



Kurz „Posilování a rozvoj organizace II.“

Závěrečná písemná práce

Název:

**Návrh organizační struktury
Farní charity Praha 1- Nové Město**

Rok:2007/2008

Jméno autora: Gabriela Skružná, DiS



Kurz „Posilování a rozvoj organizace II.“ je realizován v rámci projektu „3 stupně řízení – 3 kroky ke stabilitě“. Tento projekt je spolufinancován Evropským sociálním fondem, státním rozpočtem České republiky a rozpočtem hlavního města Prahy.

Prohlašuji,
že jsem tuto závěrečnou práci vypracoval/a samostatně a cituji v ní veškeré prameny,
které jsou uvedeny v seznamu použité literatury.

V.....dne.....

Podpis.....

Obsah

Úvod.....	4
1.Popis výchozí situace	6
2.Organizační struktura jako nástroj efektivního řízení.....	7
3.Úkoly managementu.....	9
4.Typy organizačních struktur.....	10
4.1.Funkcionální struktura	10
4.2.Projektová struktura.....	11
4.3.Maticová struktura.....	12
5.Současná struktura organizace.....	14
6.Návrh organizační struktury farní charity.....	17
Závěr.....	19
Seznam použité literatury:	20

Úvod

Každá organizace potřebuje mít přesně stanovenou organizační strukturu. Bez přesně vymezeného rámce kompetencí a odpovědností dochází k chaosu a hrozí kolaps organizace. Situace v naší charitě je o to složitější, že během roku 2007 došlo k jejímu výraznému rozvoji v oblasti poskytovaných služeb a tím i k nárůstu počtu pracovníků a současně odešla bývalá ředitelka. Do počátku roku 2007 pracovala v charitě jako zaměstnanec pouze ona v pozici sociální pracovníce. Do září jsme pracovaly ve dvou a od září byli přijímáni další pracovníci. Odchod předchozí ředitelky a zvýšení počtu pracovníků přinesl potřebu přesného vymezení jednotlivých pracovních pozic a jejich odpovědností. S nárůstem počtu pracovníků došlo k nárůstu množství kvalifikované práce, kterou již nebyl jeden 1. Popis výchozí situace pracovník schopen vykonávat.

Rozdělení stávající práce je v tuto chvíli podle odbornosti a schopností jednotlivých pracovníků, není však přesně vymezen. Další předpokládaný rozvoj organizace v nejbližší době povede k situaci, kdy již nebude možné efektivně koordinovat všechny pracovníky a bude nutné delegovat pravomoci i odpovědnost.

Je samozřejmé, že při nízkém počtu zaměstnanců a malé velikosti organizace a pro NNO charakteristické nejistotě finančního zajištění bude nutné, aby jeden pracovník vykonával několik funkcí, případně, že některá funkce bude rozdělena mezi několik pracovníků. Nicméně přesto anebo právě proto je třeba všechny pozice jasně definovat a přesně stanovit, komu která její část přísluší. To je však v současnosti asi největší slabina v organizaci. Pracovníci dělají to, co nejvíce spěchá a podle toho, kdo má právě čas.

Komplikace, které z toho uspořádání vyplývají, jsou následující: Dochází k tomu, že není jasná odpovědnost, je problematické hlídat termíny, pracovníci dělají práci, která nepřísluší jejich pozici. V organizaci panuje chaos a napětí. Nutnost stanovit pravidla a hranice mě vedla k tomu, že jako téma závěrečné práce jsem si vybrala organizační strukturu NNO.

1. Popis výchozí situace

Farní charita Praha 1 – Nové Město je církevní právnická osoba. Její stanovy tedy vycházejí z církevního práva a ze zákona č. 3/2002 o církvích a náboženských společnostech. Tyto zákony zcela opomíjejí téma správních orgánů. Farní charita, jako účelové zařízení církve tedy nemá oporu v právně vymezeném rámci jako ostatní neziskové organizace. Občanská sdružení sice také nemají jasně vymezené správní orgány (viz zákon č. 83/1990 Sb., o sdružování občanů), ale jejich existence je zákonem stanovena. Tato právní situace tedy s sebou pro církevní organizace nese některá úskalí, s nimiž se jiné NNO nepotýkají. Jedním z nich je absence ustanovených kontrolních a správních orgánů, které jednoduše nemají u církevní organizace žádné právní zakotvení. Jejich existence by byla pouze z vůle jediného statutárního orgánu charity, jímž je její ředitel. To samo o sobě by přinášelo řadu dalších právních problémů. Charita tedy nemá žádné orgány odpovídající představenstvu, dozorčí radě apod.

