Výcvikový program „Capacity Building"

participativní přístup k organizačnímu rozvoji

Občanské sdružení Horizonty

se zabývá využitím participativních přístupů v oblasti organizačního rozvoje a komunitní práce. Mezi naše hlavní aktivity patří vytváření a realizace výcvikových programů i jednotlivých školení, facilitace workshopů, rozvoj a propagace participativních metod. Důraz klademe na podporu nevládních neziskových organizací, neformálních skupin a dalších institucí pracujících s romskými a smíšenými komunitami na místní úrovni.

Cíle:

- Přispívat ke zvyšování profesionality nevládních neziskových organizací.
- Napomáhat (neformálním) místním romským a neromským skupinám v rozvoji jejich činnosti formou konzultací, asistence v místě jejich působení, workshopů, výcviků a školení.
- Podporovat participativní přístupy a rozvíjet participativní metody.
- Iniciovat pilotní projekty založené na potenciálu místních komunit s aktivní účastí Romů.
- Rozvíjet a rozšiřovat metodologii komunitní práce s důrazem na její využití v romských komunitách.
- Stimulovat spolupráci romských a neromských organizací.

Horizonty nabízí:

- Přípravu a realizaci výcvikových programů na míru.
- Facilitaci participativních workshopů pro organizace, formální i neformální skupiny (facilitace rozhodovacího procesu v týmu).
- Facilitaci participativního strategického plánování.
- Facilitaci participativních workshopů zaměřených na organizační rozvoj.
- Podporu komunitní práce:
  - pomoc při nastartování komunitních projektů,
  - průběžná supervize během realizace komunitních projektů.
- Výcvik facilitátorů.
- Tematické výcviky, semináře a školení.
- Uspořádání a moderování kulatých stolů.
- Poradenství a konzultace.

Horizonty
občanské sdružení Horizonty
P. O. Box 651, 661 51 Brno 2
tel./fax: 545 246 166, e-mail: horizonty@post.cz, www.horizonty.org

Horizonty

Obsah:

Úvod 1

Výcvikový program „Capacity Building" 2

Proč posilovat kapacitu organizace? 3

Průběh a výsledky výcvikového programu 4

- Farní charita Roudnice nad Labem 6
- Vzájemné soužití (Ostrava) 8
- Drom, romské středisko (Brno) 12

Metodologie 14

Možnosti využití 16

Horizonty

Výcvikový program „Capacity Building"
– participativní přístup k organizačnímu rozvoji

vydalo občanské sdružení Horizonty
P. O. Box 651, 661 51 Brno 2
tel./fax: 545 246 166, e-mail: horizonty@post.cz
www.horizonty.org

text: Mgr. Marta Misíková
fotografie: Drs. Peter Mulder
grafická úprava a sazba: larva_grafik@volny.cz

Zpracováno v rámci projektu Výcvikový program „Capacity Building" – Pilotní program pro organizace pracující s Romy financovaného EU Phare – program Zlepšení dlouhodobých příležitostí pro Romy. Názory zde představované nevyjadřují oficiální postoj Evropského společenství.

© Horizonty, duben 2005

Úvod

Cílem této brožury je seznámit širší okruh lidí s výsledky projektu zaměřeného na posílení organizační kapacity tří organizací prostřednictvím komplexního výcvikového programu sestaveného pro každou organizaci na míru.

Projekt nazvaný Výcvikový program „Capacity Building" jsme realizovali v rámci programu EU Phare „Zlepšení dlouhodobých příležitostí pro Romy". Klíčovým aspektem našeho výcvikového programu bylo jeho přizpůsobení specifickým potřebám organizací pracujících s Romy. Účastníky našich výcviků nebyli pouze vysoce kvalifikovaní vedoucí pracovníci s manažerskými zkušenostmi, ale také řadoví pracovníci, kteří se podílejí na koordinaci projektů a aktivit, kteří však zatím neměli příležitost k systematickému rozšiřování své kvalifikace v oblasti vedení a řízení. V projektu šlo tedy o to, připravit program na dostatečné odborné úrovni, který bude zároveň přístupný širokému spektru lidí.

Dalším významným aspektem projektu byl participativní přístup. Pracovníci jednotlivých organizací, kteří se měli výcviků zúčastnit, spoluvytvářeli podobu výcvikového programu prostřednictvím úvodní analýzy výcvikových potřeb. V rámci jednotlivých výcviků si pak jejich účastníci sami navrhovali postupy pro zavádění organizačních změn. Mohli přitom vycházet z teoretických modelů a konkrétních příkladů, s nimiž se v rámci výcvikového programu seznámili. Výběr vhodného modelu a jeho případné modifikace však záležely na jejich rozhodnutí. Naši lektoři zde vystupovali v roli facilitátorů a odborných konzultantů.

