravomocí a odpovědností mezi jednotlivé prvky a také definování vztahů mezi jednotlivými prvky v daném systému.

Pravomoc

Pravomoc je právo používat volnost k rozhodování, které ovlivňuje ostatní. (10)
Přidělená pravomoc dané pozici umožňuje, aby rozhodnutím přispěla ke splnění všech zadaných úkolů.

Odpovědnost

Převzetím zadání úkolu se přebírá také odpovědnost za jeho splnění, za fungování zadaného procesu nebo činnosti. (10) Důležité při organizování činností je, aby vztah pravomoci a odpovědnosti byl rovnocenný v tom smyslu, že prvek organizační struktury má odpovědnost za rozhodnutí v rámci svých pravomocí.

Organizační struktura

Organizační struktura slouží k zachycení všech prvků v systému a vztahů, které mají mezi sebou navzájem. Pomáhá určit nadřízenost a podřízenost jednotlivých prvků. Z organizační struktury také vyplývají úkoly pro jednotlivé prvky a odpovědnost za jejich realizaci. (10) Správně nastavená organizační struktura optimalizovaná pro činnosti společnosti efektivním způsobem pomáhá k dosahování těchto cílů díky jasně definované příslušnosti úkolů a činností k jednotlivým prvkům a definováním odpovědností za jejich uskutečnění.

Organizační kultura

Pojmem organizační kultura popisujeme soubor hodnot, který je uznávaný v rámci společnosti a velkou měrou tak určuje její fungování a vnitřní prostředí. Organizační kulturu je třeba zohlednit při všech organizačních změnách, protože může být velkou pomocí nebo naopak brzdou při jejich zavádění.

2.2.2 Specifika řízení neziskových organizací

Oproti klasickým firmám mají neziskové organizace, založené na působení neplacených dobrovolníků, několik odlišností.

První a nejvíce patrnou je nemožnost motivovat pracovníky prostřednictvím

platového ohodnocení. V tom případě se ztrácí efekt využití nástrojů jako jsou prémie nebo naopak srážka mzdy.

Dále také velká většina dobrovolníků se práci věnuje z přesvědčení v dobrou věc a to pozitivně ovlivňuje jejich vztah k práci, iniciativu a pracovní nasazení. Jsou ovšem také velice citliví na směřování organizace, na její hodnoty a cíle. Při snaze o razantní změnu oblasti působení, používaných přístupů a celého směřování organizace je zde velké riziko nesouhlasu dobrovolníků s prováděním takovýchto změn a jejich výrazný zájem na možnosti ovlivňovat změny v těchto oblastech.

Pro motivaci pracovníků v neziskových organizacích je nutné využívat jiné možnosti. Velice důležitou složkou motivace je pocit sounáležitosti a semknutí kolem centrální myšlenky – cíle organizace. Pro udržení motivace je nutné tento cíl mít stále na zřeteli, jasně jej prezentovat a vhodně připomínat všem pracovníkům i dobrovolníkům organizace.

V případě zadávání úkolů je nutné vysvětlit a jasně popsat, jakým způsobem daný úkol přispěje v rámci organizace k dosahování jejích cílů; je tedy důležité uvádět všechny úkoly do kontextu poslání celé organizace.

Pro řadu dobrovolníků je velice důležitou motivací možnost seberealizace. Proto jsou ochotni věnovat dobrovolnickým činnostem svoji energii a volný čas. Velkou roli pro jejich spokojenost pak hraje ochota managementu naslouchat jejich připomínkám a návrhům a dovolit velkou míru participace při tvorbě rozhodnutí.

Při dobrovolném zapojení pracovníků je více než jinde třeba dbát na to, aby si byli vědomi toho, že s přijetím úkolu přijímají také odpovědnost za jeho realizaci. Pro fungování celé organizace je pak zásadní svěřené úkoly zodpovědně realizovat s maximálním úsilím o jejich úspěšné dokončení.

2.3 Týmová práce

2.3.1 Definice týmu

Tým je definován jako skupina lidí, kteří společně usilují o dosažení společného cíle. Druhou možnou definicí je ta, že *„tým má určitý počet členů, kteří se za účelem dosažení společného cíle po delší dobu společně účastní komunikačního a interaktivního procesu a vytvářejí pocit sounáležitosti. Aby dosáhli stanoveného cíle*

*a dokázali stabilizovat skupinovou identitu, vytvářejí členové týmu systém společných norem a na základě diferenciací rolí si mezi sebe dělí různé úkoly.*¹ Tým je tedy jednotkou, která usiluje o společný cíl. Výrazným prvkem je pro něj také velká síť vazeb jednotlivých členů týmů a vztahů mezi nimi. Každý člen týmu do něj přináší své specifické schopnosti a dovednosti a je důležitým úkolem pro vedoucího týmu rozpoznat přínos jednotlivých členů a správně využít jejich schopností.

2.3.2 Pravidla týmové práce

Mezi obecná pravidla týmové práce patří v první řadě to, že tým je relativně nezávislý. (19) Po svém ustanovení tak pracuje na realizaci svých úkolů bez přímého zasahování ze strany nadřízených.

Pro tým stále platí pravidla práce v dané firmě, zavedené postupy a dodržované standardy. Tým navíc musí mít dostupné veškeré informace, které se týkají jeho úkolu tak, aby k nim měli přístup všichni členové týmu. Mezi tyto informace patří především definování cíle, průběžného postupu týmu jako celku a pak také jednotlivé úkoly týmu a jeho členů.

Při zachování firemních pravidel má tým možnost stanovit si vnitřní pravidla, především v oblasti vzájemné komunikace, zpracování jednotlivých úkolů a delegace činností v rámci týmu.

Pro tým je výrazným prvkem společná motivace, sdílení společných cílů a společná odpovědnost za splnění zadaného úkolu. Při individuálním oceňování členů týmu za práci má pravomoc vedoucí pracovního týmu.

2.3.3 Přínosy týmové práce

Zavádění a posilování týmové práce může při správném využití přispět k efektivní práci celé organizace a umožnit ji využití výhod oproti klasickému pracovnímu uspořádání.

Mezi základní přínosy týmové práce můžeme zahrnout: (19)

1ŠMÍDA, Filip. *Zavádění a rozvoj procesního řízení ve firmě*. Praha : Grada Publishing, 2007. 300 s. ISBN 978-80-247-1679-4. Str. 201

Zvyšování efektivnosti

Vzhledem k zainteresování všech členů týmu na dosahování výsledků se eliminují činnosti, které nepřispívají k dosažení cílů a jednotliví pracovníci se pak mohou zaměřit na činnosti, které vytvářejí hodnotu.

Zvyšování rychlosti

Díky vzájemné komunikaci členů týmu, udržování informovanosti o jednotlivých úkolech a postupech dochází ke zrychlování provádění jednotlivých činností a sledů činností.

Zvyšování kvality

Protože celý proces řešení problému probíhá v rámci jednoho týmu, dochází ke zmenšení možnosti vzniku chyb při přechodu mezi jednotlivými výrobními pracovišti. Také se eliminuje čas potřebný pro vstupní a výstupní kontroly mezi jednotlivými pracovišti. Je snadnější uhlídat celkovou kvalitu produktu a tím dochází k její zvyšování.

Vytváření synergického efektu

Při udržování dobré úrovně komunikace ve spojení s motivací k dosažení společného cíle je díky spolupráci pracovníků v týmu dosahováno výrazně lepších výsledků oproti klasickému modelu bez týmového nasazení.

2.3.4 Rozhodování v týmové práci

Při rozhodování dochází k porovnání možných variant a výběru jedné z nich. V rámci organizace je pak třeba určit kdo, jak a o čem má rozhodovat. (15)

Na tyto otázky nám může pomoci najít odpověď organizační struktura, kterou zvolíme pro danou organizaci. Záleží však také na organizační kultuře a dalších faktorech, které ovlivní to, jak, kdo a o čem bude rozhodovat. Existují však určité zákonitosti v závislosti na určitém stupni rozhodování. Nejvyšší management firmy většinou rozhoduje o koncepčních záležitostech a tzv. špatně strukturovaných problémech (10), oproti tomu na operativní úrovni se řeší řada problémů známých, opakujících se a tedy dobře strukturovaných. V organizacích s hierarchickou strukturou existují tendence k velké centralizaci rozhodovacích pravomocí a pak dochází k tomu, že vyšší a top-management musí rozhodovat i věci operativního charakteru. Je proto

nutné udržet jednotlivá rozhodnutí na úrovních, které jsou k tomu dostatečně kompetentní, aby nedocházelo k přetěžování vyššího managementu.

Kolektivní a individuální rozhodování

Můžeme se v praxi setkat s různými typy rozhodování, mezi které patří i individuální a kolektivní rozhodování. Individuální rozhodování zahrnuje případ, kdy jednotlivý manažer má dostatečné pravomoci pro rozhodování vzhledem ke své pozici a má také k dispozici nástroje pro prosazení svých rozhodnutí, například postihem podřízených. Manažer také nese odpovědnost za své rozhodnutí v plné výši.(15) U individuálního rozhodování tedy veškerá tíha rozhodnutí i s možnými důsledky leží na osobě konkrétního manažera.

V případě kolektivního rozhodování se na učinění rozhodnutí podílí skupina lidí, vůči které se vztahuje pravomoc rozhodnutí učinit i zodpovědnost za jeho učinění. Toto rozhodování upřednostňuje demokratický přístup. Kolektivní rozhodování se nejčastěji realizuje prostřednictvím hlasování s předem stanovenými pravidly ohledně počtu hlasů a přijetí rozhodnutí.(15) Snahou je v tomto případě uskutečnit rozhodnutí tak, aby vyhovovalo největšímu možnému počtu zúčastněných. Tohoto rozhodování se využívá často v menších pracovních kolektivech a také při vysoké míře angažovanosti jednotlivých pracovníků, což je častým jevem v neziskových organizacích. Toto kolektivní rozhodování díky účasti všech zainteresovaných také zajišťuje zachování směřování firmy a jejího ducha podle představ spolupracovníků organizace.

2.4 Organizační kultura

Organizační kultura je například definována v literatuře (15) jako sdílený soubor vzorů chování, kterými se řídí všichni zaměstnanci organizace. V případě analýzy současného stavu organizace a následného návrhu organizační změny je nutné zohlednit i organizační kulturu. Tato kultura zahrnuje faktory ovlivňující řadu aspektů, například sounáležitost zaměstnanců s firmou, důraz na jednotlivé pracovníky, míru individualismu nebo naopak preferenci týmové práce, způsob zadávání i kontroly úkolů a řada dalších činností v organizaci. Organizační kultura vzniká v průběhu delší doby a je relativně stabilním prvkem, který se dále může předat novým zaměstnancům, kteří do organizace přijdou.

Rozlišujeme dva základní typy kultury, silnou a slabou. Pro rozdělení platí, že silná kultura má výraznější vliv v rámci organizace na jednotlivé zaměstnance i na celou organizaci. Oproti tomu ve slabé firemní kultuře nejsou vzorce chování jasně vymezeny. (15) Toto vnímání odlišného stupně důležitosti jednotlivých aktivit v očích spolupracovníků má velký vliv při vytváření a zavádění organizačních změn, týkajících se klíčových aktivit organizace. Silná podniková kultura pomůže snadnějšímu přijetí navrhovaných změn v případě, že pozitivně ovlivní fungování celé organizace. Při správné prezentaci změn a důvodu jejich zavádění v prostředí silné organizační kultury lze dosáhnout dobrého přijetí ze strany spolupracovníků.

2.5 Organizační struktura

Dle literatury (15) je možné organizační strukturu popsat jako prostředek ke koordinaci a řízení aktivit členů organizace ve snaze efektivně dosahovat stanovených cílů. Organizační struktura zahrnuje jednotlivé prvky celé struktury a následně pak také vazby mezi nimi, které udávají jednak podřízenost a nadřízenost prvků struktury vůči sobě, ale mohou také ukazovat na komunikační dráhy mezi konkrétními prvky organizační struktury.

Vhodná volba organizační struktury zásadním způsobem ovlivňuje fungování organizace jako celku i jednotlivých pracovníků v organizaci. Prostřednictvím vhodné zvolené organizační struktury může společnost fungovat efektivně a dosahovat tak vytyčených cílů.

2.5.1 Typologie organizačních struktur

Existuje několik základních modelů – typů organizačních struktur. V praxi ovšem dochází k jejich vzájemnému kombinování a ve velkých firmách pak je například pro určitou úroveň vhodný jiný typ řízení založený na jiné formě organizační struktury.

Funkcionální struktura

Patří mezi organizační struktury, které jsou nejběžnější a je nejvíce využívána. Základními charakteristikami funkcionální organizační struktury jsou dva principy – princip hierarchie a princip odbornosti. Vedoucím organizace je výkonný ředitel, podporu mu poskytuje asistent, případně sekretariát. Pod ním jsou podřízení odborní manažeři vedoucí jednotlivé odborné úseky.(15) Mezi jednotlivé úseky řadíme

nejčastěji finance, marketing, výrobu, personalistiku apod.

Mezi výhody tohoto uspořádání patří možnost a nutnost specializace pracovníků ve svých oblastech na danou problematiku. Se specializací však rostou nároky na vzájemnou komunikaci mezi jednotlivými odděleními, aby nedošlo k izolaci jednotlivých úseků a bylo možné udržet celkovou informovanost na přijatelné úrovni.

Projektová (divizionální) struktura

Jednotlivé projekty (divize) mají relativně velkou samostatnost i v oblastech jako je účetnictví nebo personální politika. (15)

Tato struktura pro vrcholové vedení přináší nutnost organizovat a koordinovat jednotlivé projekty, především jejich personální a finanční zabezpečení. Každý samostatný projekt (divize) má pak vlastní zajištění hlavních i podpůrných procesů. Výhodou projektové struktury je koncentrace pracovníků kolem projektu a tím i jejich větší motivace a přehled o projektu, jeho konkrétních cílech a činnostech. Mínusem využití této struktury je nutnost zajistit odborné pracovníky pro každý projekt zvlášť a tím dochází k decentralizování odborných činností.

Maticová struktura

Vychází jednak z funkcionální struktury, tak z projektové struktury. Oba tyto přístupy kombinuje, výsledkem je existence dvou přímých nadřízených pro každého pracovníka. Jedním z nich je vedoucí projektu a druhým manažer divize.

U maticové struktury vznikají týmy pro jednotlivé projekty z pracovníků, kteří jsou zařazeni v určitých úsecích. V některých případech pak jeden pracovník může zastávat různou pozici ve více projektech souběžně. Nevýhodou tohoto přístupu je to, že každý zaměstnanec má dva nadřízeného – vedoucího projektu a vedoucího své sekce. Problémy mohou nastat při špatné vnitro firemní komunikaci, především v případech, kdy instrukce a pokyny pro zaměstnance od jeho nadřízených jdou vzájemně proti sobě. V konečném důsledku maticová struktura obsahuje výhody projektové i funkcionální organizační struktury a při vhodné implementaci přináší dobré výsledky.

2.6 Organizační změna

Organizační změna je taková změna, která dokáže aktualizovat současnou organizační strukturu, rozdělení pravomocí a odpovědností, celkovou dělbu práce

i systém práce takovým způsobem, že bude lépe odpovídat současné situaci, ve které se společnost nachází.

V dnešní době organizace musí čelit vysoké frekvenci změn v různých oblastech, jak ekonomických, tak společenských, politických a sociologických. Není možné bez reflektování těchto změn o činnosti společnosti dlouhodobě existovat a rozvíjet se.

