



Evropská unie  
Evropský sociální fond  
Operační program Zaměstnanost



# ROZVOJOVÝ PLÁN ORGANIZACE

Tento dokument vznikl v rámci realizovaného evropského projektu OPZ, registrační číslo: CZ.03.2.63/0.0/0.0/17\_071/0007641, „Rozvojový plán Charity Český Těšín“, realizovaného v období říjen 2018 – říjen 2020. (ve zkratce „ROCHA“)





## VÝCHODISKA TVORBY ROZVOJOVÉHO PLÁNU ORGANIZACE

Charita Český Těšín byla založena na jaře roku 1993, tehdy pod názvem Farní charita Český Těšín. Dekretem v roce 1997 byla pod názvem Oblastní charita Český Těšín začleněna do struktury Diecézní charity ostravsko – opavské jako církevní účelové zařízení s vlastní právní subjektivitou. A v roce 2001 došlo ke změně názvu organizace na Charita Český Těšín. Statutárním zástupcem je ředitel organizace a poradním orgánem Rada Charity Český Těšín.

V současné době má organizace 13 středisek poskytujících 10 registrovaných sociálních služeb a 1 službu zdravotnickou. V organizaci pracuje okolo 115 zaměstnanců na hlavní pracovní poměr a dalších 40 na dohodu o provedení práce, a zhruba 30 dobrovolníků. Ročně Charita Český Těšín poskytne služby více než 1700 klientům. Spravuje 7 budov, z nichž čtyři vlastní.

Charita Český Těšín je organizačně rozdělena na správní středisko a pět sekcí služeb. Jednotlivé sekce mají své vedoucí, kteří jsou nadřízení vedoucím služeb. Vedoucí sekcí jsou zároveň částečným úvazkem i vedoucí jedné služby, která náleží jejich sekci. Pod správní středisko patří útvar ekonomiky, personalistiky, vztahy s veřejností a metodik. Vedoucí těchto útvarů se rovněž zodpovídají řediteli jako přímému nadřízenému. Tyto útvary mají na starosti metodické vedení a vykazování služeb, veškeré hospodaření a účetnictví organizace, administrativu, pracovní právní agendu, projekty, propagaci, organizaci Tříkrálové sbírky a celou oblast dobrovolnictví a práce se studenty či stážisty. IT podpora je zajišťována externě jedním zaměstnancem pro celou organizaci. Správa sídlí v jednom objektu mimo další služby.

Historicky se většina pozornosti managementu zaměřovala na rozšiřování poskytovaných služeb. To samozřejmě má své velké opodstatnění, protože Charita Český Těšín ve své práci vždy staví na přední místo individuální pomoc klientovi.

Organizace se svým 25 letým rozvojem dostala do fáze nutné stabilizace na každém stupni řízení, která byla spojena s víceletým obdobím nastavování procesů ve všech útvarech a sekcích po stránce personální, organizační a finanční. Klíčovým pro následný rozvoj služeb se ukázalo určení směřování Charity Český Těšín v dlouhodobém horizontu, vyplývající z podrobné analýzy stavu fungování organizace dle nového organizačního řádu.



## A. ANALYTICKÁ ČÁST

V únoru 2020 proběhlo nad rámec projektu ROCHA dotazování všech zaměstnanců služeb, správy a vedoucích pracovníků. Evaluátor osobně navštívil všechna střediska organizace. Při setkání v jednotlivých střediscích se zaměstnanci anonymně bez přítomnosti vedoucího vyjadřovali ke všem bodům dotazníku a přispívali svými podněty a návrhy a postoji. Dotazník, který je přílohou č. 1 dokumentu, byl rozdělen tematicky do pěti oblastí: materiálně technický standard, odbornost, péče o zaměstnance, propagace a filozofie organizace. Po zpracování všech námětů a odpovědí měli vedoucí služeb a vedoucí správního úseku k dispozici 100 bodů, které rozdělili dle vlastního uvážení v každé z pěti oblastí. V některých podbodech se všichni názorově shodovali bez ohledu na pracovní zařazení v organizaci, v jiných byl zjevně patrný rozdíl ve vnímání a požadavcích ve spojitosti s tím, zda se jedná o vedoucího pracovníka nebo o pracovníka služeb. Tyto rozdíly logicky vyplývají z daných nároků a povinností, které jsou na jednotlivá pracovní zařazení kladeny. Celý tento důkladný proces dal možnost pečlivě zmapovat stávající stav v organizaci a poskytl i informace o tom, jak zaměstnanci vnímají organizaci a svou úlohu v ní.

