

**VYSOKÁ ŠKOLA EVROPSKÝCH A REGIONÁLNÍCH  
STUDIÍ, O.P.S., ČESKÉ BUDĚJOVICE**

**BAKALÁŘSKÁ PRÁCE**

**ŘÍZENÍ NEZISKOVÝCH ORGANIZACÍ POSKYTUJÍCÍCH  
SOCIÁLNÍ SLUŽBY**

**Autor: Jitka Kovářová**

**Studijní obor: Regionální studia**

**Forma studia: Kombinovaná**

**Vedoucí práce: Doc. Ing. Ladislav Skořepa, Ph.D.**

**Katedra: Katedra společenských věd**

**2011**

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci vypracovala samostatně, na základě vlastních zjištění a s použitím odborné literatury a materiálů uvedených v této práci.

Souhlasím, aby práce byla uložena v knihovně Vysoké školy evropských a regionálních studií v Českých Budějovicích a zpřístupněna v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb. v platném znění.

.....

Děkuji vedoucímu bakalářské práce Doc. Ing. Ladislavu Skořepovi, Ph.D. za cenné rady, připomínky a metodické vedení bakalářské práce.

Děkuji také ředitelům neziskových organizací PaedDr. Drahomíře Blažkové, Radce Pluhařové, Boženě Havlové, Mgr. Janu Kostečkovi za důvěru a poskytnutí informačních podkladů pro zpracování této bakalářské práce.

## ABSTRAKT

KOVÁŘOVÁ, J. *Řízení neziskových organizací poskytujících sociální služby* : bakalářská práce. České Budějovice: Vysoká škola evropských a regionálních studií, o.p.s., 2011. 68. s. Vedoucí bakalářské práce: Doc. Ing. Ladislav Skořepa Ph.D.

**Klíčová slova:** nezisková organizace, sociální služby, management, firemní kultura, řízení organizace, organizační struktura, supervize, fundraising, strategické plánování.

Bakalářská práce se popisuje řízení neziskových organizací, které se zabývají poskytováním sociálních služeb ve městě Jindřichův Hradec a okolí. Práce obecně představuje problematiku poskytování sociálních služeb, přibližuje historii a vývoj neziskových organizací, jejich jednotlivé právní formy a postavení ve vztahu k Evropské Unii. Stěžejním záměrem práce je porovnání systému řízení komerčních podnikatelských subjektů a neziskových organizací. Cílem práce je zjistit jakým způsobem jsou vybrané neziskové organizace řízeny, zda používají stejné metody řízení jako komerční firmy a jaké specifické přístupy přináší řízení neziskové organizace. Při zkoumání tohoto problému se práce zaměřuje zejména na tyto oblasti řízení: organizační strukturu, firemní kulturu, strategické plánování, finanční řízení, řízení lidských zdrojů, marketing a vztahy s veřejností.

## ABSTRACT

KOVÁŘOVÁ, J. *Managing of Non Government Organizations providing social services* : Bachelor thesis. České Budějovice: The College of European and Regional Studies, o.p.s., 2011. 68 p. Supervisor: Doc. Ing. Ladislav Skořepa Ph. D.

**Key words:** non-profit organization, social services, management, corporate culture, organization managing, organizational structure, supervision, fundraising, strategic planning.

The bachelor's thesis describes managing of non-profit organizations, engaged in providing social services in Jindřichuv Hradec and its surroundings. The thesis presents problems of providing social services in general, brings closer a history and progress of non-profit organizations, their particular legal status and a relationship to the European Union. The fundamental intention of the thesis is to compare the system of leading of commercial business subjects and non-profit organizations. The goal of the thesis is to find out the ways of managing of selected non-profits organizations, if they are using the same methods of managing as commercial companies and what kind of specific approaches brings the leading of non-profit organization. During the making of research of this topic the thesis is primarily focused on these field of non-profit organizations managing: organizational structure, corporate culture, strategic planning, financial operating, human resources operating, marketing and public relations.

# OBSAH

<b>ÚVOD .....</b>	<b>7</b>
<b>1. CÍL A METODIKA BAKALÁŘSKÉ PRÁCE .....</b>	<b>9</b>
<b>2. ROLE NEZISKOVÝCH ORGANIZACÍ VE SPOLEČNOSTI .....</b>	<b>12</b>
2.1. Historie neziskových organizací v České Republice .....	12
2.2. Formy neziskových organizací a legislativa .....	14
2.3. Neziskové organizace a Evropská Unie .....	15
2.4. Sociální služby .....	18
<b>3. METODY ŘÍZENÍ FIREM A NEZISKOVÝCH ORGANIZACÍ .....</b>	<b>24</b>
3.1. Založení, poslání, právní forma organizace .....	24
3.2. Organizační struktura .....	26
3.3. Firemní kultura .....	27
3.4. Strategické plánování a finanční řízení .....	29
3.5. Řízení lidských zdrojů .....	32
3.5.1. Komunikace a týmová spolupráce .....	33
3.5.2. Výběr, hodnocení, motivace a podpora zaměstnanců .....	35
3.6. Marketing, konkurence, práce se zákazníky .....	37
3.7. Public relations – vztahy s veřejností .....	38
<b>4. IDENTIFIKACE NEZISKOVÝCH ORGANIZACÍ .....</b>	<b>39</b>
4.1. Občanské sdružení Meta .....	39
4.2. Okna, občanské sdružení .....	42
4.4. Proutek, občanské sdružení .....	45
4.4. Domov pro matky s dětmi, organizační složka města .....	49
<b>ZÁVĚR .....</b>	<b>53</b>
<b>SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ .....</b>	<b>60</b>
<b>SEZNAM ZKRATEK .....</b>	<b>64</b>
<b>PŘÍLOHY .....</b>	<b>65</b>

# ÚVOD

Řízení firem, podniků, veřejné správy, neziskových organizací a jiných institucí je v dnešní společnosti velmi důležitým tématem. Dokonalé strategické řízení a soulad všech dostupných zdrojů vede k úspěšnosti firmy, dosažení zisku a získání pevné pozice ať již na trhu obchodním, trhu práce nebo služeb a v neposlední řadě i posílení budování dobrého jména firmy. Firmy jsou většinou zřizovány soukromými podnikateli, služby veřejné správy zajišťuje zpravidla stát. Neziskové organizace však nejsou primárně zřizovány za účelem zisku, nýbrž nahrazují či suplují služby nebo činnosti, které není již stát schopen provozovat. Vedle státního a soukromého podnikatelského sektoru existuje ještě tzv. třetí - neziskový sektor, který vymezuje postavení nevýdělečných organizací a je pomyslným třetím pilířem demokratické společnosti, kde se realizuje občanská společnost.<sup>1</sup> Do třetího sektoru spadají tedy formy neziskových organizací jako nadace, občanská sdružení, obecně prospěšné společnosti, nadační fondy.<sup>2</sup>

Tato bakalářská práce se zabývá řízením neziskových organizací, které poskytují sociální služby ve městě Jindřichův Hradec a jeho okolí. Řízení takových neziskových organizací je složité často proto, že tyto organizace neprodukují žádné výrobky, ale poskytují většinou služby, které jsou velmi poptávané, finančně nákladné a nevýdělečné. Na službu samotnou je poskytována dotace až již z dotačních titulů nebo za přispění jednotlivých odpovědných ministerstev. Ovšem většinu finančních prostředků na zajištění provozu si musí taková organizace zajistit sama svou vlastní činností. Každý z nás se v průběhu svého života může dostat do nepříznivé životní situace, kdy bude v lepším případě potřebovat pomoc či radu. Zároveň se také člověk může z různých důvodů ocitnout na okraji společnosti, kde mu hrozí sociální vyloučení a determinace. Právě k zabránění sociální exkluze a pomoci lidem tělesně, duševně či mentálně handicapovaným, znevýhodněným skupinám osob jsou zřizovány neziskové organizace, které se snaží svou činností a službami informovat o problému a přispět k lepšímu a plnohodnotnému životu lidí, kteří se ocitli v nepříznivé životní situaci.

---

<sup>1</sup>LEDVINOVÁ, J., PEŠTA, K., *Základy fundraisingu*. 1.vyd. Praha, 1996, s. 135.

<sup>2</sup>*Přehled základních typů nestátních neziskových organizací v ČR*. [online]. 2010. [cit. 17. 10. 2010]. Dostupný z WWW:[http://neziskovky.cz/\\_dataPublic/attachments/baf51c60beabc8c02a62736620568fea/prehled\\_nno.pdf](http://neziskovky.cz/_dataPublic/attachments/baf51c60beabc8c02a62736620568fea/prehled_nno.pdf).

Bakalářská práce dále popisuje také roli neziskových organizací ve společnosti, zabývá se principy řízení, které uplatňují komerční firmy a neziskové organizace poskytující sociální služby. Zkoumá, zda je možné uplatnit moderní přístupy v řízení firem také v neziskových organizacích, odkrývá a zdůvodňuje specifika řízení vybraných neziskových organizací. Téma bakalářské práce vychází také z osobní pracovní zkušenosti autorky práce na pozici projektové manažerky v neziskové organizaci.

Důležitost a aktuálnost tématu spočívá též v celkovém vnímání takto postižených spoluobčanů ostatními a jejich přínosem pro společnost, kdy základní lidská práva jsou zaručena listinou základních práv a svobod<sup>3</sup> a právo na plnohodnotný život, seberealizaci a sebeurčení, vychází již z podstaty člověka jako takového.

---

<sup>3</sup> ČESKO. *Zákon č. 2/1993 Sb., Listina základních práv a svobod*. In Sběrka zákonů, Česká republika. 1993. Dostupný z WWW: [http://portal.gov.cz/wps/portal/\\_s.155/701?number1=2%2F1993&number2=&name=listina+z%C3%A1kladn%C3%ADch+pr%C3%A1v+a+svobod&text=](http://portal.gov.cz/wps/portal/_s.155/701?number1=2%2F1993&number2=&name=listina+z%C3%A1kladn%C3%ADch+pr%C3%A1v+a+svobod&text=).



# 1 CÍL A METODIKA BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Cílem bakalářské práce je základě studia odborné literatury popsat principy v řízení firem a institucí a porovnat tyto metody s formami řízení ve vybraných neziskových organizacích pracujících v oblasti sociálních služeb v regionu Jindřichohradecka. Definovat rozdíly a specifika v řízení neziskových organizací, porovnat je s popsány principy řízení, analyzovat specifické přístupy pro jednotlivé formy řízení neziskových organizací.

K získání informací o řízení neziskových organizací bude provedeno šetření formou strukturovaného rozhovoru s řediteli nebo vedoucími pracovníky vybraných neziskových organizací. Zkoumány budou zejména formy řízení týkající se těchto oblastí: řízení lidských zdrojů, finanční řízení, řízení firmy a plánování, marketing, vztahy s veřejností, práce s uživateli sociálních služeb a doplnění o obecné informace. Každá oblast řízení je rozdělena na dílčí celky v rámci obsahu bakalářské práce. Pro rozhovor bylo nutné vytvořit dotazník s otázkami vztahujícími se k jednotlivým tématům řízení. Tento dotazník je součástí bakalářské práce jako příloha I. Během rozhovorů s řediteli organizací byl pořízen audio-záznam, který byl následně zpracován do bakalářské práce. Jak již bylo zmíněno výše, bakalářská práce se bude týkat neziskových organizací věnujících se oblasti sociálních služeb v regionu Jindřichohradecka tak, jak je upravuje zákon o sociálních službách.<sup>4</sup> Pro šetření byly vybrány 3. neziskové organizace poskytující sociální služby a jedna organizační složka města Jindřichův Hradec - Domov pro matky s dětmi v Políkně, jako doplnění pestrosti nabídky sociálních služeb v tomto regionu. Mezi neziskové organizace patří: Občanské sdružení Meta, které pomáhá lidem závislým na návykových látkách, občanské sdružení Okna se zabývá pomocí dětem a lidem s tělesným nebo kombinovaným postižením a náhradní péčí, a konečně Proutek, občanské sdružení, které pracuje s lidmi s mentálním postižením.

Při přípravě otázek a samotném vedení rozhovoru bylo nutné promyšlení účelu rozhovoru, vybrat co je důležité pro další práci, pátrat po příčinách problémů, promyslet kam s otázkami míříme, uvědomění čeho chceme otázkami dosáhnout, získat přehled

---

<sup>4</sup>ČESKO. *Zákon č. 108/2006 Sb. o sociálních službách.* In Sběrka zákonů, Česká Republika. 2006. Dostupný z WWW: [http://portal.gov.cz/wps/portal/\\_s.155/701?number1=108%2F2006&number2=&name=z%C3%A1kon+o+soci%C3%A1ln%C3%ADch+slu%C5%BEb%C3%A1ch&text=](http://portal.gov.cz/wps/portal/_s.155/701?number1=108%2F2006&number2=&name=z%C3%A1kon+o+soci%C3%A1ln%C3%ADch+slu%C5%BEb%C3%A1ch&text=).

a informace pomocí pokládání zjišťovacích a doplňovacích otázek, otázky konkretizovat, ptát se cíleně, pokládat konstruktivní otázky, které jsou zaměřeny na cíl, působí povzbudivě na komunikační partnery, klást otevřené informativní otázky, otázky s nabídkou dvou nebo více možných odpovědí. Při samotném rozhovoru pak byla důležitá snaha navázat dobrý a přátelský kontakt, naslouchat, snažit se porozumět, dát najevo svá očekávání, vysvětlit proč je rozhovor nutný a k čemu slouží, vysvětlit cíl rozhovoru, strukturovat rozhovor, aktivně naslouchat, akceptovat jiný úhel pohledu komunikátora, ptát se i na věci, které jsou samozřejmé, vyjádřit zpětnou vazbu, zaujmout stanovisko, i svůj vnitřní postoj k danému problému. V této práci bylo přivedení rozhovoru postupováno podle, SCHARLAU<sup>5</sup>, která uvádí výše popsané metody vedení rozhovoru.