Na každou změnu by měla organizace pohlížet jako na příležitost ke zlepšení své činnosti, zkvalitnění svých produktů, zlepšení podmínek pro zaměstnance a spolupracovníky, navýšení ekonomických výsledků. Samozřejmě je součástí změny a jejího zavádění také riziko, které je spojeno s řadou faktorů, které ovlivní promítnutí zavedených změn do praxe.

Pro neziskovou organizace je organizační změna příležitostí k reflektování současných potřeb a nabízených činností a služeb. Je to prostředek ke zvýšení efektivního dosahování cílů organizace, lepšího využití dostupných zdrojů a také možnost o začlenění nových aktivit a činností, které jsou v souladu s vizí společnosti.

Při zavádění jakékoliv změny je nutné počítat s komplikacemi a obtížemi. Protože organizační změna se z velké části týká také osob jednotlivých pracovníků, je nutné počítat také s řadou vlivů sociologického a psychologického charakteru, například nechuť učit se nové věci, předsudky, přílišná tradice ve firemní kultuře apod.

2.6.1 Osmibodový proces změny

V případě zavádění změn se v praxi uplatnil dle Johna P. Kottera osmibodový proces změny.(6) Zahrnuje následující kroky:

- I. Vyvolání vědomí naléhavosti
- II. Sestavení koalice schopné prosadit a realizovat změny
- III. Vytvoření vize a strategie
- IV. Komunikace transformační vize
- V. Delegování v širokém měřítku
- VI. Vytváření krátkodobých vítězství
- VII. Využití výsledků a podpora dalších změn
- VIII. Zakotvení nových přístupů do firemní kultury

Pro úspěšnou realizaci změny v organizaci je nutné projít všemi výše uvedenými kroky s přihlédnutím ke specifikám firmy a charakteru realizované změny.

2.6.2 Vyvolání vědomí naléhavosti

Ve většině společností je problémem prosazení jakékoli změny. Z celkového počtu spolupracovníků a zaměstnanců je naprosto nezbytné, aby určitá část z nich přijala povědomí o nutnosti změnu uskutečnit. Tím získáme základní podporu při provádění jednotlivých částí změny a celkové povědomí ve společnosti bude nakloněné námi prováděné změně, protože prostřednictvím dílčích spolupracovníků bude vědět o nutnosti změnu vykonat.

Při nedostatečném vnímání nutnosti realizace změny je možné pro podniky doporučit následující body dle Johna P. Kottera:

- vytvořit krizi – připustit finanční ztrátu, nechat problém vybuchnout namísto záchrany na poslední chvíli
- omezit zjevné projevy blahobytu – firemní benefity, především pro vrcholový management
- nastavení tak vysokých kritérií pro hodnocení výkonnosti firmy v oblasti spokojenosti zákazníků, tržeb apod. tak, aby jich nebylo možné dosáhnout při současném nastavení organizační struktury a současných podmínkách obecně
- rozšíření odpovědnosti za celkové výsledky na širší okruh lidí z managementu, kteří pak více pocítí sounáležitost k jednotlivým procesům a více pocítí nutnost změny
- širší míra informovanosti všech pracovníků o obecných ukazatelích spokojenosti zákazníků a souvisejících finančních ukazatelích celkové kondice firmy
- zajistit pravidelné setkání pracovníků s nespokojenými zákazníky a obchodními partnery, aby měli možnost konfrontovat skutečnost s předpokládaným stavem
- využít konzultanty pro otevření otevřených debat na setkáních managementu; v souvislosti s tím se také zaměřit na prezentaci objektivních údajů v rámci celkových výsledků firmy
- otevřeně informovat ve vnitropodnikových tiskovinách o problémech, se kterými se firma potýká

- dostatečné informování všech zaměstnanců o současných i budoucích možnostech, které přicházejí, o benefitech, které vyplývají z jejich využití a také informování o současné neschopnosti firmy dosahovat těchto výsledků při současném uspořádání bez realizace potřebné změny

2.6.3 Sestavení koalice schopné prosadit a realizovat změny

Při prosazování jakékoliv změny je také jedním z klíčových prvků osoba a osoby, které se snaží o prosazení potřebné změny. V ideálním případě by součástí týmu, který prosazuje potřebné změny, měl být v maximální míře top management a pak také vhodní zástupci. Pouze při zastoupení důležitých funkcí a dostatečně kompetentních a zodpovědných osob bude možné využít tento tým k prosazení nutné změny v podniku.

Při vytváření koalice, která bude prosazovat potřebné změny, je nutné zohlednit čtyři hlediska, která nám nabízí John P. Kotter (6):

- dostatečné pravomoci – účast v týmu mají všichni potřební a důležití pracovníci, ze všech úrovní organizační struktury. Nesmí být zapomenuto zapojení nejvyššího managementu, které dodá realizaci změny opravdový punc důležitosti
- zkušenosti – celý tým, který prosazuje danou změnu, musí mít dostatek zkušených specialistů z různých oblastí působnosti firmy, aby bylo možné kvalifikovaně provést návrh dané změny
- důvěryhodnost – velký důraz kladou zaměstnanci na důvěryhodnost osoby, která bude realizovat změny; musí se v očích řadových zaměstnanců jednat o důvěryhodné osoby s dostatkem zkušeností, které budou přijímány a jejich přístup bude přijatelný pro většinu spolupracovníků.
- vůdcovství – v týmu, který zavádí změny, je vždy potřeba mít k dispozici dostatek vůdčích osobností, které se budou snažit o prosazení změny a jsou připraveni řídit celkový počet spolupracovníků při zavádění potřebné změny

2.6.4 Vytvoření vize a strategie

Při snahách o změny je nutné mít k dispozici prvek, který podpoří a nasměruje

tyto transformační snahy správným směrem. Tímto prvkem právě může být vize změny, případně vize celé firmy. Vize ukazuje směr a roli, kterou chce firma plnit ve společnosti vůči okolí i vůči sobě. Jsou v ní také zahrnuty myšlenky a důvody, proč je pro firmu důležité a vhodné o dosažení této vize usilovat a co tím může získat.

Dle literatury (6) má každá funkce plnit tři účely:

- vyjasnění všeobecného směru
- motivace lidí
- koordinace jednání různých lidí

Vyjasnění všeobecného směru

Přibližné určení, kde by se firma měla nacházet a kam chce směřovat pomáhá odlišit aktivit a nepouštět se do realizace činností, které nesouvisí s posunem po zvoleném směru. Vymezení směru tak dává možnost zaměřit se na formulace cílů a strategii již v mírně vymezené oblasti s určitým záměrem.

Motivace lidí

Pokud je vize dobře naformulovaná a vysvětlená, ukazuje lidem, že jejich práce má smysl a že přes krátkodobá komplikovaná období společnost směřuje správně.

Koordinace jednání různých lidí

Společná vize může ovlivnit a usměrnit jednání velké řady lidí na rozličných místech a pracovních funkcích. Protože vize je společná pro celou společnost, vztahuje se svým způsobem na všechny úrovně managementu i všechny pracovníky napříč odděleními i funkčním zařazením.

Znaky účinné vize dle Kottera (6):

- obraznost – popis budoucnosti a budoucí pozice společnosti
- adresnost – zaměřuje se na zaměstnance a spolupracovníky, na jejich zájmy a potřeby
- uskutečnitelnost – vize může obsahovat ambiciózní cíle; musí být však realizovatelné a dosažitelné
- jednoznačnost – vize je určující
- flexibilita – na druhou stranu umožňuje dostatečný manévrovací prostor pro nové aktivity a iniciativu
- srozumitelnost – vize musí pochopitelná a komunikovatelná všem

spolupracovníkům na všech úrovních

Vhodně definovaná vize, která splňuje výše uvedené požadavky, je velkým pomocníkem a podporou při realizaci změny v organizaci.

2.6.5 Komunikace transformační vize

Při vytvoření správné vize je nutné ji také správně sdělit ostatním. Aby se zaměstnanci a spolupracovníci mohli nechat prostřednictvím vize vést, musí o vizi vědět. Je tedy nutné vizi správně formulovat a dále ji zaměstnancům komunikovat. Důležité je také správné pochopení vize, proto je potřeba ji nejenom sdělit, ale také vhodně uvést do kontextu současné situace firmy, současných ekonomických, politických a ostatních vnějších vlivů. Spolupracovníci tak budou vědět, jakou konkrétní vizi firma prosazuje v rámci probíhající změny, jak to souvisí se současnou situací a jak konkrétně se to týká jejich náplně práce a konkrétních úkolů.

2.6.6 Delegování v širokém měřítku

V případě distribuce vize mezi všechny spolupracovníky je dalším krokem postupu zapojit a podpořit jejich iniciativu při realizaci. Tuto podporu je možné dobře realizovat prostřednictvím posílení pravomocí jednotlivých spolupracovníků a zaměstnanců. Tím dostanou možnost realizovat více své nápady. Vzhledem k tomu, že jim je předána a komunikována smysluplná vize, pak budou tyto jejich iniciativní činnosti korigovány právě vizí a dostane se jim většího pocitu participace na správném provedení potřebných změn a úkolů ve spojitosti s vizí celé společnosti.

2.6.7 Vytváření krátkodobých vítězství

Realizaci změny především v komerční sféře může trvat i několik let. Díky dlouhé době může i počáteční nadšení pracovníků opadnout a postupně se může zdát, že cílený stav je v nedohlednu. Proto je třeba vytvářet a cíleně definovat krátkodobá vítězství. Splnění krátkodobých cílů v rámci naší vize plní několik rolí. Je to hmatatelný důkaz, který podpoří směřování procesu změny. Poskytuje podporu a posiluje mandát týmu, který změny prosazuje, naproti tomu ubírá argumenty odpůrcům změny. Pro pozorovatele procesu z vnějšku jsou krátkodobá vítězství také indikátorem toho, že proces probíhá a dosahuje určitých výsledků. A v neposlední řadě pak krátkodobá

vítězství velkou měrou ovlivňují morálku a motivaci pracovníků vzhledem k procesu změny.

2.6.8 Využití výsledků a podpora dalších změn

Po dosažení krátkodobých vítězství je důležité je využít pro podporu dalšího probíhání procesu změny. Rizikem je v tomto případě rozšíření pocitu, že je realizace změny kompletní – to vede k poklesu motivace spolupracovníků, může to vést až k zastavení některých snah a iniciativ v procesu změny. Je třeba nezapomenout na konečný stav, kriticky zhodnotit přínos krátkodobých vítězství a využít lepší motivace spolupracovníků k realizaci dalších změn a opatření vedoucích k úspěšnému dokončení transformace.

2.6.9 Zakotvení nových přístupů do firemní kultury

Úspěšná realizace změny a zdárné dokončení celého procesu nejsou garancí toho, že společnost bude úspěšně pokračovat v nově nastoleném trendu a lepší výsledky budou automatické i v dalších obdobích. Komplikací může být setrvačnost ve firemní kultuře, která zůstává zakořeněna v jednotlivých spolupracovnících. Hrozí proto nebezpečí, že bez soustavného tlaku na využívání nových postupů a přístupů – pokud se nestanou součástí firemní kultury – se systém postupně vrátí do výchozí pozice. Provedené změny a nové formy práce je nutné dostatečně „zakořenit“ do firemní kultury, aby se staly její nedílnou součástí. Pouze tak zůstanou provedené změny v platnosti i v případě, že dojde k odchodu realizátora změny ze společnosti nebo ustanou vnější tlaky na využívání nových postupů.

Úspěšným zavedením nových postupů do firemní kultury je ideálním způsobem, jak dokončit prováděnou změnu.

2.6.10 Úloha a požadavky na vrcholové vedení organizace

V průběhu realizace změny je klíčovou rolí ta, kterou zastává vedení. Jsou na ně kladeny specifické požadavky, které zásadním způsobem přispějí k úspěšné realizaci změny.

Nejdůležitější věcí je závazek (19) vedení začít proces změny a projít všechny jeho fáze až k úspěšnému zakončení. Vrcholovému vedení tak vniká povinnost udělat

maximum pro úspěšné dokončení projektu.

Dalším důležitým aspektem je vlastní příklad, který management poskytuje ostatním pracovníkům ve vztahu k probíhajícím změnám. Je nutné změny akceptovat a aktivně podpořit; v tomto případě musí vedení vystupovat jako sehraný tým. Není možné, aby někteří vedoucí pracovníci otevřeně kritizovali rozhodnutí vedení jako celku. Přístup, pracovní nasazení a další postoje od vrcholového vedení se rozšíří přes všechny řídicí pozice v dobrém i špatném případě. Všichni členové vedení si musí být vědomi skutečnosti, že svým jednáním dávají příklad ostatním.

2.6.11 Chyby při provádění organizačních změn

Realizace organizační změny v jakékoliv organizaci s sebou přináší veliký prostor pro řadu chyb. Některým z nich je možné se vyvarovat, jiné se dají zahrnout do plánu projektu a minimalizovat tak jejich důsledky.

Mezi časté chyby při zavádění organizačních změn mohou patřit dle (19) a dle (4)

- snaha vylepšování probíhajících činností místo jejich kompletní změny
 - je třeba jasně definovat nutnost a intenzitu změny každé činnosti a oblasti
- ignorování názorů, připomínek a hodnot všech zaměstnanců
 - při tvrdém prosazování změny direktivním způsobem narazí management na velký odpor všech zúčastněných, což provádění změny značně zkomplikuje, případně naprosto zablokuje
- přílišné nasazení pro krátkodobá vítězství a drobné problémy
 - při rozmělnění úsilí o změnu především na krátkodobá vítězství může způsobit ztrátu směru a ztrátu přehledu o komplexní situaci realizace změny
- nedostatek vytrvalosti při realizaci organizační změny
 - po zahájení realizace změny je nutnou podmínkou vydržet a pokračovat v úsilí i pokud nepřichází výsledky okamžitě
- omezení oblasti, které se má změna týkat, v průběhu její realizace
 - v průběhu změny je možné narazit na obtíže, které vyústí ve snahu zúžit původní oblast změny tak, aby se potížím vyhnula; to ovšem vede k odklonu od původního záměru a nemůže vést k úspěšné realizaci změny

- blokování snah o změnu buď firemní kulturou nebo podnikovým vedením
 - realizační tým musí mít natolik silný mandát, aby nebylo možné snahy o změnu blokovat; v týmu je důležité dostatečně významné zastoupení osob z vrcholového managementu, kteří budou participovat na procesu transformace
- drastické omezení zdrojů v rámci úsporných opatření
 - úspěšně realizovaná změna potřebuje od začátku až dokonce dostatečnou podporu také ve zdrojích, jak kapitálových, tak ve zdrojích pracovníků; je důležité vyčlenit na ni s přiměřenou prioritou kvalifikované osoby do týmu, kteří nebudou přetěžováni ještě dalšími úkoly
- snížení priority prováděné změny a následné přebití každodenními problémy
 - vzhledem k dlouhodobému charakteru procesu změny může ustoupit ze zřetele nutnost systematického postupu na úkor každodenních operativních rozhodnutí a problémů
- dovolení vzniku většího množství projektů v oblasti změn v jednom čase
 - několik souběžných projektů, které mají za cíl realizaci změny ve společnosti, může působit často kontraproduktivně, především v oblasti možných protichůdných výstupů z jednotlivých projektů; rostou nároky na koordinaci a nutnost společného řízení
- nevhodné načasování začátku a realizace změn v závislosti na vnitropodnikových změnách
 - personální změny na vedoucích pozicích zásadně ovlivní realizaci prováděných změn; patří sem například odchod významných vedoucích pracovníků do důchodu apod.
- snaha provádět změnu tak, aby se nikdo necítil obtěžován zásahy od svých činností a rolí
 - v případě, že změna nebude mít za úkol ovlivnit pracovníky i v případě, že se jim to nelíbí, nemá šanci efektivně se prosadit
- ústup od projektu v okamžiku projevení nespokojenosti nebo nesouhlasu se změnami a přístupy, které se v rámci změny realizují
 - v případě vyvolání odporu k zaváděným změnám je nutné nepolevit

a neustoupit, je zde prostor pro zlepšení komunikace a vysvětlení potřebných a prováděných kroků

- zbytečné prodlužování doby trvání procesu změny
- v případě nedosahování malých vítězství a nedodržování termínů se dostaví rozčarování z výsledků a může to vést až k ukončení projektu změny

2.7 Omezení při realizaci změn v neziskových organizacích

Vzhledem k charakteru fungování neziskových organizací je možné identifikovat několik problémů, které jsou specifické právě pro realizaci změny v neziskovém sektoru. Je možné vidět především překážky uvedené následně.

