**KATEDRA ŘÍZENÍ A SUPERVIZE VE ZDRAVOTNICKÝCH A SOCIÁLNÍCH ORGANIZACÍCH**

FAKULTA HUMANITNÍCH STUDIÍ UNIVERZITY KARLOVY V PRAZE

**STUDIJNÍ OPORA**

**KE KURZU**

**DIAGNOSTIKA ORGANIZACE**

# Opora je doplňkovým materiálem ke kurzu a umožňuje studujícím získat a rozvíjet přehled o vyučovaných tématech. Je koncipována jako pracovní materiál, který rozšiřuje vybraná témata z oblasti managementu kvality sociálních služeb a procesu zavádění změn a umožní mu reflektovat a srovnávat svoje zkušenosti s teorií a aktuálními poznatky (v textu jsou umístěny hypertextové odkazy na texty).

# Tento text nenahrazuje výuku realizovanou face-to-face, ani studium literatury a není určen pro využití mimo uvedený kurz.

# Oporu zpracovala Lada Furmaníková k 21. 2. 2017 s využitím materiálu Dany Hradcové, z let 2006 až 2008.

Poslední úprava textu: D. Hradcová, únor 2022

**Účel, cíle, typy diagnostiky**

Diagnostika organizace slouží jako podklad k mnoha typům zásahů v oblasti řízení a konzultování. Je to postup, který pomáhá organizaci:

* popsat situaci, ve které se organizace / její části / oblasti nachází;
* určit silná a slabá místa,
* nalézt příčiny problémů,
* pochopit, co se v organizaci děje a proč,
* identifikovat možnosti dalšího rozvoje organizace.

Výstupy, výsledky diagnostiky slouží jako vstupní informace pro organizační rozvoj, zvyšování kvality služeb nebo zvýšení efektivity služeb a jsou tak přímo navázány na procesy organizačních změn.

Cílem diagnostiky je porozumění organizaci, její situaci a událostí v ní tak, aby bylo možné volit efektivní intervence respektující a vycházející z tohoto pochopení! Přesná diagnóza je důležitá pro efektivní intervenci!

**TYPY DIAGNOSTIKY**

Diagnostiku lze rozdělit podle základního zaměření a předpokladu na (1) preventivní, kdy si organizace klade otázky jako: „Je všechno v pořádku? Je to opravdu tak dobré, jak to vypadá?“ a na diagnostiku (2) intervenční, kdy je motivací organizace pro diagnostiku nějaký problém nebo obtíž („Něco se děje. Musíme se na to podívat blíž.“).

Diagnostiku lze také rozlišovat podle vztahu hodnotitele k organizaci. Externí hodnocení nebo nezávislá diagnostika je prováděna externím konzultantem nebo diagnostikem, který je přizván organizací samotnou nebo nadřízeným orgánem organizace. Tento hodnotitel provádí obvykle sběr a analýzu dat podle zadání objednatele a výstupem tohoto šetření je zpráva popisující výsledky šetření a doporučení. Rozsah a zaměření této diagnostiky je dáno dohodou mezi konzultantem a zadavatelem (organizací nebo jejím nadřízeným orgánem.

Diagnostiku mohou provádět také samy organizace ve formě sebehodnocení nebo interní diagnostiky bez pomoci externího konzultanta. K tomuto způsobu zjišťování manažeři přistupují, především pokud dávají při svém rozhodování obecně nebo v konkrétní situaci nebo při konkrétním problému přednost racionálnímu postupu vycházejícímu z šetření, tj. z postupu založeném na zisku informací a jejich interpretaci. To zvyšuje díky kvalitním vstupním informacím šance na kvalitní, efektivní rozhodnutí. Proti takovému postupu stojí intuitivní rozhodování, kdy manažer spoléhá na svůj pocit vycházející ze zkušeností a praxe (což je sice obvykle rychlejší, než provádět diagnostiku, ale rozhodnutí nemusí být kvalitní) nebo rozhodování založené na tzv. minimalizaci námitek, kdy je rozhodnutí učiněno na základě nejmenšího odporu zainteresovaných skupin.

Předpoklady pro úspěšnou realizaci interní diagnostiky:

* kultura otevřených vztahů,
* schopnost kritického pohledu,
* člen/ové týmu, kteří mají znalosti a dovednosti potřebné pro sběr a analýzu dat.

*AKTIVITA*

*Pokud jste sami již v manažerské pozici, na základě čeho se rozhodujete? Z čeho při svých rozhodnutích (např. o změnách) vycházíte?*

*A pokud nejste v manažerské pozici, Na základě čeho se podle Vás manažeři ve Vaší organizaci rozhodují? Z čeho při svých rozhodnutích (např. o změnách) vycházejí?*

**Předpoklady pro diagnostiku**

Diagnostický proces je efektivnější, pokud jsou splněny tři základní předpoklady:

1/ Organizace je **připravena ke změně**. Diagnostický proces je sám o sobě velkým zásahem do organizace. Kromě toho, že mohou být odkryta její slabá místa a zpochybněn způsob jejího fungování nebo efektivita jejího působení, objevuje se u účastníků již na počátku procesu očekávání změn a s ním spojené typické reakce (tendence bránit a obhajovat stávající praxi a organizační slizu a také být v odporu proti hodnotiteli a tomu, co přináší).

2/ Druhým požadavkem na efektivní diagnostický proces a možnosti další práce v organizaci ve smyslu řízení změn podporujících rozvoj organizace je **získání důvěry a podpory zadavatele a dalších účastníků procesu** (např. respondentů pro rozhovory). Klíčovým okamžikem je první vyjednávání o zaměření a rozsahu diagnostiky v organizaci. Při přípravě i během prvních schůzek je potřeba zodpovědět si následující otázky:

1. Jaká je podpora managementu a dalších kompetentních osob? Jaká je jejich motivace? Chápou, proč, co a jak by se mělo odehrát v diagnostickém procesu? Jaký je v organizaci styl vedení a kdo rozhoduje? Jsou konkrétní osoby připraveny přijímat kritiku? Jsou připraveny ke změnám?
2. Jaké jsou role a odpovědnosti účastníků v diagnostickém procesu?
3. Jaké jsou zkušenosti organizace v oblasti diagnostiky/hodnocení/evaluace, ale i inspekce nebo kontroly a jak organizace pracuje s vlastním rozvojem? Jaký měly případné intervence průběh? Jaké byly postoje pracovníků? Jaké měla intervence výsledky a dopady?
4. Co se aktuálně děje v organizaci? Co v ní aktuálně probíhá?
5. Jak budou dokumentovány aktivity v průběhu procesu a které informace a v jaké formě budou předávány vedení (vyjasnění otázek kolem anonymity pracovníků a také podoby diagnostické zprávy)?
6. Jak budou zapojeni a získáváni pracovníci? Koho je vhodné / prospěšné / možné přizvat k formulování a specifikaci zadání pro diagnostiku?

3/ Třetí požadavek je na **kompetence a osobní předpoklady osoby, která diagnostiku provádí** – v našem případě studenta. Americká manažerská asociace uvádí, že diagnostikovat patří mezi základní manažerské dovednosti a definuje základní požadavky na dobrého manažera v této oblasti. Ten je:

* citlivý k problémům v organizaci („vidí je“),
* umí k nim zjistit relevantní informace
* umí vysvětlovat a vykládat situace, a to i za použití koncepcí a teorií.