Navíc v rozporu se zákoníkem práce je ředitel charity jmenován ředitelem Arcidiecézní charity jako dobrovolník, tedy v neplacené pozici. Naše farní charita však poskytuje profesionální sociální služby registrované dle zák. 108/2006 a má tedy placené zaměstnance. Vedení těchto služeb však není dobrovolnická aktivita neboť vzhledem k rozsahu práce a odpovědnosti je nemyslitelné vykonávat funkci ředitele jako dobrovolník. S ohledem na rozpočtová pravidla státních dotací musí mít tedy ředitel i odbornou funkci, aby bylo možné zdůvodnit jeho mzdu. To v současnosti vzhledem k malému rozsahu činnosti organizace a malému počtu pracovníků (9) není na překážku, ale je nutno počítat s tím, že se při rozšíření a rozvoji počtu služeb může tento fakt do

budoucna ukázat jako problémový.

Přes všechny tyto těžkosti je farní charita organizací, která má základní rysy jiných organizací. Významný rozdíl, kterému musí být věnována pozornost a který ovlivňuje fungování organizace je skutečnost, že se jedná o neziskovou organizaci se sociálním posláním. Jejím úkolem je tedy služba klientům, nikoliv tvorba zisku.

Motivací ke konkurenceschopnosti v tomto případě není získání finančních výhod, ale poskytování lepších, či jiných potřebných služeb v oblasti. Zánik organizace by nepřinesl finanční ztrátu jejím akcionářům, ale poškodil by klienty a v neposlední řadě byl morální újmou těm, kteří se s posláním organizace ztotožňují.

2. Organizační struktura jako nástroj efektivního řízení

V každé i sebemenší organizace nastane okamžik, kdy je třeba úkoly rozdělit mezi jednotlivé pracovníky a stanovit odpovědnost. Při malém rozsahu úkolů a pracovníků stačí pouze ústně stanovit kdo a co udělá, event do kdy. S nárůstem objemu práce jsou však takovéto dohody nevyhovující a dlouhodobě neudržitelné. „Smyslem organizování je vytvořit podmínky pro koordinování úsilí pomocí vytváření struktury procesů a struktury vztahů mezi pravomocemi. Pod pojmem vytváření struktury procesů chápeme cílevědomé úsilí managerů zaměřené na určení způsobů, jak mají pracovníci vykonávat dané práce.“¹

Rozšířením organizace dochází i k zvyšování objemu odborné práce a tím k potřebě specializace pracovníků. To s sebou nese samozřejmě výhody, ale i nevýhody. Pracovník, který je odborníkem v

¹ Donnelly, Gibson, Ivancevich: Management, Grada 1997

určité oblasti v ní pracuje efektivněji, není třeba ho kontrolovat a vedoucí pracovník se v dané oblasti nemusí dobře orientovat. Na druhou stranu čím je práce specializovanější, tím větší odbornost k pracovník potřebuje. Jeho náhrada je problematičtější a i jeho využití pro jiné úkoly bývá sporné.

Některé úkoly je však v určité fázi vývoje organizace potřeba svěřit odborníkovi a tím dochází k základu tvorby organizační struktury. U malých organizací však stále zůstávají oblasti, které nemají svého odborného pracovníka, protože rozsah úkolů v nich je příliš malý. Takové úkoly jsou v kompetenci ostatních pracovníků. Protože vedoucí pracovník nemůže stále vést v patrnosti celý seznam úkolů a neustále pověřovat jednotlivé pracovníky jejich vypracováním, je třeba přesně definovat, komu který úkol přísluší a komu je za něj odpovědný. Jedině tak je možné zajistit, že všechny úkoly budou včas splněny a na žádném nebudou paralelně pracovat dva pracovníci aniž by o sobě věděli. *Vhodné rozdělení komplexních úkolů na jednotlivé dílčí je základní podmínkou pro efektivní dosažení stanoveného cíle.*

„Organizační struktura umožňuje odlišovat pozice managerů a pracovníků, formulovat pravidla a postupy a delegovat pravomoci“²

Ke správnému splnění úkolů je třeba jednotlivým pracovníkům poskytnout dostatečné množství informací a případně jim udělit určité pravomoci. Míra přerozdělení pravomocí určuje stupeň centralizace organizace. Většinou provádění rutinních rozhodnutí bývají delegovány na nižší úroveň, pravomoci pro strategická rozhodnutí zůstávají v rukou vrcholového managementu.