### 1. SWOT analýza – nejvýznamnější zjištění dle oblastí

Celkově z dotazování ve všech službách vyplývá, že organizace ve své snaze se rozvíjet a zdokonalovat poskytované služby jde správným směrem za podpory všech zaměstnanců. Může stavět na svých silných stránkách jako je odbornost, vybavení, ohodnocení a loajálnost zaměstnanců a dobré jméno v oblasti poskytovaných služeb. Slabé stránky jsou v tuto chvíli ponejvíce organizačního charakteru. Po implementaci dobře a jasně nastavených pravidel se z nich mohou stát silné stránky dobře fungující organizace. Výhodou a jistou příležitostí je to, že místní organizace je zaštitěna nadnárodní značkou, zasazena do sítě Charity Česká republika a při tom si může zachovat svůj vnitřní systém a rozdělení poskytovaných služeb, které reagují na potřeby regionu. S ohledem na zvyšující se nároky na větší komfort pro klienty v pobytových či aktivizačních službách, nedostatečně velké prostory, které má momentálně organizace k dispozici, se jeví jako ohrožení do budoucna. Chybí dlouhodobá koncepce rozvoje organizace ve spolupráci vedení, ekonomů a externích odborníků.

#### a. Materiálně technický standard

V této oblasti vedoucí vnímají jako nejpřínosnější nový autopark a počítačové vybavení, zaměstnanci nejvíce hodnotí využívání nového programu Equip a Cygnus, které jim velmi usnadní, po řádném zaučení, administraci práce s klienty. Ze služeb a částečně i ze strany vedoucích se projevila jako nejpálčivější potřeba pravidelné podpory ze strany IT pracovníka při zavádění nových programů a práce s nimi nebo při plnění nových úkolů na PC. Budovy a prostory, ve kterých pracují, potřebují revitalizaci a větší prostor pro práci s klienty, ale uvědomují si, že v případě pronajatých prostor je řešení i přes snahu vedení zdlouhavé, ne-li v některých případech nemožné. Všichni se shodují na tom, že kvalita vybavení se za posledních pár let výrazně zlepšila a je na velice solidní úrovni.



## **b. Odbornost**

Vedoucí i zaměstnanci jako velice silnou stránku jmenují pravidelné vzdělávání a samostatný výběr témat, který kopíruje aktuální potřeby, a tím se zvyšuje odbornost péče a služeb. Stejně tak i ve většině hodnotí kladně týmové a individuální supervize. Jako slabou stránku společně označili pozdní informace o finančním rozpočtu na vzdělávání a tím i vzniklou omezenou nabídku témat v čase. Zazněly požadavky na více prakticky zaměřených kurzů, např. používání pomůcek, v praktických krizových situacích a první pomoci. Tyto oblasti by měly být v pravomoci vedoucích sekcí a ve spolupráci s vedením organizace chybí celood organizační rámec praktických školení pro zaměstnance. Systém prohlubování kvalifikace není provázán s nabídkou vzdělávacích kurzů a dále se systémem pravidelného hodnocení zaměstnanců a zaškolování nových pracovníků.

V oblasti otázky na projektovou práci stojí za pozornost fakt, že ačkoliv projekty jsou poměrně úspěšnou oblastí fungování organizace, nikdo z vedoucích a zaměstnanců nereagoval na dotazy ohledně probíhajících projektů v organizaci a nevidí spojitost mezi možnostmi dotací a zvyšování kvality jejich práce formou dalšího vzdělávání nebo materiálního vybavení. V této oblasti, která má vliv na celou organizaci, je nutné pravidelně informovat vedoucí služeb o možnostech dotačních výzev a zároveň je motivovat k součinnosti při vyhledávání výzev a přípravy obsahu možných projektů, které by korespondovaly s nastavením služby. Tím by služby dosáhly na větší příležitosti při zvýšení nejen standardů jejich práce, ale i prospěchu klienta, kterému je služba poskytována.