2.7.1 Financování neziskové organizace

Neziskové organizace nejsou finančně ohodnoceny dle své aktivity, kterou provádějí, ale klíčové je pro ně získání prostředků a stanovení naplánovaného rozpočtu. Tato skutečnost má vliv na celkovou orientaci organizace i jejího pracovního úsilí. V praxi pak tedy nejde o dosažení konkrétního cíle, ale často o pokrytí co nejširšího možného spektra aktivit. Organizace se pak může dostat do situace, kdy se nejdůležitější činností stane získávání prostředků pro existenci a fungování organizace a samotné činnosti, pro které byla organizace založena, nebudou ve středu zájmů. V tomto případě bude problematické prosazování změny v oblasti, která dostatečně plní roli aktivity, na jejíž realizaci je možné získávat finanční prostředky.

2.7.2 Závislost na vnějších faktorech

Závislost na vnějších faktorech úzce souvisí se závislostí na získávání finančních prostředků. Vzhledem k potřebě získat a udržet sponzory a donátory se organizace musí snažit také uspokojit jejich požadavky a vyhovět jejich přáním. Pokud tedy některý ze sponzorů přispěje finančně na podporu konkrétní aktivity, je velmi těžké až nemožné tuto aktivitu inovovat a měnit, pokud se například způsob její realizace ukáže jako neefektivní. Největším problémem je pak zrušení nevyhovující aktivity, která je požadována a podporována některým ze sponzorů.

2.7.3 Morální hlediska působení neziskové organizace

„Instituce veřejných služeb koneckonců existují proto, aby „konaly dobro“. To znamená, že se na své poslání dívají z absolutního morálního hlediska, a ne jako na ekonomický subjekt podléhající kalkulaci nákladů a výnosů.“²

Upřednostňování morálních hledisek před ekonomickými přináší problematiku kvantifikace cílů a horší pružnost při rozhodnutích, která by mohla přinést vyšší ekonomické efekty. Často se tak rozhodnutí organizace neřídí zavedenými přístupy při rozhodování firem v tržním prostředí. Při navrhování a zavádění změn tak hrají roli morální pohledy na dané změny a mají ve velké většině případu charakter hlavního faktoru pro posouzení. Při nesplnění těchto morálních kritérií pak nemá návrh inovace šanci na prosazení, i kdyby z dlouhodobého hlediska přinesl efektivnější fungování organizace a lepší výsledky v její činnosti.

² BARTES, František. Management inovací. 7. upr. vyd. Brno : Ing. Zdeněk Novotný CSc., Ondráčkova 105, 628 00 Brno, 2006. 142 s. ISBN 80-7355-065-2. Str. 88

3 Analýza problému a současné situace

3.1 Popis Vysokoškolského katolického hnutí Brno, o.s.

Vysokoškolské katolické hnutí Brno, o.s. (dále VKH Brno) je občanským sdružením, které má přibližně 500 členů, především vysokoškoláků. Sídlí v Brně na ulici Kozí 8, kde má zázemí na Studentském centru. VKH Brno je neziskovou organizací, její financování je tedy závislé na získaných grantech a dotacích, další příjmy pak tvoří dary od příležitostných i pravidelných dárců. Pro realizaci svoji činnosti sdružení využívá služeb dobrovolníků, opět v drtivé míře z řad studentů.

Statutárními zástupci jsou volení předseda, místopředseda a radní za jednotlivé rezorty. Tito zástupci jsou voleni z řad členů-studentů na dobu jednoho roku. VKH Brno má také dle svých stanov ustanovenou kontrolní komisi, která plní roli dozorčího orgánu nad činností sdružení.

3.1.1 Finanční vymezení

Ve finanční oblasti je možné VKH Brno popsat prostřednictvím následujících údajů. Za rok 2009 tvořil úhrn příjmů sdružení 411 tis. Kč, ze kterých plných 234 tis. Kč tvořily dary a dotace. Zbylé příjmy se podařilo generovat především díky úspěšnému konání vysokoškolského plesu a několika dalších akcí.

Na výdajové straně jsou nejvyšší položkou nájem za využívané prostory společně s platbou za veškeré energie. Dalšími náklady jsou provozní náklady spojené s realizací jednotlivých akcí, nákupem nápojů a potravin na občerstvení, zařizování programů, pronájmů jednotlivých prostor pro konání akcí a řada dalších. Významnou položkou mezi náklady je také nákup vybavení pro chod Studentského centra. Celkové náklady tedy byly v roce 2009 vyčísleny na 397 tis. Kč.

Vzhledem k malému rozdílu příjmů a nákladů je patrná závislost sdružení na získání grantů, dotací a darů, které umožňují realizovat činnost VKH Brno v takovém rozsahu, jako je v současném období.

3.1.2 Historie

Sdružení VKH Brno bylo založeno v Brně v roce 1990 vysokoškolskými studenty podobně jako v dalších studentských městech. Původní ideou bylo vytvoření

platformy pro setkávání a sdílení vysokoškolských studentů na křesťanské bázi. Již od počátku své existence VKH Brno úzce spolupracoval s jezuitským řádem, který poskytl prostory pro realizaci činnosti sdružení a prostřednictvím instituce studentského kaplana se také aktivně podílel na duchovní formaci studentů.

S přibývajícím počtem členů se rozrůstala také šíře aktivit až do dnešní podoby. Velký vliv na rozsah a hloubku nabízených činností měli vždy sami studenti prostřednictvím volené Rady sdružení, která se snažila reflektovat požadavky vysokoškoláků v dané době. Proto se ráz sdružení v historii měnil od původně intelektuálně-filozofického prostředí k diskuzím a sdílení názorů až po dnešní projektově orientovaný model s důrazem na realizaci širokého spektra akcí s využitím velkého zapojení dobrovolníků.

3.1.3 Aktivity

Sdružení má ve svých stanovách jako svoji vizi uvedeno vytváření prostředí stimulujiícího osobnostní, profesní, sociální, fyzický a duchovní růst mladého člověka. (17) K naplnění této vize rozvíjí VKH Brno řadu aktivit, od kulturních přes společenské po duchovní. Mezi tyto aktivity patří realizace studentských mší, pak dále pořádání přednášek, besed a diskuzí s významnými osobnostmi kulturního i veřejného života, realizace vernisáží a výstav v galerii Studentského centra; do kulturních aktivit spadá také filmový klub, literární večery a společné navštěvování divadel. V oblasti společenských akcí je to například posezení u cimbálu, maškarní veselice Mecheche, ples VKH Brno a dubnový AprílFest. Ve sportovní oblasti se jedná především o sportovní den, duchovně-sportovní činností jsou denní a noční poutě v okolí Brna.

Studenti mohou po celý týden v otevíracích hodinách využít přístupu na Studentské centrum, kde je jim k dispozici knihovna, dále také možnost přístupu na internet na volně dostupných počítačích s možností tisku. V prostorách Studentského centra také komunita St. Egidio připravuje jednou týdně jídlo pro bezdomovce a probíhá zde velká část činností VKH Brno jako takových.

Samostatnou složkou aktivit jsou aktivity na celostátní bázi v rámci zastřešujícího Vysokoškolského katolického hnutí Česká republika, o.s. Do této oblasti spadá spolupořádání celostátní konference o pastoraci vysokoškoláků, zapojení

v přípravách a realizaci celostátního setkání Dny důvěry 2009 v Brně a účast v přípravném a realizačním týmu celostátního setkání vysokoškoláků Studentský Velehrad.

Celou šíři aktivit sdružení realizuje prostřednictvím dobrovolníků, které koordinuje a řídí studentská rada v čele s předsedou a místopředsedou.

3.2 Současná organizační struktura

Organizační struktura VKH Brno sestává z předsedy sdružení, místopředsedy a radních za jednotlivé rezorty, kteří dohromady tvoří výkonný orgán sdružení – Radu VKH Brno. Pak existuje neorganizovaná skupina dobrovolníků, kteří jsou využíváni ad hoc při realizaci jednotlivých činností podle potřeby a momentálních aktivit. Z těchto dobrovolníků pak vybírají jednotliví radní za dané rezorty. V současné radě jsou tedy zastoupeny následující pozice:

- předseda
- místopředseda
- radní za akce
- radní za finance
- radní za kulturu
- radní za přednášky
- radní za propagaci
- radní za duchovní život
- radní za charitu

Mezi stálé pozice pak také patří správce studentského centra a dva správci IT. Současnou organizační strukturu popisuje následující obrázek.

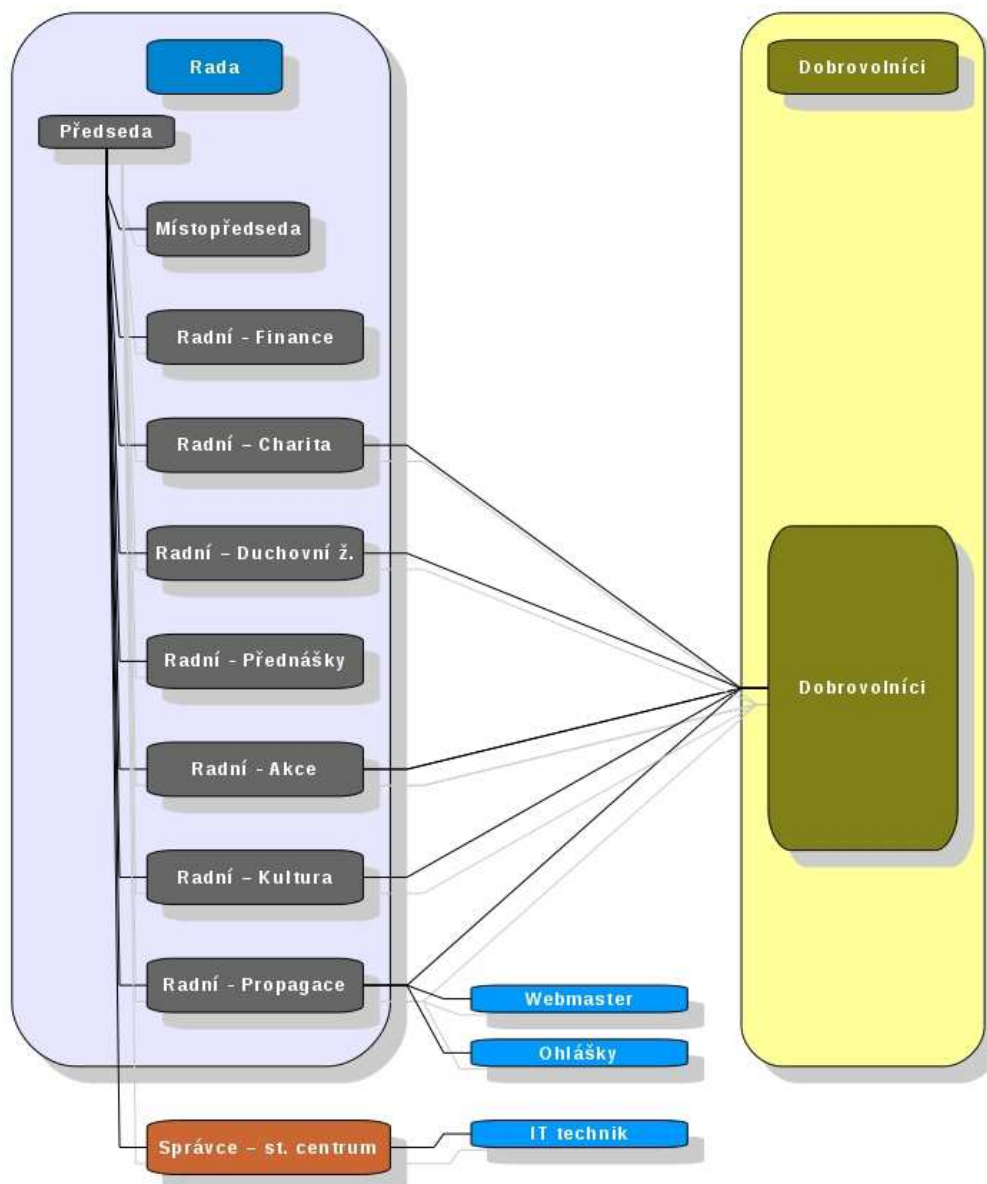


Diagram č.1: Současná organizační struktura. Zdroj: vlastní

3.2.1 Pozice, rezorty a jejich pracovní náplň

Počet a náplň jednotlivých rezortů se v průběhu historie obměňoval, v rámci poptávky studentů po určitých činnostech aktivitách rezorty vznikají nebo se naopak slučují. V tomto procesu hraje důležitou roli kritické zhodnocení předchozí rady. V současné době je struktura a náplň jednotlivých rezortů určena na základě realizovaných aktivit následujícím způsobem.

Předseda

Je zástupcem sdružení vůči ostatním stranám, řídí sdružení a také řídí zasedání Rady sdružení, které je členem a ve které má rozhodující hlas při rovnováze hlasů. Předseda koordinuje jednotlivé rezorty při realizaci činností. Má také spolu s finančníkem možnost nakládat s finančními prostředky sdružení.

Místopředseda

Zastupuje předsedu, orientuje se na koordinaci vnitřních rezortů stejně jako na spolupráci s dalšími organizacemi. Komunikuje s celostátním VKH a se studentskými organizacemi, podílí se na realizaci společných projektů lokálního i celostátního charakteru.

Radní za akce

Spolu s dobrovolníky odpovídá za průběh a úspěšnou organizaci jednotlivých akcí, do který spadá posezení u cimbálu, taneční Mecheche, ples a opět taneční AprílFest. Úkolem radního je kompletní zajištění akce od prostor přes průběh po vyúčtování. Činnost tohoto rezortu probíhá relativně nárazovým způsobem vždy v závislosti na právě připravované akci.

Radní za finance

Náplní je vedení účetnictví sdružení a dále podávání a vyúčtování grantů pro chod sdružení. Patří sem také správa hotovosti, proplácení jednotlivých nákladů, podávání daňového priznání a odpovědnost za finanční chod celého sdružení. Do tohoto rezortu také spadá fundraising – získávání sponzorů a nových zdrojů.

Radní za propagaci

Rezort propagace zodpovídá za tvorbu a distribuci propagačních materiálů, především plakátů. Dále pak má na starosti kompletaci a distribuci mailového zpravodaje na začátku každého týdne do databáze odběratelů. Zajišťuje také chod webových stránek a v neposlední řadě propagaci sdružení na studentských akcích třetích stran lokálního i celostátního charakteru.