2 Donnelly, Gibson, Ivancevich: Management, Grada 1997

3. Úkoly managementu

V praxi bývá často zaměňován obsah pojmu vedení (leadership) a řízení (management). Úkolem manažera je plánování, organizování, a rozhodování. „Jsou to nástroje řízení bez života do té doby, dokud vedoucí neotevře u lidí stavidla motivace a nevede je k plnění cílů.“³

J. Kotter (1990) je jedním ze zastánců přísného rozlišení těchto pojmů. Jeho rozdělení je uvedeno níže

leadership	management
určování směru Vize budoucnosti Rozvoj strategií k dosažení cílů	Plánování a rozpočty Rozhodování a časové plánování Alokace zdrojů
usměrňování zaměstnanců Sdílení vize a strategie Vliv na týmy, kvůli akceptaci společných cílů	Organizování a personální práce Rozhodování o struktuře a alokaci pracovníků Rozvoj personální politiky, procedur a kontroly
Motivace a inspirace Dodání síly pracovníkům k překonání překážek uspokojování potřeb pracovníků	Řízení, řešení problémů Srovnání výsledků a plánu Přijímání opravných opatření

4

„Manager je tedy osoba odpovědná za organizaci a za dosažení organizačních cílů. tento pojem vyjadřuje pozici, kterou v dané hierarchii zastává.“⁵

V praxi obzvláště v menších organizacích obě úlohy často splývají. Přesto je potřeba, aby pokud jsou spojeny v jedné osobě, měl dotyčný pracovník sám pro sebe ujasněny rozdíly obou funkcí a uvědomoval si, kdy jedná jako řídící a kdy jako vedoucí pracovník.

3 Dědina, Odcházet: Management a moderní organizování firmy, Grada 2007

4 tamtéž

5 tamtéž

4. Typy organizačních struktur

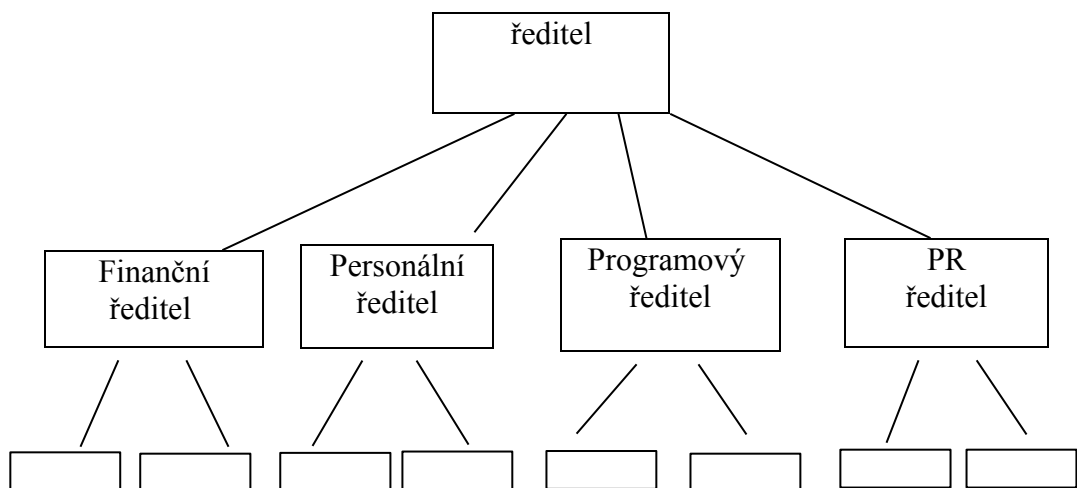
Organizační struktura je předem nastavený mechanismus sloužící k řízení a koordinaci činností jednotlivých členů organizace tak, aby bylo daných cílů dosaženo s maximální možnou efektivitou.

Musí tedy zajišťovat efektivní činnost organizace, ekonomické využití finančních prostředků a umožnit monitorování aktivit a jejich optimální koordinaci a rozvoj. Součástí je i vymezení kompetencí, odpovědnosti a komunikačních toků v organizaci. Jejím východiskem jsou potřeby organizace vycházející z případě NNO z jejího poslání. Naplnění poslání je primárním cílem organizace. Od toho se odvíjí ostatní činnosti jako je získávání a správa finančních prostředků, zajištění pracovníků a jejich rozvoj.