## **c. Péče o zaměstnance**

Vedoucí v péči o zaměstnance vyčlenili jako nejvíce pozitivní výši mzdy, pružnou pracovní dobu a možnost práce z domova, řádoví pracovníci služeb si cení více dvou dnů volna před svátky a darovaných poukázek. Ohledně výše mezd by měli představu mzdy na úrovni zaměstnanců ve státní správě. Drtivá většina všech pracovníků chce řešit systém stravování s ohledem na práci v terénu a pracovní dobu. Všichni se shodli na příspěvku na stravné formou stravenek. Dalším bodem, na který poukazovali zaměstnanci služeb, je navýšení mzdového hodnocení jejich práce v případech, kdy dlouhodobě zastupují i za nepřítomné kolegy, a také mzdové ohodnocení zaměstnanců služebně starších, by mělo být rozdílné od mzdového hodnocení zaměstnanců nových (např. v nastavení hodnocení formou tzv. věrnostního příspěvku, který se v časových intervalech zvyšuje, tato forma je navíc i motivační pro nové zaměstnance, kteří mají tak „výhled“ na zvyšující se mzdu společně s odpracovanými roky v organizaci). Vedoucí vidí jako jistou slabou stránku i velké množství benefitů pro zaměstnance. Při tak velkém množství pracovníci začínají vnímat benefity jako samozřejmost. A shodují se na hrozbě nízké konkurenceschopnosti organizace na trhu práce, tato situace je však stejná pro všechny organizace pracující v sociálních službách v celé republice.

## **d. Propagace**



V této oblasti se všichni shodli na tom, že nejslabším článkem v propagaci jsou nepřehledné webové stránky organizace. Zaměstnanci poukazovali na zkušenosti s tím, že většina klientů se těžko orientuje v kontaktech a informacích o žádané službě. Chybí jim i zjednodušený systém schvalování článků a postřehů, které jednotlivé služby v rámci svých aktivit zveřejňují na stránkách. K tomu se přidává i potřeba jednotné šablony informačních letáků a brožur. Jako velmi pozitivní vnímají už samotnou značku Charity, která má velmi dobré jméno z hlediska odbornosti a přístupu k potřebným.

#### **e. Filozofie organizace**

Samotnou organizaci si všichni zúčastnění cení jako stabilní, s dobře nastaveným žebříčkem hodnot a pracovníci ve službách oceňují i vysoký stupeň odbornosti, vstřícné pracovní prostředí a dobrý kolektiv. Vedoucí poukazují na problém ne zcela jasně určených kompetencí a zodpovědnosti za úkoly, na jejichž plnění nemají vždy dostatečný časový prostor. Všichni vidí jako slabinu také rychlé změny v systému organizace služby. Toto může být dáno tím, že se jedná o přechodné období, ve kterém se měnil organizační řád, vznikaly a zanikaly některé služby, nově se nastavují a doladují pozice, vize a úkoly. Drtivá většina je připravena a má snahu podílet se na nastavených změnách, což je velmi důležitá součást celého procesu rozvoje organizace.

## **2. Fokální skupiny – nejvýznamnější zjištění dle oblastí**

Z realizovaných setkání fokusních skupin vyplývá, že organizace je v jádru zdravá – poskytuje stabilní a potřebné služby ve stanoveném rámci kvality a se zkušeným a kvalifikovaným managementem. K tomu, aby byla schopna poskytovat služby na co nejvyšší úrovni a také byla zodpovědným zaměstnavatelem, je třeba zaměřit se na tyto stěžejní celoorganizační oblasti.

Z hodnocení stávajícího stavu řízení lidských zdrojů vedoucími pracovníky napříč organizací je jasně patrné, že požadavky na řešení personalistiky v oblastech hodnocení, kompetencí, zaškolování, zastupitelnosti nebo systému sdílení informací se vždy prolínají skrze celou strukturu organizace a zasahují do fungování správních úseků i služeb. Vyžadují zapojení a spolupráci všech zaměstnanců na všech úrovních organizace.