Radní za kulturu

V kompetenci tohoto rezortu je správa chodu Galerie, tedy oslovování a získávání výtvarníků a realizace vernisáží. Dále sem patří filmový klub a koordinace aktivit v souvislosti s kulturními akcemi ve spolupráci s třetími stranami, například brněnská Noc kostelů.

Radní za přednášky

Zodpovídá za vzdělávací a populárně-naučné přednášky, které probíhají většinou každý týden v pondělí, mimořádně i v jiné dny v týdnu. Úkolem je zajištění přednášejícího vzhledem k požadovanému tématu, dále pak techniky a prostor pro realizaci přednášky; také výroba informačních a propagačních materiálů k dané přednášce.

Radní za duchovní život

Koordinuje dobrovolníky v oblasti přípravy a průběhu studentských mší, dále pak neformální teologické semináře pod názvem Teologické plkání a spadá sem také aktivita Kosteltour – komentované prohlídky brněnských kostelů. Důležitými aktivitami jsou také denní i noční poutě v Brně i okolí a svatodušní bdění.

Radní za charitu

Charita VKH Brno pravidelně realizuje projekt „adopce na dálku“, kdy brněnští vysokoškoláci prostřednictvím dobrovolné sbírky podpoří formou adopce dítě z některé z rozvojových zemí. Další činností zajišťovanou charitou VKH Brno je charitní divadlo, které navštěvuje domovy důchodců a hospice. Důležitou složkou je také propagace a zprostředkování dobrovolnické činnosti v projektech organizací jak v České republice, tak i v zahraničí.

3.2.2 Rozdělení pravomocí a odpovědnosti

V současné struktuře sdružení je velká koncentrace pravomocí soustředěna u předsedy. Jednotliví radní s ním konzultují veškerá rozhodnutí. Záležitosti významnějšího charakteru jsou předkládány k řešení na zasedání Rady jednou za 14 dní.

V případě hlasování k přijetí rozhodnutí je potřeba prostá většina hlasů přítomných radních za splnění podmínky usnášenišchopnosti, tedy přítomnosti alespoň pěti členů Rady (včetně předsedy a místopředsedy). V případě rovnosti hlasů má rozhodující vliv hlas předsedy.

Jednotliví radní mají omezenou možnost samostatného rozhodování v rámci svých rezortů, většina rozhodnutí se proto diskutuje na radě a nebo spadá do rozhodovacích kompetencí předsedy.

Každý radní odpovídá za akce, které spadají do jeho rezortu. Odpovídá za jejich přípravu, realizaci, získání a koordinaci potřebného množství vhodných dobrovolníků. Specifickou roli odpovědnosti mají radní s rezorty, které běží průběžně bez ohledu na jednotlivé akce a to jsou rezort propagace a rezort financí. Zde je potřeba kontinuálního nasazení, především u účtování jednotlivých nákladů a propagace celé činnosti sdružení.

3.2.3 Současný styl práce

Zasedání rady

Rada sdružení se schází každé dva týdny v úterý večer. Zasedání rady je otevřené všem, kdo mají zájem se zúčastnit a přednést svůj návrh. Radu svolává předseda sdružení, který také zasílá přibližně den dopředu program zasedání a témat k prodiskutování. Řada dílčích témat se také objeví a přidá až při samotném průběhu rady. Průběh zasedání řídí předseda, provádí se zápis ze zasedání, který je následně volně k dispozici na internetových stránkách.

Vzhledem k tomu, že setkání rady je jediným setkáním týmu jako takového, probírají se zde jednotlivé aktivity, činnosti a plánované akce velice podrobně spolu s určením odpovědností. Řada radních tak je zapojena do projektů a akcí jiných rezortů na pozici dobrovolníků. Často tak dochází ke kumulaci funkcí pro jednu osobu radního.

Součástí zápisu je také seznam úkolů pro jednotlivé radní případně dobrovolníky. Tento seznam je spolu se zápisem rozeslán všem radním prostřednictvím mailové konference.

Komunikační prostředky

Drtivá většina komunikace v rámci sdružení je realizována prostřednictvím elektronické pošty. Pro hromadnou korespondenci je využívána hromadná mailová korespondence, kde má každý z jejich účastníků možnost zaslat email, který je následně rozeslán na všechny adresy konference. Do konference jsou zařazeni všichni radní, někteří externí spolupracovníci a také studentský kaplan.

Nevýhodou konference je její neefektivní využití pro řešení problémů, které se týkají pouze úzkého okruhu lidí, formou mailové diskuze, která se pak v kopii přeposílá všem účastníkům konference.

Další formy spolupráce

Řada jednotlivých problémů a úkolů se také řeší v interakci mezi jednotlivými radními a dalšími odpovědnými osobami. Prostředkem k těmto interakcím je nejčastěji možnost setkání na Studentském centru. K těmto setkáním pak dochází jak plánovaně, tak spontánně. Některé úkoly tak nemají přesně definovaný časový rámec řešení.

3.2.4 Využití dobrovolníků

Při všech činnostech VKH Brno je naprosto klíčové využití dobrovolníků z řad studentů. Databázi dobrovolníků získává VKH Brno na začátku akademického roku, kdy po zahajovací mši je možné se zapsat na seznam jako potenciální dobrovolník společně s emailovou adresou. Vzniká tak skupina studentů, kteří jsou ochotni realizovat se formou dobrovolnické práce různým způsobem. Na tyto e-maily se pak posílají nabídky a požadavky na dobrovolníky podle požadavků jednotlivých rezortů.

Důležitou cestou získávání dobrovolníků je také osobní doporučení a aktivní oslovování studentů s nabídkou realizace v některé z oblastí činnosti sdružení.

Toto využití dobrovolníků přináší řadu omezení a nevýhod. Především je to nestabilní skupina spolupracovníků, která nespolupracuje systematicky. Je tedy obtížné pracovat na navyšování znalostí a dovedností jednotlivých dobrovolníků, kteří jsou využíváni pouze nepravidelně. Obtížněji se také navazuje bližší vztah mezi jednotlivými pomocníky a Sdružením, jeho cíli a filozofií.

3.2.5 Příklad fungování organizační struktury – organizace plesu

Ples VKH Brno je pořádán již patnáct let a stal se klíčovou akcí z mnoha hlediska. Jedním je počet účastníků, který se pohybuje kolem 450 studentů a ples je tak největší akcí, kterou sdružení pořádá. Další hledisko je finanční, protože příjmy z plesu tvoří víc než součet příjmů ze všech ostatních akcí dohromady. Dále je ples také nejnáročnější akcí z hlediska zapojení největšího počtu dobrovolníků, které je třeba koordinovat.

Příprava plesu je zahájena zajištěním prostor a hudební skupiny s dostatečným předstihem přibližně 4 – 6 měsíců. Prostory a hudbu zajišťuje radní za akce. Další přípravnou fází je získávání sponzorů a cen do tomboly. Tuto činnost zajišťuje některý člen rady, většinou místopředseda, který se snaží oslovit maximum sponzorů pro ples. V souvislosti s tombolou je také nutné zajistit a vyrobit přibližně 5000 losů. Ty jsou vytištěny na Studentském centru a zabaleny při zasedání rady přítomnými radními. Toto balení může trvat i řadu hodin.

Zajištění nápojů a občerstvení pak opět zajišťuje radní za akce s částečnou pomocí předsedy. Oslovením všech členů sdružení pak získává dobrovolníky pro prodej občerstvení a nápojů za barem a také ke vstupu pro prodej a kontrolu vstupenek.

Dále se radní podílí také na samotném průběhu plesu, kdy vypomáhají s prodejem tomboly a následně s jejím předáváním, některý z radních je také většinou osloven s nabídkou funkce moderátora.

Stejně pak se většinou konkrétní radní podílí na úklidu a konečném předání všech prostor společně s pomocí dobrovolníků, které se podaří získat přímo na místě po skončení plesu.

V praxi tedy díky organizování plesu v úzkém týmu rady dochází k velké kumulaci funkcí mezi členy rady a jejich velkému pracovnímu vytížení před plesem i v průběhu samotného plesu, kterého si pak prakticky vůbec neužijí jako účastníci.

3.3 Využití SWOT analýz

Ve VKH Brno efektivitu jeho fungování a možnost dalšího rozvoje ovlivňuje řada faktorů, které jsou navzájem propojeny a ovlivňují se.

Hlavním faktorem je především organizační struktura, tedy počty rezortů,

konkrétních radních a jejich vzájemných vztahů. Důležitým faktorem je ovšem také způsob práce jednotlivých rezortů i celé rady VKH Brno. Obě oblasti spolu úzce souvisí, přesto každá jiným způsobem ovlivňuje celkovou efektivitu fungování rady a případných dobrovolníků.

Pro podrobnější výsledky analýzy současného stavu bude separátní SWOT analýze podrobena jak samotná organizační struktura, tak systém práce včetně setkávání rady a systém současného zapojení dobrovolníků při realizaci aktivit VKH Brno.

3.4 SWOT analýza současné organizační struktury

Současná organizační struktura vznikla prostřednictvím vývoje organizace, rozšiřování jejich činností a následné snahy realizovat aktivity, o které mají vysokoškolští studenti zájem. Tento vývoj s sebou přinesl určité charakteristiky organizační struktury a také omezení pro další rozvoj činností. Metoda SWOT popisuje situaci ze čtyř pohledů: silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb.

Silné stránky	Slabé stránky
<ul style="list-style-type: none"> - vysoká integrita organizační struktury - úzké vazby jednotlivých radních a předsedy - specializace jednotlivých radních na své rezorty - v případě schopného předsedy efektivní řízení rady jako celku 	<ul style="list-style-type: none"> - nutnost společného řešení a rozhodování všech záležitostí - s rostoucími požadavky na rezort neúměrný růst požadavků na konkrétní radní za rostoucí rezorty - malá dynamika organizační struktury - kumulace funkcí - koncentrace know how v jednotlivých osobách

Příležitosti	Hrozby
<ul style="list-style-type: none"> - zvýšení zájmu vysokoškoláků o zapojení do rady - požadavek členů sdružení na zúžení portfólia aktivit a prohloubení jejich kvality 	<ul style="list-style-type: none"> - růst požadavků na kvalitu i kvantitu činností současné rady - změna požadavků potenciálních radních na organizační strukturu - změna legislativy, upravující vnitřní chod občanského sdružení - odchod radního

Tabulka č.1: SWOT analýza současné organizační struktury

3.4.1 Silné stránky

Mezi silné stránky současné organizační struktury patří vysoká integrita všech prvků. Vzhledem k velikosti a propojenosti celé rady je pak charakteristickým rysem velká soudržnost celé organizační struktury, která také přináší úzké vazby jednotlivých radních a předsedy. Je tedy možné efektivně řídit celou radu prostřednictvím schopného předsedy. Jednotliví radní se také mohou specializovat na svůj rezort, který plně spadá do jejich kompetence a sami rozhodují a realizují činnost v daném odvětví podle svého uvážení.

3.4.2 Slabé stránky

Vzhledem k současnému nastavení organizační struktury i pravidel fungování je nutné, aby veškeré řešené problémy a záměry byly řešeny společně na zasedání rady. To omezuje kompetence jednotlivých radních a také předsedy a místopředsedy v otázkách operativního řízení.

S růstem požadavků na rezort a jeho aktivity pak také neúměrně rostou požadavky, které jsou kladeny na osobu radního, který za veškeré aktivity zodpovídá a také je realizuje. Tím dochází k jeho přetížení a také k neochotě realizovat nové aktivity.

Omezením pro další fungování organizace je malá dynamika organizační struktury, která právě díky své komplexnosti a úzkým vazbám není dobře připravena

reagovat na nové podněty a požadavky.

Mezi významné slabé stránky patří také vysoká koncentrace know how jednotlivých rezortů v osobách jednotlivých radních. Při jejich odchodu – ukončení studia, odchod za prací, konec funkčního období – je velice těžko podpořit předání know how. Dochází tak ke ztrátám kontaktů, postupů a řady zkušeností.

3.4.3 Příležitosti

Mezi příležitosti patří nárůst zájmu členů sdružení o zapojení do rady na pozice jednotlivých radních. Vzhledem k ustálenému modelu fungování a menší organizační struktuře není pro nově příchozí velkým problémem se ve struktuře zorientovat a začlenit.

Druhou příležitostí je také změna požadavků na aktivity, realizované radou. Pokud by došlo k požadavku na snížení jejich počtu a naopak prohloubení jejich obsahu, bude malý tým se specializací jednotlivců na danou oblast-rezort fungovat velice dobře.

3.4.4 Hrozby

Při požadavků členů sdružení na současné zvyšování kvantity i kvality aktivit dojde velice rychle k přetížení současné organizační struktury jednotlivých radních a organizační struktura se pak stane naprosto nedostačující.

Hrozbou se může stát také změna požadavků potenciálních radních na organizační strukturu, do které by měly zájem se zapojit. Současný stav a možnosti pro ně nemusí být dostatečně kvalitní natolik, aby se aktivně zapojili do práce jako radní.

Další hrozbou by mohla být také změna legislativy, která by začala upravovat vnitřní strukturu občanských sdružení, požadovala vznik některých povinných pozic a činností například v oblasti auditu financí apod.

Hrozbou pro současnou organizační strukturu je také odchod radního nebo jeho dlouhodobá nedostupnost, ať už ze studijních, zdravotních nebo pracovních důvodů. Vzhledem k úzkému provázání a kumulaci funkcí každý výpadek citelně zaznamená většina rezortů a dotkne se velké části činností napříč jejich spektrem.

3.5 SWOT analýza současného stylu práce

Stejně jako organizační struktura i styl práce rady je dán historickým vývojem. V minulosti vzhledem k nižšímu počtu aktivit počet setkávání rady, jejich náplň i související komunikační procesy a realizace zadaných úkolů plně dostačovaly k plnění cílů organizace. Díky narůstajícímu portfoliu aktivit se však projevují limity, kterými současný systém práce omezuje další rozvoj.

<p><i>Silné stránky</i></p> <ul style="list-style-type: none">- týmová práce- možnost participace na všech aktivitách- jednodušší komunikace- stabilní tým- otevřenost rady	<p><i>Slabé stránky</i></p> <ul style="list-style-type: none">- radní musí řešit i nerelevantní témata k jejich rezortu- délka a rozsah porad- neefektivní využití mailové konference- kombinace funkcí radní a dobrovolník- nesystematická práce s dobrovolníky
<p><i>Příležitosti</i></p> <ul style="list-style-type: none">- potenciál dobrovolníků- možnosti komunikačních technologií- zájem dobrovolníků o dlouhodobou spolupráci- zájem dobrovolníků o zapojení v konkrétním segmentu	<p><i>Hrozby</i></p> <ul style="list-style-type: none">- nedostatek dobrovolníků- nezájem mladých lidí o dobrovolnickou činnost- konzumní přístup k aktivitám- individualistický přístup k seberealizaci- selhání rezortu kvůli selhání jednotlivce

Tabulka č.2: SWOT analýza současného způsobu práce

3.5.1 Silné stránky

Současný styl práce posiluje povědomí o společné týmové práci. Všichni radní se podílejí na detailním plánování všech aktivit, mají tedy možnost se k nim vyjádřit

a participovat na jejich realizaci. Díky realizaci aktivit v relativně malém týmu, složeném ve velké většině případů z radních, je také jednodušší komunikace; také jsou eliminovány komunikační šумы, opět díky přítomnosti všech radních při rozhodování a plánování. Díky stabilnímu týmu radních odpadá nutnost začleňování nových členů do týmu. Protože jsou zasedání rady otevřená všem nápadům a připomínkám, může se jí zúčastnit kdokoliv a přednést svůj návrh.