V literatuře jsou popsány tři základní typy organizační struktury. Všechny vycházejí z organizační struktury ziskových organizací, avšak základní struktura se neliší ani pro NNO a lze ji bez větších těžkostí využít.

4.1. Funkcionální struktura

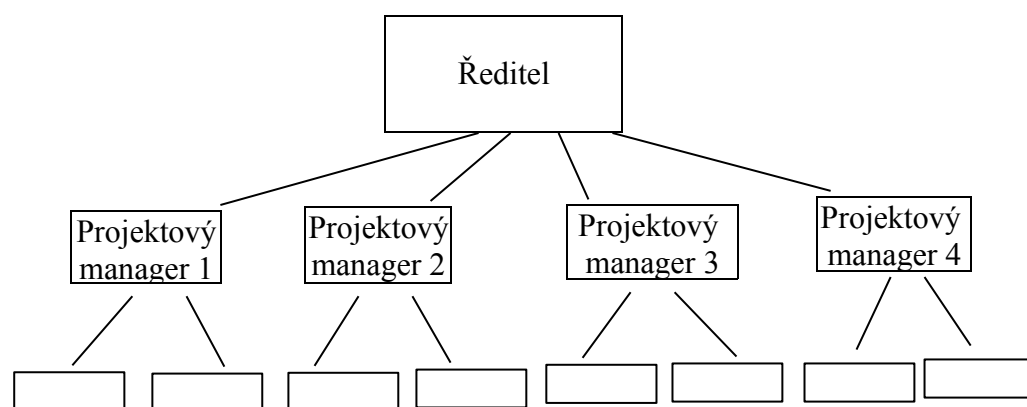
Charakteristickým rysem je hierarchie a odbornost. V čele organizace stojí ředitel, jemuž podléhají odborní manažeři řídící jednotlivé úseky. V malých organizacích bývají některé úseky spojeny. Struktura umožňuje specializaci pracovníků. Pro dobré fungování organizace s funkcionalní strukturou je však třeba dbát na kvalitní vypracování komunikačních mechanismů. Odtažení neprogramových (servisních – finanční apod.) úseků od programových je jejím rizikem a u větších organizací hrozí přebujení administrativy.



Jednotlivá oddělení mají přesně stanovenou náplň práce a fungují pro celou organizaci. Finanční řízení každého projektu je tedy v kompetenci finančního oddělení, personální odd. zajišťuje všechny pracovníky organizace. Jak je však zřejmé z grafu, chybí větší propojení mezi jednotlivými úseky a jak bylo výše řečeno, klade to zvýšené nároky na komunikaci.

4.2. Projektová struktura

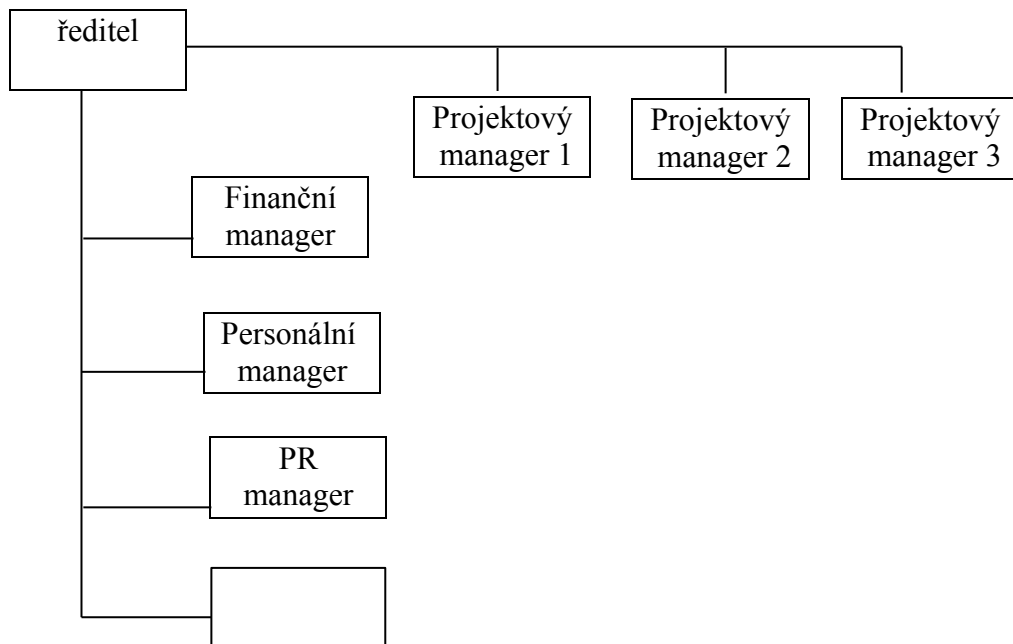
Základními úseky jsou jednotlivé projekty, které jsou velmi samostatné a více méně nezávislé. Mají vlastní účetnictví, personální politiku atd. Vedení organizace rozhoduje především o realizaci jednotlivých projektů a pověřuje odpovědné pracovníky. Kromě vyhodnocení výsledků jsou však jednotlivé projekty autonomní. Výhodou je velká zainteresovanost velké většiny pracovníků a jednoznačná zodpovědnost za projekt. Struktura také umožňuje pružnost v rámci projektů. Přináší s sebou však velké nároky na počet odborných pozic a kvalifikaci na nich.