Tento přístup k výcvikovému programu umožnil dostatečnou flexibilitu a napomohl k maximálnímu využití získaných znalostí. Systematičnost a logická návaznost jednotlivých částí programu přitom byla zajištěna díky výcvikovým plánům sestaveným na základě analýzy výcvikových potřeb. Výcvikové plány zároveň zdůrazňovaly orientaci našeho programu na dosažení stanovených cílů.

Následující text shrnuje průběh, výsledky a metodologické aspekty našeho výcvikového programu. Na příkladu tří organizací ukazuje nejrůznější aspekty a přístupy k procesu posilování organizační kapacity. Věříme, že bude zajímavý a inspirující pro všechny, kteří se posilování kapacity ve své organizaci věnují nebo by s ním chtěli začít.

Výcvikový program „Capacity Building"

Výcvikový program „Capacity Building" je název projektu realizovaného občanským sdružením Horizonty v období březen 2004–duben 2005.

Cíl projektu:

Zlepšení manažerských a organizačních schopností a dovedností klíčových pracovníků vybraných organizací pracujících s Romy.

Stručný popis projektu:

V první fázi projektu proběhla analýza vzdělávacích a výcvikových potřeb zúčastněných organizací. Na základě této analýzy jsme zpracovali metodiku a výcvikový plán pro každou ze zúčastněných organizací. Při tom jsme využili také zkušeností našeho zahraničního partnera – holandské agentury Facilicom Consult. Podle výcvikového plánu jsme realizovali sérii výcviků, školení a seminářů „na míru" pro pracovníky jednotlivých organizací. V závěru projektu jsme výcvikový program společně s jeho účastníky podrobně vyhodnotili.

Důležitým aspektem celého projektu byla aktivní participace pracovníků zúčastněných organizací. Od počátku jsme zohledňovali potřeby a aktuální situaci jednotlivých organizací. Věříme, že tento přístup přispěl k úspěšnosti projektu a spokojenosti účastníků výcvikového programu.

Zúčastněné organizace:

- Drom, romské středisko (Brno),
- Vzájemné soužití (Ostrava),
- Farní charita Roudnice nad Labem.

Realizační tým občanského sdružení Horizonty:

- Peter Mulder (koordinátor projektu; spolupráce při zajištění výcvikového programu)
- Marta Misíková (metodická příprava; zajištění výcvikového programu)
- Dana Nováková (technické zajištění a asistence)
- Janka Šeteščáková (asistence u výcviků; administrativní a technická asistence)

Finanční podpora:

Projekt byl financovaný EU – Phare v rámci programu „Zlepšení dlouhodobých příležitostí pro Romy". Finanční podporu poskytla také vláda Kanady.

Proč posilovat kapacitu organizace?

Posilování organizační kapacity, označované také anglickým termínem „capacity building" představuje jeden z výrazných trendů současného vývoje českého neziskového sektoru. Naše zkušenosti však ukazují, že ne vždy je jasné, co se za těmito pojmy skrývá.

Organizační kapacitu lze definovat jako schopnost organizace pracovat efektivně, účinně a udržitelně. Zjednodušeně bychom mohli říci, že jde o výkonnost organizace. To, jaký výkon podává organizace navenek (např. jak kvalitní služby poskytuje svým klientům), je do značné míry ovlivněno jejím vnitřním fungováním (např. jestli dokáže získat a udržet kvalifikované pracovníky, nakolik uplatňuje a dále rozvíjí jejich schopnosti, jestli má vyrovnaný a stabilní rozpočet, jak využívá omezených zdrojů, jestli umí účelně komunikovat a předávat informace uvnitř i navenek, atp.) A právě na zlepšení vnitřního fungování organizace se zaměřuje proces posilování kapacity.

Posilování organizační kapacity se zpravidla týká několika oblastí: personální řízení (řízení lidských zdrojů), finanční řízení, vnitřní komunikace a rozhodovací procesy, strategické plánování, efektivita práce (jak z hlediska organizace času, tak z hlediska udržitelnosti výsledků), týmová spolupráce, spolupráce s partnery, prezentace organizace a komunikace navenek. Záleží přitom na každé organizaci, do jaké míry se bude jednotlivými oblastmi zabývat.