Má tedy znalosti a dovednosti v těchto oblastech:

1. Představení myšlenky
2. Získávání podpory a utváření vztahů
3. Facilitace procesu
4. Sběr a analýza informací

*AKTIVITA*

*Sebehodnocení slouží k (sebe)poznání toho, co jako diagnostik umím a kde mám rezervy. U každého bodu napište, zda se v této chvíli jedná o Vaši silnou či slabou stránku. Uveďte konkrétně, proč se tak hodnotíte a zkuste nevrhnout, jak s touto svou sílou či slabostí budete dále pracovat. Pokud máte možnost, požádejte o zpětnou vazbu některého ze svých kolegů nebo nadřízeného.*

***Představení myšlenky***

*Student by měl …*

1. *…Chápat organizační kontext, strukturu a procesy a rozumět chování lidí v organizaci*
2. *…být schopen prezentovat základy organizačního rozvoje, diagnostiky a managementu změny*
3. *…pomoci klientovi/zadavateli vyjasnit motivace, výhody a rizika procesu*
4. *…být schopen určit, zda jeho kompetence a požadavky jsou v souladu s představami a požadavky klienta a případně přizvat další odborníky či ustoupit od kontraktu.*
5. *…určit zodpovědné osoby a potenciální spolupracovníky plánovaného procesu*

***Získávání podpory a utváření vztahů***

*Student by měl být schopen …*

1. *…pomáhat s budováním důvěry k procesu a předpokládaným výsledkům*
2. *…pomáhat lidem v organizaci účastnit se rozhodování a aktivit procesu organizačního rozvoje – vytvořit plán zapojení pracovníků organizace a dalších zainteresovaných osob (klienti, dárci, partneři, vlastníci apod.)*
3. *…pomoci představit a vyjasnit plánovaný proces a překonat případný odpor ke změně, kterou přináší či může přinést*
4. *…pomáhat formulovat realistická očekávání*
5. *… najít a komunikovat etické otázky, problémy procesu*
6. *…vyjasnit otázku zdrojů potřebných pro realizaci*
7. *… pojmenovat a komunikovat předpoklady nutné pro úspěšnost*
8. *… pomoci upřesnit role účastníků procesu včetně managementu*

***Facilitace procesu[[1]](#footnote-1)***

*Student by měl být schopen …*

1. *…pečlivě naslouchat účastníkům procesu*
2. *…sledovat dynamiku procesu a zajišťovat zapojení lidí do procesu*
3. *…ujistit se, že cíle a aktivity jsou srozumitelné všem zúčastněným a že vědí, kde se právě nacházejí*
4. *…harmonizovat vztahy účastníků procesu*
5. *…dodržovat pravidla důvěrnosti*
6. *…spolupracovat s dalšími odborníky, jejichž zapojení do procesu diagnostiky může být užitečné*

***Sběr a analýza informací[[2]](#footnote-2)***

*Student by měl být schopen …*

1. *… plánovat a realizovat orientační hodnocení situace v organizaci*
2. *…identifikovat[[3]](#footnote-3) oblasti, problémy, které se budou zkoumat/diagnostikovat*
3. *… upřesnit oblasti zaměření, rozsah a cíle diagnostiky*
4. *… navrhnout odpovídající způsob sběru dat a vytvořit potřebné nástroje*
5. *… shromáždit potřebné informace*
6. *… informace analyzovat*
7. *…formulovat zjištění a doporučení pro zlepšení*
8. *… sepsat diagnostickou zprávu a komunikovat její obsah se zadavatelem*
9. *...zajistit seznámení relevantních osob s výsledky diagnostiky*
10. *…shromáždit a zapracovat zpětnou vazbu od účastníků procesu*

***Plánování změny[[4]](#footnote-4)***

*Student by měl být schopen …*

1. *… formulovat doporučení a cíle změny*
2. *…získat podporu managementu a pracovníků organizace pro realizaci navrhovaných opatření*
3. *…formulovat plán změny se specifickými cíli, výstupy, ukazateli, aktivitami a zdroji potřebnými pro realizaci*
4. *…připravit plán monitoringu a evaluace*

***Realizace[[5]](#footnote-5)***

*Student by měl být schopen …*

1. *… facilitovat/řídit/zavádět změnu[[6]](#footnote-6)*
2. *… pomáhat lidem v organizaci realizovat navržené aktivity y zvládat případný odpor ke změně*
3. *… asistovat s přeplánováním aktivit, pokud to situace vyžaduje*

***Monitoring a hodnocení***

*Student by měl být schopen …*

1. *…vytvořit monitorovací a evaluační plán procesu*
2. *… zajistit jeho realizaci*
3. *… formulovat závěry a doporučení, která mu mohou pomoci zlepšit kvalitu práce*

**Proces diagnostiky organizace**

Diagnostický proces má čtyři základní fáze:

**1/ VSTUP DO ORGANIZACE**

Vstupní fázi jsme se věnovali už v části Předpoklady pro diagnostiku. Nezapomeňte, že i v kontaktu s organizací a při dojednávání diagnostiky funguje tzv. efekt primarity: První dojmy (první dvě min.!) formují vnímání další komunikace. Vliv má nejen první face-to-face kontakt, ale také jakýkoli jiný první kontakt s organizací a kompetentními osobami (mail, telefon).

Cílem této fáze je navázání vztahu a rámcové vymezení oblastí pro diagnostiku.

K detekci takových oblastí mohou sloužit následující otázky:

Jaká oblast je problematická?

Čemu bychom chtěli lépe rozumět?

Co bychom chtěli zjišťovat?

Co bychom si chtěli ověřit?

Je také možné analyticky využít teorie nebo koncepty, které pomohou uvažování o možných oblastech strukturovat (např. koncept manažerských funkcí nebo modely dekompozice organizace).

Ne vždy dojde k naplnění požadavků této fáze již při první schůzce. Zejména pokud organizace nemá zkušenosti s diagnostikou nebo je překvapena z obsahu a náplně studentské praxe, se může stát, že bude potřeba pro vyjasnění více prostoru (více schůzek). Naopak se může také stát, že tato a druhá fáze proběhnou v rámci jednoho setkání.

**2/ PLÁNOVÁNÍ A DOHODA**

V této fázi musí dojít ke:

* specifikaci zadání a stanovení cílů diagnostického procesu,
* specifikaci postupu a tvorbě plánu (vč. nástrojů a zdrojů),
* dohodě o rozsahu a výstupech procesu (vč. podoby diagnostické zprávy),
* dohodě o pravidlech (vč. pravidel pro předávání informací, komunikaci, zajištění anonymity, přístupu k datům, spolupráci se zaměstnanci),
* sestavení diagnostického týmu (diagnostiku může student provádět ve spolupráci s klíčovými zaměstnanci organizace; je potřeba s nimi projednat vše výše uvedené).

**Stanovení cílů** je klíčové pro celý proces. Cíle je vhodné formulovat z hlediska požadovaných výstupů (ne potřebných aktivit). Správně definovaný cíl musí naplňovat SMART kritéria[[7]](#footnote-7):

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **S** | Specific | Specifický, konkrétní, jednoznačně stanovený  Je všem zainteresovaným účastníkům jasné, k jakým zjištěním chceme dojít? |
| **M** | Measurable | měřitelný (definovaný tak, abychom byli schopní poznat, že jsme cíl splnili) |
| Meaningful | Smysluplný  Má daný cíl pro organizaci smysl, využití? |
| **A** | Attainable | Dosažitelný  Je možné cíle vzhledem k aktuální situaci, dovednostem a zkušenostem diagnostika nebo dosažitelnosti informací dosáhnout? |
| Aligned | Odpovídající potřebám příjemce (organizace) |
| Acceptable | Přijatelný pro organizaci, zaměstnance nebo další zainteresované osoby |
| **R** | Realistic | Realistický (přiměřený stavu, možnostem) |
| **T[[8]](#footnote-8)** | Time-bound | Ohraničený v čase |
| Time framed | Zasazený do časového rámce |

*AKTIVITA*

*Pokuste se zhodnotit, zda uvedené cíle odpovídají SMART kritériím:*

*Příspěvková organizace (Domov sociálních služeb)*

*Cíl DG: Nastavení systému zaškolování a adaptace nových zaměstnanců v DSS v průběhu 4 měsíců tak, aby vyhovoval potřebám zaměstnanců a potřebám organizace a byl v souladu se Standardy poskytování služby.*

*Nemocnice*

*Cíl DG: Zjištění stavu nutriční péče a stravování pacientů na Oddělení všeobecných interních lůžek v Nemocnici X.*