3.5.2 Slabé stránky

Protože se na zasedání řeší podrobně veškerá činnosti sdružení, radní musí často rozhodovat a řešit, případně se účastnit řešení záležitostí, které nejsou relevantní k jejich rezortům a nespádají do nich. To jim potom neposkytuje dostatek prostoru pro realizaci v oblasti, kterou si na počátku zvolili.

Otevřenost rady a podrobné probírání všech témat vedou často také k přílišné délce porad, které trvají někdy i do pozdních nočních hodin.

Další slabou stránkou současného způsobu práce je kumulace funkcí, kdy jeden radní je zároveň dobrovolníkem v některých dalších rezortech, kde pomáhá s dalšími akcemi. Dochází jednak k jeho přetěžování, na druhé straně pak k riziku spojenému s jeho případnou nedostupností.

Komunikační prostředky, reprezentované souhrnnou e-mailovou konferencí, nejsou ideálním řešením. Často dochází k diskuzím prostřednictvím konference a její účastníci jsou pak zahlceni velkou řadou e-mailů, které pro ně nejsou relevantní.

Velkou slabinou je také nesystematická práce s dobrovolníky. Ti jsou v průběhu roku vždy získávání ad hoc pro pomoc při konkrétní akci. Bohužel s nimi není udržován žádný další kontakt, případně realizována další spolupráce a při další akci je nutné opět získávat nové dobrovolníky.

3.5.3 Příležitosti

K příležitostem se řadí velký potenciál dobrovolníků, kteří jsou ochotni spolupracovat a zapojit se do činnosti. Tento potenciál je možný následně využít prostřednictvím systematického přístupu k dobrovolníkům, jejich dlouhodobého zapojení a pravidelného udržování kontaktů.

Komunikační technologie jsou velkou příležitostí ke zlepšení fungování organizace, distribuce úkolů i jejich efektivního plnění. Je možné kromě využití emailů přemýšlet o využití dalších komunikačních prostředků ke zlepšení práce celé rady i dobrovolníků.

Příležitostí pro další práci především s dobrovolníky je také jejich zájem o dlouhodobější spolupráci. Nechtějí sice přebírat zodpovědnost jako radní, ale rádi budou pomáhat s určeným úkolem dlouhodobě. To jim také umožní se specializovat na danou činnost případně úkol a realizovat jej dlouhodobě podle svých možností a představ.

3.5.4 Hrozby

Do hrozeb spadá možnost poklesu zájmu o spolupráci ze strany dobrovolníků při nedostatečném ocenění, motivaci a zájmu. Také s tím souvisí neschopnost získat nové pomocníky a následná přetíženost radních jako takových.

Motivaci pro zapojení se jako pomocníci ovlivní celkový zájem mladých lidí o dobrovolnickou činnost a ochota obětovat svůj čas námahu pro druhé. S tím úzce souvisí i přístup k nabízeným aktivitám, který se stává konzumním – členové sdružení se tedy akcí účastní, ale nemají zájem na jejich realizaci.

Hrozbou pro stávající způsob práce je také individualistický přístup k seberealizaci – mladý člověk se chce realizovat, ale pouze dle svého uvážení a zájmu a může tak odmítnout jakoukoli hierarchii a případné zadávání úkolů resp. omezování jeho seberealizačních snah ze strany rady.

Při přetížení a velké časové náročnosti práce pak také hrozí selhání rezortu, který je závislý pouze na jedné osobě.

3.6 Vyhodnocení dotazníků pro jednotlivé radní

Níže jsou zobrazeny souhrnné výsledky dotazníků, které byly zodpovězeny všemi devíti radními, tedy 100% Rady VKH Brno.. Je v nich hodnocena především efektivita současné struktury, současný počet rezortů, vytíženost jednotlivých radních a dále také hodnocení spolupráce s dobrovolníky.

Dotazník na efektivitu organizační struktury a způsob práce s dobrovolníky VKH Brno					
Vyberte prosím vždy jen jednu možnost.					
1.V první části ohodnoťte na základě svých zkušeností efektivitu organizační struktury VKH Brno vzhledem k portfoliu aktivit, které realizuje.					
	Nízká	Podprůměrná	Průměrná	Nadprůměrná	Vysoká
Efektivita organizační struktury	X	XX	XXXX	XX	
2.V druhé otázce ohodnoťte současný počet rezortů (předseda, místopředseda, akce, finance, propagace, kultura, přednášky, duchovní, charita) vzhledem k aktivitám VKH Brno.					
	Naprosto nedostatečný	Nedostatečný	Spíše nedostatečný	Dostatečný	Příliš mnoho rezortů
Počet rezortů			X	XXXXXXXX	X
3.Ve třetí části ohodnoťte vytížení jednotlivých radních na dané pozici vzhledem k činnosti rezortu s přihlédnutím k množství úkolů a odpovědnostem jednotlivých radních.					
Rezort	Velké pracovní vytížení	Adekvátní pracovní vytížení	Nízké pracovní vytížení		
Předseda	XXXXXX	XXXX			
Místopředseda	XXXX	XXXX	X		
Radní - Akce	XXXXXX	XXXX			
Radní - Propagace	XXXXXX	XXXX			
Radní - Finance	XX	XXXXXXXX			
Radní - Kultura	X	XXXXXXXX	XX		
Radní - Duchovní život		XXXXXX	XXXX		
Radní - Charita		XXXXXXXX	XX		
Radní - Přednášky		XXXX	XXXXX		
4.Ve čtvrté části ohodnoťte přístup k dobrovolníkům a práci s nimi v globálním pohledu celého VKH Brno.					
Využití a zapojení dobrovolníků	Nízká	Podprůměrná	Průměrná	Nadprůměrná	Vysoká
Systematičnost	XXXXXX	XXX	X		
Efektivnost	X	XXX	XXXX	X	
Snaha o	X	X	XXXXXXXX	X	

dlouhodobější spolupráci					
Stabilita dobrovolníků (účast na více akcích VKH)	X	X	XXXXXX	X	
Konkrétní doporučení pro práci s dobrovolníky:					
<ul style="list-style-type: none"> - Systematická práce s dobrovolníky jako úkol pro samostatného člověka (místopředsedu?). Nejlépe vytvoření týmů pro každou sekci tak, aby spolupracovali s konkrétním radním především u hodně obsáhlých pozic v radě (akce, propagace) - Způsob práce s dobrovolníky rozhodně potřebuje změnu, zvýšení efektivity. Spolupráce sice funguje, ale počet stálých dobrovolníků je velmi nízký, ukazuje se, že je nedostatečný a při zvýšení intenzity a počtu činností organizace zkolabuje. - Práce s dobrovolníky by měla zajistit kontinuitu projektu. Dobrovolníci potřebují nabýt znalostí a zkušeností, a také vytvořit společenství, ve které by se jim dobře pracovalo, a ve kterém by našli také zázemí pro vztahy. Jako ideální řešení vidím zavedení jakési podoby týmů, které by jednotliví radní vedli - pomohlo by to jistě i velkému přetížení vedení. 					
Počet a složení rezortů – které rezorty by bylo vhodné přidat:					
<ul style="list-style-type: none"> - evangelizace, popřípadě evangelizace a ekumena - rezort pro vnější vztahy - sportovní aktivity - Navrhl bych tuto formu: <ul style="list-style-type: none"> - Radní - Kultura – pod ním Přednášky, Galerie SC, Divadlo 					
Počet a složení rezortů – které rezorty by bylo vhodné vypustit:					
<ul style="list-style-type: none"> - přednášky – sloučit s kulturou - sloučit přednášky a galerii - přednášky by se daly spojit s kulturou; nemusely by být každý týden, stačilo by jich udělat několik během semestru, když se podaří sehnat někoho zajímavého ne naopak, shánět lidi, jen aby každé pondělí bylo obsazené - sloučení přednášek a galerie kvůli větší systematičnosti a koordinaci kulturně-vzdělávacích akcí - možno vypustit přednášky 					

3.6.1 Vyhodnocení dotazníků

Efektivita organizační struktury

Efektivitu organizační struktury samotní radní hodnotí většinou jako průměrnou až nadprůměrnou, objevuje se však i jeden názor zastávající stanovisko, že je organizační kultura málo efektivní a podprůměrně efektivní.

Počet rezortů

Současný počet rezortů – tedy devět – považují radní většinou za dostatečný. Jeden radní zastává stanovisko spíše nedostatečného počtu, jeden označil variantu, že je

rezortů příliš mnoho.

Pracovní vytížení

Pracovní vytížení jednotlivých rezortů hodnotili radní tak, že velké až adekvátní pracovní vytížení přiřadily rezortům předseda, místopředseda, akce a propagace. Jako naprosto adekvátní bylo označeno pracovní vytížení v rezortu financí a charita. Naopak u rezortů duchovní život, kultura a přednášky převažuje označení jako adekvátní až malé pracovní vytížení.

Spolupráce a využití dobrovolníků

V této oblasti panuje hodnocení systematickosti přístupu k práci s dobrovolníky jako nízké až podprůměrné. Efektivnost využití dobrovolníků je hodnocena jako podprůměrná až průměrná. U stability dobrovolníků a hodnocení snahy o dlouhodobější spolupráci převládá shodně průměrné hodnocení.

Celkové hodnocení

Celkově tedy radní hodnotí současnou organizační strukturu jako průměrně efektivní s dostatečným počtem rezortů. Na druhé straně je patrné jejich hodnocení velkého pracovního vytížení především u rezortů vedení a akcí a propagace, oproti tomu nízké u rezortu přednášky a duchovní. V komentáři se také objevil názor, že při zvýšení intenzity činností může organizace zkolabovat.

Konkrétní návrhy ze strany radních

V oblasti rezortů, které by bylo vhodné přidat, většina radních považuje současný stav za dostatečný a objevily se pouze ojedinělé návrhy na rezort sportu, vnějších stavů a evangelizace.

U redukce rezortů se pět z dotázaných devíti radních shodlo na návrhu omezit rezort Přednášky; čtyři z nich pak dále navrhli spojit jej s rezortem Kultura.

Vzhledem k hodnocení náročnosti rezortu Přednášky je reálné jeho zapojení pod rezort Kultura s přidělením odpovědné osoby.

V oblasti práce s dobrovolníky padly požadavky na získání více stabilních dobrovolníků, také na nutnost podpory pocitu společenství a sdílení vědomostí.

3.7 Zhodnocení analýzy a současné situace

Analýza současné organizační struktury a také současného způsobu fungování organizace ukazuje, že toto nastavení má svá omezení. Podobně je také možné hodnotit výstup dotazníků ohledně pracovního vytížení radních některých rezortů. Vzhledem k historickému vývoji a počátkům fungování VKH Brno je pochopitelný vznik současné organizační struktury. S rozšiřováním aktivit však organizace práce není nastavena dostatečně dobře a neumožňuje další rozvoj. Dle dotazníku je počet rezortů hodnocen jako dostatečný současným aktivitám. Omezení v rozvoji leží především ve velké koncentraci pracovních úkonů na jednotlivé osoby radních, které vykonávají a realizují téměř všechnu činnost ve svém rezortu a jsou také zároveň nositeli kompletního know how své sekce. Při odchodu si pak s sebou berou i cenné zkušenosti, informace a kontakty. Tento fakt se projevuje i v průzkumu při požadavku, aby dobrovolníci měli možnost načerpat informace a zkušenosti ještě dříve, než se stanou radním. Další omezení vycházejí z celkového pojetí Rady jako ústředního rozhodovacího i výkonného orgánu. Spočívají především v nutnosti řešit všechny otázky a záležitosti společně, což při růstu aktivit znamená exponenciální růst času, který je třeba trávit na poradách. Tyto porady jsou už tak dostatečně dlouhé a velkou část času spotřebovává řešení témat, která nejsou pro všechny stejně relevantní. Úzké vztahy mezi předsedou a jednotlivými radními pak vedou k vysoké komplexnosti, na straně druhé je pak organizace málo dynamická.

Samostatnou kapitolu tvoří práce s dobrovolníky, která není prováděna systematicky, jak ukazují i výsledky dotazníků. Dobrovolníci pak nemají možnost získat zkušenosti z dlouhodobější spolupráce a získat tím průpravu pro případnou práci v Radě. Díky nesystematickému přístupu k dobrovolníkům také není možná jejich specializace na konkrétní oblasti a efektivní dělba práce.

Při svém fungování také management sdružení nevyužívá dostatečně technologických prostředků, které jsou k dispozici. Mailová konference, která zahrnuje všechny účastníky, často slouží k výměně diskuzí a řešení problémů, které většinu účastníků nezajímají a jen je zavalují řadou nevyžádaných emailů.

4 Vlastní návrh organizační změny

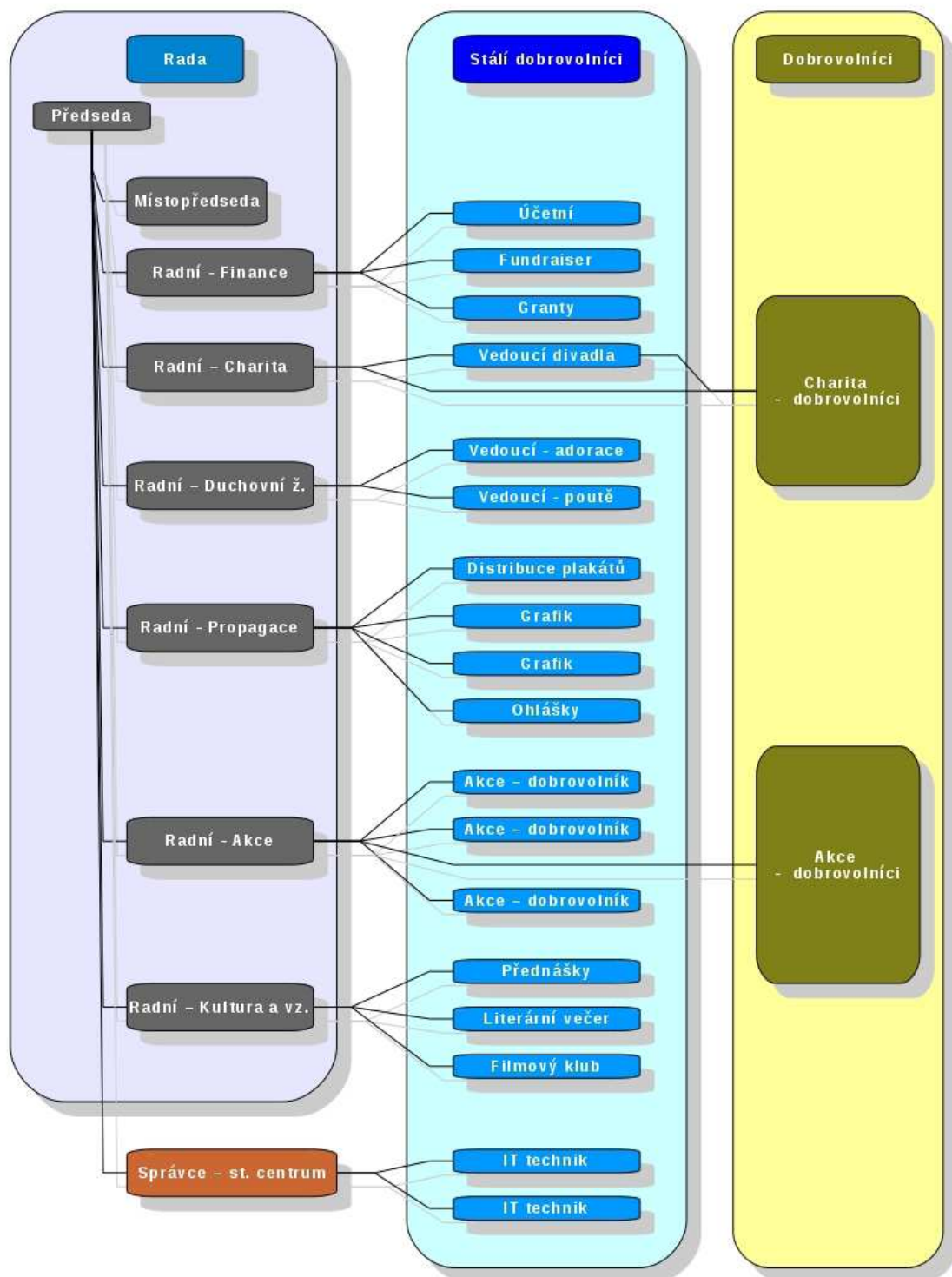
4.1 Stanovení cíle návrhu

Cílem návrhu je adekvátně k identifikovaným problémům v analytické části navrhnout změny v organizační struktuře i v organizaci práce tak, aby se co nejvíce eliminovali nepříznivé vlivy a organizace se mohla dále rozvíjet.