Proces posilování organizační kapacity je dlouhodobý a náročný. Přináší však řadu výhod:

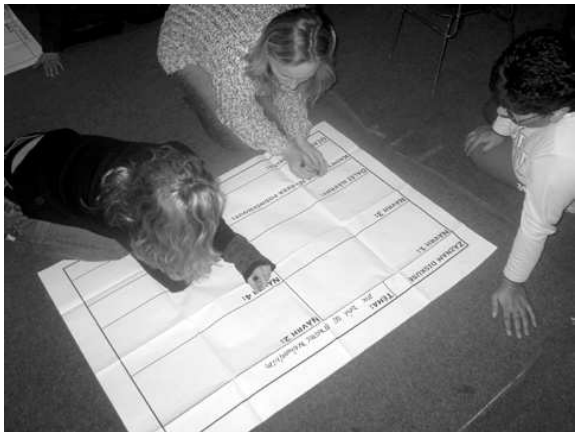
- Pomáhá zajistit stabilní prostředí.
- Vede ke koncepčnímu přístupu při naplňování poslání organizace.
- Přispívá ke zvýšení finanční stability.
- Pomáhá zvyšovat kvalitu a efektivitu práce.
- Přispívá ke zvýšení motivace lidí pracujících v organizaci.
- Umožňuje cílený rozvoj schopností a dovedností pracovníků.
- Zvyšuje důvěryhodnost organizace.
- Umožňuje strategicky reagovat na změny okolního prostředí a zohledňovat aktuální trendy při současném zachování koncepčního přístupu.

Průběh a výsledky výcvikového programu

Do výcvikového programu byly zapojeny tři neziskové organizace pracující s Romy. Všechny mají několik společných charakteristik: Jedná se o organizace s relativně dlouhou historií (v perspektivě vývoje neziskového sektoru v ČR). Každá z nich má rozvinuté široké spektrum aktivit a nabízených služeb, které jsou na vysoké úrovni. Ve všech případech jde o organizace s více než 15 zaměstnanci a dalšími spolupracovníky (dobrovolníci, externí spolupracovníci atp.) a vnitřní strukturou členěnou do několika úseků. Pracovní týmy jsou složené z romských i neromských zaměstnanců nebo dobrovolníků. Heterogenní složení týmů je u všech důležitým rysem jejich organizační kultury. Společným rysem je i vývoj těchto organizací, kdy každá z nich během několika let prošla obdobím intenzivního rozvoje svých aktivit (rozšiřování a zkvalitňování nabízených služeb, rostoucí počet klientů), na který musela reagovat svým organizačním uspořádáním a vnitřním fungováním. K vnitřním změnám přitom docházelo víceméně spontánně. Tento výcvikový program byl jednou z prvních příležitostí věnovat se organizačnímu rozvoji komplexně a systematicky.

Obsah výcvikového programu byl zpracován pro každou organizaci na míru tak, aby co nejvíce zohledňoval její specifické rysy, priority i aktuální situaci. Společným cílem celého projektu bylo zlepšení manažerských dovedností klíčových pracovníků zúčastněných organizací.

Každá organizace měla svůj výcvikový plán, který jsme sestavili na základě úvodní analýzy výcvikových potřeb. Ve výcvikových plánech byly uvedeny specifické cíle, kterých chtěly jednotlivé organizace dosáhnout, témata, obsah a časový plán jednotlivých výcviků. Podle těchto plánů jsme připravovali a vedli jednotlivé výcviky. Zároveň jsme ponechali určitý prostor pro průběžné úpravy a doplnění výcvikových plánů. Většina organizací této možnosti využila, proto ve všech výcvikových plánech došlo v průběhu jejich realizace k menším změnám. V závěru projektu každá organizace hodnotila, nakolik se podařilo dosáhnout cílů stanovených ve výcvikových plánech, co se na základě výcviků změnilo a jaký byl přínos celého výcvikového programu.



Organizace	Počet výcvikových dnů	Témata výcviků	Počet účastníků
Farní charita Roudnice nad Labem	6	• Týmová práce a role v týmu • Workshopy zaměřené na teambuilding • Plánování a hodnocení práce • Plánovací workshopy • Systém hodnocení pracovníků a jeho význam • Vzdělávání a rozvoj pracovníků • Individuální vzdělávací plány	23
Vzájemné soužití	10	• Základy managementu (vedení a řízení, strategické řízení, zásady efektivního vedení) • Personální práce a řízení lidských zdrojů • Hodnocení a zpětná vazba • Plánování • Plánovací workshopy • Strategické plánování • Koncepce Týmu sociálních služeb • Základy fundraisingu • Finanční plánování • Týmová spolupráce • Workshopy zaměřené na posílení týmové spolupráce • Komunikace a řešení konfliktů	45
Drom, romské středisko	8	• Základy managementu (vedení a řízení, strategické řízení, zásady efektivního vedení) • Personální práce a řízení lidských zdrojů • Hodnocení a zpětná vazba • Komunikace a rozhodovací procesy • Vedení porad a facilitace • Syndrom vyhoření a možnosti jeho prevence • Veřejná prezentace a základy PR • Komunikační strategie • Ekonomická a fundraisingová strategie • Strategické plánování • Plánovací workshopy	6