Pro uvedení čtenáře do textu je důležité také vysvětlení klíčových pojmů, které se v bakalářské práci objevují. Lidé, kteří využívají sociální služby poskytované uvedenými organizacemi, jsou zvány klienty, ovšem správné označení dle zákona o sociálních službách<sup>6</sup> zní uživatelé sociálních služeb. Pro občanská sdružení je v textu užíván jejich název a zkratka právní formy nebo pouze název. Pro označení nestátní neziskové organizace se obecně užívá jako zkratka NNO. Názvy dílčích forem řízení a jejich specifikace a případné rozdíly ve významu budou vysvětleny v rámci jednotlivých kapitol bakalářské práce.

První část bakalářské práce nahlíží do historie vývoje neziskových organizací v ČR, popisuje formy neziskových organizací a legislativu, které jsou podřízeny. Také přibližuje postoje Evropské Unie k neziskovým organizacím. Druhá část práce se zabývá metodami řízení firem a neziskových organizací, osvětluje založení organizace, definice poslání a cílů, organizační strukturu, firemní kulturu, přibližuje strategické a finanční plánování, řízení lidských zdrojů i práci na vztazích s veřejností. Ve třetí části práce následuje detailní představení činnosti vybraných neziskových organizací a dále zhodnocení řízení, které vychází z provedených strukturovaných rozhovorů s řediteli organizací. Závěrem budou zanalyzovány výsledky, definovány rozdíly a specifické přístupy v řízení neziskových organizací.

---

<sup>5</sup> SCHARLAU, CH. *Techniky vedení rozhovoru. Zdokonalte své komunikační dovednosti*. 1.vyd. Praha, 2008, s. 45-63.

<sup>6</sup>ČESKO. *Zákon č. 108/2006 Sb. o sociálních službách*. In Sběrka zákonů, Česká Republika. 2006. Dostupný z WWW: [http://portal.gov.cz/wps/portal/\\_s.155/701?number1=108%2F2006&number2=&name=z%C3%A1kon+o+soci%C3%A1ln%C3%ADch+slu%C5%BEb%C3%A1ch&text=](http://portal.gov.cz/wps/portal/_s.155/701?number1=108%2F2006&number2=&name=z%C3%A1kon+o+soci%C3%A1ln%C3%ADch+slu%C5%BEb%C3%A1ch&text=).

Zdroje, se kterými bakalářská práce pracuje, jsou různorodé. Literární zdroje vychází z hojně dostupné odborné literatury na téma řízení firem, lidí, vedení týmů, managementu, motivace a komunikace, např. podle autora PLAMÍNKA<sup>7</sup> a dalších autorů uvedených v seznamu literárních zdrojů. Dále práce využívá méně dostupnou specializovanou literaturu vyhrazenou přímo pro neziskové organizace, kde jsou uvedeny konkrétní potřeby a návody, jak zajistit správný chod neziskové organizace např. ŠEDIVÝ, MEDLÍKOVÁ.<sup>8</sup> Velice málo dostupnou literaturou jsou knihy o speciálním oboru - fundraisingu, jehož metody jsou využívány pro práci v neziskových organizacích. V této práci zastupuje téma fundraisingu kniha vůbec nejlepší české odbornice a zakladatelky fundraisingu v ČR Jany LEDVINOVÉ.<sup>9</sup> Inspirací pro tvorbu otázek a přípravu na rozhovor s řediteli neziskových organizací byla kniha anglického autora HANNAGANA.<sup>10</sup> Mezi zdroje práce také patří materiály vydávané samotnými neziskovými organizacemi jako výroční zprávy, internetové prezentace, projektové dokumenty, strategické plány, ať již veřejně přístupné nebo se souhlasem vedoucího organizace. Elektronické zdroje čerpají informace z oficiálních portálů učených právě neziskovým organizacím.

Při tvorbě bakalářské práce je potřeba také zohlednit rizika zkoumání. Při šetření formou strukturovaného rozhovoru byl tento uskutečněn pouze s řediteli vybraných neziskových organizací nikoliv s jejich zaměstnanci. Právní formou všech vybraných organizací je občanské sdružení a šetření bylo provedeno pouze v regionu Jindřichova Hradce z důvodu demonstrace pestrosti nabízených sociálních služeb.

---

<sup>7</sup>PLAMÍNEK, J., *Vedení lidí, týmů a firem. Praktický atlas managementu*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2002. 156 s. ISBN 80-247-0403-X.

<sup>8</sup>ŠEDIVÝ, M., MEDLÍKOVÁ, O., *Úspěšná nezisková organizace*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 2009. 160 s. ISBN 978-80-247-2707-3.

<sup>9</sup>LEDVINOVÁ, J., PEŠTA, K., *Základy fundraisingu*. Praha:Informační centrum nadací a jiných neziskových organizací za podpory Nadace rozvoje občanské společnosti, 1996. 141 s. ISBN 162963 06.

<sup>10</sup>HANNAGAN, T. J., *Marketing pro neziskový sektor*. Přeložila Jana Novotná. 1. vyd. Praha: Management Press, 1996. 205 s. ISBN 80-85943-07-7.

## 2 ROLE NEZISKOVÝCH ORGANIZACÍ VE SPOLEČNOSTI<sup>11</sup>

O roli neziskových organizací ve společnosti se vede rozsáhlá diskuse a je možné se setkat s množstvím i velice protichůdných názorů. Neziskové organizace bezesporu posilují pocity solidarity a komunity ve společnosti. Pomáhají lidem budovat tzv. „sociální kapitál“, povzbuzují procesy vzájemné spolupráce a tvorby důvěry, na kterých závisí fungování trhu i demokracie. Neziskové organizace vyplňují prostor mezi občanem a státem a umožňují mu participovat na veřejné politice jiným způsobem než prostřednictvím voleb. V České republice však většina NNO plní spíše funkci servisní, (poskytování služeb) než participační (mobilizace občanů).

Přímý podíl lidí na fungování společnosti posiluje u občanů vědomí odpovědnosti za sebe i za své okolí, pocit sounáležitosti s obcí, místem či krajem, a obecně přispívá k rozvoji demokracie. Existence různých typů těchto aktivit rozvíjí také rozmanitost názorů a přístupů ke společenským problémům a posiluje toleranci a dialog uvnitř společnosti. Z hlediska demokratického zřízení jsou občanské organizace jedním z důležitých mechanismů zpětné vazby i prevence, tj. mohou upozorňovat na ty oblasti, v nichž je ohroženo fungování demokratických principů. Často také poskytují originální pohled na problémy a pojmenovávají nové společenské fenomény.

### 2.1 Historie neziskových organizací v České Republice<sup>12</sup>

Již římské právo znalo pojem *collegia*, což znamená spolky stavovské a zájmové (veřejnoprávní) korporace, živnostenské cechy, sdružení zájmová či obchodní, společenstva kultová, bratrstva pohřební a charitativní organizace. Po porážce revoluce roku 1848 byl vydán v roce 1849 prozatímní spolkový zákon, podle něhož mohly nepolitické nevýrobní spolky vznikat bez povolení úřadů s následnou ohlašovací povinností. V roce 1867 byl vydán zákon *O právě spolčovacím*. Jde o velice významný zákon, který v roce 1918 převzala Československá republika a platil u nás až do roku 1951, kdy byl zrušen komunistickým režimem. V Rakousku platí tento zákon dodnes,

---

<sup>11</sup>*Role neziskových organizací ve společnosti*. [online]. [cit. 19. 2. 2011]. Dostupný z WWW: <http://www.tretipatro.cz/index.php?cmd=page&id=29>.

<sup>12</sup>ANDERLE, P., *Máme na čem stavět*. [online]. 2002. [cit. 19. 2. 2011]. Dostupný z WWW: <http://neziskovky.cz/cz/fakta/neziskovy-sektor-v-cr/historie-ns-v-cr/>.

byl pouze novelizován v roce 1951. V našich podmínkách byl pochopitelně vydán zákon nový, který předpokládal, že masové organizace vznikají k podpoře úsilí o „výstavbu socialismu“ (zákon č. 68/1951 ze dne 12.7.). Tento zákon zmocňuje stát dozorem nad tím, aby organizace pracovaly v souladu s ústavou a se zásadami lidově demokratického zřízení, organizace mají pracovat na základě „demokratického centralismu“. Ještě počátkem 20. století bylo spolčování charakterizováno třemi základními pohnutkami: egoismem, altruismem, mutualismem. Egoismem bylo chápáno spolčování za účelem plnění zjištěných tužeb účastníků. Mutualistickým spolčováním bylo chápáno spolčování za účelem jistých prospěchů jeho účastníků s vědomím, že svých prospěchů dojdou pouze tehdy, poslouží-li prospěchu ostatních. Altruistické spolčování předpokládalo takové spolčení, které neslouží prospěchu spolčováných, ale výhradně prospěchu ostatních. Pochopitelně v praxi se tato zaměření prolínala, až postupem času se ustálily v praxi evropských i ostatních států moderní formy spolkové, nebo chcete-li sdružovací činnosti, jakou známe dnes.

V polovině 19. století se u nás začíná formovat moderní občanská společnost. S rozvojem spolkové činnosti jde ruku v ruce jejich podpora. Demokratická společnost je vždy příznivě naladěna projevům filantropie a mecenášství. Konkrétní finanční podpora je předpokladem jejího účelného a kontrolovatelného využití, na rozdíl třeba od obecně pojatých státních dotací, které nejsou rozdělovány transparentně. Důležité bylo i to, že lidem, kteří podporovali iniciativy občanské, dostávalo se na druhé straně značného společenského uznání. Navíc si sami ve vlastním zájmu vhodně kontrolovali využití jimi investovaných prostředků.

První dvě desítky let samostatného Československa říkají, že Československá republika byla v té době zemí rozsáhlých občanských svobod. V republice pochopitelně pokračují v činnosti spolky tradiční, avšak vznikají nová sdružení a dochází ke značnému rozšíření jejich činnosti. V zemi se objevují spolky mezinárodní, pracující na bázi kulturní výměny. Jsou zakládány odbočky *Pan klubů*, *Rotariánů*, *Spolků všech lidí*, vzniká řada sdružení pro pěstování styků mezi národy. Zde stojí za to poznamenat, že právě u nás (1925-1926) vznikla myšlenka hnutí Panevropského. Myšlenku tu podpořil mimo jiné i prezident Masaryk a následně vzniklé občanské sdružení *Panevropská unie Čech a Moravy* (1926), které bylo obnoveno po roce 1989. Zásady hnutí, jak je formoval syn Japonky a rakouského diplomata Coudenhove-Kallergi v Poběžovicích, se nikoli náhodou podobají zásadám, na nichž je postavena Evropská unie. Značný rozvoj

prodělávají spolky turistické. V roce 1888 byl založen *Klub českých turistů*, v jehož čele stál Vojta Náprstek. V roce 1911 se začíná v Čechách rozvíjet skauting, v roce 1914 je založen první samostatný spolek *Junák – český skaut*. V roce 1930 má Svaz Junáků, skautů 34 253 členů. Po roce 1948 byly ony tisíce spolků plošně zrušeny či formálně převedeny pod ROH a centrální instituce. Důležité posty v těchto organizacích, byly obsazovány podle zásad politické práce ve společenských organizacích s využitím zmíněné již formy Národní fronty. Doba od roku 1918 do roku 1938, bývá označována jako „zlatý věk“ spolkového života. Ten dostal první hlubokou ránu okupací našich zemí nacistickým Německem.

Politické strany v demokratickém státě by měly zajišťovat svou činností především to, aby se občanská společnost mohla rozvíjet svobodně v rámci přijatého zákonného rámce. Neziskový sektor a stát se potřebují se vzájemně.