Tato struktura se uplatní především tam, kde se jedná o velké projekty, ve kterých dojde k plnému využití odborných pracovníků. Ideální bude hlavně v tom případě, kde jednotlivé projekty jsou vysoce specializované a pracovníci se tak mohou soustředit na řešení svého problému. V menších organizacích klade příliš velké nároky na personální obsazení a hrozí, že vzhledem k rozsahu práce nebude plně využít potenciál všech odborných pracovníků.

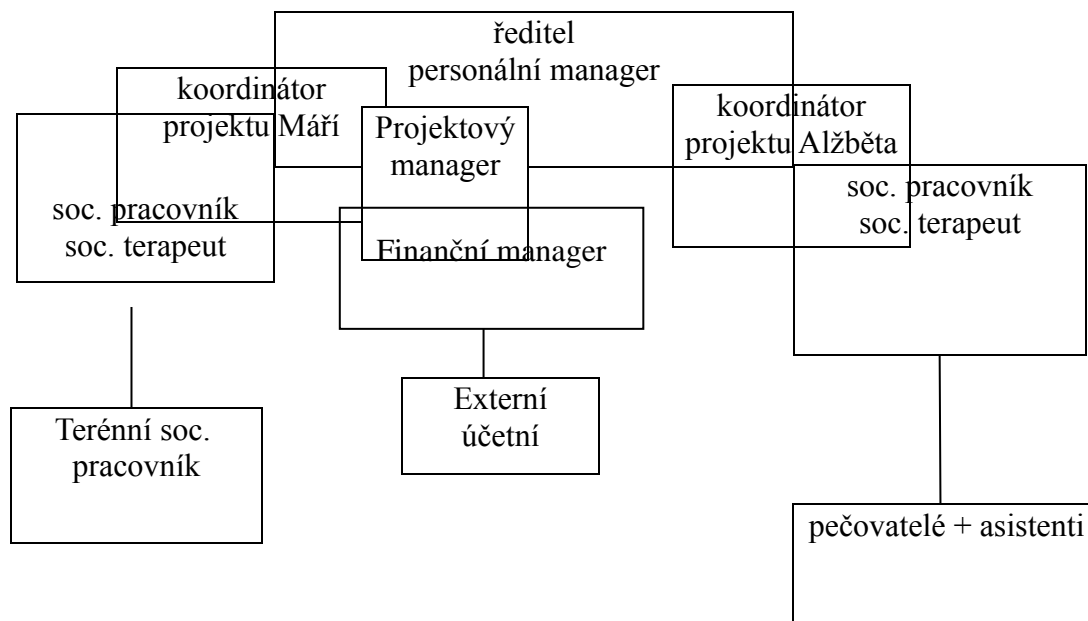
4.3. Maticová struktura

Jedná se kompromis nebo spojení obou předchozích organizačních struktur. Jejím základním rysem je, že v ní každý pracovník na nižší úrovni má dva nadřízené – odborného manažera a vedoucího projektu. To může být v případě chybné komunikace jejím slabým místem. Výhodou je její schopnost reagovat pružně na změny prostředí a efektivně využívat odborný personál, který je možné přidělovat na několik projektů současně. Pracovníci mohou být využiti ve více projektech současně a tím i na více pozicích. Řadový pracovník jednoho projektu může být managerem jiného.