- V oblasti zvyšování kvality sociální služby a práce zaměstnanců je díky vysoké fluktuaci pracovníků v přímé péči téma zaškolování velmi aktuální. V této oblasti je naprosto znatelné, že nový kvalitně zaškolený pracovník, kterému je věnována dostatečná podpora se stává dříve dobrým samostatným pracovníkem, který si je vědom svých úkolů, možností. Cílem zkušební doby je zaškolení pracovníka, vyjasnění oblastí, ve kterých je dobrý a ve kterých tápe.



Organizace pracuje dle zaškolovacího plánu, který zajistí seznámení s pracovními postupy a BOZP, školitel má být v úzkém kontaktu se zaměstnancem ve zkušební době a vycházet také z pracovních náplní, při odměňování vyhodnotit, zda je pokrok nebo je třeba větší podpora. Upřesnit kompetence, vyzdvihnout dovednosti Zaškolovací plán musí obsahovat část jednotnou pro celou organizaci a část specifickou pro každou službu a pracovní pozici. Určit na každé službě školitele/mentora, zvýšit jeho kompetence a poskytnout mu za dobu školení odměnu – vypracovat návrh systému odměňování, zahrnout práci školitele do jeho náplně práce. Vypracovat protokol o postupu zaškolení – praktický, funkční s nastavením termínů, se zpětnou vazbou. To vše v úzké spolupráci s personalistou. Z uvedeného vyplývá požadavek na revizi pravidel pro zaškolování nových pracovníků a jejich důsledné dodržování, s tím také úzce souvisí již zmíněná zastupitelnost pracovníků.

- S tím úzce souvisí potřeba jasně stanovit kompetence jednotlivých pracovníků, kdo může uzavírat smlouvy a vyhodnocovat nepříznivé sociální situace klienta včetně pořízení zápisu apod. Jasně určené kompetence ve všech službách jsou důležité i při rozhodovacích procesech a je tím jednoznačně i dána míra zodpovědnosti vedoucích a jejich zástupců a všech pracovníků managementu. S nově nastavenými pozicemi vedoucích sekce, kteří mají na starosti několik služeb vedených vedoucími služeb, nejsou dosud jasně vymezeny hranice odpovědnosti a kompetence vedoucího sekce a služby.
- Při zpracování systému hodnocení a oblastí kompetencí chybí i současně zpracovaný a proveditelný systém zastupitelnosti. Ten je velmi důležitou podmínkou pro hladké fungování organizace. A z hlediska zaměstnance cenným vodítkem pro dobrou orientaci v organizačním řádu a ve svých povinnostech. Chybí dále upřesnění oblastí zastupování, pravomocí zastupujícího s prostorem pro individuální nastavení v konkrétních situacích. Oblast zastupování je nutno revidovat v náplni práce a co nejlépe specifikovat.
- V současné době je dosud nejednotně zpracovaný systém hodnocení, ať už pracovníků v sociálních službách, tak i na správním středisku. U pracovníků sociálních služeb rovněž SQSS, (konkrétně kritérium 10a), ukládají povinnost pravidelného hodnocení dle písemně stanoveného postupu. Chybí transparentní systém hodnocení, který by byl jednotný a vypovídající pro samotné aktéry hodnocení (nadřízený a podřízený), avšak natolik pružný, aby byl funkční pro všechny organizační složky Systém hodnocení by měl navazovat na osobní hodnocení tak, aby bylo motivační. V rámci hodnocení chybí nastavení pravidel pro určení míry a podmínek vyplácení osobního ohodnocení v návaznosti na kvalitu práce. Pravidelné hodnocení pracovníků nemá provazbu na prohlubování jejich kvalifikace a potažmo na celoo organizační plán dalšího vzdělávání. Chybí proveditelný a jasný způsob kontroly práce, nejsou určené oblasti pro oboustrannou zpětnou vazbu. Vedoucí větších služeb nemají čas na zhodnocení kvality práce konkrétního zaměstnance a nemají určené podřízené, kteří mají užší pracovní kontakt se zaměstnancem (*vytvoření mikro týmů*), na které mohou delegovat tuto povinnost. Chybí i nastavení procesu využívání stížnosti na kvalitu nebo způsob poskytované služby jako podnětu pro další práci a i součást hodnocení.