*Odbor sociálních věcí magistrátu*

*Cíl DG: Analýza procesu zaškolování nových pracovníků na oddělení.*

*OSPOD*

*Cíl DG: Jak je rozdělována práce mezi jednotlivé pracovníky oddělení a je toto rozdělování spravedlivé?*

*Sociální služba*

*Cíl DG: Zjistit, co motivuje pracovníky k tomu, aby v organizaci zůstávali.*

*Oddělení nemocnice*

*Cíl DG: Analýza pozdních příchodů středních zdravotnických pracovníků na pracoviště (zjistit současný stav ranní docházky zaměstnanců, zjistit příčiny zpoždění, motivace k včasné docházce, vliv kolektivu, postoj kolektivu, postoj konkrétních pracovníků, kterých se pozdní příchody týkají, dopady pozdních příchodů na pracovní výkon, postoj vedení).*

*Sociální služba*

*Cíl DG: Odhalení příčin konfliktních situací a jejich řešení v rámci organizace.*

*Sociální služba*

*Cíl DG: Existuje zaměstnanec, který nepoužívá ve své praxi vnitřní předpisy organizace a ustanovuje neformální postupy a jiné způsoby řešení pracovních případů?*

*NNO*

*Cíl DG: Analýza komunikačních nedorozumění pramenících z absence náplní práce jednotlivých zaměstnanců.*

*Oddělení nemocnice*

*Cíl DG: Ověření naplňování faktorů, ovlivňujících týmovou spolupráci podle Plamínka:*

*Desatero dobrého týmu*

*1) Srozumitelné cíle, se kterými se jeho členové identifikují a které proto dokážou motivovat*

*2) Přiměřená velikost – taková, která umožňuje, aby se lidé mezi sebou individuálně dobře znali*

*3) Dobré rozdělení rolí mezi členy – tak, aby existující rozdíly byly využity k vytváření synergie*

*4) Úspěšná koordinace činnosti týmu uznávanou vůdčí osobností nebo společným úsilím členů*

*5) Členové spolu pravidelně, otevřeně a přímo komunikují*

*6) Mezi členy týmu je důvěra a jistota vzájemné podpory*

*7) Členové týmu mají schopnost kritického uvažování a společného poučení z vlastních chyb*

*8) Členové umějí registrovat a využívat své úspěchy a společně se z nich radovat*

*9) Dobrá schopnost rozložit pozornost mezi dosahování výsledků, zdokonalování procesu spolupráce a uspokojování individuálních potřeb členů týmu*

*10) Dosahuje dobrých výsledků, plní stanovené cíle - prostě má úspěch*

**Plán diagnostiky** je postupem, kterým naplníme cíle, které byly na počátku stanoveny (nejedná se tedy o plán Vaší praxe v organizaci, ten může zahrnovat i jiné aktivity, než plán diagnostiky). Veškeré aktivity, které plán obsahuje, a jsou naplánovány, by tedy měly být odůvodnitelné vzhledem k naplňování diagnostického cíle.

Plán by měl být stanoven v těchto fázích:

* Proces zjišťování aktuálního stavu tak, aby bylo možné popsat, co se děje v dané oblasti v organizaci, proč něco ne/funguje. V plánu si vyjasňuju (ve spolupráci se zadavatelem): Jak budu informace zjišťovat (rozhovory individuální i skupinové, analýza písemných materiálů, dotazníky, pozorování, manažerské nástroje a techniky)? Odkud? Od koho? Kdy? Kde? Co k tomu budu potřebovat?
* Proces vyhodnocování dat: Jaký čas a prostředky budu potřebovat na analýzu a interpretaci informací?
* Proces přípravy a finalizace zprávy: Jak bude probíhat sepisování zprávy? Jakou bude mít formu? Komu, kdy a jak bude předána?

Plán může mít v praxi velmi různou podobu a obsah. V rámci tohoto předmětu budeme využívat následující strukturu:

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Událost/aktivita | Očekávané výstupy | Cílová skupina/účastníci | Doba trvání, datum konání |
| Co konkrétně bude uděláno, realizováno, případně za jakých podmínek  Např. rozhovory, SWOT analýza, workshopy, analýza metodik atp. | Proč aktivitu dělám? Čeho chci dosáhnout? K jakým informacím se chci dostat? Co chci zjistit?  Např. seznámit tým s průběhem diagnostického procesu, získat podněty k tématu, vydefinovat slabé a silné stránky procesu, zjistit pohled vedoucího na téma atp. | Kdo se bude aktivity účastnit? Koho k ní budu potřebovat? Koho oslovím? | Potřebný čas na realizaci (příprava, samotná realizace, sepsání výstupů, zpracování výsledků atp.) |

*PŘÍKLAD PLÁNU DIAGNOSTIKY*

*Plán může vypadat velmi různě. Jeho rozsah, množství aktivit, počet zapojených osob atp. vycházejí z aktuálních možností, potřeba a situace organizace a studenta.*

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| ***Očekávané výstupy*** | ***Událost/aktivita*** | ***Cílová skupina/***  ***účastníci*** | ***Doba trvání***  ***Datum konání*** |
| *Dojednání a obsah praxe* | *První setkání s tajemníkem organizace* | *Já + tajemník* | *30 min.*  *23. 11.* |
| *Znalost a orientace v:*  *▪ službách, které organizace*  *poskytuje*  *▪ cílové skupině klientů*  *▪ organizační struktura, zejm. Sekce zdravotních a zdravotně soc. služeb* | *Seznamování s činností organizace* | *Já + Manažer sekce,*  *Vedoucí Tísňové péče, vedoucí PS,*  *vedoucí respitního odd.*  *+ zaměstnanci sekce* | *10. 1. – 10.3.*  *+ neustále* |
| *Získání informací o problémových oblastech sekce, na které by se mohla Dg zaměřit* | *Konzultace s manažerem sekce a vedoucími odd. o možnostech Dg v sekci* | *Já + manažer sekce,*  *vedoucí Tísňové péče,*  *vedoucí PS,* | *60 min.*  *23. 3.* |
| *Manažer sekce a vedoucí odd. jsou seznámeni s průběhem diagnostiky v sekci* | *Seznámení manažera sekce a vedoucí jednotl. oddělení s  provedením diagnostiky a její průběh* | *Já + manažer sekce,*  *vedoucí Tísňové péče,*  *vedoucí PS,*  *vedoucí respitního odd.* | *45 min.*  *12. 3.* |
| *Studium dokumentů, interních předpisů a materiálů, se kterými sekce pracuje .Zjištění kvality dokumentů.* | *Pozorování v určené sekci.* | *Já + sekce* | *26. 3.*  *+ neustále* |
| *Přednesení mého návrhu Dg v sekci – oblastí Dg - organizační ujasnění + stanovení kontaktní osoby.* | *Schůzka Dg týmu.* | *Já + manažer sekce,*  *vedoucí Tísňové péče,*  *vedoucí PS* | *30 min.*  *28. 3.* |
| *Zjištění pracovních podmínek, informace o jejich práci s klienty, motivaci a spokojenosti na pracovišti* | *Konzultace s dispečerkami Tísňové péče Areíon o oblastech lidí v org. a organ. struktuře* | *Já + dispečerky ranní směny* | *60 min.*  *28. 3.* |
| *Získání podrobnějších informací týkající se problémových situací.* | *Rozhovor s vedoucí tísňové péče o oblastech diagnostiky* | *Já + vedoucí Tísňové péče* | *90 min.*  *30. 3.* |
| *Vedoucí tísňové péče je informována o průběhu šetření.*  *Dojednání termínu rozhovoru s klientkou.* | *Schůzka s vedoucí tísňové péče.* | *Já + vedoucí Tísňové péče, Já + klientka* | *30 min.*  *3. 4.* |
| *Získání informací o problémových situací ze stanovených oblastí Dg* | *Rozhovory s: vedoucími odd. PS a Respit. odd.a manažerem sekce na téma lidí v org. a organiz. struktury* | *Já + ved. odd. a manažer sekce ZSS* | *Duben / Květen* |
| *Společné hledání (nalezení) příčin a důvodů odhalených problémů.* | *Diskuse se sekcí ZSS* | *Já + sekce ZSS* | *Květen / červen* |
| *Dotazník je vyplněn pracovníky sekce* | *Sestavení dotazníku pro zaměstnance sekce ZSS* | *Já + zaměstnanci sekce ZSS* | *Červen* |
| *Odhalení problémových oblastí PM, motivace, hodnocení a pracovních postupů pracovníků sekce.* | *Vyhodnocení dotazníku* | *Já* | *Červen* |
| *Výsledky diagnostiky organizace* | *Analýza zjištěných informací, návrhy opatření a doporučení* | *Já* | *Červen* |
| *Napsání závěrečné diagnostické zprávy* | *Sepsání závěrečné diagnostické zprávy* | *Já* | *Červen/ červenec* |
| *Sekce ZSS je seznámena s výsledky diagnostiky* | *Seznámení sekce ZSS s výsledky diagnostiky* | *Já + sekce ZSS* | *Červenec* |