Farní charita Roudnice nad Labem

rok založení: *1995*
počet zaměstnanců: *25*
typ organizace: *farní charita*
organizační uspořádání:
Pracovníci Farní charity jsou rozděleni do čtyř týmů. Každý z nich zajišťuje určitý okruh aktivit. Jednotlivé týmy pracovaly zpočátku odděleně, postupně byl kladen důraz na jejich větší propojení.

hlavní aktivity:
azylové ubytování pro muže, ženy a matky s dětmi
krizové centrum pro bezdomovce a sociálně slabé občany
stacionář, klub a dílna pro romské děti
domov pro seniory a matky s dětmi
klub pro matky na mateřské dovolené

Z analýzy výcvikových potřeb vyplynulo, že prioritním cílem pro Farní charitu je zlepšení týmové spolupráce, větší propojení jednotlivých týmů a posílení důvěry a respektu mezi pracovníky navzájem. Dalšími cíli pak bylo vytvoření systému plánování a hodnocení práce, systematizace vzdělávání a posílení zájmu o vzdělávání.

V porovnání s ostatními organizacemi měla Farní charita ve výcvikovém plánu nejužší rozsah témat, jednotlivým tématům mohl být proto věnován dostatek času i prostoru.

Vzhledem k prioritnímu cíli jsme jednotlivé výcviky koncipovali tak, aby zahrnovaly bloky určené všem týmům společně i samostatné workshopy pro jednotlivé týmy. Důležitou roli přitom hrály interaktivní hry a techniky zaměřené na pozitivní reflexi a sebereflexi. Pracovníci z různých týmů tak měli možnost se opakovaně setkávat a blíže se seznámit nejen se svými pracovními úspěchy a problémy, ale také s různými názory a pocity. Na úrovni jednotlivých týmů jsme se zaměřili na podrobnější analýzu situace a navržení konkrétních kroků, které by přispěly k požadované změně. Velkou výhodou bylo, že vedle našeho výcvikového programu podniklo vedení organizace vlastní kroky podporující naplnění prioritního cíle (např. příležitost pro všechny zaměstnance vyzkoušet si práci v ostatních týmech, nebo změny ve složení některých týmů).

V rámci tématu plánování a hodnocení práce jsme pro Farní charitu připravili dva výkladové bloky, kde jsme představili základní metody, postupy a zásady, vztahující se k plánování a hodnocení práce. Účastníci se mj. seznámili s různými typy plánů a dozvěděli se, jak s nimi pracovat, osvojili si pravidla efektivního využívání času, poznali různé metody používané při hodnocení práce, naučili se, jak postupovat při pozitivním i negativním hodnocení atp. Na tyto teoretické bloky navazovaly praktické workshopy, kde si jednotlivé týmy společně sestavovaly své plány práce a na základě těchto zkušeností postupně vytvářely svůj vlastní systém plánování. Téma hodnocení práce bylo doplněno nácvikem modelových situací, diskusemi o problémech z praxe účastníků a navržením základních prvků systému hodnocení.

Podobně pojaté bylo i téma vzdělávání pracovníků. Součástí výkladového bloku bylo mj. představení konceptu individuálních vzdělávacích plánů a shrnutí různých přístupů ke vzdělávání pracovníků. V rámci workshopu pak jeho účastníci analyzovali aktuální vzdělávací příležitosti a sestavovali individuální vzdělávací plány pro některé pracovníky.

Ze závěrečného hodnocení vyplývá, že všechny cíle se podařilo naplnit ve velmi uspokojivé míře. Výsledky hodnocení byly navíc hodně vyrovnané. Velmi pozitivně bylo vnímáno celkové zlepšení atmosféry v organizaci a dosažení požadovaného zlepšení spolupráce mezi týmy navzájem. Dalším viditelným a v praxi používaným výsledkem bylo zavedení plánování. Tři ze čtyřech týmů mají zavedený systém pravidelného plánování, jeden tým na jeho zavedení stále pracuje. Pracovníci Farní charity se také shodli na rámcové podobě systému hodnocení pracovníků a postupně budou pracovat na jeho zavádění. S velkým zájmem se setkala i myšlenka využití individuálních vzdělávacích plánů. Protože jsme se však tomuto tématu věnovali až v rámci posledního výcviku v březnu 2005, nemáme zatím k dispozici informace o konkrétních výsledcích. Účastníci výcvikového programu však v hodnocení uváděli, že se rozhodně podařilo zvýšit zájem a motivaci k systematickému vzdělávání.