Systém předávání aktuálních informací není momentálně jasně definován v celé organizaci a vzhledem k velkému počtu služeb a pracovníků je tento požadavek více než alarmující. Pravidla by měla obsahovat, kdy a jakým způsobem a o kterých změnách budou všichni



informování, všechny aktuální informace a změny uvádět vždy s termíny plnění úkolu nebo datu změny. Sociální pracovníci již nově pracují s programem Cygnus a Equip, ale nejsou dosud určeny přístupy a předávání informací o klientech probíhá v různých službách různě. Není zde jednotný systém předávání informací a ve spolupráci s autory programu Cygnus je třeba doplnit knihu hlášení nebo podobný formát, kde by bylo možno zaznamenat i obecné informace.

V oblasti evidence změn v organizační struktuře a výši úvazků je důležité jednotné nastavení harmonogramu hlášení personálních změn a jejich následné zpracování a to společně s ekonomickým úsekem, vedoucími sekce a metodikem. V této oblasti musí být všichni náležitě proškoleni ve znalostech souvislostí dopadající na jednotlivé úseky.

V oblasti týkající se ekonomiky organizace je v současnosti nutné zpracovat a nastavit nové účetní směrnice, při sledování cash flow, nastavování rozpočtu a vytváření ekonomické analýzy je třeba zakoupit nadstavbu účetního programu a náležitě a důkladně proškolit zaměstnance, kteří s ním pracují. V úzké spolupráci s vedoucími služeb je potřeba ověřit vypracovaný jednotný postup pro předcházení vzniku dluhů klientů vůči organizaci a pro přijímání darů.

K tomu se přidává i potřeba pravidelné a systematické podpory zaměstnance IT při práci s novým programem a úkoly na PC a zajištění jednotného a pravidelného systému kontroly provedení.

### **3. Audity a jednodenní konzultace – nejvýznamnější zjištění dle oblastí**

Ze závěrečných zpráv auditů kvality a konzultací vyvstaly okruhy, kterým musí organizace věnovat pozornost.

- Sociální práce – zaměřit se na proces sociální práce od jednání se zájemcem, uzavírání smlouvy a vyhodnocování nepříznivé sociální situace klienta včetně pořizování zápisů.
- Přijímání darů – zaměřit se na proces pro přijímání darů a rozlišovat dary a institut společenské služby ve smyslu příslušného ustanovení Občanského zákoníku.
- Dluhy klientů vůči organizaci a ukončení služby – nastavit proces práce s dluhy, služba by měla adekvátně reagovat, když klient neplatí za služby s úhradou, s cílem zabránit narůstání dluhů.
- Vize a strategické cíle domovů pro seniory - strukturování domovů pro seniory dle jednotlivých pater a dle rozdělení stabilizovat týmy pracovníků v přímé péči.
- Zaměřit se na předávání informací týkajících se klientů a důležitých pro poskytování služby všem pracovníkům, a to adekvátně k jejich pozici ve službě (sociální pracovníce, zdravotní sestry, pracovníce v sociálních službách).



- Nastavit proces využívání stížnosti na kvalitu nebo způsob poskytování sociální služby, jako podnětu pro rozvoj a zvyšování kvality sociální služby.
- Stanovit kompetence jednotlivých pracovníků, např. kdo je oprávněn jednat se zájemcem o službu, kdo přiděluje klientům klíčového pracovníka a následně zapracovat do pracovních postupů a pracovních náplní jednotlivých pozic.





## **B. ROZVOJOVÁ ČÁST**

### **1. Veřejný závazek organizace**

#### **Motto**

Spolu to zvládneme

#### **Poslání organizace**

Jsme tady pro ty, kteří nás potřebují. Jsme organizace s jedinečným přístupem vycházejícím z tradic charitní práce.

#### **Hodnoty organizace**

KVALITA, VLÍDNOST, DŮVĚRA, STABILITA, ODVAHA

#### **Vize organizace 2021 - 2024**

Poskytujeme potřebné a kvalitní služby. Jsme silnou a stabilní organizací s dlouhou tradicí, vnímanou veřejností jako služba na vysoké odborné a lidské úrovni. Budovy vyhovují vybavením a prostorově klientům i pracovníkům. Mezi spolupracovníky a dalšími lokálními partnery podporujeme dialog o potřebách místní komunity, přizpůsobujeme služby jejich měnícím se potřebám. Služby zajišťují proaktivní pracovníci s náležitou kvalifikací, kterou zvyšují prostřednictvím pravidelného sebehodnocení a souvislého dalšího vzdělávání.