**3/ SBĚR INFORMACÍ A ANALÝZA**

V této chvíli student/ka postupuje podle připraveného plánu a zároveň monitoruje, zda vede skutečně tento postup k naplnění diagnostických cílů. Pokud ne, provádí případné korekce a změny podle aktuální situace.

*AKTIVITA*

*Přečtěte si následující příklad a pokuste se zodpovědět následující otázky. K zodpovězení nebudete vždy mít dostatek informací, nicméně nedostatek informací, případně informace, které se zcela rozcházejí jsou běžnou realitou diagnostického procesu.*

*1/ O jakou jde organizaci?*

*2/ Pokuste se nakreslit organizační strukturu této organizace a zanést do ní uvedené pracovní pozice/osoby.*

*3/ Jaké jsou podle Vás silné a slabé stránky této organizace?*

*4/ Jaké by mohly být cíle diagnostického procesu?*

***Historie vzniku asociace Andromeda***

*Andromeda je asociace šesti nezávislých organizací. Byla založena v roce 1995 s cílem koordinovat jejich činnost, reprezentovat je a pomáhat jim v jejich činnosti a rozvoji. Jedním z hlavních důvodů jejího založení byla potřeba reprezentace na evropské a mezinárodní úrovni. Jednotlivé členské organizace potřebovaly zastupující organizaci, která by fungovala jako kontaktní centrum pro vládní organizace a zahraniční donory, reprezentovala asociaci v profesních sdruženích, věnovala se fundraisingu a budování kapacity všech členských organizací.*

*O plnění výše vyjmenovaných úkolů se stará národní kancelář, zodpovědná za realizaci činnosti v souladu s misí a cíli Andromedy. Národní kancelář se nachází v hlavním městě, ostatní členské organizace mají sídlo v regionech.*

***Činnost národní kanceláře***

*Základním posláním a předmětem činnosti Andromedy je přispívat k zapojení sociálně vyloučených lidí.*

*Cílem asociace je koordinovat činnost členských organizací, pomáhat v jejich rozvoji tak, aby mohly co nejlépe naplňovat společné poslání.*

*Mezi hlavní činnosti NK Andromeda patří:*

*• sdružování členských organizací, sjednocování a obhajování zájmů členů, včetně jejich zastupování ve vztahu k vládním i nevládním orgánům a institucím v České republice i v zahraničí*

*• podávání podnětů, návrhů, peticí a stanovisek vládním i nevládním orgánům i institucím*

*• zvyšování profesní úrovně pracovníků členských organizací, včetně mravních a etických principů v jejich činnosti*

*• usilování o prosazení všech forem rozvoje kvality sociálních služeb*

*• vybudování funkčního systému, který zprostředkuje výměnu informací a zkušeností mezi členy asociace, popřípadě dalšími zainteresovanými subjekty v oblasti sociálních služeb*

*• navazování partnerských vztahů a spolupráce se subjekty obdobného poslání i zaměření v České republice i v zahraničí, včetně zapojování do mezinárodních vztahů*

*• pořádání přednášek, seminářů, kurzů, sympozií a dalších společenských akcí pro členy asociace pro ostatní organizace i širší veřejnost*

*• vydávání informačního bulletinu, zpráv a dalších publikací a informační činnost ve sdělovacích prostředcích*

*• získávání finančních prostředků z alternativních zdrojů a organizováním vzájemné ekonomické pomoci*

*Národní kancelář zároveň přímo řídí několik projektů:*

*• Kavárna „Galaxie“, kde pracují klienti s duševním onemocněním*

*• Projekt domácí péče*

*• Vzdělávací centrum „Pegas“, kam docházejí děti ze sociálně vyloučených lokalit, které mají studijní problémy ve škole*

***Lidé***

*V národní kanceláři Andromedy pracuje deset zaměstnanců, kteří plní následující úkoly a role:*

*1. Ředitel Petr je představitelem Andromedy, je zodpovědný za řízení organizace, za plánování, rozvoj a finance. Svou roli vidí hlavně v komunikaci s externími partnery, představiteli zřizovatele a řediteli členských organizací. Jakožto hlavní představitel národní kanceláře trvá na svém nároku podepisovat klíčové dokumenty a schvalovat široké spektrum činností a rozhodnutí týkajících se politiky lidských zdrojů, projektů, finančních otázek atd.*

*2. Martin, zástupce ředitele, má na starosti vnitřní fungování organizace včetně lidských zdrojů, právních otázek, vnitřní komunikace a plánování. Z této pozice byl vedoucím projektu strategického plánování. Aktivně se účastnil formulování strategie, politiky kvality a mapování procesů.*

*3. Účetní Helena má na starosti administrativu spojenou s vedením financí, účetnictví, daně atd. Úzce spolupracuje s Petrem na přípravě rozpočtu a monitoringu jeho plnění.*

*4. Hlavní pracovní náplní Zory jsou vztahy s veřejností a propagace. Je editorkou dvouměsíčníku „Pomoc?!“, distribuovaného do sítě Andromeda a sloužícího také jako informační bulletin pro veřejnost. Zora se zabývá také marketingem a podílí se na komunikaci s partnery a donory. Plánuje propagační akce a fundraisingové kampaně. Kromě toho se stará o některé projekty národní kanceláře jako například o projekt chráněného zaměstnání - Kavárna „Galaxie“.*

*5. David pracuje jako specialista na přípravu projektů a konzultant. Je k dispozici těm zaměstnancům Andromedy, kteří se chystají psát projektový návrh nebo žádost o grant, těm, kteří při plánování či při realizaci svého projektu čelí vážným problémům atd. Je zodpovědný za monitorování grantových programů a objasňování jejich podmínek členským organizacím. Vede semináře o projektovém managementu pro členy Andromedy. David pomáhal při přípravě projektu tréninkového centra “Pegas” pro PHARE. Existuje dohoda, podle níž David může pracovat jako konzultant také pro jiné organizace než Andromeda.*

*6. Eva má na starosti mezinárodní vztahy Andromedy, komunikaci se zahraničními partnery a donory a vyhledávání příhodných projektů na mezinárodní úrovni. Mluví plynně anglicky, německy, španělsky a rusky, což je v porovnání s ostatními zaměstnanci její velkou výhodou. Má na starosti ty projekty, které jsou spolufinancované zahraničními donory, jako například projekt domácí péče.*

*7. Jana je facilitátorkou procesu organizačního rozvoje. Před nedávnem dokončila studium na Fakultě sociálních věd a v současné době moderuje diskusi k sebehodnocení v pracovních skupinách národní kanceláře i jednotlivých členských organizacích. S Martinem spolupracuje v oblasti organizačního rozvoje, sebehodnocení, monitoringu a zlepšování výkonnosti organizace.*