Tato struktura umožňuje efektivní využití odborného a pracovního potenciálu zaměstnanců. Domnívám se však, že klade vyšší nároky na koordinaci a rozdělování práce.

5. Současná struktura organizace



Z grafu je zřejmé, že současná struktura je značně neorganizovaná. Kromě pozic na spodní úrovni nejsou přesně vymezené pozice, úkoly ani kompetence. Největší nevyjasněnost panuje v oblasti projektového řízení a koordinace projektů. Práce koordinátora vykonává ředitel spolu se sociálními pracovníky, projektového manažera ředitel částečně spolu s finančním managerem.

Oblast PR a fundraisingu nejen že není definována, ale není obsazena vůbec.

V první řadě je třeba definovat a vymežit jednotlivé potřebné pracovní pozice. Na tomto základě je možné určit, které pozice jsou obsazeny a na neobsazené pozice najít odpovídající pracovníky, popř. náplň neobsazených pozic jednoznačně rozdělit a přiřadit stávajícím pracovníkům podle jejich schopností.

ředitel:

Jako jediný statutární zástupce organizace je odpovědný za naplňování poslání a stanov organizace, komunikaci a vyjednávání s orgány veřejné správy i ostatních organizací. Prostřednictvím strategického plánu stanovuje cíle a prostředky jejich dosažení.

personální manager:

Je zodpovědný za personální naplnění služby (shání a přijímá vhodné pracovníky na základě požadavků projektového manažera a koordinátorů služeb). Vytváří, schvaluje a zajišťuje programy dalšího vzdělávání pracovníků dle potřeb služeb. Je zodpovědný za bezpečnost práce v rozsahu platných zákonů ČR, školí v tomto směru pracovníky.

projektový manager:

Odpovídá za prvotní analýzu a studie proveditelnosti projektů, plánování realizace projektů, analýzu a prověrku rizik projektu či programu a navrhuje postupy k eliminaci a řešení těchto rizik. Identifikuje nutné zdroje a přiřazuje individuální odpovědnost. Monitoruje průběh realizace, hledá možnosti zlepšení a doporučuje je k realizaci. Provádí kontrolu, testování a vyhodnocování projektů. Vytváří metodické postupy pro realizaci programů, připravuje a realizuje interní školení postupů. Navrhuje aktualizace poskytování služeb na základě výsledků sociologických průzkumů.

finanční manager:

Je zodpovědný za finanční zajištění služeb a tvorbu finančního plánu. Má dohled nad dodržováním finančního plánu a čerpáním finančních prostředků. Monitoruje vyhlašování grantů a vypracovává finanční plány a rozvahy k nim. Vypracovává výroční zprávy a zprávy o

využití získaných finančních prostředků. Zpracovává podklady pro účetní na základě měsíčních výkazů. Má na starosti komunikaci s ČSSZ a ZP.

koordinátor sociálních služeb:

Jedná se o odbornou vedoucí pozici v rámci sociální služby. Pracovník na této pozici má na starosti řízení a koordinace provozu služeb, personální zajištění služeb, zavádění a aktualizaci standardů kvality sociálních služeb do služby a dohled nad jejich naplňováním, zaškolování nových odborných pracovníků služby, hodnocení efektivity způsobu poskytování služby, organizaci a řízení pracovních porad v rámci služby, šetření stížností klientů. Participuje na tvorbě a vypracování grantových žádostí a projektů a je zodpovědný za bezpečnost práce podřízených pracovníků v rozsahu platných zákonů ČR.

Z uvedeného vyplývá, že nezbytné manažerské pozice v organizaci jsou:

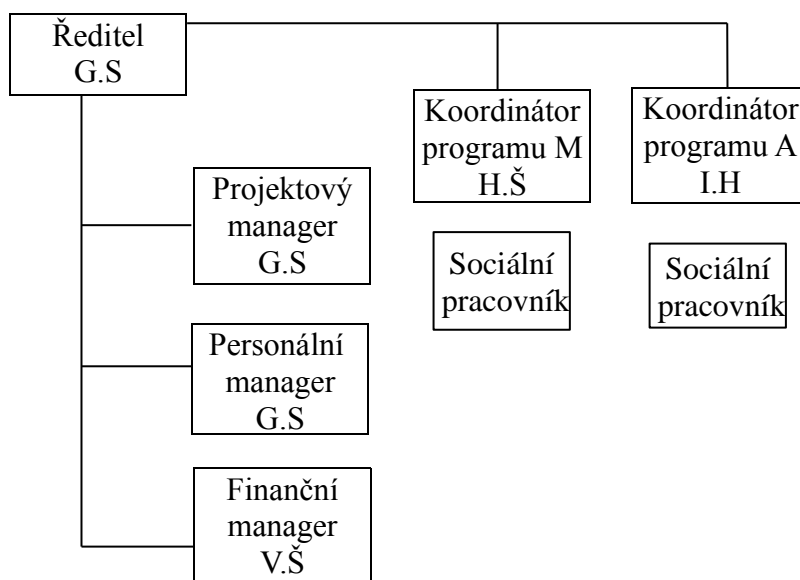
- ředitel
- projektový manager
- personální manager
- finanční manager
- koordinátor projektu

Pozice, které jsou jednoznačně obsazené jsou: ředitel, personální a finanční manager. Práce příslušející ostatním pozicím jsou vykonávány několika pracovníky, ale rozdělení kompetencí není přesně definováno. Důvodem je i to, že dosud jednotlivé pozice nebyly přesně definovány.

6. Návrh organizační struktury farní charity

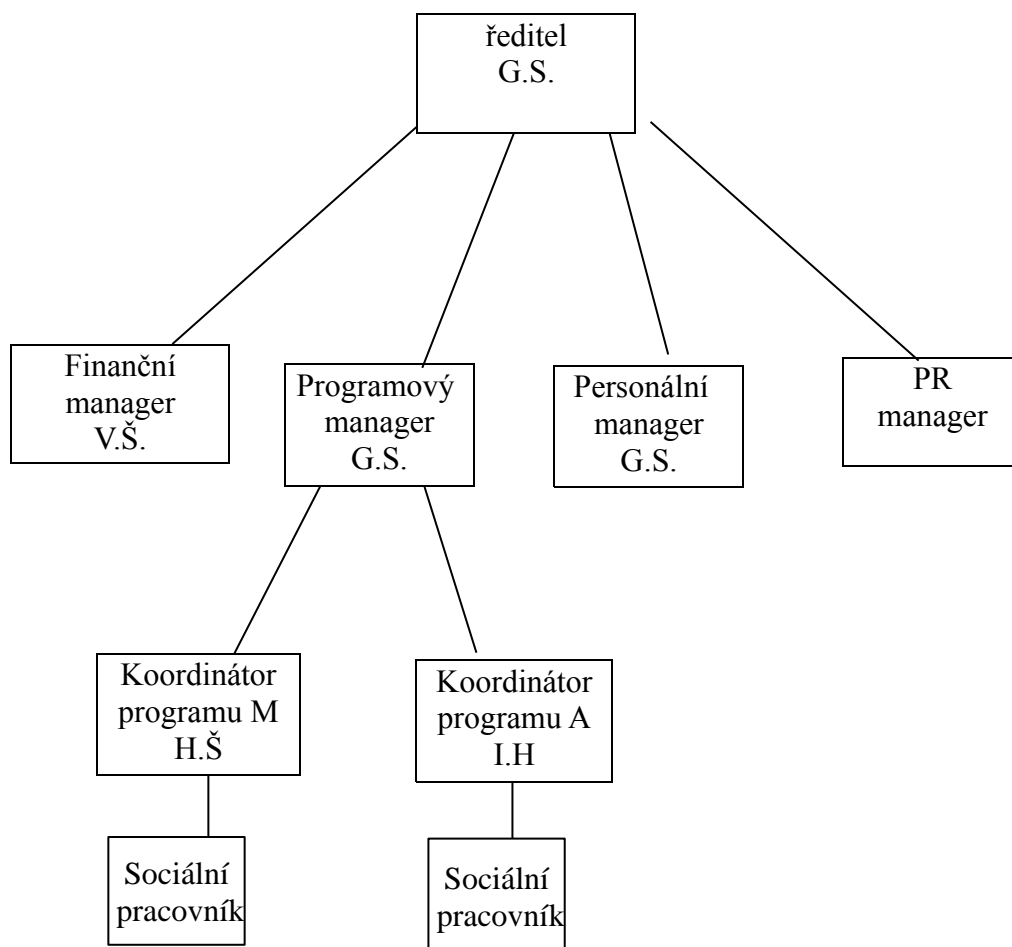
Na základě předchozí analýzy jsem došla k závěru, že projektová organizační struktura je pro malou organizaci našeho typu nevhodná. Jak již bylo řečeno, při malém rozsahu projektů není využita plně kapacita jednotlivých odborníků. To je právě případ naší organizace. Ve hře tedy zůstává funkcionální a maticová struktura.