Vodítkem pro dosažení přijaté vize jsou strategické záměry rozvoje organizace na léta 2021 – 2024.

1. Přizpůsobujeme zavedené pracovní postupy potřebám klientů, inovace a neformální pomoc komunity považujeme za součást své práce.
2. Staráme se o svůj majetek, klademe důraz na bezpečí a efektivitu naší činnosti.
3. Podporujeme odborný růst, aktivitu a dialog mezi spolupracovníky a dalšími partnery.
4. Pamatujeme na dobré jméno a posilujeme lokální spolupráci.



## 2. Strategické cíle

### Strategický záměr č. 1

**PŘÍZPŮBOJEME ZAVEDENÉ PRACOVNÍ POSTUPY POTŘEBÁM KLIENTŮ, INOVACE A NEFORMÁLNÍ POMOC KOMUNITY POVAŽUJEME ZA SOUČÁST SVÉ PRÁCE**

#### Výchozí stav:

V rámci projektu ROCHA byly provedeny 3 audity a 10 konzultací pro služby sociální prevence a péče, písemné výstupy z těchto aktivit přinesly dílčí podněty pro zlepšení nastavených procesů sociálních služeb. Chybí systém řízení kvality – pravidelné revize vnitřních pravidel a nastavení plánu interní/externí metodické podpory kvality poskytovaných služeb v souladu s nastaveným plánem rozvoje služeb. Spolupráce s komunitou je nastavena historicky a není optimalizována v zájmu naplnění potřeb klientů.

#### Cílový stav:

Poskytujeme vysoce kvalitní sociální služby dle zákonných standardů kvality (SQSS). Všichni pracovníci jsou včas a srozumitelně v rámci svých kompetencí informováni o probíhajících procesech ve službách a o plánu dlouhodobého rozvoje služeb. Písemná pravidla jsou průběžně revidována. Propojujeme formální a neformální pomoc v rámci principu přirozeného poskytování služeb (sociální, zdravotní a doplňkové). Činnost organizace je optimálně propojena v zájmu naplnění potřeb klientů s důrazem na maximální podporu v jejich přirozeném prostředí.

#### Dílčí cíle:

**KVALITA**

**PODPORA NEFORMÁLNÍ POMOCI**



## **Strategický záměr č. 2**

### **STARÁME SE O SVŮJ MAJETEK, KLADEME DŮRAZ NA BEZPEČÍ A EFEKTIVITU NAŠÍ ČINNOSTI**

#### **Výchozí stav:**

Chybí dlouhodobý plán obnovy materiálně technického standardu organizace včetně zajištění aktuální písemné dokumentace. Budovy a prostory, ve kterých jsou poskytovány služby, potřebují revitalizaci a větší prostor pro práci s klienty. Zvyšování IT infrastruktury vyžaduje pravidelnou péči ze strany IT pracovníka a také dostatečné proškolení zodpovědného personálu. Nejsou dosud ukotvena pravidla týkající se BOZP. Předávání informací o klientech probíhá v různých službách různým způsobem, nejsou přehledně nastaveny rychlé ukazatele životaschopnosti organizace.

#### **Cílový stav:**

Činnost organizace probíhá v budovách, které vyhovují vybavením a prostorově pracovníkům a klientům. Využíváme nové technologie při podpůrných a administrativních činnostech tak, abychom bez ohrožení fungování organizace stále zvyšovali podíl přímé práce s klienty a byli s nimi co nejvíce v osobním kontaktu.