*8. Honza pracuje v Andromedě jako správce sítě. Má na starosti všechno, co souvisí s počítači a řeší také další technické problémy. Kromě toho je správcem webové prezentace Andromedy. Honza přišel do národní kanceláře jako dobrovolník, ale později bylo dohodnuto, že se stane zaměstnancem, i když k tomu bude zapotřebí dalších finančních prostředků.*

*9. Blanka je sekretářkou a asistentkou Martina a recepční, ale ve skutečnosti pomáhá všem členům organizace, kteří potřebují pomoc s kancelářskou a organizační prací. Vstřícný přístup ke kolegům má za následek skutečnost, že má pořád velké množství práce.*

*10. Josef je právník dobrovolník, který přichází do Andromedy dvakrát týdně nebo po předchozí dohodě řešit právní problémy, smlouvy atd.*

*Na projektové úrovni je s Andromedou svázáno mnohem více lidí. Na každém z výše zmíněných projektů se podílejí čtyři spolupracovníci. Kromě těchto projektů existují ještě další, na nichž se podílí celkem dvacet čtyři zaměstnanců a zhruba stejný počet dobrovolníků.*

*Vedoucí projektů pravidelně podávají zprávu svým protějškům v národní kanceláři a všichni společně se potkávají jednou za měsíc, aby diskutovali o problémech, potřebách a úspěších s Martinem, Davidem a Janou. Kromě nich se schůzek čas od času účastní také Zora, aby se dozvěděla o vývoji projektů a získala informace potřebné pro bulletin či další propagační aktivity. Schůzky jsou využívány také k informování vedoucích projektů o plánech a záměrech pracovníků národní kanceláře a vývoji v Andromedy a k diskuzím o organizačních a finančních otázkách.*

***Co se děje v Andromedě....?***

*1. Honza dostal za úkol vytvořit webové stránky Andromedy. Během přípravy se zeptal všech zaměstnanců národní kanceláře, co by na stránkách rádi viděli. Bylo dohodnuto, že dá zpočátku dohromady jednoduchou prezentaci, která se bude postupně rozšiřovat. Start webové stránky byl o měsíc odložen, jelikož Honza nedodal včas úvodní test. Zora měla v té době hodně práce s přípravou fundraisingové kampaně pro projekt Pegas zaměřené na místní soukromé dárce a organizace. Také ona měla na stránky dodat svůj text, ale trvala na tom, že stránka jejího projektu bude mít odlišný design. Honza byl proti a argumentoval tím, že by to působilo potíže při dalším rozvoji stránek. S žádostí o vyřešení problému se obrátili na Martina, který je požádal prezentovat ho na příští schůzi. Naneštěstí na spor Zory s Martinem nezbyl na jednání čas v důsledku dlouhé diskuse o implementaci politiky kvality, takže řešení problému bylo odloženo. Martin musel odjet a poprosil Zoru a Honzu, aby se nějak dohodli sami. Zora nakonec ustoupila a odevzdala Honzovi text, který chtěla prezentovat, pro další úpravy. Od té doby rozhodně nepatří k nadšeným fanouškům webové prezentace Andromedy.*

*2. Manažerka kavárny řídí svůj projekt značně samostatně, se souhlasem managementu národní kanceláře. Přesto měla problémy s organizací koncertu populární hudební skupiny, protože nemohla sehnat Petra, který měl schválit rozpočet. Zora měla pocit, že si rozhodnutí nemůže vzít na zodpovědnost a že si musí vyžádat Petrův. Helena prohlásila, že jejím úkolem je starat se o účetnictví, ne o obchodní plány. Petr se účastnil zasedání výkonného výboru pořádaného v jiné části země, odkud měl cestovat do Bruselu. Po návratu návrh rozpočtu narychlo schválil, aniž by se do hloubky vyptával na projekt, protože se musel připravovat na blížící se zasedání Andromedy.*

*3. V průběhu průzkumů názorů pro připravovaný návrh politiky kvality Blanka navštívila centrum Pegas, aby si o oblasti svého zájmu popovídala se zaměstnanci a s několika dobrovolníky. Dvě hodiny strávila rozhovorem se třemi zaměstnanci a stejným počtem dobrovolníků. Výsledek byl nejednoznačný, protože dotazovaným dělalo problémy pochopit smysl setkání. Když pochopili, o co jde, dobrovolníci – bývalí učitelé – prohlásili, že dobře vědí, co je to kvalita práce a začali mluvit o své zkušenosti ze školy. Diskuse se zvrhla v stížnosti na nedostatek peněz na učebnice a malou podporu ze strany národní kanceláře. Představa, že byrokraté z národní kanceláře sbírají „jakákoli data, aby s nimi nakrmili donory“, negativně ovlivnila přístup několika účastníků k rozhovoru. Blanka si se slzami na krajíčku přišla stěžovat Martinovi. Martin se jí snažil uklidnit, zdůrazňuje pozitivní dojem, který zanechala v kavárně, a omlouval zaměstnance. Navrhnul, že si o vzniklé situaci a možných řešení popovídají v klidu nad šálkem kávy. O týden později společně prošli problémy, s nimiž se Blanka během rozhovorů setkala, a navrhli některá zlepšení do budoucna. I když se jednalo o dosti neformální setkání, Martin si jeho výsledek poznamenal do diáře.*

*4. Přesto na základě výsledků jiného, o něco úspěšnějšího výzkumu, formuloval Martin s Blančinou pomocí návrh politiky kvality. Ovlivněni negativní zkušeností z minulosti, rozhodli se neobtěžovat zaměstnance osobními rozhovory a návrh textu společně se žádostí o komentář rozeslali spolupracovníkům prostřednictvím intranetu. Výkonná rada návrh schválila. Martin, který byl s výsledkem své a Blančiny práce spokojen, zažil o tři měsíce později nepříjemné překvapení, když náhodou zaslechl ředitele jedné z členských organizací, jak o dokumentu žertuje se svými podřízenými, kteří o něm evidentně slyšeli poprvé.*

*5. Systém odměňování je jasně definován, včetně kritérií pro finanční ohodnocení. Přesto není žádnou výjimkou, když manažeři odpovídají na otázky týkající se odměňování poukazem na špatnou finanční situaci Andromedy. Je zřejmé, že zaměstnanci mají svou práci rádi a že v organizaci panuje atmosféra spolupráce. Ke zvyšování platů či finančnímu odměňování však dochází jen zřídka. Zora, která sama splácí svůj byt, byla přinucena obrátit se z žádostí o zvýšení platu přímo na Petra, jelikož věděla, že jinak nebude moci v Andromedě zůstat. A protože svou žádost přednesla krátce po své úspěšné prezentaci Andromedy na národní konferenci nevládních organizací, Petr bez dlouhého váhání souhlasil. Petrův souhlas s tím, že si David může přivydělávat jako konzultant jiných organizací, je dalším příkladem, jak se ředitel snaží problémy s finančním hodnocením řešit.*

*6. Pracovníci projektu domácí péče přišli s návrhem na několik zlepšení. Jedním z navrhovaných kroků byl pronájem nebo koupě vozidla, které by jim umožnilo zvýšit počet klientů. Pokud by automobil získali, nárůst nákladů by byl relativně nízký. Připravili projektový návrh a poslali ho místnímu obchodníkovi s ojetými automobily. Na schůzce vedení si potom projektový manažer stěžoval, že jejich projekt byl odmítnut s odůvodněním, že jeho podstata není jasná. Byl velmi překvapen, když se dozvěděl, že projekt mohl podat prostřednictvím národní kanceláře a že mohl návrh projektu konzultovat s Davidem. David prohlásil, že kdyby se o nápadu dozvěděl dříve, Andromeda mohla požádat o grant Ministerstvo zdravotnictví. Termín podání žádostí naneštěstí vypršel před několika týdny.*

**4/ VÝSLEDKY A VÝSTUPY**

V závěrečné fázi diagnostického procesu formulujete výstupy a doporučení ke změnám. Obvykle má zpráva tyto části:

* Formální náležitosti (kdo, kdy, za jakým účelem, s jakými cíli a jak zprávu zpracoval; součástí může být ujednání o anonymitě)
* Popis zjištění v dané oblasti: Sumarizace zjištěných dat, bez interpretací nebo vysvětlování příčin, souvislostí atp.
* Diagnóza: Vysvětlení, zhodnocení dat a výstupů a jejich interpretace. Tato část zahrnuje kritické využití a aplikaci teorií a různých perspektiv. Musí obsahovat zjištění, ke kterým jsme se chtěli dostat (viz formulace cílů), případně objasnění, proč jich dosaženo nebylo.
* Rámcové návrhy na změny a opatření, která by mohla sloužit k organizačnímu rozvoji nebo vyřešit zjištěné obtíže a nedostatky.