a) Návrh maticového uspořádání organizační struktury farní charity



Z tohoto uspořádání vyplývá rovnost postavení projektového manažera a koordinátorů sociální práce. V praxi si však dokáží jen těžko představit, přesné vymezení odpovědnosti podřízených pracovníků. Jistě i tato struktura je využitelná, ale v tuto chvíli se domnívám, že ji tato její nevýhoda vzhledem k nutnosti řešení stávající situace činí příliš komplikovanou. Jako průhlednější se mi tedy pro naši organizaci jeví funkcionální organizační struktura.

b) Návrh funkcionálního uspořádání organizační struktury farní charity



Při tomto uspořádání jsou při jasně definovaných pozicích zřetelně dány i kompetence a odpovědnost, které pak není třeba zvlášť upravovat. Vnitřními směrnicemi je potřeba nastavit efektivní způsob komunikace mezi jednotlivými managery, neboť to je slabou stránkou této struktury. Vymezení kompetencí a odpovědnosti je třeba pouze tam, kde se bude jednat o rozdělení jedné pozice mezi více pracovníků. To však již při pevně definovaných pozicích nebude nezbytně nutné. Částečná delegace některých úkolů na jiné pracovníky může být upravena v náplni práce.

Zajistit bude třeba tok informací, aby bylo jasné, jaké komu

přísluší. Důvodem je, aby nedošlo k zahlečení zbytečnými informacemi a naopak k zadržení potřebných. Rozdílné toky informací jsou dány nejen pozicemi, ale i specifiky jednotlivých projektů.

Nedořešenou zůstává otázka zastupitelnosti, která se mi zdá neřešitelná pouze prostřednictvím organizační struktury. Obtížnost jejího řešení souvisí i s velmi vágními stanovami.

Závěr

Téma závěrečné práce nebylo zvoleno náhodně, vycházelo z aktuálních potřeb organizace. Během studia materiálů a jejich zpracovávání se mi postupně vyjasňovaly některé mechanismy a souvislosti. Už samotné vymezení jednotlivých pozic je pro organizaci ve stádiu vývoje, v kterém se nacházíme, velmi důležité. Zároveň poskytlo nezbytná východiska pro zpracování dalších potřebných dokumentů a především ujasnilo, co je potřeba v další fázi zpracovat, aby se organizace stala stabilní. V nejbližší budoucnosti bude tedy třeba vypracovat dokumenty jako jsou náplně práce, směrnice upravující odpovědnost pracovníků, zásady zastupování, stanovení harmonogramu porad na různých stupních řízení, vybudování funkčního systému komunikace a oběhu informací.

Organizaci čeká ještě dlouhá a především těžká cesta ke stabilitě, ale navrženou organizační strukturu lze použít jako její pevný základ. Lze předpokládat, že s rozvojem organizace bude třeba v budoucnu změnit i organizační strukturu, ale naznačená cesta jistě přinejmenším pro tuto chvíli zjednoduší situaci ve farní charitě a poskytne jí pro další rozvoj prostor.

Seznam použité literatury:

Jiří Dědina, Jiří Odcházal: Management moderní organizování firmy, Grada 2007, ISBN 978-80-247-2149-1

Jaroslav Rektořík a kol.: Organizace neziskového sektoru, Ekopress 2001, ISBN 80-86119-41-6

O. Matoušek a kol.: Metody a řízení sociální práce, Portál 2003, ISBN 80-7178-548-2

J.H.Donnelly, Jr., J.L.Gibson, J.M.Ivanchevich: Management, Grada 1997, ISBN80-7169-422-3

M.Nöllke, Praktický management, Grada 2004, ISBN80-247-0912-0

J. Adair, Jak řídit druhé i sám sebe Computer Press a.s. 2005, ISBN 80-251-0784-1

J. Plamínek, Vedení porad, Grada 2007, ISBN 978-80-247-2073-9

Řízení lidských zdrojů, sborník, AGNES 1999, ISBN 80-902633-4-8

R. Herzánová, Organizační struktura občanského sdružení s vedlejší hospodářskou činností, závěrečná práce kurzu řízení neziskových organizací AGNES, 2005