Historie neziskových organizací v ČR je v celku krátká v porovnání s ostatními státy demokratické Evropy. V zásadě je však neziskový sektor podobný evropským zemím a vyvíjí se stejným směrem. Po pádu komunistického režimu se tento sektor začíná masivně rozvíjet a v první řadě jde skutečně o obnovu občanské společnosti. V roce 1990 bylo například evidováno na 3879 občanských sdružení ke konci roku 2010 již 71 164 občanských sdružení.<sup>13</sup>

## 2.2 Formy neziskových organizací a legislativa<sup>14</sup>

Nejčastější formy neziskových organizací jsou: *Občanská sdružení*, jejich založení je nejméně časově i finančně náročné, zakládá se na základě zákona č. 83/1990 Sb., o sdružování občanů, vznikají z vůle občanů, s určitým sdružovacím účelem, mohou vyvíjet činnost veřejně nebo vzájemně prospěšnou. *Nadace a nadační fondy* získávají finance na konkrétní cíl pomocí např. charitativních sbírek Nadace nebo nadační fond jsou účelová sdružení majetku zřizovaná podle zákona č. 227/1997 Sb., o nadacích a nadačních fondech, pro dosahování obecně prospěšných cílů. *Obecně prospěšné společnosti* jsou zřizovány dle zákona č. 248/1995 Sb., o obecně prospěšných společnostech, jedná se o právnické osoby poskytující veřejnosti obecně prospěšné

---

<sup>13</sup>*Statistika počtu nno v letech 1990-2010*. [online]. 2010. [cit. 19. 2. 2011]. Dostupný z WWW:[http://neziskovky.cz/\\_dataPublic/attachments/48ef03863112b56e999d2434fe2991f4/stat\\_NNO\\_taubulka\\_1990\\_2010.pdf](http://neziskovky.cz/_dataPublic/attachments/48ef03863112b56e999d2434fe2991f4/stat_NNO_taubulka_1990_2010.pdf).

<sup>14</sup>*Základní formy neziskových organizací*. [online]. [cit. 19. 2. 2011]. Dostupný z WWW:<http://www.tretipatro.cz/index.php?cmd=page&id=27>.

služby za předem stanovených a pro všechny uživatele stejných podmínek, jejich případný zisk se použije na poskytování služeb uvedených v základní listině. Poslední formou NNO jsou *Církevní právníkové osoby* různých církví a náboženských organizací.

### **2.3 Neziskové organizace a Evropská Unie**

Ochrana lidských práv a svobod je základní linií evropské integrace. Evropskou listinu základních práv a svobod, pozvedá Lisabonská smlouva na úroveň primárního práva EU a činí ji právně závaznou pro všechny instituce EU a pro všechny členské státy. Uvnitř EU pracují v oblasti lidských práv Rada pro spolupráci v oblasti spravedlnosti a vnitřních věcí, Generální ředitelství pro spravedlnost, svobodu a bezpečnost (na Evropské komisi) a Výbor pro občanské svobody, svobodu a bezpečnost (v rámci Evropského parlamentu). Navenek hájí zájmy lidských práv představitel pro společnou zahraniční a bezpečnostní politiku, je též vytvořena pozice evropského veřejného ochránce lidských práv.

#### **Sociální politika EU – cíle, instituce<sup>15</sup>**

Evropské společenství je založeno na vysokém stupni solidarity mezi občany, vyrovnávání rozdílů jak mezi regiony, tak mezi různými skupinami obyvatel. Sociální politika je koordinovanou politikou EU, jejím cílem je zlepšení pracovních a životních podmínek občanů. Ve svých cílech klade politika důraz na podporu zaměstnanosti, sociální ochranu, sociální dialog, boj proti vylučování z trhu práce, rozvoj vzdělávání pracovních sil s ohledem na vysokou úroveň zaměstnanosti.

V roce 1989 byla deklarována Evropská charta základních sociálních práv zaměstnanců – též známá jako Sociální charta. V Lisabonské smlouvě je zakotveno společné rozhodnutí bojovat proti sociálnímu vyloučení.

*Evropský hospodářský a sociální výbor* založený v roce 1957 je poradním orgánem EU. Výbor má 344 členů a je rozdělen do tří skupin hájících zájmy občanské společnosti. Jde o skupinu zaměstnavatelů, zaměstnanců a skupinu z okruhu širokých zájmů (neziskové organizace, družstva, sdružení a asociace). Úkolem výboru je podpora občanské společnosti tak, aby se více podílela na tvorbě politiky EU, poskytovat rady Radě, Komisi a Evropskému parlamentu, posilovat úlohu občanů ve státech mimo EU.

---

<sup>15</sup> ČEPELKA, O., *Průvodce neziskovým sektorem EU*. 1. vyd. Liberec, 2003, s. 57-61.

*Výbor pro sociální ochranu* má hlavní slovo při projednávání dokumentů sociální politiky. Je složen ze 2. zástupců každého členského státu, zástupce Evropské komise a generálního sekretariátu Rady. Výbor má *podvýbor pro indikátory*. Otázky sociální ochrany jsou projednávány také na úrovni Rady v rámci *Pracovní skupiny pro sociální otázky* a na úrovni ministrů v rámci *Rady pro zaměstnanost, sociální věci, zdraví a spotřebitele*. V Evropském parlamentu se touto problematikou zabývá *Výbor pro zaměstnanost a sociální věci*.

Členské státy přijímají od roku 2001 své národní akční plány na odstraňování chudoby a sociální začleňování znevýhodněných skupin obyvatelstva nebo lidí ohrožených sociální exkluzí. Toto začleňování se děje na národní, regionální i místní úrovni a jsou do něho zapojeni sociální partneři, nevládní organizace, místní i regionální samosprávy. Členské země stanovily společné cíle, kde se jedná především o zajištění vyšší zaměstnanosti, delšího pracovního života, zajištění příjmů ve stáří, udržitelnost pensijních systémů, odstraňování chudoby a sociálního začleňování. K naplňování těchto cílů slouží Národní strategie pro růst a pracovní místa a Národní strategie sociálního začleňování a sociální ochrany.

### **Národní zpráva o strategiích sociální ochrany a sociálního začleňování na léta 2008-2010**<sup>16</sup>

Národní zprávu předložila ČR Evropské komisi v roce 2008. Tato navazuje na dokumenty z předchozích let tj. 2004-2008. Národní zpráva shrnuje problémy, s kterými se ČR potýká v oblasti sociální soudržnosti, boje s chudobou a sociálním vyloučením, problémy v oblasti důchodového systému, dlouhodobé zdravotní péče a zdravotního systému. Národní zpráva vytyčuje cíle a vytváří nástroje k jejich úspěšné implementaci v ČR. V oblasti sociálního začleňování jsou hlavními cíli: zajištění dostupnosti zdrojů, práv a služeb potřebných k účasti ve společnosti, prevence a řešení sociálního vyloučení a boj se všemi podobami diskriminace, které vedou k sociálnímu vyloučení; zajištění aktivního sociálního začlenění pro všechny jak prostřednictvím podpory účasti na trhu práce, tak potíráním chudoby a sociálního vyloučení; zajištění, že politiky sociálního začleňování budou dobře koordinovány, aby došlo k zapojení všech úrovní vlády a relevantních aktérů, včetně lidí, kteří zažívají chudobu. Důležitou

---

<sup>16</sup> *Národní zpráva o strategiích sociální ochrany a sociálního začleňování na léta 2008-2010*. [online]. Poslední aktualizace 27. 5. 2010. [cit. 19. 2. 2011]. Dostupný z WWW: [http://www.mpsv.cz/files/clanky/5829/zprava\\_cj.pdf](http://www.mpsv.cz/files/clanky/5829/zprava_cj.pdf).



podmínkou úspěšné strategie sociální ochrany a sociálního začleňování je i provázání s hospodářskou politikou a politikou zaměstnanosti v ČR a programů strukturálních fondů zejm. Evropského sociálního fondu. Národní zprávu zpracovalo Ministerstva práce a sociálních věcí ve spolupráci se všemi odpovědnými ministerstvy, poradními orgány vlády, Českým statistickým úřadem, Asociací krajů ČR, Svazem měst a obcí ČR, veřejným ochráncem práv, zástupci nestátních neziskových organizací a dalšími odborníky.

### **Evropský sociální fond – ESF<sup>17</sup>**

*ESF* založený v roce 1960, zřízen podle článku 146-148 Smlouvy o Evropské unii a je finančním nástrojem sociální politiky EU. Je nejvýznamnějším činitelem v naplňování národních programů o oblasti zaměstnanosti a sociálního začleňování. V programovacím období 2007-2013 bylo na podporu zaměstnanosti vyčleněno 75 milionů Euro. Novým integrovaným programem pro sociální solidaritu a zaměstnanost na období 2007-2013 je program PROGRESS, který nahradil předešlé programy sociální politiky. Česká republika je do tohoto programu zapojena prostřednictvím operačního programu „Lidské zdroje a zaměstnanost“, kde má možnost čerpat finanční prostředky na projekty sociálního začleňování ve výše uvedeném programovacím období.

### **Neziskový sektor a Nadace rozvoje občanské společnosti<sup>18</sup>**

Neziskové organizace byly uznány za partnery v sociální politice prostřednictvím Maastrichtské smlouvy z roku 1992. Evropská komise (EK) uznává význam neziskových organizací a nadací v EU ve věcech informování občanů o sociální politice, v poskytování služeb občanům. EK též apelovala na orgány veřejné správy jednotlivých členských zemí, aby vypracovaly plány jak více pomáhat neziskovému sektoru. V současné době existuje celá řada organizací působících v různých oblastech sociální politiky, např. humanitární organizace Červený kříž, Caritas Europa, YMCA (sdružení mladých křesťanů). Neziskový sektor vytváří jakousi síť informačních, poradenských a vzdělávacích organizací, nejen v oblasti sociálního začleňování znevýhodněných skupin obyvatelstva, zvýšení zaměstnanosti, rovných příležitostí, ale

---

<sup>17</sup>*Evropský sociální fond*. [online]. 2008. [cit. 24. 2. 2011]. Dostupný z WWW: [http://ec.europa.eu/regional\\_policy/funds/fse/index\\_cs.htm](http://ec.europa.eu/regional_policy/funds/fse/index_cs.htm).

<sup>18</sup>ČEPELKA, O., *Průvodce neziskovým sektorem EU II*. díl. 1.vyd. Liberec, 2003, s. 17-33.

podílí se i na vytváření místního partnerství – komunit v regionech, oživení venkova a městských komunit (programy Leader pro rozvoj venkova, Urban pro obnovu měst, Equal pro pomoc znevýhodněným skupinám na trhu práce). Neziskové organizace jsou z hlediska sociální ekonomiky také významným zaměstnavatelem. Evropská komise rozhodla o založení databáze všech zájmových skupin, která v současné době zahrnuje přes 700 subjektů. Od roku 2001 je tato databáze s názvem Conneccs dostupná i na internetu. Na územní ČR působí jako podpora neziskových organizací *Nadace rozvoje občanské společnosti*.<sup>19</sup> Nadace posiluje rozvoj neziskového sektoru, dárcovství a dobrovolnictví. Hlavním předmětem činnosti nadace je poskytování nadačních příspěvků v rámci jednotlivých grantových programů na konkrétní projekty nestátních neziskových organizací registrovaných v ČR a tím přispívá k rozvoji občanské společnosti a k evropské integraci.

## 2.4 Sociální služby<sup>20</sup>

Pod pojmem sociální služby se rozumí pomoc při zvládnutí běžných úkonů péče o vlastní osobu, pomoc při osobní hygieně nebo poskytnutí podmínek pro osobní hygienu, poskytnutí stravy nebo pomoc při zajištění stravy, poskytnutí ubytování nebo pomoc při zajištění bydlení, pomoc při zajištění chodu domácnosti, výchovné, vzdělávací a aktivizační činnosti, poradenství, zprostředkování kontaktu se společenským prostředím, terapeutické činnosti a pomoc při prosazování práv a zájmů. Cílem služeb je podporovat rozvoj nebo alespoň zachování stávající soběstačnosti uživatele, jeho návrat do vlastního domácího prostředí, obnovení nebo zachování původního životního stylu, rozvíjet schopnosti uživatelů služeb a umožnit jim vést samostatný život, snížit sociální a zdravotní rizika související se způsobem života uživatelů. Většina služeb se poskytuje za úplaty a uživatel ji hradí z příspěvku na péči.

### Druhy sociálních služeb ve zkratce

*Sociální poradenství* poskytuje osobám v nepříznivé sociální situaci potřebné informace přispívající k řešení jejich situace, dělí se na základní sociální poradenství a odborné sociální poradenství zahrnuje občanské poradny, manželské a rodinné poradny, sociální práci s osobami společensky nepřizpůsobenými, poradny pro oběti

<sup>19</sup>Statut NROS. [online]. 2009. [cit. 24. 2. 2011]. Dostupný z WWW: [http://www.nros.cz/o\\_nadaci/statut\\_nros2009.pdf](http://www.nros.cz/o_nadaci/statut_nros2009.pdf).

<sup>20</sup>Sociální služby, Zajištění kvality sociálních služeb. [online]. Poslední aktualizace 27. 5. 2010. [cit. 24. 2. 2011]. Dostupný WWW: <http://www.mpsv.cz/cs/9#zkss>.

trestných činů a domácího násilí, sociálně právní poradenství pro osoby se zdravotním postižením a seniory.

*Sociálně zdravotní služby* napomáhají k zajištění fyzické a psychické kondice osob, jsou poskytovány v pobytových zařízeních sociálních služeb nebo v pobytových zdravotnických zařízeních.

*Sociální rehabilitace* jedná se o soubor specifických činností zaměřených na nácvik potřebných dovedností osoby se zdravotním postižením směřujících k dosažení samostatnosti a soběstačnosti v nejvyšší možné míře s ohledem na její dlouhodobě nepříznivý zdravotní stav.