Tuto zprávu můžete psát buď samostatně a/nebo společně s členy diagnostického týmu.

Obvykle je proces zakončen jednak ústním předáním (součástí může být i powerpointová prezentace)a předáním diagnostické zprávy v rozsahu i formě, která byla domluvena na počátku spolupráce (nemusí jít vždy o předání celé seminární práce, studenti obvykle předávají jen část Diagnostická zpráva).

*PŘÍKLAD*

*Prostudujte si některá zjištění z výše prezentované organizace Andromeda. Jsou formulována ve chvíli, kdy diagnostický tým již:*

* *realizoval setkání se zaměstnanci kanceláře, pracovníky zaměstnanými v projektech a dobrovolníky*
* *prohlédl záznamy a dokumenty uložené v národní kanceláři*
* *sestavil a vyhodnotil dotazník zjišťující názor zaměstnanců na organizaci a jejich zkušenost s prací v Andromedě*
* *uskutečnil několik individuálních rozhovorů, včetně interview s vedoucími pracovníky, zaměstnanci kanceláře, představiteli několika členských organizací a také s několika bývalými zaměstnanci, aby si ověřil některá svá zjištění.*

*Nejedná se o samotnou diagnostickou zprávu, ale o přípravu ke zprávě (jakési mezistádium v procesu zpracování zprávy), které již obsahuje některá konkrétní zjištění.*

*Potenciální silné stránky a oblasti rozvoje*

|  |  |
| --- | --- |
| Potenciální silné stránky | Oblasti rozvoje |
| * *Chuť do sebehodnocení a sebezdokonalování* * *Podpora vedoucích pracovníků* * *Existence popisů práce* * *Chuť zaměstnanců pracovat pro organizaci* * *Podpora vedení* * *Dělba práce mezi vedoucími pracovníky* * *Iniciativa vedoucích projektů* * *Plány osobního rozvoje* | * *Překrývání kompetencí* * *Nejasně definované kompetence* * *Odkládání a kumulace rozhodnutí vedoucími pracovníky* * *Špatná znalost základních dokumentů, pravidel a informací* * *Komunikační problémy* * *Formální pravidla a dokumenty* * *Nedostatek dovedností, kvalifikace a zkušenosti* * *Identifikace potřeb v oblasti výcviku* * *Špatná komunikace, špatný systém povyšování a slabá účast zaměstnanců na základních činnostech* * *Odměňování zaměstnanců* |

*Následující prohlášení, zjištění a výsledky vám pomohli při formulování závěrů:*

*1. Kontrola popisů práce odhalila, že přinejmenším 2 chybí. Jednalo se o popis práce dvou nových zaměstnanců, PR manažerky Zorky a facilitátorky Blanky. Ostatní popisy práce nebyly aktualizovány od roku 1998, kdy byly vyvinuty v rámci projektu zaměřeného na management lidských zdrojů. 4 ze zaměstnanců hlavní kanceláře neznali svůj popis práce a vyjádřili se, že jejich úkoly a odpovědnost jsou dány tradicí. Honza a Zora se oba domnívali, že příprava webových stránek by měla být jejich zodpovědností, jelikož se jedná jak o technický problém, tak o oblast související s propagací organizace.*

*2. Formální systém hodnocení byl zaveden v uplynulém roce. Existuje seznam hodnocených oblastí a plán hodnocení zaměstnanců kanceláře. V průběhu uplynulého roku byli o rozhovor požádáni všichni pracovníci národní kanceláře, kromě jednoho, který byl v té době nemocný. Ve 2 případech byl hodnotící pohovor odložen kvůli jiným povinnostem vedoucího. 6 zaměstnanců v dotazníku uvedlo, že jsou spokojeni s tím, jak byl pohovor veden, považují ho za užitečný a rádi by se v budoucnu zúčastnili dalších podobných aktivit, umožňujících jim poskytnout vedoucím zpětnou vazbu týkající se jejich práce, úspěchů a plánů. 3 z nich bohužel uvedli, že i když se jedná o vítanou podporu, pohovor neměl žádný dopad. Osobní svazky zaměstnanců obsahují základní informace o zaměstnanci a jeho kvalifikaci, ale záznamy z hodnotících pohovorů chybí. Vedoucí pracovníci uvedli, že to není problém, jelikož si díky nízkému počtu spolupracovníků závěry hodnocení pamatují. 2 z 6 manažerů projektů prošli stejným pohovorem, ostatní propásli naznačený termín kvůli svým neodkladným povinnostem nebo nepřítomnosti manažerů. Projektoví pracovníci se hodnotících aktivit neúčastnili, jelikož vedoucí pracovníci kanceláře předpokládali, že jejich hodnocení je povinností projektových manažerů.*

*3. Každého půl roku je organizována slavnostní večeře pro zaměstnance kanceláře, vedoucí projektů, projektové pracovníky a dobrovolníky, kteří při realizaci svých projektů dosáhli dobrých výsledků. I když někteří dotazovaní považovali tuto společenskou událost za příliš formální, většina z nich (75 %) ocenila skutečnost, že dobré výsledky jsou vyhlašovány veřejně. Vyhlašování výsledků v bulletinu “Pomoc?!” je pro některé zaměstnance spojeno s neoblíbeným bývalým režimem, ale většina (82 %) těch, kdo byli touto cestou pochváleni za úspěšný projekt nebo specifickou iniciativu jsou na svoje výsledky a publicitu s nimi spojenou pyšní. Další akcí organizovanou hlavní kanceláří je zimní víkend společného lyžování, i když v tomto případě si účastníci hradí náklady sami. Účastní se ho kolem 12 zaměstnanců národní kanceláře a projektových pracovníků, především díky rozumným cenám. Výzkum prováděný prostřednictvím dotazníků naznačil, že 80 % lidí považuje nefinanční odměňování v organizaci za dostatečné. Důležité je, že stejný názor mělo i 70 % dobrovolníků. Podle názoru 92 % dotazovaných došlo v této oblasti poslední dobou ke zlepšení.*

*4. 10 % zaměstnanců považuje platy za uspokojivé, 52 % za odpovídající všeobecné situaci v neziskovém sektoru, 38 % za nedostačující. 6 komentářů se týkalo systému finančního ohodnocení a nedostatečného odměňování za dobré výkony. Podle údajů poskytnutých účetní v roce 2002 dostalo zvláštní osobní finanční ohodnocení 6 zaměstnanců, v roce 2001 4 a v roce 2000 také 4. 5 zaměstnancům (z celkového počtu 52) byl v uplynulých 3 letech zvýšen plat v míře převyšující inflační kompenzaci.*

*5. Rozpočtová rezerva činila 6 % v roce 2002 a 3 % v roce 2001, zatímco v roce 2000 rozpočet vykazoval ztrátu ve výši 4 %. Ani po důvěrné diskusi s vedoucími pracovníky se nepodařilo zjistit, na jaké účely je rezerva určena, neboť neexistují strategické záměry. Petr a Martin shodně tvrdí, že rezerva bude využita na financování již běžících projektů v případě, že dojde k předpokládaným škrtům ve veřejných rozpočtech. Uvádějí také, že podpora ze strany zahraničních donorů pravděpodobně v příštích letech poklesne, obzvláště pokud Andromeda nepokročí ve svém organizačním rozvoji.*