Vzájemné soužití (Ostrava)

rok založení: *1997*
počet zaměstnanců: *38*
typ organizace: *občanské sdružení*
organizační uspořádání:
Organizace je rozdělena do pěti úseků (pracovních týmů): 3 týmy komunitních center, tým sociálních služeb a administrativní tým. Činnost jednotlivých týmů je vzájemně provázaná. V současné době je posilována nezávislost týmů komunitních center a sociálních služeb, které se stávají samostatnými organizačními jednotkami a tím získávají více kompetencí a rozhodovacích pravomocí.

hlavní aktivity:
provoz komunitních center pro děti a mládež
poskytování sociálně-právního poradenství
terénní sociální práce
vzdělávání
podporované zaměstnávání

Vzájemné soužití bylo organizací s nejobsáhlejším a nejrozsáhlejším výcvikovým plánem. Do výcvikového programu byly zapojeny všechny týmy a organizační jednotky. Každá skupina měla přitom odlišné potřeby a očekávání. V rámci analýzy výcvikových potřeb byly stanoveny cíle na několika úrovních:

Na úrovni celé organizace byl zájem o vytvoření systému hodnocení a zvládnutí potřebných dovedností, zavedení systematického náboru pracovníků, zlepšení finančního plánování a řízení, posílení týmové spolupráce a dořešení rozhodovacích kontrolních mechanismů. Na úrovni vedoucích pracovníků (vedoucí týmů, koordinátoři projektů atp.) šlo především o zlepšení manažerských dovedností a dovedností z oblasti personálního řízení. Na úrovni jednotlivých týmů bylo cílem vytvořit systémy plánování a rozšířit okruh lidí, kteří disponují znalostmi a dovednostmi potřebnými pro přípravu projektů. Jeden z týmů (sociální pracovníci) chtěl navíc v rámci výcvikového programu zpracovat koncepci Týmu sociálních služeb.

Důležitým faktorem, který ovlivnil průběh výcvikového programu pro Vzájemné soužití, byly poměrně rozsáhlé organizační změny, které probíhaly ve stejném období jako výcvikový program. Jednou z hlavních změn bylo postupné posilování nezávislosti jednotlivých organizačních jednotek. Z tohoto důvodu byl výcvikový plán často upravován tak, aby bylo možné reagovat na aktuální změny a potřeby s nimi spojené. Těžiště naší práce se posouvalo více k jednotlivým týmům. Plánované cíle na úrovni celé organizace ustoupily částečně do pozadí, protože na této úrovni se řešily především klíčové změny organizační struktury a rozhodovacích mechanismů. Průběh výcvikového programu byl proto v porovnání s ostatními organizacemi méně ucelený.

Každý výcvik byl rozdělen do několika půldenních bloků, které byly věnovány různým tématům (popř. stejným tématům, ale na různých úrovních) a určeny různým skupinám. Rozložení témat a skupin vyplývalo z analýzy výcvikových potřeb.

Téma „Základy managementu a základy personální práce" bylo určeno především vedoucím pracovníkům. Bloky věnované tomuto tématu obsahovaly jednak seznámení se základními teoretickými východisky, jednak praktické úkoly a modelové situace vedoucí k osvojení potřebných dovedností. Důraz byl kladen především na roli vedoucího pracovníka, různá pojetí personální práce a její význam, seznámení s jednotlivými personálními činnostmi (výběr pracovníků, hodnocení, motivace, využití a rozvoj týmové práce, vzdělávání, atp.), osvojení základních postupů a technik (stanovení standardů a cílů, hodnocení, postup při řešení problémů a konfliktů atp.). Na toto téma měly dále navazovat workshopy zaměřené na postupy užívané při plánování a hodnocení práce. Vzhledem ke změnám výcvikového plánu se však těmito tématy podrobně zabýval pouze Tým sociálních služeb.

Další tematický okruh byl věnován fundraisingu a určen především pracovníkům komunitních center. Účastníci se seznámili se základními zásadami a postupy při přípravě projektů a grantových žádostí. V rámci navazujícího workshopu měli možnost procvičení získaných znalostí. Pro pokročilé byl určen workshop věnovaný metodě logického rámce. Pro jedno z komunitních center jsme navíc na základě jejich požadavku připravili workshop zaměřený na získávaní sponzorských darů a příspěvků od firemních dárců.

Komunitním centrům byl určen také workshop zaměřený na možnosti rozvíjení spolupráce mezi komunitními centry navzájem. V rámci několika dalších společných workshopů byl prostor pro vzájemnou výměnu zkušeností z nejrůznějších oblastí (např. práce s dětmi, komunikace a řešení konfliktů atp.).

Samostatnou linii v rámci výcvikového programu představovalo vytváření koncepce Týmu sociálních služeb (TSS). V rámci několika na sebe navazujících workshopů si pracovníci TSS vyjasňovali strategická východiska, stanovovali priority, věnovali se typologii nabízených služeb, rozpracovávali metodiku a zásady pro poskytování služeb. Výsledkem byla komplexně zpracovaná koncepce.