*Osobní asistence* se poskytuje v přirozeném sociálním prostředí osobám se zdravotním postižením a seniorům, zahrnuje pomoc při zvládnutí běžných úkonů péče o vlastní osobu, pomoc při osobní hygieně, pomoc při zajištění chodu domácnosti, zprostředkování kontaktu se společenským prostředím a pomoc při prosazování práv a zájmů.

*Pečovatelská služba* se poskytuje dětem, osobám se zdravotním postižením a seniorům, jejichž situace vyžaduje pomoc jiné osoby, a to v přirozeném prostředí i ve specializovaných zařízeních.

*Průvodcovská, předčitatelská a tlumočnická služba* se poskytuje osobám se zdravotním postižením a seniorům, jejichž schopnosti jsou sníženy v oblasti orientace nebo komunikace a napomáhá jim osobně si vyřídit vlastní záležitosti.

*Služby rané péče* se poskytují rodičům dítěte ve věku do 7 let, které je osobou se zdravotním postižením nebo jehož vývoj je ohrožen v důsledku nepříznivého sociálního prostředí.

*Podporované bydlení* je sociální služba poskytovaná osobám se zdravotním postižením, jejichž situace vyžaduje pomoc jiné osoby; služba se poskytuje v domácnosti osob.

*Odlehčovací služby* jsou ambulantní nebo pobytové služby poskytované osobám se zdravotním postižením a seniorům, jejichž situace vyžaduje pomoc jiné osoby,

o které jinak pečuje osoba blízká v domácnosti; cílem služby je umožnit pečující osobě nezbytný odpočinek.

*Centra denních služeb* poskytují ambulantní služby ve specializovaném zařízení s cílem posílit samostatnost a soběstačnost osob se zdravotním postižením a seniorů v nepříznivé sociální situaci, která může vést k sociálnímu vyloučení.

*Stacionáře denní* poskytují ambulantní služby ve specializovaném zařízení seniorům, osobám se zdravotním postižením a osobám ohroženým užíváním návykových látek, jejichž situace vyžaduje pravidelnou pomoc jiné osoby.

*Stacionáře týdenní* poskytují pobytové služby ve specializovaném zařízení seniorům, osobám se zdravotním postižením a osobám ohroženým užíváním návykových látek, jejichž situace vyžaduje pravidelnou pomoc jiné osoby.

*Domovy pro osoby se zdravotním postižením* poskytují dlouhodobé pobytové služby osobám se zdravotním postižením, jejichž situace vyžaduje pomoc jiné osoby.

*Domovy pro seniory* poskytují dlouhodobé pobytové služby seniorům, jejichž situace vyžaduje pomoc jiné osoby.

*Azylové domy* poskytují pobytové služby na přechodnou dobu osobám v nepříznivé sociální situaci spojené se ztrátou bydlení.

*Domy na půl cesty* poskytují pobytové služby na přechodnou dobu pro osoby do 26 let věku, které po dosažení zletilosti opouštějí školská zařízení pro výkon ústavní nebo ochranné výchovy, popř. pro osoby z jiných zařízení pro péči o děti a mládež.

*Chráněné bydlení* je dlouhodobá pobytová služba poskytovaná osobám se zdravotním postižením, jejichž situace vyžaduje pomoc jiné osoby. Chráněné bydlení má formu individuálního nebo skupinového bydlení; osobě se poskytuje podle potřeby podpora osobního asistenta.

*Kontaktní centra* jsou nízkoprahová zařízení navazující kontakt s osobami ohroženými závislostí na návykových látkách. Cílem služby je minimalizovat sociální a zdravotní rizika spojená se zneužíváním návykových látek.

*Telefonická krizová intervence* je soubor metod a technik krizové práce s klientem v situaci, kterou osobně prožívá jako zátěžovou, nepříznivou a ohrožující, založený na jednorázovém nebo opakovaném telefonickém kontaktu tohoto klienta s pracovištěm telefonické krizové intervence.

*Krizová pomoc* je ambulantní nebo pobytová služba na přechodnou dobu poskytovaná osobám, které se nacházejí v situaci ohrožení zdraví nebo života, kdy přechodně nemohou řešit svoji nepříznivou situaci vlastními silami.

*Nízkoprahová denní centra* poskytují ambulantní služby pro osoby bez přístřeší.

*Nízkoprahová zařízení pro děti a mládež* poskytují ambulantní služby dětem a mládeži ohroženým sociálním vyloučením. Služba je určena rizikovým, neorganizovaným dětem a mládeži, kteří jsou ohroženi sociálně - patologickými jevy nebo mají vyhraněný životní styl neakceptovaný většinou společností. Základním prostředkem pro navázání kontaktu s cílovou skupinou je nabídka volnočasových aktivit. Cílem je zlepšit kvalitu života cílové skupiny předcházením, snížením sociálních a zdravotních rizik souvisejících s jejich způsobem života, umožnit jim lépe se orientovat v jejich sociálním prostředí a vytvářet podmínky, aby v případě zájmu mohli řešit svoji nepříznivou sociální situaci.

*Noclehárny* poskytují ambulantní služby osobám bez přístřeší, které mají zájem o využití hygienického zařízení a přenocování.

*Služby následné péče a doléčovací* jsou ambulantní služby poskytující následnou péči osobám s chronickou psychickou poruchou a osobám závislým na návykových látkách, které absolvovaly ambulantní nebo ústavní léčbu ve zdravotnickém zařízení nebo které abstinují.

*Sociálně aktivizační služby pro rodiny s dětmi* jsou ambulantní služby poskytované rodině s dítětem, u kterého existují rizika ohrožení jeho vývoje, nebo je jeho vývoj ohrožen v důsledku dopadů dlouhodobě obtížné sociální situace, kterou rodiče nedokáží sami bez pomoci překonat.

*Terapeutické komunity* poskytují pobytové služby na přechodnou dobu pro osoby závislé na návykových látkách nebo osoby s chronickou psychickou poruchou, které mají zájem o začlenění do běžného života.

*Terénní programy* jsou služby poskytované osobám, které vedou nebo jsou ohroženy rizikovým způsobem života.

### **Zajištění kvality sociálních služeb**

Hlavním úkolem Ministerstva práce a sociálních věcí je příprava dlouhodobých systémových opatření jako plánování sítě sociálních služeb v krajích a obcích opírající se o zjištěné potřeby lidí, zvyšování odbornosti a kvality poskytovaných služeb s důrazem na ochranu práv uživatelů služeb, občanských a svépomocných aktivit, tj. neziskového sektoru MPSV realizuje každoroční dotační řízení na podporu neziskového sektoru s cílem přispívat na provoz a rozvoj sociálních služeb poskytovaných nestátními neziskovými organizacemi. Důležitým tématem jsou právně závazné *standarty kvality sociálních služeb*, které zahrnují ošetření těchto rizik: zvyšování kvality sociálních služeb, nouzové a havarijní situace, prostředí a podmínky, informovanost o poskytované sociální službě, místní a časová dostupnost soc. služby, profesní rozvoj zaměstnanců, personální a organizační zajištění sociální služby, návaznost sociální služby na další dostupné zdroje, stížnosti na kvalitu nebo způsob poskytování soc. služby, dokumentace a poskytování soc. služby, individuální plánování průběhu sociální služby, smlouva o poskytování sociální služby, jednání se zájemcem o sociální službu, ochrana práv osob, cíle a způsoby poskytování sociálních služeb.

### **Podpora transformace sociálních služeb<sup>21</sup>**

Ministerstvo práce a sociálních věcí se v návaznosti na koncepční řešení kvality a dostupnosti sociálních služeb systematicky věnuje podpoře procesu transformace, deinstitucionalizace a humanizace služeb sociální péče. *Podpora transformace pobytových sociálních služeb v České republice* vychází z hlavních priorit Národního rozvojového plánu pro období 2007-2013 a Národního strategického referenčního rámce 2007-2013. Na výše uvedené strategické dokumenty a Lisabonskou strategii, která je označována za program zásadních reforem úzce navazuje Integrovaný operační program pro programovací období 2007-2013. Hlavní priority procesu transformace pobytových zařízení sociálních služeb jsou vyjádřeny v dokumentu „Koncepce podpory transformace pobytových sociálních služeb v jiné druhy sociálních služeb,

---

<sup>21</sup>*Podpora transformace sociálních služeb*. [online]. Poslední aktualizace 27. 5. 2010.[cit. 24. 2. 2011]. Dostupný z WWW: <http://www.mpsv.cz/cs/7058>.

poskytovaných v přirozené komunitě uživatele a podporující sociální začlenění uživatele do společnosti“, který byl přijat dne 21. února 2007 usnesením vlády České republiky č. 127. Koncepce je vypracována v souladu se strategickými materiály z oblasti sociálních služeb v České republice, tj. Národním akčním plánem sociálního začleňování na léta 2006 – 2008 a na léta 2008 - 2010, Bílou knihou v sociálních službách a zákonem č. 108/2006 Sb., o sociálních službách. Je vytvořena v souladu s českým právním řádem, a to zejména s Listinou základních práv a svobod.

Hlavním záměrem aktivit v rámci procesu „Podpora transformace sociálních služeb“ a Integrovaného operačního programu je podpořit a pilotně ověřit transformaci služeb sociální péče na základě individuálně určených potřeb uživatelů sociálních služeb, umožnit jejich aktivní zapojení se na trh práce a do společnosti a přispět k realizaci deinstitucionalizace pobytových zařízení sociálních služeb v České republice. Všeobecným cílem procesu je na základě podrobných analýz a zmapování současné situace v oblasti služeb sociální péče zajistit komplexní systém podpory transformace služeb sociální péče, zajistit rozvojové plány vycházející z problematiky transformačního procesu, zvýšit informovanost o procesu transformace institucionální péče pro osoby se zdravotním postižením, vytvořit systém vertikální a horizontální spolupráce mezi všemi dotčenými subjekty procesu transformace institucionální péče, podpořit proces zkvalitňování životních podmínek uživatelů stávajících pobytových zařízení sociální péče a podpořit naplňování lidských práv uživatelů pobytových sociálních služeb a jejich práva na plnohodnotný život srovnatelný s vrstevníky, žijícími v přirozeném prostředí. *Individuální projekt* odboru sociálních služeb a sociálního začleňování MPSV hrazený z prostředků Evropského sociálního fondu (dále jen „ESF“) se zaměřuje na zajištění neinvestiční složky deinstitucionalizace a podporu pilotního ověření. Investiční složka transformace u vybraných zařízení bude následně podpořena v rámci Integrovaného operačního programu (dále jen „IOP“), oblasti intervence 3.1 Služby v oblasti sociální integrace. Díky provázanosti projektu „Podpora transformace sociálních služeb“ s investiční podporou z IOP je možné zajistit reálné pilotní ověření deinstitucionalizace zařízení vedoucí od neinvestičních aktivit, kterými jsou komplexní plány, zajištění odbornosti pracovníků, posouzení a provádění uživatelů až po investice, které povedou k deinstitucionalizaci v praxi. Podporováno bude zejména vytvoření sítě chráněných bytů v běžné zástavbě komunity a snížení kapacity objektů při zachování kapacity samotné sociální služby.

## 3 METODY ŘÍZENÍ FIREM A NEZISKOVÝCH ORGANIZACÍ

### 3.1 Založení, poslání, právní forma organizace

#### Založení organizace

Před založením jakékoli organizace nebo firmy je třeba si definovat mnoho skutečností. Jaké jsou podmínky na trhu, čeho se ve společnosti nedostává, jaké zdroje jsou nevyužité, co by mohlo být přínosem. Při založení firmy se většinou jedná o produkci výrobků nebo služeb za účelem dosažení zisku. U NNO jsou naopak poskytovány služby, které slouží veřejnosti nebo upozorňují na nějaký aktuální problém. Služby jsou poskytovány sice za úplatu, ale zisk z činnosti na konci roku putuje vždy zpět do NNO na zajištění její další činnosti. Tento proces je v podstatě podobný jako u komerční firmy, kdy v začátcích je potřeba investovat do jejího rozvoje.

Jak uvádí MEDLÍKOVÁ a ŠEDIVÝ<sup>22</sup> i v neziskové sféře platí, že kdo začíná s něčím novým, chce přirozeně uspět, shání zdroje, zkoumá trh, přemýšlí a plánuje. Na začátku je důležité zjistit poptávku, případně ji i vyvolat, ověřit si zda dárci jsou ochotni za tento nápad zaplatit. Uvědomit si kdo je konkurence a na čem organizace postaví trvalou udržitelnost. Důležité je též vědět jak bude vypadat provoz organizace a v neposlední řadě jaké zdroje (finanční a lidské zdroje, zázemí) jsou na začátku k dispozici. Ideální pro vstup na trh je situace, kdy panuje po službě poptávka, je zřetelná potřeba služby (tedy dostatek zájemců – klientů o ni), organizace je připravena nabídnout produkt a má i dostatek zdrojů, které je schopna efektivně využívat.