*6. 6 z 10 zaměstnanců národní kanceláře se v průběhu posledních 2 let zúčastnilo nějaké tréninkové aktivity, někteří z nich se zúčastnili až 5 akcí. Celková délka účasti na seminářích byla 49 dnů. V letech 1999 – 2000 to byli tři lidé, při celkovém počtu 26 dnů. 3 z nich přišli s návrhem na svou účast v semináři sami, 3 další využili nabídky prezentované Evou. Záznamy hodnocení tréninků neexistují. Existuje 12 formálních zpráv ze zahraničních seminářů sumarizujících jejich obsah a hlavní cíle. 5 zaměstnanců si vzpomnělo na Martinovu prezentaci ze semináře věnovaného managementu lidských zdrojů a na následnou diskusi. Popis procesu hodnocení tréninků a výměny zkušeností uvnitř organizace byl nalezen v dokumentaci. Byl sepsán v roce 2002 Martinem a Blankou v rámci semináře o managementu kvality.*

*7. Zhruba 42 lidí, 5 z národní kanceláře, 6 projektových pracovníků a 31 zástupců členských organizací se zúčastnilo každoroční konference Andromedy a pracovalo v diskusních skupinách.*

*8. 3 zaměstnanci kanceláře, zhruba 25 % projektových pracovníků a 7 z 36 zaměstnanců členských organizací vědělo o politice kvality. 5 z celkového počtu těch, kdo o politice kvality věděli, se domnívalo, že by měla být dále rozvíjena, jelikož pomáhá udržovat standardní výkon, 9 ji považovalo za další formální dokument, který organizace musela vyvinout, aby uspokojila západní donory, a 6 nemělo žádnou představu o jejím obsahu a možném využití. 2 dobrovolníci se zmínili o tom, že by v ní rádi viděli explicitní zmínku o své práci. 3 projektoví pracovníci a zaměstnanci členských organizaci se cítili dotčeni, neboť dokument vnímali jako nepřímou kritiku kvality své práce.*

*9. Rozhovory ukázaly, že 6 z 10 zaměstnanců národní kanceláře a 12 z 15 projektových pracovníků neví o možnosti konzultovat projektové návrhy s Davidem. 5 z těch, kdo o této možnosti věděli, využili Davidových služeb. I když existuje standardizovaný postup pro přípravu projektů a jejich předkládání, 9 z 10 zaměstnanců národní kanceláře je neznalo nebo se v nich nevyznalo detailně. Zaměstnancům členských organizací nebyla tato otázka pokládána, jelikož předkládají svoje projekty jiným způsobem. Z 8 projektových návrhů předložených v průběhu posledních dvou let projektovými pracovníky byly 4 zamítnuty pro formální nedostatky či nedostatky ve struktuře projektu. 3 další byly přijaty a jsou v současné době realizovány, jeden s Davidovou asistencí při monitoringu. Poslední se neuskutečnil z důvodu odvolání tenderu.*

*Výsledky šetření prováděného prostřednictvím dotazníku (použitá škála: od 5-ti = velmi spokojen – až po 1 = velmi nespokojen):*

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| *Hodnocená oblast* | *Národní kancelář* | *Projekty* | *Dobrovolníci* |
| *Spokojenost s prací v Andromedě* | *3.8* | *2.6* | *4.2* |
| *Kultura a atmosféra v Andromedě* | *4.0* | *3.8* | *4.2* |
| *Moje autonomie a odpovědnost* | *2.9* | *2.9* | *3.1* |
| *Prostor pro iniciativu* | *3.3* | *3.7* | *3.7* |
| *Spokojenost s vnitřní komunikací* | *2.5* | *2.9* | *2.2* |
| *Plánování práce, jasnost cílů* | *2.4* | *2.5* | *2.4* |
| *Možnosti profesionálního růstu* | *4.1* | *3.8* | *2.4* |
| *Dostupnost vedoucích pracovníků* | *3.0* | *3.7* | *3.9* |
| *Pohotovost vedoucích při rozhodování* | *2.7* | *2.9* | *2.8* |
| *Návratnost* | *100 %* | *52 %* | *38 %* |

**Seminární práce a zkouška**

Absolvováním kurzu získáte celkem 5 ECTS kreditů, z toho 2 za absolvování zkoušky a 3 za povinnou seminární práci.

Zkouška je vedena diskusí a jejím obsahem je především diagnostický proces vedený studentem v konkrétní organizaci a jeho výsledky. Student bude zkoušen, teprve pokud včas odevzdá seminární práci.

**Termíny zkoušek a odevzdání prací**

Termíny zkoušek jsou nejpozději květnu zveřejněny v SISu i Moodlu. Obvykle je vypsán jeden až dva termíny v červnu a tři až čtyři termíny v září, aby všichni studenti mohli dokončit diagnostický proces a odevzdat práci. Seminární práce se odevzdává cca jeden týden před termínem dané zkoušky, abych měla čas všechny práce prostudovat a připravit se na zkoušku. Tyto termíny budou zveřejněny společně s termíny zkoušky - v SISu budou v poznámce ke zkoušce.

**Zaslání seminární práce**

* Seminární práci zasílejte ve formátu Word (potřebuji si do něj před zkouškou psát poznámky a komentáře).
* Seminární práci vkládejte do Moodle nejpozději 7 pracovních dnů před termínem zkoušky.
* Vzhledem k velkému množství prací i studentů žádám o označení názvu souboru: Vaše příjmení\_předmět.

**Zkouška**

Na zkoušku si student/ka přinese:

* Svou seminární práci (vytištěnou nebo elektronicky)
* Všechny podklady, které byly využity a zpracovány v průběhu diagnostického procesu: analýzy metodik, polní poznámky, poznámky z rozhovorů, pozorování, vyplněné dotazníky, přípravy na workshop, analytické zápisky, odborné články k tématu atp. Tyto materiály nebudete odevzdávat, jen do nich nahlédnu, případně je využijeme přímo při zkoušce.

**OBSAH A STRUKTURA SEMINÁRNÍ PRÁCE**

Maximální rozsah práce je 10 normostran.

Celý obsah práce replikuje postup diagnostického procesu. Prostudování celé opory Vám pomůže vyjasnit, co by mělo být obsahem jednotlivých částí seminární práce.

**Informace na první straně seminární práce**

Název seminární práce

Jméno a příjmení autorek/autorů

Ročník

Zaměření (mng / svz)

E-mail

Název kurzu

Datum zpracování

1. **Stručný (!) popis organizace, vztah studenta/studentky k organizaci**

Popište, o jakou organizaci se jedná, čím se zabývá, kolik má zaměstnanců a další informace důležité pro zvolená témata.

Popište také svůj vztah organizaci, tj. zda v ní jste na praxi, pracujete v ní, docházíte tam jako dobrovolník atp. a reflektujte také, jaký to bude mít vliv na dojednávání a realizaci diagnostického procesu.

1. **Postup plánování diagnostického procesu**

Popište, jak probíhalo dojednávání diagnostiky, jaké nástroje byly využity pro základní vyjednávání, co bylo jejich výstupem a jak vznikal podrobný diagnostický plán ke konkrétnímu cíli.

Odůvodněte výběr tématu (problému) a cíl diagnostiky, výběr metod a výběr účastníků a zdrojů informací (dokumentace apod.)

1. **Cíle a plán diagnostiky**

Než začnete plánovat, vymezíte v této části cíl diagnostiky. Uvědomte si, že diagnostikujete, zjišťujete; doporučení, nápravy, opatření jsou v tuto chvíli méně podstatná (budete se na ně zaměřovat příští semestr v kurzu Teorie a praxe řízení, v části o řízení změny).

Plán obsahuje postup toho, jak dojdete ke zjištěním, která naplní stanovený cíl, případně může obsahovat i postup prezentace zjištění.