Vedení organizace pracovalo v rámci výcvikového programu na realizaci strategického plánu zaměřeného na koncepční rozvoj v oblasti personálního, organizačního a finančního zajištění aktivit a posílení finanční stability. Vedoucí tým se pravidelně účastnil plánovacích workshopů. Součástí těchto workshopů bylo hodnocení dosaženého pokroku, stanovení a upřesnění dílčích cílů a kroků směřujících k jejich naplnění a v neposlední řadě diskuse nad možnostmi řešení konkrétních situací a aktuálních problémů (např. příprava výběrového řízení na místo výkonného ředitele, možnosti spolupráce s externími fundraisery, konzultace finančních strategií atp.).

Kromě uvedených tematických oblastí byly součástí výcvikového programu samostatné workshopy k některým tématům (např. finanční plánování pro Tým sociálních služeb).

Hodnocení výsledků výcvikového programu vyšlo u Vzájemného soužití nejméně jednoznačně ze všech zúčastněných organizací. Do značné míry k tomu přispěla nestandardní situace popsaná v úvodu této části. Za největší přínosy bylo označeno především odhalení problémů a naznačení možností řešení. Většina účastníků však vyjadřovala zklamání nad tím, že se nepodařilo dosáhnout očekávaných organizačních změn zejména na úrovni celé organizace. K rozporuplným výsledkům přispělo i různé vnímání současného vývoje organizace jednotlivými pracovníky.

Pokud jde o dosažení jednotlivých cílů stanovených ve výcvikovém plánu, nejlepších výsledků bylo dosaženo u těchto tří cílů: Širší okruh lidí disponuje znalostmi a dovednostmi potřebnými pro přípravu projektů, zlepšení týmové spolupráce – zejména mezi komunitními centry a vytvoření koncepce Týmu sociálních služeb. Uspokojivých výsledků bylo dosaženo i v případě vytvoření systémů plánování pro jednotlivé týmy. Některé z týmů při zavádění systému plánování narazily na určité problémy (plánování nevyhovovalo všem pracovníkům), zdá se ale, že se jim podařilo najít přijatelné řešení. Bude záležet na dalším vývoji, zda se toto řešení osvědčí. Nejméně uspokojivých výsledků bylo naopak dosaženo v oblasti zlepšení finančního plánování, zavedení systematického náboru pracovníků a dořešení rozhodovacích mechanismů. Ve všech případech poukazovali pracovníci, kteří se na hodnocení podíleli, především na nedostatečné uplatňování získaných zkušeností a naplánovaných kroků v praxi. V prvních dvou případech šlo navíc o témata, kterým byl oproti ostatním věnován menší prostor.

Drom, romské středisko (Brno)

rok založení: *1989*
počet zaměstnanců: *14*
typ organizace: *příspěvková organizace*
organizační uspořádání:
Činnost organizace koordinuje čtyř až pětičlenný řídící tým. Hlavní okruhy aktivit zajišťují dva stálé pracovní týmy, ostatní aktivity jsou zajišťovány příležitostnými týmy, které vznikají na základě realizovaných projektů.

hlavní aktivity:
organizování volnočasových aktivit pro děti a mládež
vzdělávání
poskytování sociálně-právního poradenství
terénní práce

V případě Dromu byl celý výcvikový program zaměřen především na vedení organizace, tj. čtyř až pětičlenný tým lidí. Cíle stanovené na základě analýzy výcvikových potřeb se vztahovaly ke zlepšení manažerských dovedností, zejména v oblasti personálního řízení, vytvoření a zavedení systému hodnocení pracovníků, zlepšení stávajícího systému porad, vytvoření ekonomické a fundraisingové strategie a vytvoření základu komunikační strategie. Hlavními prioritami přitom byly oblast personálního řízení a ekonomická strategie.

Přestože složení vedoucího týmu doznalo v průběhu výcvikového programu několika změn, celkové pojetí ani kontinuita výcvikového programu tím nebyly nijak závažně narušeny.

Jednou z nejobsáhlejších částí výcvikového programu bylo strategické plánování v oblasti finančního zajištění aktivit a dosažení finanční stability. Samotnému vytváření strategického plánu předcházela analýza finančních potřeb organizace a možností jejich pokrytí. Vlastní strategický plán nepokrýval pouze čistě ekonomickou oblast, ale přesahoval i do oblasti komunikace a propagace. V rámci výcvikového programu byl vyhrazen prostor pro pravidelné čtvrtletní revize a práci se strategickým plánem.