#### **Dílčí cíle:**

**REVITALIZACE BUDOV**

**BOZP**

**DIGITALIZACE**



### **Strategický záměr č. 3**

## **PODPORUJEME ODBORNÝ RŮST, AKTIVITU A DIALOG MEZI SPOLUPRACOVNÍKY A DALŠÍMI PARTNERY**

### **Výchozí stav:**

Chybí pravidelné hodnocení navázané na odborný růst zaměstnanců a odměňování. Zaškolování nových pracovníků je různé, dle kapacitních a odborných možností jednotlivých služeb, chybí řád a určení zodpovědností (např. funkce mentora). Všichni vidí jako slabinu také rychlé změny v systému organizace, nejsou zcela jasně určeny kompetence (včetně zastupování) a zodpovědnosti za úkoly, na jejichž plnění není vždy dostatečný časový prostor. Chybí jednotný a funkční systém předávání informací, jehož vytvoření je předpokladem pro zlepšení informovanosti o úkolech napříč útvary. Z pozice správních pracovníků se ukázalo, že je potřeba sjednotit harmonogram hlášení změn a jejich následné zpracování.

### **Cílový stav:**

Organizace má funkční systém řízení lidských zdrojů, Všichni pracovníci znají svoje kompetence a odpovědnosti dané srozumitelnou organizační strukturou. Podmínky výběru, zaškolování a zastupování jsou přizpůsobeny potřebám služeb s důrazem na mentoring a interní vzdělávání nových zaměstnanců.

### **Díličí cíle:**

**KOMPETENČNÍ MODEL**

**PŘEDÁVÁNÍ INFORMACÍ**

**ROZVOJ PRACOVNÍKŮ**



#### **Strategický záměr č. 4**

### **PAMATUJEME NA DOBRÉ JMÉNO A POSILUJEME LOKÁLNÍ PARTNERSTVÍ**

#### **Současný stav:**

Strategie a aktivity organizace nejsou zřetelně komunikovány směrem k odborné i laické veřejnosti, využívání komunikačních kanálů není pravidelně vyhodnocováno. Stávající fundraising nezahrnuje všechny dostupné možnosti, chybí pravidelnost a řád. V organizaci je vytvořen etický kodex, který neodpovídá potřebám organizace, není vytvořena platforma k řešení eticky obtížných otázek (přijímání darů, očekávání klientů a jejich blízkých). V organizaci chybí pravidelný dialog o naplňování duchovních potřeb klientů a hodnot organizace.

#### **Cílový stav:**

Veřejnost informujeme o naší činnosti pravdivě a srozumitelně, vždy usilujeme o její důvěru. Komunikační strategie je pravidelně vyhodnocována, s výsledky jsou seznámeni vedoucí pracovníci. Je vytvořena fundraisingová strategie, postavena na vícero zdrojích financování služeb. Organizace aktivně vytváří lokální partnerství, v souladu s posláním a hodnotami organizace. Zaměstnanci se podílejí na dodržování etického kodexu organizace, eticky obtížné otázky jsou pravidelně ověřovány. Služby jsou připraveny poskytnout duchovní podporu klientům či jejich blízkým, pokud to situace vyžaduje.

#### **Dílčí cíle:**

**VIDITELNÁ PROPAGACE**

**PÉČE O DÁRCE**

**DOBRÉ JMÉNO**



### C. Zodpovědnosti

Za nastavení strategie organizace na období 4 let je zodpovědná ředitelka organizace, která předkládá zpracovaný plán ke schválení Charitní radě. Ředitelka organizace dále pověřuje naplňováním dílčích cílů konkrétní zaměstnanec včetně stanovení parametrů výsledku a termínu, kdy bude daný úkol vyhodnocen.

Pověření vedoucí pracovníci rozpracují dílčí cíle do jednotlivých kroků, které připojí k ročnímu plánu činností organizačního útvaru, za který nesou zodpovědnost. Vedoucí pracovníci projednají dílčí cíle a nastaví postupné kroky strategie se svými podřízenými. Každý pracovník organizace tudíž ví, jakým způsobem on sám může přispět nejen k plnění plánu činností útvaru na daný rok, ale také k naplnění strategie organizace. Plnění dílčích cílů na daný rok schvaluje ředitelka organizace na první velké poradě v novém roce, také v návaznosti na předpokládané finanční zdroje.

Naplnění strategie organizace 2021 - 2024 bude vyhodnoceno ředitelkou po ukončení plánovacího období (předpoklad únor 2025) a následně předloženo Charitní radě ke konečnému schválení.