*Plán naplňování cíle (vzor, řádky si přidejte podle potřeby)*

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Očekávané výstupy | Událost/aktivita | Cílová skupina/účastníci/zdroje informací | Doba trvání, datum konání |
| *Čeho chci dosáhnout? K jakým výsledkům budu směřovat? Co chci zjistit?* | *Co konkrétně bude uděláno, realizováno, případně za jakých podmínek* | *Kdo se bude aktivity účastnit? Koho k ní budu potřebovat? Koho oslovím?* | *Potřebný čas na realizaci (příprava, samotná realizace, sepsání výstupů, zpracování výsledků atp.)* |
| *Příklad:*  Seznam klíčových hodnot organizace tak, jak je vnímají zaměstnanci v přímé péči | *Příklad:*  Skupinový rozhovor s týmem A  Skupinový rozhovor s týmem B | *Příklad:*  Tým A (bez vedoucí)  Tým B (bez vedoucí) | *Příklad:*  Březen 2017 |

1. **Postup diagnostického procesu**

Popište, jak jste v diagnostice postupovali, jak byly zapojovány další osoby, zda jste došli k výsledkům, případně co je ovlivnilo atp. V této části tedy popisujete zpětně, jak bylo postupováno, jak a proč jste se odchýlili od plánu.

1. **Výsledky diagnostiky (diagnostická zpráva, vč. doporučení a opatření)**

Toto je stěžejní část práce. Zde prezentujete, k čemu a jak jste došli (tzn. zde je popsáno, jak jste naplnili cíl) a co na základě toho navrhujete.

Tuto část můžete strukturovat do podoby:

(1) podrobná prezentace jednotlivých zjištění k cíli,

(2) shrnutí výstupů (např. v podobě silných a slabých míst ve zkoumané oblasti) a

(3) Vašich rámcových návrhů na řešení zjištěných organizačních problémů.

Tato část musí zahrnovat konfrontaci Vašich zjištění s odbornou literaturou nebo alespoň zasazení jednotlivých zjištění do relevantního odborného rámce. Pro nejzákladnější přehled využitelných manažerských a příbuzných teorií (např. sociálně psychologických) k tématům se podívejte do: *Cajthamr, V., Dědina, J. Management a organizační chování. Praha: Grada, 2010.*

1. **Co jsem se naučil/a?**

Popište, co jste se Vy sami v procesu diagnostiky naučili – o sobě jako diagnostikovi a o diagnostickém procesu. Pokud jste práci zpracovávali v týmu, napište, na jaké části seminární práce jste se nejvíc podíleli, jak jste si v týmu rozdělili práci na diagnostice a proč. Co Vám přinesla zkušenost týmové spolupráce?

1. **Použitá literatura**

Zde bude seznam odborné literatury, kterou jste využili při zpracování práce.

V celé práci je nutné citovat podle pravidel bibliografických citací (najdete je v Moodle hned pod oporou).

**HODNOCENÍ SEMINÁRNÍ PRÁCE**

Práce bude hodnocena především v těchto oblastech:

* Odůvodnění diagnostiky (zda je jasné, proč jste si téma vybrali, k čemu to má přispět)
* Nastavení cíle (zda je cíl SMART)
* Nastavení postupu diagnostiky (zda postup povede k naplnění stanoveného cíle, zda jsou zvoleny relevantní metody, zda postup zahrnuje všechny potřebné oblasti)
* Prezentace zjištění (k čemu se došlo, zda jsou závěry řádně a srozumitelně odůvodněny, jsou k nim předloženy důkazy, zda je naplněn cíl diagnostiky)
* Prezentace návrhů na řešení (zda vycházejí ze zjištění)

**OBLASTI DIAGNOSTIKYS NÁVRHY, NA CO JE MOŽNÉ JI ZAMĚŘIT**

V této části najdete oblasti diagnostiky a**návrh**témat, na které je možné se zaměřit.

Nejedná se o kompletní výčet, **můžete zvolit velmi konkrétní témata vlastní – taková, která přímo vycházejí z praxe organizace, ve které praktikujete/pracujete. Zkušenosti ukazují, že to bývá pro organizace přínosnější, protože jim to pomáhá řešit jejich konkrétní obtíže a aktuální témata.**

# 1. ORGANIZAČNÍ KULTURA

* Mise, vize, poslání, hodnoty a cíle organizace. Význam pro pracovníky. Odraz v písemnostech organizace.
* Logo a prezentace organizace. Prezentace vs. skutečnost.
* Charakteristika „dobrého vedoucího“ a „dobrého podřízeného“. Význam a dopady do praxe.
* Úspěšní lidé v organizaci (kdo to je a co to říká o organizaci).
* Způsoby zacházení se zákazníky (klienty, pacienty) a způsoby zacházení s jednotlivcem.
* Motivace lidí pro práci v organizaci.
* Spolupráce vs. soupeření.
* Konflikty – jejich vznik, průběh a způsoby řešení.
* Styl komunikace v organizaci.

# 2. ŘÍZENÍ A PLÁNOVÁNÍ

* Dokumenty týkající se vize a koncepce organizace, plány (vznik, práce s nimi a naplňování).
* Strategický / dlouhodobý plán.
* Operativní / krátkodobý plán.
* Plánování práce zaměstnanců (individuální pracovní cíle).
* Plán monitoringu a evaluace. Průběh, nástroje, návaznost na změny.
* Hodnocení z pozice klientů/pacientů.
* Hodnocení organizace zaměstnanci a jejich dopad na fungování organizace.
* Zapojování externích subjektů do hodnocení.
* Výkonnost organizace (parametry a měření).

# 3. ORGANIZOVÁNÍ A ORGANIZAČNÍ STRUKTURA

* Organizační struktura organizace. Její složky (oddělení, týmy, sekce), vztahy a spolupráce mezi nimi.
* Organizační struktura vs. potřeby organizace.
* Pracovní postupy a jejich formalizace. Srozumitelnost a praktická využitelnost postupů.
* Zajištění dodržován postupů.
* Kompetence a zodpovědnosti. Nadřízenost a podřízenost. Rozhodovací pravomoci a jejich vymezení. Delegování.
* Specifikace pracovních míst. Náplně práce vs. realita.
* Je jasné, kdo komu zodpovídá? Má každá osoba jednoho nadřízeného nebo dostává instrukce a rady od několika nadřízených?
* Předávání informací, informační toky. Formalizace komunikace.
* Kontrola a kontrolní mechanismy v organizaci.

**4. VEDENÍ LIDÍ A KOMUNIKACE**

* Výběr pracovníků.
* Zaškolování nových pracovníků.
* Podpora pracovníků.
* Systém rozvoje pracovníků ve vztahu k jejich pracovní činnosti a dalšímu profesnímu růstu.
* Hodnocení pracovníků.
* Odměňování pracovníků.
* Ukončování pracovních poměrů, vč. propouštění pracovníků.
* Práce s dobrovolníky.

**5. KVALITA SLUŽEB**

* Kritéria pro hodnocení kvality.
* Proces hodnocení kvality.
* Práce s výstupy hodnocení kvality.

1. (viz Text Petra Vrzáčka Dílna komunikace.) [↑](#footnote-ref-1)
2. (viz předměty Kvalitativní a Kvantitativní výzkum) [↑](#footnote-ref-2)
3. Nebo *pomoci identifikovat*, záleží na mandátu, jaký student/ka dostal/a od zadavatele. [↑](#footnote-ref-3)
4. (2.ročník studia) [↑](#footnote-ref-4)
5. (viz Úloha manažera v řízení změny, 2.ročník studia) [↑](#footnote-ref-5)
6. V závislosti na tom, kde student/ka změnu provádí a v jaké roli v organizaci je. [↑](#footnote-ref-6)
7. Anagram SMART je tvořen počátečními písmeny kritérií, která by měl splňovat správně definovaný cíl. V praxi i literatuře se lze setkat s mnoha výklady. [↑](#footnote-ref-7)
8. Toto kritérium nemusí být obsaženo přímo ve formulaci cíle, ale mělo by být dohodnuto, do jakého termínu bude cíl splněn. [↑](#footnote-ref-8)