Lidé, kteří založili neziskové organizace, říkají, že vlastní rozhodnutí bylo mnohdy spontánní. Např. Proutek o. s. se sešla parta kamarádů, kteří si společně koupili statek na jihu Čech, a postupem času jim přišlo smysluplné využít jeho prostory pro vybudování chráněného bydlení pro lidi s mentálním postižením. Jejich konání vycházelo z potřeby udělat změnu ve společnosti, využít předností vesnického prostředí i skutečnosti, že v lokalitě se nachází několik státních zařízení pro takto postižené

---

<sup>22</sup> ŠEDIVÝ, M., MEDLÍKOVÁ, O., *Úspěšná nezisková organizace*. 1.vyd. Praha, 2009, s. 18-19.



spoluobčany. A tito poptávají právě službu chráněného bydlení. Tato parta kamarádů na začátku jistě netušila, jak se jejich organizace časem rozroste a jak úspěšnou se stane, díky jasné představě a zdánlivě jednoduchému „podnikatelskému“ záměru.

## **Poslání**

Jak uvádí KOLEKTIV AUTORŮ<sup>23</sup>, poslání vyjadřuje důvod existence, definuje, proč organizace existuje a čeho chce dosáhnout. Poslání by mělo být stručné, motivační srozumitelné, jednoduché. Poslání vymezuje jedinečnost organizace a vyjadřuje, co dělá, pro koho a kde. Doslova uvádí, že neziskové organizace svým řešením a označováním společenských konfliktů působí ve společnosti jako *zdravotní policie*, podobně jako datel v lese. Ve formulaci poslání se odráží percepce v podobě vnímání *přítomnosti*, podíl organizace na žádoucím vývoji a procesu řešení, *vize*, která vypovídá o představě organizace o budoucím stavu a výsledku řešení. Neziskové organizace jedinečností svého postavení mohou poskytovat originální pohled na úskalí života společnosti a díky nim mohou být problémové aspekty ve společnosti rozpoznány dříve, než na ně upozorní subjekty podnikatelské nebo státní. V tom je síla NNO. Pro NNO je poslání životně důležité, musí být funkční, dobře plnit svou roli, zaměstnanci by s ním měli být ztotožněni a veřejnost by měla jeho obsahu dobře rozumět.

V praxi je poslání pro NNO způsobem prezentace a nástrojem komunikace s veřejností, medii, ale hlavně se sponzory a dárci, jejichž příspěvky do značné míry ovlivňují chod takového zařízení a způsob poskytování jeho služeb. Poslání také vychází z osobního přesvědčení a společné vize leaderů a zaměstnanců úspěšných organizací.

## **Právní forma organizace**

Podnikatelské subjekty volí právní formu většinou dle své velikosti, způsobu rozhodování - stanovení statutárních a výkonných orgánů, možnosti vlivu zakladatelů na další fungování firmy, způsobu jejího řízení, přístupu k soukromým a finančním zdrojům, možnosti daňových výhod a systému vedení účetnictví. To je důležité i pro neziskové organizace, zde je zvláště ještě potřeba řádně zvážit transparentnost

---

<sup>23</sup> KOLEKTIV AUTORŮ, *Řízení neziskových organizací*. 1. vyd. Praha, 1996, 13-19 s.

organizace a možnost podnikání formou nějaké vedlejší činnosti, mimo uvedené poslání. Volba právní formy vychází ze skutečně plánované a provozované činnosti firmy či organizace.

Neziskové organizace uvedené v této práci jsou registrovány v Ministerstva vnitra jako občanská sdružení a tato právní forma jim vyhovuje a poskytuje dostatečný prostor pro jejich činnost a pružnost ve výše uvedených oblastech. Výjimku tvoří organizace Domov pro matky s dětmi, která je organizační složkou města Jindřichův Hradec a nese si tedy rysy jak neziskové organizace, tak i organizace ovlivněné a závislé na politickém rozhodování města. Další právní formy neziskových organizací jsou uvedeny v kapitole 2.2.

### **3.2 Organizační struktura**

Má-li organizace poslání, cíl, je-li založena, dalším krokem pro její správné fungování je definování organizační neboli funkční struktury, která zajistí pružné fungování dílčích procesů. Funkční strukturu firmy popisuje například PLAMÍMEK<sup>24</sup>, kdy definovat konečnou podobu firemní struktury je velmi těžké, v závislosti na jedinečnosti procesů, které v jednotlivých firmách probíhají. Tyto procesy vyžadují vstupy, které jsou vázány na určité zdroje a místa, kde je lze získat a výstupy, které jsou buď externí nebo interní. Důležitá je schopnost monitorovat a řídit a uvážení bez jakých procesů, struktur a rolí se firma může obejít, má-li být funkční a zdárně se rozvíjet. Autor spatřuje tři hlavní pilíře funkční struktury firmy v tzv. vitálních znacích a těmi jsou *vedení, řízení a výkon*. *Vedení*, kdy primárním zdrojem jsou firemní myšlenky, vize, záměry, hodnoty a pravidla, firmu definují, dávají jí smysl, určují její další rozvoj a tvoří její strategický rámec. Tyto myšlenky jsou podstatou vedení firmy, vytvářejí a prosazují je lidé v rolích lídrů. *Řízení* firmy je náplní role manažerů, kteří mají za úkol naplnit firemní myšlenky, zajistit interní zdroje (např. zaměstnance), definovat a řídit procesy, vyhodnocovat a monitorovat interní produkty, odpovídají za kvalitu externích produktů (např. výrobků a služeb) směřujících k zákazníkovi. *Výkon* či vytváření těchto produktů je úkolem těch, kteří vystupují v roli vykonavatelů (tzn. ti, co ve firmě již nemají podřízené, např. dělníci, operátoři apod.) V organizační struktuře jsou tedy důležité role lídra, manažera a vykonavatele. Stejný člověk může též v jedné firmě zastupovat různé role. Vztahově lze ve firmě pozorovat také tři odlišné druhy procesů:

---

<sup>24</sup> PLAMÍNEK, J., *Vedení lidí, týmů a firem. Praktický atlas managementu*. 1. vyd. Praha, 2002, s. 30 -31.

hlavní neboli *ortoprocesy*, které přináší finanční prostředky, začínají objednávkou a končí platbou na dodávku, jejich výstupem jsou produkty, *paraprocesy*, které podporují a monitorují hlavní procesy, vytvářejí interní produkty nezbytné pro firemní funkce (vedení účetnictví, marketing, obchod, zásobování), představují zdroje pro další firemní plánování a konečně *metaprocesy* – specifické interní produkty, které odrážejí vnitřní i vnější prostředí firmy, jsou využívány ke změnám systému vedení a řízení firmy, např. strategické plánování.

Dle zjištění u vybraných NNO jde organizační struktura přes nadřízené orgány jako shromáždění, výbor, vedení organizace, manažeri a vedoucí jednotlivých úseků služeb, asistentů a končí příjemci služeb – klienty NNO. Zvláštní skupinu v organizačních procesech NNO tvoří sponzoři, dárci a dobrovolníci. Organizační struktura NNO závisí do jisté míry na jejích zdrojích. Není výjimkou, že ředitel organizace zastává několik různých pozic, řídí firmu, komunikuje s médii, vybírá zaměstnance, zajišťuje vedení účetnictví a shání finanční prostředky, píše projekty atd. Průzkum ukazuje, že vybrané neziskové organizace také přikládají velký důraz na pravidelné strategické plánování, přesné rozdělení a definování odpovědnosti jednotlivých pracovníků za svěřené pracovní úkoly.

### 3.3 Firemní kultura

Jak uvádí DĚDINA A CAJTHAMR<sup>25</sup> firemní kultura úzce souvisí s organizačním rozvojem firmy a zahrnuje témata jako kultura a klima organizace, odpovědnost zaměstnanců, konflikt, management změny, rozvoj managementu a organizační účinnost. Obecně firemní kultura definuje věci, které se v organizaci dějí tím, co je a co není přijatelné. Podrobněji lze firemní kulturu vidět jako souhrn zvyklostí, hodnot, politiky, důvěry a postojů, které vytvářejí podmínky pro jednání a myšlení ve firmě. Jde v podstatě o systém rituálů, komunikačních vzorců, očekávaných vzorců chování, dodržování nepsaných pravidel a neformálních setkávání ve firmě. Firemní kulturu lze členit na jednotlivé úrovně. *Úroveň artefaktů*, která zahrnuje v podstatě zázemí firmy tvořené fyzickým a sociálním prostředím jako pracovní prostor a jeho uspořádání, technologické vybavení, typické chování členů skupiny, psaný a mluvený jazyk. *Úroveň hodnot* je založena na vnímání reality a odráží individuální hodnoty členů skupiny. Hodnoty se mohou změnit v přesvědčení a stávají

<sup>25</sup> DĚDINA, J., CAJTHAMR, V., *Management a organizační chování*. 1. vyd. Praha, 2005, s. 263-269.

se pak součástí koncepčních řešení, podle kterých se členové skupin chovají a jednají. Firemní kulturu je možné dále dělit čtenými způsoby podle zaměření organizace. Autoři uvádějí dělení na *kulturu silovou*, která je obvyklá v malých organizacích a podnicích a je založena na vzájemné důvěře a empatii zaměstnanců, kde platí málo pravidel, není tolik byrokracie a rozhodnutí jsou přijímána v rovnováze. Tyto organizace většinou řídí jedna nebo několik vybraných osobností. *Úlohová firemní kultura* vyplývá z neotřesitelného postavení hlavních zásad firmy, kdy mají podniky zaběhnutou byrokracii a logické postupy, pracovní pozice zaměstnance je zde důležitější než on sám. Tento typ firemní kultury můžeme pozorovat u podniků zaměřených na finance nebo výrobu. Podniky jsou většinou řízeny malou skupinou manažerů. Kultura, která je zaměřena na práci s projekty, spojuje vhodné pracovníky či zdroje a nachází se ve firmách s velice propracovanou organizační strukturou, se nazývá *úkolová kultura*. *Osobní kultura* posouvá zaměstnance jako jednotlivce do středu zájmu, struktura podniku zde slouží lidem a jejich potřebám pro podání odpovídajícího pracovního výkonu.

Vliv na rozvoj firemní kultury mají především tyto klíčové faktory: *historie podniku* – důvod jeho založení, ztotožnění se s jeho cíli, *funkce a technologie* – nabídka, kvalita, způsob poskytování služeb nebo výroby, péče o zákazníky, pověst firmy, *cíle, tj.* nejen ziskovost, ale také spojení cílů a strategie zajistí dlouhodobý růst a rozvoj firmy, *velikost* – zde platí čím větší podnik, tím větší a formálnější struktury a kultura, *poloha* – důležitá pro zaměstnance i zákazníky firmy, možnost dalšího rozvoje a druhu poskytovaných služeb, *management a personální obsazení* – všichni zaměstnanci i nejvyšší management tvoří firemní kulturu, důležité je přijmout filosofii firmy a aktivně se podílet na jejím plnění, *prostředí firmy* – pružná firemní kultura spolu s organizační strukturou hrají důležitou roli v reakci na podněty, které přichází z vnějšího prostředí jako rychlé změny a přizpůsobování se poptávce.

Pro práci neziskových organizací je firemní kultura zvláště důležitá, jak vyplývá z rozhovorů ve vybraných organizacích. Důležité jsou zvyklosti, chování zaměstnanců k sobě navzájem i ke sponzorům, způsob jakým je práce řešena a organizována, rituály a zvláštní události nebo opakování osvědčených benefičních aktivit, pracovní historiky, které spojují a někdy i obveselují kolektiv, též symboly loga, společné propagační materiály, vizitky, specifická terminologie a jazyk, způsob kontroly zaměstnanců a práce (zde většinou přátelská atmosféra, snaha o podporu zaměstnanců a brzké

vyřešení konfliktu), systémy hodnocení a odměňování. Konkrétní příklady, v čem je spatřována firemní kultura jsou popsány jednotlivě v kapitole č. 4.

### 3.4 Strategické plánování a finanční řízení

Při přístupu k řízení firem používají PLAMÍNEK a FIŠER<sup>26</sup> termín management by competencies - řízení podle kompetencí, který je založen na harmonickém rozvoji tvrdých a měkkých aspektů podnikání. V synergickém vztahu zde vystupují a spojují se dva světy v řízení firem a to *svět cílů a požadavků na výkon a svět lidských zdrojů a předpokladů dosahování výkonů*. Formulací toho jaké pozice na trhu chce firma nebo organizace dosáhnout, jaké prostředky k tomu použije a z čeho při tom vychází, se nazývá strategické plánování. Moderní postupy tohoto procesu a tvorby strategického rámce uvádějí autoři dále velmi pěkně.