Navrhované změny mají za cíl upravit organizační strukturu co do počtu rezortů i jejich náplně, aby lépe pokrývaly portfolio aktivit, které VKH Brno nabízí a chce realizovat. Výraznou navrhovanou změnou bude také zařazení dobrovolníků do organizační struktury tak, aby bylo možné jejich dlouhodobé zapojení a realizace s tím souvisejících skutečností – specializace dobrovolníků, zlepšení jejich vztahu k organizaci a předávání know how. Další změny budou navrženy také v oblasti stylu práce rady, v náplni a organizování zasedání rady a jejich průběhu. Stejně tak se bude návrh zabývat možností decentralizace pravomocí a rozhodování obecně. Samostatnou částí návrhu pak bude také lepší využití informačních a komunikačních technologií pro podporu současných i plánovaných činností. Důležitou součástí návrhu bude pak systém práce s dobrovolníky a jejich motivace.

4.2 Návrh nové organizační struktury

Zásadní změnou organizační struktury bude vytvoření nových pozic pro dlouhodobé dobrovolníky-spolupracovníky. Tyto pozice budou přiřazeny jednotlivým rezortům podle jejich potřeb a aktivit, které vykonávají. Změnou projde také počet rezortů, kdy dojde ke sloučení rezortu Kultura a rezortu Přednášky do společného rezortu Kultura a vzdělávání. Bude tak možné lépe koordinovat především oblast přednášek a vernisáží řazených do tématických okruhů. Návrh nové organizační struktury ukazuje následující obrázek.



Obrázek č.2: Návrh nové organizační struktury. Zdroj: vlastní.

V rámci nové organizační struktury je tedy zohledněno konkrétní přiřazení dobrovolníků pod všechny rezorty. Tito dobrovolníci budou zastávat svoji pozici dlouhodobě, budou se tedy moci zaměřit a specializovat na své úkoly. Zároveň tím ulehčí práci konkrétnímu radnímu, který se nebude muset podrobně zabývat všemi činnostmi a bude spíše dohlížet a kontrolovat jejich realizaci.

Jednotliví dobrovolníci budou spadat přímo pod radní svých rezortů, kteří jim budou zadávat úkoly a delegovat práci. Zůstane zachován také způsob získávání jednorázových dobrovolníků při realizaci jednorázových větších akcí, kdy budou dobrovolníci opět získávání oslovením všech členů sdružení.

4.3 Změna pracovního stylu – rezortní týmy

Rozšířením organizační struktury o stále dobrovolníky dojde ke vzniku rezortních týmů. Tyto týmy bude tvořit vždy konkrétní radní a dobrovolníci daného rezortu.

Ve snaze o decentralizaci bude na radní – vedoucí jednotlivých týmu – převedena větší pravomoc ohledně rozhodování o záležitostech souvisejících s daným rezortem. V praxi se pak jednotlivé rezortní týmy budou setkávat na svých vlastních poradách, kde budou řešit detaily a konkrétní problémy daného rezortu. Jednotliví dobrovolníci tak budou bráni jako důležitá součást týmu, což zvýší jejich sounáležitost a pracovní zapojení.

Díky poradám rezortních týmů bude poté možno odlehčit zasedání celé rady o řešení jednotlivých záležitostí do zbytečných podrobností. Zasedání rady se díky tomu zkrátí a budou se na nich řešit pouze témata, která budou relevantní pro většinu zúčastněných radních. Podrobnosti pak vyřeší každý rezort sám a na radě bude pouze radní prezentovat výsledky a rozhodnutí, ke kterým jeho rezort dospěl.

4.4 Návrh změny náplně práce jednotlivých rezortů

Největší změnou v oblasti náplně jednotlivých rezortů bude především sloučení rezortů Kultura a rezortu Přednášky do jednoho společného rezortu Kultura a vzdělávání. U ostatních rezortů zůstává náplň práce velice podobná, dojde pouze k dílčím změnám vzhledem k rozšíření organizační struktury. Především u všech

radních přibude potřeb lepší komunikace a vyšší delegace jednotlivých úkolů na své rezortní dobrovolníky. V tomto případě bude nutné dobře zadávat práci a také následně kontrolovat její splnění. Radní totiž stále zůstává zodpovědným za činnost svého rezortu, včetně, té, kterou deleguje na dobrovolníky. Následovně jsou vypsány změny v požadavcích na jednotlivé radní a činnosti jejich rezortu.

4.4.1 Předseda

Předseda sdružení stále zůstává statutárním zástupcem, řídí Radu a nakládá s finančními prostředky. Důležitou změnou bude nutnost přistupovat k jednotlivým radním jako k vedoucím týmů dalších lidí, ne jenom jako ke koncovým realizátorům požadovaných činností. Další povinností se tak stane nejen zadávání úkolů a kontrola jejich realizace, ale také působení na týmovou práci jednotlivých rezortů, míru delegování a zapojení dobrovolníků.

4.4.2 Místopředseda

U místopředsedy rozšířením organizační struktury vzrůstá jeho úkol koordinace práce rezortů, vnitřních vztahů a celkového fungování organizace. Stále v jeho kompetenci zůstane realizace komunikace s celostátním VKH a ostatními organizacemi.

4.4.3 Rezort Akce

Pro rezort Akce budou vyčleněni radnímu tři pravidelní dobrovolníci. Tento tým bude pokrývat realizaci jednotlivých akcí v průběhu roku, kdy každý jeden člen týmu bude zodpovědnou osobou za jednotlivou akci – posezení u cimbálu, Mecheche, ples, AprílFest. Vzhledem k důležitosti a náročnosti bude radní osobně zodpovědný za ples jako klíčovou akci celého roku. Při realizaci těchto akcí pak následně bude tým oslovovat další dobrovolníky pro jednorázovou pomoc např. v šatně, na baru apod. Tito dobrovolníci budou na začátku akademického roku osloveni s možností přidat svůj e-mail do databáze, kam budou následně zasílány nabídky pomoci při jednotlivých akcích.

4.4.4 Rezort Finance

V rezortu financí dojde k rozdělení tří důležitých oblastí mezi jednotlivé osoby. Jedná se o oblast účetnictví, oblast grantů a oblast fundraisingu.

Odpovědný dobrovolník za účetnictví převezme vedení účetnictví, pokladního deníku a přípravu podkladů pro tvorbu vyúčtování na konci roku.

Dobrovolník za granty se bude systematicky věnovat vyhledávání vhodných grantových výzev, psaní a podávání jednotlivých grantů a také vyúčtování grantů již přidělených.

Fundraiser se zaměří na oslovování nových sponzorů a pravidelnou komunikaci se sponzory stávajícími. Do této komunikace bude spadat také zasílání novoročních, velikonočních a vánočních přání, zasílání výroční zprávy a také děkovacích dopisů a e-mailů po jednotlivých akcích, na které sponzoři přispívají.

Radní za finance pak bude koordinátorem tohoto týmu, bude operovat s peněžními prostředky a sestavuje rozpočet a účetní výkazy na konci kalendářního roku.

4.4.5 Rezort Propagace

Rezort Propagace bude nově zahrnovat kromě radního také další čtyři dobrovolníky – grafika, webmastera, distributora plakátů a ohláškáře.

Grafik bude zodpovídat za tvorbu plakátů a propagačních materiálů podle zadání, které mu dodá radní. Tyto plakáty zhotovuje v elektronické podobě a následně je dodává ke schválení radnímu a v definitivní podobě distributorovi plakátů a webmasterovi.

Distributor plakátů podle zadání radního zajistí buď pouze elektronickou distribuci plakátu prostřednictvím mailových konferencí nebo také jeho fyzický tisk a následně rozdání mezi dobrovolníky z jednotlivých fakult. Případné neobsazené fakulty pak obejde s plakáty a letáky sám.

Webmaster nadále spravuje technickou stránku webu organizace, také poskytuje technickou podporu uživatelům a řeší technické problémy v souvislosti s webovými stránkami. Na stránky bude vkládat elektronické plakáty, stejně tak je bude vkládat také na nástěnku VKH Brno na Facebooku a podobných komunitních webových portálech.

Ohláškář bude mít úkol získání informací především o akcích sdružení a pak také o akcích pořádaných přátelenskými organizacemi. Tyto informace pak následně systematicky seřadí a bude prezentovat na začátku týdne při pondělním setkání vysokoškoláků při studentské mši. Ohlášky – systematicky poskládané informace o všech akcích – pak rozešle formou newsletteru na e-mailovou konferenci. Také dostane za úkol přidávat a odebírat zájemce o ohlášky z této e-mailové konference.

Radní pak přímo zodpovídá za tvorbu obsahu semestrálních brožur, za obsahovou náplň webových stránek, realizaci propagačních předmětů a propagačních materiálů. Také bude komunikovat s médii, studentskými i jinými časopisy a koordinovat propagaci činnosti VKH Brno na externích akcích.

4.4.6 Rezort Kultura a vzdělávání

Rezort Kultura a vzdělávání nově vznikne spojením rezortu Přednášky a rezortu Kultura. Díky tomu bude možné lépe koordinovat semestrální tematické celky, které se pak budou prolínat jak v přednáškách, tak besedách a výstavách. Tuto koncepci vytvoří ještě před začátkem semestru celý tým rezortu.

Vedle radního v rezortu Kultura a vzdělávání vzniknou dobrovolnické pozice realizátora přednášek a organizátora filmového klubu. Další dva dobrovolníci rozšíří nově činnost rezortu o literární večery a společné návštěvy divadelních představení a koncertů.

Realizace přednášek zahrnuje v úzké spolupráci s radním komunikaci s přednášejícími, stanovení termínů a témat přednášek, zajištění prostor a případného technického zázemí. Důležitou součástí je také dohled nad průběhem celé přednášky, přivítání hosta a závěrečné předání malého dárku a poděkování. Další povinností je také zadávání termínů, témat a hostů grafikovi pro výrobu plakátů a také ohláškáři pro včasnou prezentaci pozvánek na jednotlivé přednášky.

Filmový klub bude probíhat jednou za měsíc a dobrovolník zodpovídá za výběr filmů, případně za spojení promítání s besedou s protagonisty. Důležité je zajištění technické realizace na Studentském centru ve spolupráci se správcem a pak také včasné zadání termínů k výrobě plakátů a také k prezentaci ohlášek.

Literární večery jsou novou aktivitou, která bude odpovídat na poptávku členů

VKH Brno. Pořádají se jako večery autorského čtení případně jako besedy nad tématickou literaturou jednou za měsíc. Opět je na zodpovědnosti dané osoby včasné zadání informací pro výrobu plakátu a ohlášky.

Společné návštěvy divadelních a hudebních představení jsou výsledkem velmi dobré spolupráce VKH Brno a Filharmonie Brno. Vzhledem k množství slevám při objednávce vstupenek prostřednictvím sdružení jeden dobrovolník rezortu kultury zajišťuje rezervaci a společný nákup lístků na vybraná představení, o kterých předem informuje prostřednictvím webových stránek a také e-mailových ohlášek.

4.4.7 Rezort Duchovní život

Mezi hlavní aktivity duchovního rezortu patří i nadále realizace poutí a pak pravidelných adorací. Proto na tyto dvě činnosti budou vyčleněni dva dobrovolníci, kteří je budou realizovat po celý akademický rok. Vedoucí poutí bude dobrovolník s dobrou znalostí poutnických cest v okolí Brna, který je schopný naplánovat zadané noční putování a bezpečně poté celou pouť vést až do konce.

Adorace jsou realizovány ve studentském kostele vždy ve středu od 13 do 19 hodin. Na tuto činnost si stálý dobrovolník zajistí další dobrovolníky, kteří se po hodinách střídají v dozoru v kostele.

Radní za duchovní život osobně bude organizovat adventní a postní duchovní obnovu, komunikuje se studentským kaplanem a s liturgem při mších.

4.4.8 Rezort Charita

V rámci charitního rezortu bude vyčleněn jeden stálý dobrovolník, který koordinuje činnost charitního divadla. Dále pak charita bude oslovovat skupinu nepravidelných dobrovolníků, kteří chtějí pomáhat při realizaci jednotlivých akcí, jako je například Mikulášská nadílka apod.

Radní za charitu pak koordinuje všechny aktivity rezortu, organizuje osobně adopci na dálku a řídí ostatní činnosti.

4.5 Návrh změn ve využití dobrovolníků

V přístupu k dobrovolníkům dojde ke změně v začlenění některých dobrovolníků do pravidelné činnosti a organizační struktury sdružení. Další dobrovolníci budou získáni pro případnou spolupráci na začátku akademického roku, kdy budou všichni členové sdružení osloveni s nabídkou zapojit se jako dobrovolníci do realizace činností. Pro tyto dobrovolníky bude možné se zapsat do e-mailových konferencí buď pro všechny dobrovolníky, nebo specifikovat své požadavky tak, že chtějí například pomáhat pouze v charitě, případně pouze v akcích. Tím vznikne databáze e-mailových adres dobrovolníků, které bude možné oslovit v případě, že to bude užitečné při jednotlivých akcích.

4.5.1 Motivace dobrovolníků a spolupracovníků

Vzhledem k rozšíření organizační struktury a výrazné decentralizaci na jednotlivé rezortní týmy bude velice důležité udržet motivaci všech dobrovolníků a spolupracovníků. Velký důraz bude tedy třeba klást na komunikaci, na zdůrazňování společných cílů celého sdružení, kterých se snaží dosáhnout prostřednictvím práce každého jednoho dobrovolníka.

Protože dobrovolnictví není hodnoceno finančně, o to větší důraz budou mít nefinanční benefity za dobře odvedenou práci, především uznání a oprávněná chvála. Důležitý bude také pocit sounáležitosti a společenství, které se v organizaci vytvoří.

Vedení, reprezentované především předsedou a místopředsedou, musí dostatečně dbát na to, aby všichni dobrovolníci cítili, že jsou členy velkého týmu celé organizace a že jejich práce je potřebná. S tím souvisí i nutnost přiměřené delegace úkolů na všechny dobrovolníky, aby byli přiměřeně vytíženi, ale nedostali tolik úkolů, že se pro ně jejich práce stane nezvladatelnou.

Bude třeba maximálním způsobem ze strany radních a vedení podporovat a vyžadovat zpětnou vazbu ode všech spolupracovníků na všech úrovních a tuto zpětnou vazbu také zohlednit při další činnosti sdružení.