Další podstatnou částí výcvikového programu byla oblast věnovaná základům managementu a personálnímu řízení. Stejně jako u ostatních organizací byla v této oblasti obsažena jak teoretická, tak praktická část. Praktická část byla v případě Dromu zaměřena především na vytvoření systému hodnocení pracovníků a upevnění potřebných dovedností. Pozornost byla věnována také zlepšování náboru pracovníků. Součástí výcvikového programu byla příprava a následná analýza aktuálního výběrového řízení. Kromě těchto témat byl do výcvikového plánu zařazen

také samostatný workshop na téma „Syndrom vyhoření a možnosti jeho prevence". Problematika syndromu vyhoření byla probírána zejména na úrovni organizace, která vytváří prostředí a podmínky pro své zaměstnance a může tak přispívat k prevenci syndromu vyhoření.

Na oblast personálního řízení úzce navazovalo téma vnitřní komunikace zaměřené především na zlepšování stávajícího systému porad. Kromě návrhů na zefektivnění různých interních porad byla tato část zaměřena i na přípravu a vedení pracovních setkání v rámci velkých projektů za účasti více partnerů.

Poslední tematickou oblastí byla veřejná prezentace a mediální práce. Hlavní pozornost byla věnována přípravě komunikační strategie. Za tímto účelem jsme do výcviku zařadili analýzu veřejného obrazu Dromu a strategickou analýzu oblasti PR.

Podle závěrečného hodnocení se podařilo dosáhnout cílů stanovených ve výcvikovém plánu. Pracovníci vedoucího týmu usilovali o maximální využití získaných znalostí a dovedností v praxi. Díky výcvikovému programu se Dromu podařilo zavést řadu praktických změn v oblasti personálního vedení, vnitřní i vnější komunikace, finančního řízení a fundraisingu. Mezi nejpřínosnějšími výsledky bylo uváděno zejména využití plánování a hodnocení práce, dále potom zlepšení průběhu porad a systematizace v oblasti finančního řízení, což přispělo k vyšší efektivitě práce. Účastníci výcvikového programu také ocenili možnost otevřených diskusí nad aktuálními problémy a příležitost řešit konkrétní situace s dostatečným nadhledem.

Metodologie

Nejvýznamnějším metodologickým aspektem, jak potvrdila i hodnocení účastníků výcvikového programu, byla příprava výcvikových plánů i jednotlivých výcviků na míru pro jednotlivé organizace i specifické skupiny uvnitř organizace. Klíčovou roli v tomto směru proto hrála analýza výcvikových potřeb. Jejím základem byly řízené diskuse s využitím prvků metody „Open space". V případě Dromu a Farní charity jsme analýzu výcvikových potřeb doplnili o tzv. Participativní hodnocení organizační kapacity. Jedná se o metodu umožňující měřit úroveň kapacity v sedmi klíčových oblastech (řízení lidských zdrojů, finanční řízení, rovnocenná participace, udržitelnost programových výsledků, spolupráce s partnery, organizační rozvoj a strategické řízení) na základě hodnocení pracovníků příslušné organizace.

Dalším důležitým metodologickým aspektem výcvikového programu byla kombinace výkladových (teoretických) a praktických částí (workshopů). Teoretické části přitom byly vždy zpracovány ve vztahu k praxi. Podíl teoretických částí v rámci jednotlivých výcvikových plánů nepřesáhl 40 %. Jednotlivé výcviky, resp. výcvikové dny, byly rozděleny do bloků o délce 3–4 hodiny. Žádný z těchto bloků nebyl čistě teoretický. Bloky, u kterých převažoval výkladový charakter, byly proloženy menšími praktickými úkoly, diskusemi nebo řešením modelových situací. Rozložení teoretických a praktických částí jsme navíc přizpůsobovali celkové úrovni skupiny – u zkušenějších skupin jsme zařazovali více teorie než u méně zkušených. Tento přístup byl zásadní z hlediska těch účastníků, kteří dosud neměli příležitost k systematickému rozšiřování své kvalifikace v oblasti vedení a řízení.

Při přípravě workshopů jsme kladli velký důraz na jejich orientaci na konkrétní výsledky. Cílem workshopů nebylo pouze prodiskutovat příslušná témata nebo si navzájem vyměnit zkušenosti, ale především zpracovat konkrétní a praktické návrhy a plány, které povedou k zavedení požadovaných změn do každodenního života celé organizace nebo příslušného týmu. Proto jsme také v rámci těchto workshopů uplatňovali tzv. participativní metody, při kterých jsme se důsledně drželi role facilitátorů, aby výstupy z workshopů byly skutečnými výsledky práce příslušné skupiny. Riziko tohoto přístupu spočívá v relativně pomalém postupu, nespornou výhodou však je větší udržitelnost dosažených výsledků a posílení motivace účastníků.