#### Strategické plánování<sup>27</sup>

Strategický rámec je zadáním lídrů pro management firmy. Definuje firmu a její podnikání. Je důležité, aby v něm byl zachován prostor pro svobodné aktivity manažerů, které korespondují se zadáním strategického rámce. Tento rámec tvoří na úrovni emocionální a racionální stanovování cílů a hledání cest k jejich uskutečnění, tzn., že nejdříve je ve firmách zjišťováno, co si lídři přejí na úrovni emocí a intuice a dále se pak tyto poznatky převádí do čísel a konkrétních výstupů. Mezi složky strategického rámce autoři řadí *podnikatelskou hypotézu, vizi, poslání, hodnoty a strategie*. *Podnikatelská hypotéza* se zamýšlí nad společností a tržním prostředím, hledá v něm vhodné podnikatelské aktivity, vysvětluje, proč podnikání v budoucnu zajistí firmě zisk, objasňuje důvody, které lídry přesvědčí, že firma bude se svými produkty úspěšná i v budoucnu. *Podnikatelská hypotéza* obsahuje odhad trendů chování cílových zákazníků a vymezuje prostor, který chce firma v budoucnu obsadit. K tomuto účelu nestačí používat tradiční metodu strategické analýzy – swot analýzu. *Vize* nám říká, jak by měla firma vypadat ve smyslu vnitřních vztahů tj. k lidem těsně svázaných s firmou, čili zaměstnancům. To je rozdíl mezi vizí a podnikatelskou hypotézou, která se zabývá vztahy vnějšího prostředí, např. s dodavateli. *Vize* je dokončena v okamžiku, kdy se z ní stane konkrétní měřitelný záměr, který v podstatě uspokojí lídry po emoční stránce.

<sup>26</sup> PLAMÍNEK, J., FIŠER, R., *Řízení podle kompetencí. Management by Competencies*. 1. vyd. Praha, 2005, s. 16.

<sup>27</sup> PLAMÍNEK, J., FIŠER, R., *Řízení podle kompetencí. Management by Competencies*. 1. vyd. Praha, 2005, s. 76-80.

Poslání nemusí být součástí strategického rámce firmy (pro činnost NNO je vyjádření a dodržování poslání závazné), ale často je jeho přínosnou součástí, neboť oslovuje důležité subjekty a naznačuje užitek, který může firmě poskytnout vnější prostředí. Poslání může zaujmout zákazníky, dodavatele nebo společnost jako celek. *Hodnoty*, na kterých je firma založena a kterými se řídí chování firmy je důležité při procesu strategického plánování sdílet a definovat je jako obecně platné zásady. Strategie udává záměr, jakou pozici chce firma na trhu zaujmout, definuje konkrétní podnikatelské aktivity, vymezuje trhy a zákazníky, odhaduje konkurenci a odlišnost produktů tak, aby měly u zákazníků dobrý ohlas a zajistily zisk i v budoucnu. Strategické plánování řídí *facilitátor*.

Při procesu strategického plánování v NNO stojí na prvním místě jeho soulad s definovanými hodnotami, posláním a cíli. Konkrétní výstupy a možnost jejich uplatnění jsou často omezeny finančně vypsány výzvami na konkrétní projekty. V procesu se uplatňuje práce se silnými a slabými stránkami organizace, příležitostmi a hrozbami, tedy SWOT analýza, někdy též analýza vnějšího prostředí s STEEP analýza. Analýza rizik a konkurence není tak propracovaná jako u komerčních firem, zde je to spíše formou spolupráce nebo inspirace od podobných zařízení poskytujících stejné služby. Velkou hrozbou představují časté změny legislativy, na které není většina NNO schopná pružně reagovat. Strategické plánování je proto nutné opakovat v kratších časových intervalech a revidovat jeho výstupy a možnosti. Do procesu je zapojeno nejen vedení NNO, ale také zaměstnanci nebo klienti organizací. To je individuální. Také správný výběr a investice do nezávislého facilitátora při strategickém plánování se vyplatí. Některé z dotazovaných NNO pracují se strategickým plánování jako se základním odrazovým můstkem, který slouží i ke kontrole plnění plánovaných aktivit v průběhu roku. Je zvláštní, že některé organizace vůbec strategické plánování nedělají.

## **Finanční řízení**

Zásadní pro každou firmu ať již komerční nebo neziskovou je finanční plánování a řízení. FOTR<sup>28</sup> uvádí tři hlavní hlediska klasifikace finanční zdrojů. Hledisko vlastnictví, které tvoří vlastní kapitál a cizí zdroje. Druhé hledisko tvoří místo, kde se finanční zdroje získávají, sem patří externí zdroje nebo zdroje interní (vnitřní). Doba je třetím hlediskem a jedná se o dlouhodobý a krátkodobý kapitál. Stanovení optimální

---

<sup>28</sup> FOTR, J., *Strategické finanční plánování*. 1. vyd. Praha, 1999, s. 26., s. 88-91.

finanční struktury podniku je obtížné, neboť je ovlivňována velkým množstvím faktorů jako struktura majetku podniku, náklady kapitálu, dostupnost zdrojů financování, oblast působnosti a odvětví podniku. Autor uvádí, že obecně zvyšování podílů cizího kapitálu vede za určitých podmínek k růstu rentability vlastního kapitálu. Současně ale klesá finanční stabilita podniku. Strukturu zdrojů financování zobrazuje následující tabulka.

**Tab. 1: Struktura zdrojů financování podniku:<sup>29</sup>**

<b>Kapitál (zdroje financování podniku)</b>		
<b>Vlastní kapitál</b>	<b>Cizí kapitál</b>	
	<b>Krátkodobý</b>	<b>Dlouhodobý</b>
- základní jmění (kapitál při založení podniku)	- krátkodobé závazky	- bankovní úvěry
- fondy ze zisku a nerozdělený zisk (kapitál vytvořený vlastní činností, rezervní fond ke krytí ztrát z podnikatelské činnosti)	- běžné bankovní úvěry a výpomoci	- dodavatelské úvěry
	- výdaje příštích období	- obligace (dluhopisy)
- kapitálové fondy (akcie, dotace, subvence, dary)		- směnky a dlužní úpisy
		- finanční leasing

Při plánování podnikatelského záměru nebo investicemi je podle SMEJKALA a RAISE<sup>30</sup> důležitá finanční analýza podniku jako součást jeho řízení. Rozeznáváme finanční analýzu interní (vlastních zdrojů podniku) a externí, dle které se rozhodují banky při financování projektu nebo konkurence. Finanční analýza vychází z běžných účetních výsledků, které podávají přehled o ekonomickém stavu podniku. Finanční analýza popisuje rizika plynoucí z dosavadní činnosti podniku, odhaluje jeho slabé stránky, objektivně se dívá na potenciální růst výkonnosti podniku, posuzuje míru flexibility a přizpůsobování podniku trhu. Pro každý druh podnikání platí, že odhady výnosů nebo údaje o minulých výnosech slouží pouze pro informační účely a nejsou zárukou budoucích zisků. Při investici je vždy třeba porovnávat riziko, výnos a likviditu (schopnost splácet závazky). Základními dokumenty pro finanční analýzu, které podnik vede, jsou: rozvaha, výkaz zisků a ztrát, příloha k účetní uzávěrce, přehled o finančních tocích (cash flow). Cílem investiční politiky podniku je příprava, výběr a realizace projektů, které přinášejí růst tržní hodnoty firmy. Jinými slovy finanční výdaje, které

<sup>29</sup> FOTR, J., *Strategické finanční plánování. Obr. 2.1. Struktura zdrojů financování podniku*. 1. vyd. Praha, 1999, s. 27.

<sup>30</sup> SMEJKAL, V., RAIS, K., *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích*. 3. vyd. Praha, s. 248-263.

firma vynaloží na projekt, musí být nižší než finanční příjmy, které realizovaný projekt přinese.

NNO musí být ve finančním řízení zvláště opatrné, neboť finanční prostředků na jejich činnost je vždy nedostatek. Hlavní finanční příjmy tvoří státní dotace, finance z projektů, výtěžky z vlastních benefičních akcí, příspěvky nadací, úhrady od uživatelů služeb. Výdaje jsou především na zajištění provozu služby, mzdové náklady a běžné režijní výdaje. Pokud NNO vykáže zisk, vrací se tento zpět do organizace v podobě dofinancování služeb. Není tedy rozdělen jako odměna mezi zaměstnance nebo lídry organizace. Rozpočty a plánování cash flow jsou běžnou součástí profesionální NNO. Za jejich dodržování odpovídají zodpovědní pracovníci. NNO se jsou ve své činnosti více kontrolovány státními úřady. Větší byrokracie panuje i při podávání a zpracovávání a realizaci projektů. Finanční zátěží je také skutečnost, že většina NNO nejsou plátcí DPH, ale pokud jsou „šikovné“ a vykážou obrat tak se automaticky stávají plátcí DPH.

Na druhou stranu mají NNO úžasný nástroj na získávání finančních prostředků a tím je fundraising. Tento nástroj pokud je řádně propracovaný, prostupuje celou neziskovou organizací a může přinést finanční stabilitu a nezávislost. LEDVINOVÁ<sup>31</sup> definuje fundraising jako různé metody a postupy, jak získat finanční prostředky na činnost nevládních nevýdělečných organizací. Fundraising je vědou o tom, jak úspěšně přesvědčit druhé, že právě konkrétní činnost neziskové organizace je důležitá, a vyplatí se do ní investovat, motivuje k dobrým skutkům a dokáže sponzory přesvědčit, že peníze nejsou všechno a dává jim možnost darovat i svůj čas, zájem a důvěru. Úspěšná nezisková organizace se bez fundraisingu a jeho systematického plánování neobejde.

Většina NNO nemá více - zdrojové financování a tím pádem jsou odkázány na dotační tituly, které nemají dlouhodobou koncepci. Otázkou zůstává, jak taková NNO přežije, až skončí podpora ze strany strukturálních fondů. Je také pravda, že z vybraných organizací pouze dvě mají nastavený systém fundraisingu.

### **3.5 Řízení lidských zdrojů**

To, co dělá z firmy prosperující organizaci, jsou úspěšní manažeři a motivovaní a spokojení zaměstnanci. V následující kapitola rozebírá, jak toho docílit

---

<sup>31</sup> LEDVINOVÁ, J., PEŠTA, K., *Základy fundraisingu*. Praha, 1996, s. 7.



a jakým způsobem je možné lidské zdroje směřovat a řídit. Styly řízení jednotlivých skupin nebo týmů v organizaci popisuje mnohá literatura nakonec ale každá organizace a její vedoucí musí sami nalézt optimální manažerský styl, který jí vyhovuje. Čtyři základní styly řízení skupin popisuje například PLAMÍNEK<sup>32</sup> jako *direktivní styl řízení*, kdy vše řídí manažer, který dbá na přesné dodržování úkolů a respektu, má vysoké nároky na sebe i své podřízené. Tento styl řízení je hojně uplatňován v českých firmách a státních institucích. *Formální styl řízení*, kdy manažer dbá na dodržování procesních formalit, v podstatě dusí kreativitu podřízených, firma pak nefunguje dostatečně pružně a dynamicky. *Liberální styl řízení* často bývá k vidění u neziskového sektoru, jde o přátelský styl, kterým manažer nabízí práva a odpovědnosti svým podřízeným. Kámen úrazu často bývá, že tito podřízení na odpovědnost nejsou připraveni, což vede k chaosu a zmatkům. Zvýšenou pozornost úkolům a lidem věnuje *týmové řízení*, kdy manažer má dostatek pochopení pro lidské vztahy, ale nezapomíná na cíle a úkoly, pro které byly týmy založeny. Osoba manažera stojí v pozadí, prostor je dán spíše členům týmu. Prvním úkolem manažera je vytvořit stabilní tým a důvěru, což vyžaduje direktivní styl. Dále je třeba, aby manažer definoval produkty, procesy a zdroje, stanovil cíle a cesty, vysvětlil role a nastavil systém zpětné vazby a hodnocení pracovníků, zkrátka zavedl pořádek. Dalším úkolem manažera je aktivně otevřít skupinu lidem, delegovat a předávat odpovědnost, dát členům týmu prostor pro vlastní řešení a přístup, kdy konečné rozhodující slovo má manažer. Efektivně řízený tým, který sdílí firemní hodnoty a cíle již neřídí ani manažer, ani všichni členové týmu dohromady. Řídí ho sdílené myšlenky. Úkolem manažera je zde dosáhnout harmonie mezi plněním úkolů a pochopením lidských vlastností.

Jak uvádí autor a potvrzuje praxe, organizace během svého vývoje a rozvoje postupně projde všemi uvedenými styly řízení, tak jak jsou shora popsány.

### **3.5.1 Komunikace a týmová spolupráce**

Bez komunikace, konfrontace a prezentace vlastních názorů, nastaveného systému týmové spolupráce se neobejde žádná firma ani nezisková organizace. Na komunikačních dovednostech je třeba pracovat neustále v soukromém i pracovním

---

<sup>32</sup> PLAMÍNEK, J., *Vedení lidí, týmů a firem. Praktický atlas managementu*. 1. vyd. Praha, 2002, s. 138 a 142.

životě. Jak radí DE VITO<sup>33</sup>, mezi základní komunikační dovednosti patří schopnost prezentovat sama sebe, navazovat vztahy s kolegy a spolupracovníky, vést rozhovory a pohovory, dovednost komunikovat v malé skupině a vést ji, dovednost sdělovat informace malým i velkým skupinám a také tzv. mediální gramotnost čili schopnost pracovat s masovými médii jako internet, sociální sítě, televize, tisk.