4.6 Návrh využití IT podpory pro novou organizační strukturu

Pro novou organizační strukturu včetně zapojení rezortních týmů bude možné využít podporu komunikačních a informačních technologií, především služebních emailů, rezortních strukturovaných emailových konferencí a interní wikipedie.

4.6.1 Služební e-maily VKH Brno

Pro zjednodušení komunikace a lepší předávání kontaktů budou na doméně @vkhrbno.cz vytvořeny služební e-maily pro jednotlivé radní ve tvaru nazevrezortu@vkhrbno.cz, tedy například akce@vkhrbno.cz, finance@vkhrbno.cz atd.

Zvedení služební e-mailů přinese několik pozitivních efektů. Prvním z nich je snadná zapamatovatelnost a také reprezentativnost. Dále radní nebudou muset do kontaktních údajů a pro pracovní účely využívat osobní e-mailové adresy. A velkou výhodou při předávání funkce je také to, že na jednotlivých e-mailech budou archivovány kontakty, se kterými daný rezortní e-mail komunikoval a to novému radnímu usnadní práci v jejich začátcích.

Služební e-maily se nastaví také pro další vhodné osoby, kterými jsou správce Studentského centra (spravcesc@vkhrbno.cz) a správce webových stránek (webmaster@vkhrbno.cz).

4.6.2 E-mailové konference

Aby se zamezilo zahlcení nerelevantními e-maily ze společné konference pro všechny, vznikne několik e-mailových konferencí podle dané struktury, které budou využívat jednotlivé týmy pro svoji vnitřní komunikaci, stejně jako rada.

Struktura e-mailových konferencí:

Rada VKH Brno – e-maily všech radních

Akce VKH Brno – radní za Akce a pravidelní dobrovolníci týmu akcí

Finance VKH Brno – radní za Finance a dobrovolníci týmu financí

Kultura VKH Brno – radní za Kulturu a dobrovolníci týmu kultury a vzdělávání

Propagace VKH Brno – radní za Propagaci a dobrovolníci propagace

Duchovní život VKH Brno – radní za Duchovní život a dobrovolníci

Charita VKH Brno – radní za Charitu a dobrovolníci z charity

Pro mimořádné případy s nutností oslovení všech spolupracovníků i dobrovolníků bude vytvořena souhrnná konference, která bude zahrnovat jak radu, tak jednotlivé rezortní e-mailové konference včetně služebního e-mailu správce Studentského centra.

4.6.3 Interní wikipedie – sdílené datové úložiště

Pro sdílení společných dokumentů a informací bude zřízena interní wikipedie, tedy systém, který umožňuje přidávat a editovat informace, které jsou zobrazeny formou webových stránek. K tomuto prostředí budou mít přístup všichni radní prostřednictvím svého služebního e-mailu a budou se zde uchovávat všechny důležité dokumenty a informace. Nad strukturou a systémem ukládání dokumentů bude mít zodpovědnost správce Studentského centra ve spolupráci s IT technikou. Díky využití interní wikipedie tak budou mít noví radní přístup k informacím, zkušenostem a hodnocením svých předchůdců a budou společně vytvářet informační podklad a bázi znalostí a zkušeností pro další ročníky jejich následovníků.

4.6.4 Návrh využití sdíleného kalendáře

Pro lepší organizaci práce a koordinaci setkávání jednotlivých týmů bude zaveden sdílený kalendář. V něm budou zobrazeny společné akce pro celé sdružení a pak také interní akce, především porady a setkání jednotlivých týmů. Díky přehledu o všech akcích pak bude možné centrálně hlídat jednotlivé termíny související s realizací akcí, podáváním grantů, zahajováním propagačních kampaní apod. Za zadávání společných akcí bude zodpovídat správce Studentského centra, jednotlivé porady a setkání budou zadávat konkrétní radní za jednotlivé rezorty a předseda spolu s místopředsedou.

4.7 Návrh manuálu akce - přenos know how

Specifickým dokumentem, který vznikne pro evidenci na interní wikipedii, bude manuál akce. Půjde o strukturovaný dokument, kde bude v bodech obsaženo vše potřebné pro realizaci zadané akce, tedy personální obsazení, časový průběh, finanční i organizační náročnost, klíčové kontakty a osoby a také hodnocení a doporučení z minulých průběhů dané akce.

Tyto manuály budou velice dobrým podpůrným nástrojem pro nové radní i pro celé rezortní týmy, které si na základě daných manuálů budou moci naplánovat přípravu a realizaci jednotlivých akcí. Konkrétní podoba manuálu je uvedena v příloze.

4.8 Návrh postupu implementace organizační změny

Při realizaci změny bude organizace postupovat dle osmibodového procesu změny, zmíněného v teoretické části.

4.8.1 Vyvolání vědomí naléhavosti

Dobrovolníci, působící v organizaci v současnosti, jsou pracovním velmi zatíženi a organizace nemá při současném stavu možnost dalšího rozvoje. Pro vyvolání vědomí naléhavosti změny bude nutné demonstrovat neschopnost sdružení odpovídat na požadavky členů sdružení po nových aktivitách. Vědomí naléhavosti realizace změny také podpoří kritický pohled na pracovní vytížení jednotlivých radních za současné organizační struktury.

4.8.2 Sestavení koalice schopné prosadit a realizovat změny

Koalici k prosazení změny bude tvořit nově zvolený předseda a místopředseda. Vzhledem ke svým pravomocem a přisouzené náplni práce budou mít dostatečný mandát k prosazení požadované změny.

4.8.3 Vytvoření vize a strategie

Bude vytvořena vize efektivního fungování organizace a strategie pro dosažení požadovaných cílů prostřednictvím efektivních úprav a optimalizace organizační struktury a způsobu fungování celého sdružení.

Vize bude definována jako dosažení takového organizačního uspořádání a dělby práce, aby organizace efektivně dokázala reagovat na požadavky svých členů. Strategií bude kontinuální optimalizace organizační struktury a způsobu práce.

4.8.4 Komunikace transformační vize

Vize transformace bude detailně představena a vysvětlena všem radním ještě před zahájením jejich dalšího funkčního období na víkendovém soustředění rady. Dále pak bude vize a důvody transformace komunikovány také novým dobrovolníkům, kteří budou zaujímat místa v jednotlivých rezortech. Vizi bude třeba průběžně připomínat vhodným způsobem na zasedáních rady případně při jiných vhodných příležitostech.

4.8.5 Delegování v širokém měřítku

Delegování se bude týkat především decentralizace rozhodovacích a řídicích pravomocí od předsedy směrem k jednotlivým radním, kteří budou mít pravomoci v souvislostech se sestavením a řízením celého rezortního týmu. V souvislosti s dobrou komunikací vize transformace pak budou mít možnost podle svého uvážení sestavit rezortní týmy tak, aby dokázaly pokrýt veškeré nutné činnosti a vyžadované pozice, které vyplývají z organizační struktury.

4.8.6 Vytváření krátkodobých vítězství

Pro jednotlivé radní i předsedu s místopředsedou bude vypracován podrobný plán s vytyčením malých vítězství při realizaci změny. Konkrétně půjde o obsazení klíčových postů v rezortních týmech, úspěšné spuštění e-mailových konferencí, úspěšné spuštění interní wikipedie, dále pak zdárné konání prvních týmových porad a také první dosažené úspěchy.

4.8.7 Využití výsledků a podpora dalších změn

Jednotlivé dosažené výsledky budou vždy prezentovány celému týmu radních i dobrovolníků a využity tak pro podporu dalšího úsilí při realizaci změny v jednotlivých rezortech. Důležitým úkolem předsedy a místopředsedy pak bude neustálé povzbuzování v dalším postupu a také argumentace dosaženými výsledky proti

případným nesouhlasným postojům a členům rady.

4.8.8 Zakotvení nových přístupů do firemní kultury

Vzhledem k dosavadní silné organizační kultuře, založené především na společenství a úzké týmové spolupráci, bude třeba zdůrazňovat ze strany předsedy výhody nového uspořádání a jejich přispění k dosahování cílů organizace. Úkolem bude především zachování ducha společenství mezi jednotlivými dobrovolníky a radními, podpora neformálních akcí a možností setkávání. U jednotlivých radních bude třeba dbát na dostatečné delegování práce na jednotlivé dobrovolníky; současně však hodnotit práci radních tak, aby se zohlednila i manažerská složka při řízení týmu, ne pouze objem konkrétní koncové práce v rezortu, kterou radní vykoná. Při dobrém zapojení dobrovolníků, podpoře neformálního společenství a hodnocení radních podle efektivního delegování a řízení svých rezortních dobrovolníků bude možné přístup týmové práce v rezortních týmech začlenit do organizační kultury VKH Brno s výhledem na jeho dlouhodobé využívání.

4.9 Realizace

Konkrétní postup realizace zahrnuje dříve zmíněné kroky procesu zavádění organizační změny. Uvádí je do kontextu předpokladů realizace, dále identifikuje kritická místa realizace, předkládá časový harmonogram realizace a zohledňuje i finanční aspekty realizace zmiňované změny.

4.9.1 Předpoklady realizace

Předpoklady pro realizaci změny organizační struktury, způsobu práce a souvisejících změn vycházejí z Kotterova modelu, zmíněného v teoretické části. Zohlední se potřeba vyvolání povědomí o nutnosti změny a vytvoří se silná koalice, schopná změnu prosadit.

Funkční období nové rady začíná vždy od 1. července daného roku. Rada je ovšem volena již v průběhu května, aby měla možnost průběžně sledovat fungování končící rady, seznámit se blíže se současnými radními a převzít zkušenosti a doporučení od těchto radních.

Klíčovým bodem v tomto předávání je společný víkend staré a nové rady, kde se

předávají nejen konkrétní postupy a návody k činnosti rezortů, ale také vize celého VKH Brno.

Předpokladem pro úspěšnou realizaci změny je rozpracování nové organizační struktury i nových pracovních přístupů. Toto rozpracování bude provádět již nově zvolený předseda spolu s místopředsedou v úzké spolupráci s končícím předsedou, místopředsedou a také jednotlivými radními. Na společném předávacím víkendu pak bude představena celková koncepce s konkrétními rezorty a dobrovolnickými pozicemi.

Pro úspěšné získání dobrovolníků pro stále pozice bude třeba je oslovit již dříve a pozvat je na tento předávací víkend, kde jim bude prezentována možnost zapojení a sami se rozhodnou, ve které oblasti budou chtít působit.

Předpokladem pro úspěšnou implementaci podpůrných komunikačních prostředků v oblasti e-mailových konferencí a interní wikipedie bude rozpracování této koncepce spolu s IT techniky, kteří následně budou zodpovídat za celkové fungování těchto podpůrných systémů.

Snahou bude najít takový termín, aby se jej mohlo zúčastnit maximum potenciálních dobrovolníků spolu s celou nově ustanovenou radou.

4.9.2 Kritická místa realizace

Prvním kritickým místem realizace změny bude získání dostatečného počtu dobrovolníků pro obsazení všech klíčových pozic. To je třeba zajistit včasnou informační kampaní a oslovováním potenciálních dobrovolníků z řad členů sdružení.

Dalším kritickým místem bude předání celkové vize a motivace pro výběr nové organizační struktury a nového systému práce pomocí rezortních týmu. Především na předávacím víkendu bude nutné důkladně vysvětlit motivy tohoto rozhodnutí a také přínosy, které toto řešení bude mít pro všechny zúčastněné.

Spuštění IT podpory, tedy nových e-mailových konferencí a interní wikipedie bude také důležitým bodem. Je nutné, aby tyto nástroje byly připraveny a spuštěny současně se začátkem funkčního období nové rady, aby mohla začít komunikovat novým způsobem již od zahájení svého působení a nemusela tak ani přechodně využívat služeb staré e-mailové konference.

Dále bude kritickým bodem zahájení běžné činnosti společně se začátkem

akademického roku. Pro utvrzení v tomto řešení bude třeba na první zářijové poradě znovu zopakovat smysl a přínosy tohoto řešení a také role a působení jednotlivých účastníků v něm.

Po celou dobu realizace změny bude nad ní bdít a průběžně vyhodnocovat její postup předseda společně s místopředsedou. V případě problémů a komplikací je bude třeba řešit tak, aby nedošlo k návratu na předchozí úroveň a podařilo se tak změnu zrealizovat kompletním způsobem až do úspěšného konce.

4.9.3 Časový harmonogram realizace

- 17.5.2010 Volby nové rady
- 30.5.2010 Dokončení vypracování kompletní koncepce
- 1. - 10.6.2010 Získávání dobrovolníků
- 11. - 13.6.2010 Předávací víkend staré a nové rady a dobrovolníků
- 13.6.2010 Sestavení jednotlivých rezortních týmů
- 14. - 20.6.2010 Doplnění chybějících dobrovolníků
- 14.6.2010 Vytvoření a spuštění interní wikipedie
- 15. - 30.6.2010 Kompletace materiálu do interní wikipedie, kompletace manuálů k akcím
- 25.6.2010 Vytvoření emailových konferencí
- 1.7.2010 Začátek funkčního období nové studentské rady VKH Brno
- 1.7.2010 Spuštění komunikace prostřednictvím nových konferencí
- 20.8.2010 Ověření fungování mailových konferencí
- 15.8.2010 Revize materiálů interní wikipedie
- 16. - 30.8.2010 Doplnění a kompletace chybějících materiálů pro interní wikipedii
- 17.9.2010 Zahajovací semestrální porada
- 18.9.2010 Ostrý provoz nové organizační struktury a způsobu práce VKH Brno

4.9.4 Finanční aspekty realizace

Z finančního hlediska má navrhovaná změna jednoznačně kladný dopad v tom, že náklady na její realizaci budou minimální a pro sdružení tedy naprosto přijatelné.

Předávací víkend

Realizace předávacího víkendu pro radu včetně nových dobrovolníků bude znamenat největší náklady realizované změny. Vzhledem k navýšení účasti oproti standardnímu počtu přibližně o 15 dobrovolníků se při ceně víkendu 250 Kč na osobu zvýší celkové náklady předávacího víkendu o 3750 Kč. Náklady celého předávacího víkendu budou v celkové výši hrazeny z prostředků sdružení k tomu určených.

Získávání dobrovolníků

Dobrovolníci budou oslovováni s možností zapojení do činnosti sdružení prostřednictvím e-mailového newsletteru a dále při ohláškách po pondělní společné mši sv. a následně také osobně na základě doporučení a přímého kontaktu s radním. Ani jeden z těchto způsobů oslovení a získání dobrovolníků nebude generovat žádné výdaje.

Vytvoření týmů

Tvorba týmu bude náročná z organizačního hlediska, opět však nevyvolá nutnost žádných dalších investic ze strany sdružení.

Interní wikipedie

Řešení interní wikipedie bude realizováno prostřednictvím free softwaru MediaWiki (www.mediawiki.org). Tento systém je volně dostupný a instalovatelný pro využití v občanském sdružení. Přístup pro jednotlivé účastníky bude prostřednictvím subdomény wiki.vkhbrno.cz. Toto řešení je opět bezplatné a snadno aplikovatelné.

E-mailové konference

Řešení služebních e-mailů a e-mailových konferencí bude kompletně realizováno v prostředí Google Groups, které je k dispozici kompletně zdarma. Je zde možné spravovat e-mailové účty, jejich skupiny, konference a pravidla zasílání. Toto řešení bude generovat e-maily končící @vkhbrno.cz. Rozhraní pro přístup bude vytvořeno na subdoméně mail.vkhbrno.cz.