K velmi oblíbeným metodám patřily zejména modelové situace spojené s následným rozborem a zpětnou vazbou. Pozitivně hodnocené byly také interaktivní techniky založené na interpretaci obrázků a symbolů, používané např. při společném hodnocení. Tyto postupy se nám osvědčily zejména při workshopech zaměřených na posilování týmové spolupráce.

Protože v případě posilování organizační kapacity se jedná o kontinuální proces, bylo nezbytné podporovat průběžnou práci na organizačních změnách i v obdobích mezi jednotlivými výcviky. K tomu sloužily především výše zmíněné plány připravené během workshopů. Úkolem účastníků bylo v době do následujícího výcviku pracovat na jejich realizaci. V rámci následujícího výcviku pak proběhlo společné vyhodnocení. V některých případech jsme se namísto plánu s účastníky domluvili na zpracování konkrétního úkolu (např. při vytváření koncepce Týmu sociálních služeb bylo úkolem podrobné rozpracování vybraných kapitol).

Pro zachování kontinuity celého procesu bylo také důležité pečlivé zpracování písemných výstupů z jednotlivých workshopů a následná práce s nimi. Každá ze zúčastněných organizací díky tomu má kompletně zdokumentovaný průběh i výsledky jednotlivých výcviků i výcvikového programu jako celku.

Možnosti využití

Výcvikový program připravený na míru je využitelný prakticky pro kteroukoliv organizaci. Do našeho projektu byly zapojeny tři různé typy organizací (občanské sdružení, farní charita a příspěvková organizace) s rozdílným zaměřením svých aktivit a s odlišnou historií. Každá z nich měla jinak stanové priority a různé předchozí zkušenosti. Výcvikový program byl přínosný pro každou z nich.

Naše zkušenosti ukazují, že největší potřebu zabývat se systematicky a komplexně rozvojem své organizační kapacity mají středně a velké organizace s určitou historií a rozvinutými aktivitami. Vývoj takových organizací dospívá zpravidla do fáze, kdy je pro jejich další úspěšný rozvoj nezbytné, aby se zaměřily na vnitřní fungování své organizace. Nezbytnou podmínkou pro úspěch podobného programu je aktivní podpora vedení organizace a zájem jejích pracovníků.

Pro úspěšný capacity building je velmi důležité, aby byl zvolen přiměřený rozsah celého programu. Aktivity zaměřené na posílení kapacity by rozhodně neměly omezovat běžný provoz organizace ani neúměrně přetěžovat její pracovníky. Vždy je nutné počítat s tím, že jde o dlouhodobý a kontinuální proces. Nestačí pouze absolvovat několik školení či workshopů, s výsledky bude nutné průběžně pracovat. A právě tato průběžná vyžaduje nejvíce času, energie a vytrvalosti.

Organizace, které ještě nemají dostatečně ustálené své aktivity po obsahové stránce, mají zpravidla menší prostor i motivaci zabývat se tématy z oblasti organizačního rozvoje. Těmto organizacím bychom doporučili, aby si namísto celého komplexního programu vybraly pouze jeden či dva dílčí prvky, které se přímo vztahují k jejich aktivitám (např. strategické plánování zaměřené na rozvoj klíčových činností).

Velmi specifický přístup vyžaduje proces posilování kapacity u organizací, které procházejí velkými organizačními změnami (např. změna organizačního uspořádání atp.). Záleží přitom na konkrétní situaci a podmínkách, jestli a v jaké podobě má v takovém případě capacity building smysl.

Jak ukazují zkušenosti popsané v této publikaci, výcvikový program zaměřený na posilování organizační kapacity může mít nejrůznější podoby. Pokud je program připraven na základě participativně vedené analýzy výcvikových potřeb, umožňuje organizaci řešit nejrůznější témata a problémy, které jsou pro ni v dané situaci důležité. Dobře připravený výcvikový program přispívá ke zvyšování kvality aktivit a služeb, které organizace nabízí, a zároveň posiluje motivaci pracovníků, kteří se ho účastní.

Ukázky hodnocení účastníků výcvikového programu:

- *Vaše školení je opravdu názorné, praktické, použitelné a šité na míru, vedené profesionálně.*
- *Velký význam pro mě měly workshopy. Forma výcviků byla v příjemné atmosféře, dobře formulovaná.*
- *Získali jsme nové informace, které se dají využít při naší práci.*
- *Přínosem výcvikového programu bylo, že jsme měli možnost v klidu a v určeném čase prodiskutovat celou řadu problematických záležitostí a v klidu hledat řešení.*
- *Celkové přínosy pro všechny zúčastněné jsou přímo hmatatelné.*
- *Počáteční nedůvěra a despekt k tomuto typu programů se proměnil ve velký respekt.*