Způsobem komunikace v týmech, jeho definicí a rolí jeho jednotlivých členů se zabývá KOLAJOVÁ<sup>34</sup>. Již v samotném anglickém slově *team* je možno pozorovat klíčová slova a významy *together, everybody achieves, more*, volně přeloženo společně dosáhneme více. Autorka popisuje tým jako tři nebo více jedinců, kteří mají pocit společné identity, snaží se dosáhnout stejného cíle, dodržují nepsaná pravidla, podle kterých pracují a jednají. Formální funkcí týmu je zajistit plnění úkolů, řešení projektů, rozvoj nových myšlenek, neformální funkce týmu pak zahrnuje úkoly, které směřují k naplnění potřeb členů týmu. Jako optimální počet členů týmu pro efektivní práci autorka uvádí pět členů.

Velice zajímavou metodou sestavování týmů a vybírání vhodných pracovníků na jednotlivé pozice, kdy každý člen týmu v něm hraje určitou roli, je test týmových rolí podle R. M. Belbina<sup>35</sup>. Dle tohoto modelu se jednotlivé role členů týmu podle jejich chování v týmu dělí na *konceptory* - usměřovače, koordinátory, *inovátory* – myslitele, *zdrojaře* – vyhledávače zdrojů, *hodnotitele, realizátory, harmonizátory, dotahovače, specialisty*.

Podle výpovědí vedoucích vybraných neziskových organizací pracují zaměstnanci spíše v menších týmech, záleží dle velikosti organizace. Tvorba týmů není u všech organizací dokonale promyšlená, ale v podstatě je jasné kdo má jakou odpovědnost a čem pracuje. S testem týmových rolí pracuje profesionálně pouze jedna (Proutek o. s.) z vybraných organizací při změnách organizační struktury nebo sestavování projektových týmů.

---

<sup>33</sup> DE VITO, J. A., *Základy mezilidské komunikace*. 1. vyd. Praha, 2008, s. 28.

<sup>34</sup> KOLAJOVÁ, J., *Týmová spolupráce*. 1. vyd. Praha, 2006, s. 12-19.

<sup>35</sup> KOLAJOVÁ, J., *Týmová spolupráce*. 1. vyd. Praha, 2006, s. 32-35.

## 3.5.2 Výběr, hodnocení, motivace a podpora zaměstnanců

### Výběr zaměstnanců

Výběrové řízení a jeho proces však začíná definováním pracovní pozice, metodami výběru zaměstnanců, které jsou součástí personální strategie organizace. Jak uvádějí ŠEDIVÝ a MEDLÍKOVÁ,<sup>36</sup> počítá personální strategie s následujícími skutečnostmi: plánování počtu zaměstnanců, jejich nábor, výběr a způsob přijímání, adaptační proces a adaptační plán pracovníků, systém hodnocení zaměstnanců, způsob odměňování, nástroje motivace, rozvoj a vzdělávání pracovníků, změny organizační struktury, plánování kariéry, způsob ukončení pracovního poměru, administrativu související s evidencí zaměstnanců.

Při výběru zaměstnanců hledají firmy většinou tradičními cestami, tj. uveřejněním volného místa na vývěsce příslušného úřadu práce, zadáním personálním agenturám, využívají služeb headhunterů. Výběr vhodného kandidáta na určitou pozici někdy také začíná hledáním ve vlastních řadách tedy nabídkou změny pracovní pozice stávajícímu zaměstnanci. Tento proces ve firmách a podnicích většinou zajišťuje personální oddělení ve spolupráci s vedoucími manažery.

### Hodnocení zaměstnanců

Hodnotící pohovory ve firmách jsou tradičně vedeny v různých časových intervalech, měsíc, půlroka rok, sebereflexe, zpětná vazba od zaměstnavatele, povídání o spokojenosti zaměstnance, jeho další pracovní kariéře. Rozhovor vede manažer se zaměstnancem, pořizuje se zápis. Efektivní systém hodnocení přináší zisk obou stranám, posiluje loajalitu lidí vůči firmě, slouží ke zlepšení výkonu pracovníků a také k nalezení chyb ve vnitřních procesech v organizaci a předávání informací. Z hodnotících pohovorů volně vyplývá i plán vzdělávání zaměstnanců a souvisí s jejich odměňováním. Hodnocení zaměstnanců výše uvedeným způsobem prostřednictvím hodnotícího pohovoru doporučují ŠEDIVÝ a MEDLÍKOVÁ<sup>37</sup>

Hodnocení zaměstnanců ve vybraných NNO není nastaveno systematicky, spíše chaoticky nebo je tato disciplína zpracována jiným způsobem, viz kapitola 4.

<sup>36</sup> ŠEDIVÝ, M., MEDLÍKOVÁ, O., *Úspěšná nezisková organizace*. 1.vyd. Praha, 2009, s. 91-93.

<sup>37</sup> ŠEDIVÝ, M., MEDLÍKOVÁ, O., *Úspěšná nezisková organizace*. 1.vyd. Praha, 2009, s. 95.

## Motivace a podpora zaměstnanců

Mít spokojené zaměstnance, kteří podávají výborný pracovní výkon, je snem každé organizace. Motivaci vidí jednotliví pracovníci každý v něčem jiném. Pro někoho je motivací finanční ohodnocení, druhý upřednostňuje volnou pracovní dobu, pro dalšího je důležitý dobrý kolektiv apod. Při motivování zaměstnanců je třeba se držet určitých pravidel, které z četné literatury shrnuje PLAMÍNEK<sup>38</sup> do sedmi základních zásad: nelze přizpůsobovat lidi úkolům, ale úkoly lidem, lidé musejí být spokojeni alespoň s něčím, zaměstnanci mohou být citliví na jiné podněty než jejich nadřazení, obava z nepříjemného úkolu může motivovat stejně jako touha po příjemném, ve většině případů stačí práci dobře definovat a vysvětlit, při motivování je důležité myslet na druhého než na sebe, aktuální motivy záleží na situaci, prostředí a vlivu osobnosti. Právě osobnost člověka má veliký vliv na motivaci a komunikaci s ním vně i mimo pracovní prostředí. Na osobnost člověka jako takovou působí tři vnitřní složky superego, ego a id, podle S. Freuda<sup>39</sup> Eric Berne dále tuto teorii rozpracoval do tzv. *transakční analýzy*, kdy Freudem popsané složky osobnosti lze označit názvy, dospělí, rodiče a děti. Tímto jednoduchým modelem pomohl pochopit a zvládnout emoce při komunikaci. Proslulým nástrojem ukázky motivace lidí je *Maslowova pyramida potřeb*, která odráží i tvrzení, že hlavní hybná síla rozvoje osobností pochází zvenčí čili: čím člověk může být, tím také musí být.

**Tab. 2: Maslowova pyramida potřeb<sup>40</sup>**

<b>5.</b> <b>Sebeaktualizace</b>
<b>4.</b> <b>Uznání a úcta</b>
<b>3.</b> <b>Náležení a láska</b>
<b>2.</b> <b>Bezpečí</b>
<b>1.</b> <b>Fyziologické potřeby</b>

<sup>38</sup> PLAMÍNEK, J., *Tajemství motivace*. 1.vyd. Praha, 2007, s. 24-25.

<sup>39</sup> PLAMÍNEK, J., *Tajemství motivace*. 1.vyd. Praha, 2007, s. 107-109.

<sup>40</sup> PLAMÍNEK, J., *Tajemství motivace*. 1.vyd. Praha, 2007, s. 74-75.

Velmi využívaným nástrojem podpory práce manažerů, týmu i jednotlivců je *koučování*. DAŇKOVÁ<sup>41</sup> popisuje koučování jako jednu z metod způsobu vedení lidí, jehož hlavním cílem je zlepšení pracovního výkonu zaměstnance, což na jedné straně vede např. k vyššímu počtu získaných zakázek, větší spokojenosti v týmu, na druhé straně vidí v koučování lidí jedinou možnost jak pracovat se zaměstnanci tak, aby byli dlouhodobě motivováni a zůstali ve firmě. Otázky kouče vedou koučovaného k tomu, aby si sám uvědomil, v čem je jeho problém a jaké má možnosti řešení. Jedná se v podstatě o dialog, který dává druhému možnost se zlepšovat.

*Supervize* je nástroj podpory zaměstnanců využívaný hojně právě v sociálních službách. Supervize může být interní, externí, týmová, individuální. Zatímco supervize ve firmách se většinou zabývá dohledem nad něčím, v NNO je tomu jinak. Supervize je důležitý nástroj podpory, který vychází ze zpracování emocí vzniklých v pracovních situacích, prolínajících se do soukromého života. Práce v sociálních službách je velice náročná na psychickou kondici zaměstnance. Supervize je tedy i prostředkem pro předcházení syndromu vyhoření. Systémem propracovaných supervizí u jednotlivých organizací se zabývá kapitola 4.

### **3.6 Marketing, konkurence, práce se zákazníky**

Firmy při zavádění nového výrobku na trh nebo při zvažování podnikatelského záměru si často nechávají zpracovávat marketingový plán, nebo průzkum. Hledají prostor na trhu, snaží se oslovit cílovou skupinu, orientují se na zákazníka, který bude kupovat jejich výrobky a zboží. Hlavní cílem firmy je tedy zajistit co největší finanční zisk z prodeje výrobků, zboží nebo služeb. V rámci firmy je většinou zřízeno i samostatné pracoviště, které se zabývá pouze marketingem. U NNO poskytujících sociální služby je to trochu jinak. Tyto oslovují již konkrétní skupinu s nabídkou konkrétní služby, které umí profesně zvládnout a finančně uřídit. Je třeba podotknout, že sociální služby nejsou výdělečnou činností! Marketingové strategie může NNO budovat tehdy pokud chce provozovat sociální podnikání nebo podpořit prodej výrobků např. z chráněných dílen nebo podpořit nabídku sociální služby, tedy svého produktu. Marketing v NNO je tedy často úzce provázán s fundraisingem, využívá se hlavně při pořádání benefiční akcí.

---

<sup>41</sup> DAŇKOVÁ, M., *Koučování: kdy, jak a proč: rady pro všechny manažery*. 1.vyd. Praha, 2008, s. 9.

Rozdíl mezi marketingem v soukromém a neziskovém sektoru shrnuje HANNAGAN<sup>42</sup> tím, že jak nezisková organizace, tak firma může sice plnit určité marketingové funkce, ale pokud se marketingu nevěnuje programově, nebude úspěšná. Zásadní rozdíl vidí autor v rozdílné kultuře a postoji v obou typech organizací. Firmu, která je orientovaná na zákazníka, prostupuje marketingová orientace skrz na skrz, zisky jsou pro přežití firmy důležité, ale neúspěšnější firmou se stane ta, která lépe uspokojí potřeby zákazníka. V neziskové sféře lze úspěchy měřit obtížně, protože nejsou hmatatelné a efekt z nich se prokáže až za dlouhou dobu.

### **3.7 Public relations – vztahy s veřejností**

Pro NNO je zvláště důležité sdělovat veřejnosti o své činnosti a již formou veřejných materiálů jako jsou výroční zprávy, nebo upoutávkami na benefiční akce, rozhovory pro televize a rádia. Tento způsob je prostředkem jak, upozornit na sociální problém ve společnosti a zároveň získat finance na svou činnost. Velké firmy a organizace veřejné správy mají pro komunikaci s médii svá tisková oddělení. Ve vybraných NNO tuto funkci zastává většinou ředitel nebo vedoucí projektu. Ve většině případů jde o neplánované PR se záměrem upozornit na projekt, benefiční akci nebo den otevřených dveří. Dobré PR posiluje i transparentnost organizace v oblasti využívání dotací a získaných sponzorských příspěvků nebo darů. V tiskových zprávách je obvyklé uvádět sponzory akce nebo projektu. Vhodným nástrojem pro PR jsou také webové stránky a novým trendem i sociální sítě.

Jehlička<sup>43</sup> doporučuje vytvořit databázi kontaktů na novináře, udělat si průzkum v médiích, pěstovat vztahy s novináři a vůbec se o média starat stejně tak dobře jako o sponzory. Kritizuje ovšem sloučení pracovní pozice PR pracovníka a fundraisera. Práce PR manažera neboli tiskového mluvčího je vydávání tiskových zpráv, vystupování v médiích, tvorba, kontrola a editace propagačních materiálů, budování osobních vztahů s novináři, sledování aktuálního dění v oboru činnosti organizace. Dle výše uvedeného počtu činností není možné zajistit, aby tentýž pracovník ještě organizoval benefiční akce, staral se o rozpočet, organizoval sbírky nebo domlouval a jednal s manažery, to vše za účelem získání finančních prostředků.

---

<sup>42</sup>HANNAGAN, T. J., *Marketing pro neziskový sektor*. Přeložila Jana Novotná. 1. vyd. Praha, 1996, s. 25.

<sup>43</sup>JEHLIČKA, M., *Aktivistův průvodce mediální galaxií*. Praha, 2006, s. 4-10.