4.10 Zhodnocení přínosů organizační změny

Navrhovaná organizační změna se týká několika oblastí - jednak samotné organizační struktury a s tím souvisejícího personálního obsazení a rozsahů činností jednotlivých rezortů; dále pak způsobu práce a setkávání jednotlivých týmů a v neposlední řadě se zabývá také podporou informačních technologií pro nové organizační uspořádání.

Nová organizační struktura, využívající více dobrovolníků, přinese lepší efektivitu zvládnutí práce a konkrétních úkolů daných rezortů. V praxi se to projeví především snížením zatížení jednotlivých radních a potřebným počtem jejich osobních odpracovaných hodin pro realizaci stejného objemu činnosti.

Zapojení více dobrovolníků také umožní vznik a rozšíření portfolia činností o nové aktivity, jakými jsou například literární večery a společné chození do divadla. Díky tomu se rozšíří nabídka aktivit pro členy sdružení bez zvýšení nároků na čas a pracovní nasazení radního konkrétního rezortu.

Decentralizace rozhodování a způsobu práce do rezortních týmů přinese efektivnější využití času především radních, ale i ostatních dobrovolníků, kteří se budou na rezortních poradách věnovat detailně svým tématům. Zkrátí se tím čas, nutný k probírání jednotlivých témat na zasedání rady, na druhé straně se tím zvýší důkladnost řešení tématu v rámci relevantního rezortního týmu. Přesunem témat se také zjednoduší a pročistí zasedání rady, které bude efektivně řešit pouze záležitosti pro všechny důležité. Toto omezení témat a jejich detailního řešení by mohlo zkrátit čas zasedání přibližně na polovinu.

Využití nových komunikačních možností prostřednictvím e-mailových konferencí a interní wikipedie poskytne podporu pro výhody nové organizační struktury a systému práce a umožní tak jejich hladké fungování. Snadná použitelnost umožní jejich využití i novým spolupracovníkům a jejich rychlejší zapojení do organizační struktury. Pro radní a předsedu s místopředsedou pak budou tyto nástroje velkou podporou pro jednoduchou a efektivní komunikaci a sdílení dat pro současné i budoucí spolupracovníky. Konkrétní přínos bude v rychlé a přesné e-mailové komunikaci díky rezortním konferencím, v centralizaci informací, dokumentů a kontaktů na interní wikipedii a na závěr také rychlé zapojení nových spolupracovníků prostřednictvím

těchto technologií.

Vysoce užitečným konkrétním nástrojem budou manuály jednotlivých akcí, které umožní předávání zkušeností bývalých hradních novým spolupracovníkům a dobrovolníkům a v rámci jednotlivých rezortů umožní efektivní plánování a rozdělení jednotlivých činností potřebných pro úspěšné realizování požadované akce.

Konkrétními přínosy jsou tedy snížení pracovního zatížení jednotlivých radních, zvýšení počtu nabízených aktivit bez nárůstů požadavků na radního. Zaměření na rezortní týmy umožní zkrátit čas porad, přesun nerelevantních témat a zvýšení propracovanosti jednotlivých rezortních aktivit.

Z finančního hlediska pak jediným nákladem navíc bude účast dobrovolníků na společném předávacím víkendu, kterou bude sdružení plně hradit ze svých prostředků. Ostatních technologická řešení jsou plně zdarma.

Závěr

V oblasti neziskových organizací je vždy velkým omezením nedostatek peněz, který je často považován za důvod, proč nemohou dosahovat výkonnosti a podobných charakteristik srovnatelných s komerčními firmami. Na druhé straně však stojí nadšení dobrovolníků, kteří kvůli ideálům neváhají obětovat svůj čas a úsilí ve prospěch dané neziskové organizace.

I neziskové organizace pak mohou ve své činnosti nabýt takových rozměrů, že je možné se na ně dívat z pohledu managementu jako na komerční firmy s odpovídající organizační strukturou a řadou doprovodných jevů.

Cílem mé diplomové práce bylo navrhnout optimální organizační strukturu a lepší způsob práce s dobrovolníky občanského sdružení VKH Brno.

Díky analýze současného stavu a také díky dotazníkům, které vyplnili jednotliví radní, kteří pracují ve VKH Brno, se podařilo najít slabá místa a prostory pro zlepšení a zefektivnění práce radních i dobrovolníků.

Výsledkem je nejen návrh nové organizační struktury, která vytváří pozice stálých dobrovolníků a tím jim nabízí vyšší pocit sounáležitosti se sdružením. Součástí návrhu jsou také doporučení ke konkrétní práci rady, především v oblasti porad, delegování úkolů a podpory prostřednictvím komunikačních technologií.

Nové řešení nepřináší pro sdružení téměř žádné další náklady, protože využívá zdarma dostupných prostředků a metod. Na druhé straně umožní všem zapojeným radním i dobrovolníkům lépe se podílet na činnosti celého sdružení a efektivně realizovat jeho aktivity bez zbytečného přetěžování jednotlivců. Tato organizační změna pak pomůže celému VKH Brno lépe reagovat na požadavky vysokoškoláků, které přijdou v dalších obdobích a také poskytnout prostředí pro osobní i profesní rozvoj všech, kteří se do jeho činností jako dobrovolníci či radní zapojí.

Seznam použitých zdrojů

1. BARTES, František. *Management inovací*. 7. upr. vyd. Brno : Ing. Zdeněk Novotný CSc., Ondráčkova 105, 628 00 Brno, 2006. 142 s. ISBN 80-7355-065-2.
2. *Dobrovolnik.cz* [online]. 01.03.2001 [cit. 2010-04-07]. Dobrovolnictví. Dostupné z WWW: <http://www.dobrovolnik.cz/d_coje.shtml>.
3. DRUCKER, F. Peter. *Řízení neziskových organizací: praxe a principy*. 1. vyd. Praha : Management Press, 1994. 320 s. ISBN 80-85603-38-1.
4. HAMMER, M., CHAMPY, J: *Reengineering – manifest revoluce v podnikání, radikální proměna firmy*. Praha, Management Press, 2000. ISBN 80-7261-028-7.
5. HUSSEY, D. E. *Jak reorganizovat firmu*. Praha : Computer Press, 2000. 113 s. ISBN 80-7226-351-X.
6. KOTTER P., John. *Vedení procesu změny : Osm kroků úspěšné transformace podniku v turbulentní ekonomice*. Praha : Management Press, 2000. 190 s. ISBN 80-7261-015-5.
7. KOTTER, John P. *Srdce změny : Skutečné příběhy o tom, jak lidé mění své organizace*. 1. vyd. Praha : Management Press, 2003. 200 s. ISBN 80-7261-095-3.
8. LUKAŠOVÁ, Růžena, NOVÝ, Ivan, et al. *Organizační kultura : Od sdílených hodnot a cílů k vyšší výkonnosti podniku*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, a.s., 2004. 174 s. ISBN 80-247-0648-2.
9. *Ministerstvo vnitra České republiky* [online]. 2010 [cit. 2010-05-17]. Seznam občanských sdružení. Dostupné z WWW: <<http://aplikace.mvcr.cz/seznam-obcanskych-sdruzeni/SearchResult.aspx>>.
10. NĚMEČEK, Petr; ZICH, Robert. *Podnikový management I*. Brno : Akademické nakladatelství CERM, 2007. 136 s. ISBN 978-80-214-3511-7.
11. *Neziskovky.cz* [online]. 2008 [cit. 2010-04-07]. Co to je neziskový sektor. Dostupné z WWW: <<http://neziskovky.cz/cz/fakta/neziskovy-sektor-v-cr/co-to-je-neziskovy-sektor/>>.
12. PITRA, Zbyněk. *Příprava a provádění organizačních změn*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, a.s., 1998. 206 s. ISBN 80-7169-623-4.

13. PLAMÍNEK, Jiří, et al. *Řízení neziskových organizací : První český rádce pro pracovníky v občanských sdruženích, nadacích, obecně prospěšných společnostech, školách, církvích a zdravotnických zařízeních*. 1. vyd. Praha : DTP Lotos, 1996. 186 s. ISBN neuvedeno.
14. RAIS, Karel, DRDLA, Miloš. *Reengineering : Řízení změn ve firmě*. 1. vyd. Praha : Computer Press, 2001. 145 s. ISBN 80-7226-411-7.
15. REKTOŘÍK, Jaroslav. *Organizace neziskového sektoru : Základy ekonomiky, teorie a řízení*. 2. aktualiz. vyd. Havlíčkův Brod : Tiskárny Havlíčkův Brod, a.s., 2007. 187 s. ISBN 978-80-86929-25-5.
16. SALOMON, L. – ANHEIER, H. *Nástup neziskového sektoru: (mezinárodní srovnání)*. 1. vyd. Praha: Agnes, 1999. 59 s. ISBN 8090263313.
17. *Stanovy občanského sdružení Vysokoškolské katolické hnutí Brno, o.s.. Schválené Ministerstvem vnitra dne 7.6.2009.*
18. ŠEDIVÝ, Marek, MEDLÍKOVÁ, Olga. *Úspěšná nezisková organizace*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, a.s., 2009. 154 s. ISBN 978-80-247-2707-3.
19. ŠMÍDA, Filip. *Zavádění a rozvoj procesního řízení ve firmě*. Praha : Grada Publishing, 2007. 300 s. ISBN 978-80-247-1679-4.
20. *Zákon č. 83/1990 Sb. o sdružování občanů ve znění pozdějších předpisů*

Seznam příloh

A. Dotazník pro zhodnocení efektivity organizační struktury VKH Brno

B. Návrh manuálu akce

Příloha A: Dotazník pro zhodnocení efektivity organizační struktury a práce s dobrovolníky

Dotazník na efektivitu organizační struktury a způsob práce s dobrovolníky VKH Brno					
Vyberte prosím vždy jen jednu možnost.					
1.V první části ohodnoťte na základě svých zkušeností efektivitu organizační struktury VKH Brno vzhledem k portfoliu aktivit, které realizuje.					
	Nízká	Podprůměrná	Průměrná	Nadprůměrná	Vysoká
Efektivita org. struktury					
2.V druhé otázce ohodnoťte současný počet rezortů (předseda, místopředseda, akce, finance, propagace, kultura, přednášky, duchovní, charita) vzhledem k aktivitám VKH Brno.					
	Naprost nedostatečný	Spíše nedostatečný	Nedostatečný	Dostatečný	Příliš mnoho rezortů
Počet rezortů					
3.Ve třetí části ohodnoťte vytížení jednotlivých radních na dané pozici vzhledem k činnosti rezortu s přihlédnutím k množství úkolů a odpovědnostem jednotlivých radních.					
Rezort	Velké pracovní vytížení	Adekvátní pracovní vytížení	Nízké pracovní vytížení		
Předseda					
Místopředseda					
Radní - Akce					
Radní - Propagace					
Radní - Finance					
Radní - Kultura					
Radní - Duchovní život					
Radní - Charita					
Radní - Přednášky					
4.Ve čtvrté části ohodnoťte přístup k dobrovolníkům a práci s nimi v globálním pohledu celého VKH Brno.					
Využití a zapojení dobrovolníků	Nízká	Podprůměrná	Průměrná	Nadprůměrná	Vysoká
Systematičnost					
Efektivnost					
Snaha o dlouhodobější spolupráci					

Stabilita dobrovolníků (účast na více akcích VKH)					
Konkrétní doporučení pro práci s dobrovolníky (vypište):					
Počet a složení rezortů – které rezorty by bylo vhodné přidat (vypište):					
Počet a složení rezortů – které rezorty by bylo vhodné vypustit (vypište):					

Příloha B: Návrh manuálu akce

VKH BRNO – MANUÁL AKCE	
Název akce	Oficiální název akce - <i>XV. ples VKH Brno</i>
Termín a místo konání	Datum a čas konání – <i>15.2.2010 19:30 Semilasso</i>
Zodpovědný rezort	Který rezort má realizaci na starosti - <i>Akce</i>
Zodpovědná osoba za akci	Konkrétní manažer akce - <i>Jan Heikenwälder, radní za Akce</i>
Personální obsazení	<p>Členové realizačního týmu akce a oblasti jejich působení</p> <p><i>Jan Heikenwälder – zásobování, komunikace s hudbou, majitelem sálu, hasiči; finance; komunikace s účinkujícími</i></p> <p><i>Petr Bukovský – zásobování pití a jídlo, zásobování baru, komunikace s technikou</i></p> <p><i>Katka Peržinová – šatna, vstupenky – koordinace dobrovolníků</i></p> <p><i>Maťo Kabát – bar, zajištění a koordinace dobrovolníků na baru</i></p> <p><i>Petr Hladík, Alžběta Hofericová – moderátoři</i></p> <p><i>Jakub Heikenwälder – tombola</i></p> <p><i>Martin Kyselák – logistika, přeprava materiálu na Semilasso a zpět</i></p> <p><i>Jan Pavlík – úklid sálu</i></p>
Klíčové kontakty	<p>Osoby a instituce, se kterými je nutno v souvislosti s akcí komunikovat:</p> <p><i>Městská část Brno – Královo pole</i></p> <p><i>Ochranný svaz autorský</i></p> <p><i>Hudební skupina Fantazie</i></p> <p><i>Majitel Semilassa- pronájem a předání sálu</i></p> <p><i>Předtančení – klasické tance</i></p> <p><i>Předtančení – arabské tance</i></p> <p><i>Předtančení – step</i></p> <p><i>Dodavatel nápojů</i></p> <p><i>Rezort Propagace VKH Brno – umístění propagačních materiálů, prezentace činnosti</i></p> <p><i>Jan Zámečník, Jan Pacner, Josef Stuchlý, Lucie Hrubá – předávání hlavních sponzorských cen</i></p>
Přípravná fáze	
Zahájení propagace	<i>Přibližně 5 týdnů před akcí, tedy 10.1.2010</i>
Způsoby propagace	<i>Papírové plakáty na fakultách, elektronické plakáty na webu, ohlášky + e-mailový newsletter</i>
Nakoupit	<i>Občerstvení, rekvizity</i>
Domluvit	<i>Dobrovolníky, účinkující, moderátory, prostory, hudbu, program</i>

Zajistit	<i>Lístky do tomboly, ceny do tomboly, technický dozor (hasiče) apod.</i>
Realizační fáze	
Časový harmonogram	<i>Podrobný časový harmonogram průběhu akce, včetně transportu materiálu a osob na místo konání</i>
Konkrétní úkoly	<i>Úkoly pro jednotlivé členy týmu včetně termínu jejich splnění a návaznosti na další kroky projektu</i>
Finanční hlediska	
Předpokládané náklady, rozpočet	<i>Podrobný rozpočet příjmů i výdajů akce</i>
Potřeba hotovosti	<i>Finanční obnos nutný před akcí pro placení záloh, realizaci plateb předem apod.</i>
Hodnocení	
Hodnocení personálního obsazení	<i>Dostatečný počet členů týmu, jejich pracovní náplně a vytíženosti v průběhu večera; případné křížení kompetencí a nejasnosti v odpovědnosti</i>
Hodnocení přípravné fáze	<i>Opomenutí klíčových záležitostí, dodržení plánovaných termínů, průběh propagace</i>
Hodnocení realizace	<i>Konkrétní průběh akce, problémy na místě a jejich řešení, celkový dojem z akce</i>
Finanční výsledek	<i>Celkové příjmy minus celkové náklady (včetně přípravné fáze)</i>
Doporučení pro další realizaci	<i>Doporučení, tipy a návrhy pro příští realizaci akce</i>