## 4 IDENTIFIKACE NEZISKOVÝCH ORGANIZACÍ

Tato kapitola popisuje jednotlivá občanská sdružení, tak jak bylo zjištěno v rozhovorech s vedoucími zařízení. Zjištění jsou také doplněna o informace z výročních zpráv. Zřízení všech vybraných občanských sdružení se řídí podle platných pravidel vyhlášených Ministerstvem vnitra ČR.<sup>44</sup>

### 4.1 Občanské sdružení Meta<sup>45</sup>

#### Obecné informace

Občanské sdružení Meta bylo založeno v roce 2005 z důvodu sloučit dosud poskytované protidrogové služby v okrese Jindřichův Hradec pod jediného realizátora. Posláním sdružení je pomoc lidem, kteří se dostali do tíživé životní situace v důsledku zneužívání návykových látek. Cílem sdružení je pomáhat lidem s řešením drogového problému, ochrana společnosti před možnými negativními důsledky zneužívání návykových látek, rozvíjení spolupráce v komunitách, poskytování pravdivých a úplných informací, výchova zdravého životního stylu, ochrana veřejného zdraví před možnými dopady zneužívání návykových látek.

Cíle a poslání sdružení jsou zajišťovány prostřednictvím těchto služeb: *Primární prevence* zřízeno Prevcentrum v Dačicích zaměřené na program preventivní péče, přednášky, odborné semináře, kurzy, osvětu a informace pro školní mládež na Jindřichohradecku a v kraji Vysočina. V rámci centra jsou pořádány pravidelné roční dny zdraví v Jindřichově Hradci a Dačicích zaměřené a zdravý životní styl. *P-Centrum s terénním programem* v J. Hradci, které nabízí individuální i skupinové terapie pro klienty služeb, ale i pro rodiče, poskytování informací o problému laické veřejnosti, poradenství pro klienty nastupující odvykací léčbu nebo vracející se z ní. V rámci terénního programu je realizována anonymně a diskrétně výměna injekčních stříkaček a doplňkového materiálu, poradenství ohledně léčby, právní poradenství, pomoc s úřady, monitorování drogové scény. Vše je bezplatné. Další službou je *poradenství*

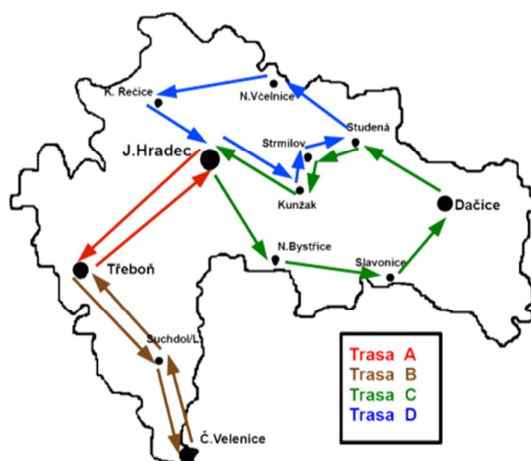
---

<sup>44</sup> ČESKO. Zákon č. 33/2008 Sb., kterým se mění zákon č.83/1990 Sb. o sdružování občanů. In Sbírnka zákonů, Česká republika. 2008, částka 11, s. 534. Dostupný z WWW: <http://aplikace.mvcr.cz/archiv2008/sbirka/2008/sb011-08.pdf>.

<sup>45</sup> Vlastní výzkum autorky práce ze dne 12. 10. 2010. Výroční zpráva o. s. Meta 2009. [online]. 2009. [cit. 24. 3. 2011]. Dostupný z [http://www.osmeta.cz/o\\_sdruzeni/vyrocky/vyrocní\\_zprava\\_09.htm](http://www.osmeta.cz/o_sdruzeni/vyrocky/vyrocní_zprava_09.htm).

a terapie v oblasti odvykání kouření. Jedná se o skupinovou terapii a nácvik dovedností vedoucí k abstinenci a jejímu udržení.

**Obr. 1: Mapa působnosti Meta o.s.<sup>46</sup>**



### Řízení sdružení

Sdružení tvoří tříčlenné předsednictvo, ekonom, ředitel sdružení, tři vedoucí jednotlivých služeb, pracovníci na dohodu o provedení práce, externí supervizor a externí lektori. Sdružení je řízeno ředitelkou, které odpovídají vedoucí sociálních služeb, pod které spadají pracovníci na dohodu o provedení práce, kteří pracují většinou v rámci terénního programu. Vedení sdružení má zkušenosti se řízením neziskových organizací a jeho členové zakládali podobná sdružení jako Podanné ruce nebo komunitu Podcestný mlýn u Dačic. Přesto sdružení nerealizuje strategické plánování, nemá strategický plán. Otázky rozvoje sdružení jsou řešeny v rámci supervizí, společných porad nebo týmových schůzek. Jakým směrem se dál bude sdružení ubírat, záleží také na dotačních titulech a grantových výzvách v oblasti drogové problematiky. Meta o. s. je v současnosti zapojeno do evropského projektu slunečnicová zahrada, který se zabývá vzděláváním pedagogů, prací s dětmi, žáky a rodiči zasažených drogovou problematikou. V rámci tohoto projektu je možné přijmout zaměstnance a platit je po dobu 3 let. Na hodnocení činnosti sdružení jsou vypracovány směrnice a dále se činnost sdružení řídí podle platných zákonů. Náročná administrativa, standardy kvality, certifikace, dokládání dokumentů, ať je požadují kontrolní úřady nebo poskytovatelé dotačních titulů je pro vedení sdružení velice zatěžující, přesto nezbytné.

<sup>46</sup> Mapa působnosti Meta o. s. [online] 2011.[cit. 24. 3. 2011] Dostupný z WWW: <http://www.osmeta.cz/uvod/index.htm>.



## **Řízení lidských zdrojů**

Zájemci o zaměstnání prochází tříkolovým výběrovým řízením, všichni jsou pozváni k osobnímu pohovoru, hodnotí se životopis a poté se vybere vhodný kandidát. Pracovní poměr je většinou uzavírán na dobu určitou tj. jeden rok v závislosti na grantové podpoře, úvazky se snižují. Stává se, že zaměstnanci čekají na výplaty, než přijde dotace. S nástupem evropských projektů se však situace hodně zlepšila. Nejčastější formou zaměstnání jsou dohody o provedení práce. Nejlepšími pracovníky do terénu jsou studenti, kteří mají kontakty na problematické skupiny drogově závislých a snáze tak s nimi navazují kontakt. Většina zaměstnanců prochází kurzy na doplnění vzdělání. Ne vždy jsou odborně vzdělaní lidé vhodnými kandidáty na práci v terénu.

Zaměstnanci jsou podporováni v týmu v rámci supervize. Jejich vzdělávání je doplňováno průběžně, jsou vypracovány směrnice. Motivační či hodnotící pohovory se nedělají. Finanční odměňování zaměstnanců se řídí vnitřní směrnicí, pokud se na něj najdou prostředky. Jiná forma odměňování zaměstnanců není zavedena. Ředitelka sdružení zastává ve své pozici několik funkcí, pracuje jako ředitelka, lektorka, občasný fundraiser, PR pracovník, manažer projektů, připravuje účetní podklady.

Firemní kultura je pěstována pouze na pracovních akcích, které stmelují kolektiv, sem patří především besídky, kurzy, prezentace na dnech zdraví, a občasně jiné aktivity jako společný oběd, apod.

## **Finanční řízení**

Sdružení má svůj roční rozpočet, finanční plánování, plánování cash flow chybí. Sdružení je financováno prostřednictvím dotačních titulů. Chybí pozice fundraisera, hledání jiných zdrojů financování je nedostatečné, nesystematické. Kromě občasných dobrovolných darů, materiální výpomoci, několika sponzorů nemá sdružení zajištěno jiné příjmy. Státní dotace jsou nejisté, není přesně stanoveno, jak vysokou finanční podporu sdružení dostane. To je rozdíl, proti státním zařízením, které toto vědí.

## **Marketing, konkurence, práce s uživateli služeb**

Meta o. s., nevyrábí ani neprodává žádné výrobky. Nad potřebou prodat své poskytované služby se vedení marketingově nezamýšlí. Práce s uživateli služeb je velice profesionální. V rámci služeb Prevcentra bylo osloveno 30 škol, více než 2 800 žáků

a studentů, přes 400 rodičů a pedagogů. Certifikovaný terénní program má 27 uživatelů, 79 kontaktů, přes 9 000 vydaných a přijatých injekčních jehel. Záměrem do budoucna je služby dále zkvalitňovat, pružně reagovat na potřeby škol a terénu, udržet kvalitu služeb, spolupracovat dále na evropských projektech a rozšiřovat pracovní tým. Organizace, která by se zabývala podobnou činností, v této lokalitě není.

### **Vztahy s veřejností**

Svou činnost prezentuje sdružení přehledně na webových stránkách. Na veškerých propagačních materiálech je tištěno logo sdružení, jednotný grafický manuál však chybí. Prezentace pořádaných akcí je vždy uvedena na webových stránkách, jsou tištěny letáky, ředitelka posílá tiskové zprávy do médií. O své činnosti vydává sdružení každoročně výroční zprávu s poděkováním podporovatelům sdružení. Pracovník, který by se systematicky věnoval práci s veřejností, chybí.

## **4.2 Okna, občanské sdružení<sup>47</sup>**

### **Obecné informace**

Občanské sdružení vzniklo v roce 2003 z potřeb rodin zdravotně postižených dětí za účelem napomáhat jim k integraci. Organizace provázela děti od raného věku, postupem času se přidávají další aktivity dle potřeb dospívajících klientů. Posláním Oken je pomáhat dětem a osobám s mentálním, tělesným nebo kombinovaným postižením k integraci do běžné společnosti. Sdružení tvoří správní rada v čele s předsedou, místopředsedou, sedmi členný výkonný výbor, revizní komise a členská základna. Řízení je hodně pružné. Do roku 2006 organizace fungovala na základně dobrovolníků, poté se začíná profesionalizovat. Hlavními činnostmi jsou: *poskytování sociálních služeb* (chráněné bydlení – 6 uživatelů, sociálně terapeutická dílna 16 klientů), *zaměstnávání lidí s handicapem* (chráněná dílna – 15 zaměstnanců), *dobrovolnické aktivity* (dobrovolníků stálých je 30) a *volnočasové aktivity*. Vše doplňuje ještě půjčovna pomůcek pro zdravotně postižené osoby, *Program pět P.*, *Sportovní klub kapr*, *dětský tábor*, *Dětský klub Růžička* – podporuje děti v aktivním způsobu života a zajímavém prožívání času, zapojením dětí s handicapem do běžných

---

<sup>47</sup>Vlastní výzkum autorky práce ze dne 3. 11. 2010. *Výroční zpráva 2009, občanského sdružení Okna*. [online]. 2009. [cit. 24. 3. 2011]. Dostupný z WWW: [http://www.okenko.eu/wp-content/uploads/2010/12/vyrocka\\_upravena.pdf](http://www.okenko.eu/wp-content/uploads/2010/12/vyrocka_upravena.pdf).

dětských aktivit. Sdružení realizovalo i velký vzdělávací projekt s názvem Šance pro každého z evropských dotací.

### **Řízení sdružení**

Firemní kultura se řídí filosofií V. E. Frankla, zakladatele logoterapie a vystihuje ji citát „*člověk je šťastný tehdy, když má co dělat, v co věřit a koho milovat*“. Promítá se do etického kodexu pracovníka o. s., psaných pravidel pro pracovníky a uživatele sociálních služeb. Řízení firmy je pragmatické, nedirektivní, konečné slovo má ředitel, krizové situace se řeší pomocí komunikačních metod – rozhovorů s ředitelem. V roce 2007 sdružení vypracovalo strategický plán rozvoje na dobu 3 let za pomoci externího konzultanta a účasti zaměstnanců, rodičů, dobrovolníků, dotazníky pro strategické plánování vyplňovali také uživatelé služeb. Nyní je potřeba obnovit. Vedoucí sdružení také absolvovali kurz strategického plánování. Kvalita služeb je hodnocena standardy kvality i zpětnou vazbou od rodičů a uživatelů služeb. Sdružení se potýká s převisem zájmu o služby, lidé přicházejí na doporučení, obrací se na něj i lékaři a instituce se zájmem o přednášky a vzdělávací činnost. Ve sdružení panuje pocit úspěchu z vykonaných činností.

### **Řízení lidských zdrojů**

Sdružení zaměstnává ředitele na 0,2 úvazku, ekonomku, vedoucí sociální pracovníci, zaměstnance v chráněném bydlení, kteří se také podílí na managementu, pět zaměstnanců v sociálních službách, dále následují externí pracovníci na dohodu o provedení práce a pak dobrovolníci. Jsou vytvořeny týmy – chráněné bydlení, sociálně terapeutická dílna, manažerský tým. Porady jsou nepravidelné, 4x ročně se koná velká porada všech zaměstnanců a každý měsíc porady jednotlivých týmů. Systém porad není propracovaný. Zaměstnanci sdružení potřebují povinný kurz pracovníka v sociálních službách, který si dodělávají nebo jsou již přijímáni jako absolventi kurzu. Zaměstnanci jsou vybíráni většinou z organizace, z dobrovolnické základy, není dobrá zkušenost s lidmi na doporučení úřadu práce. Propracovaný systém vzdělávání zaměstnanců chybí, hodnocení zaměstnanců: finanční ano, jinak hodnotící pohovory nejsou pravidelné. Zaměstnanci mají možnost využít stáží a exkurzí v jiných zařízeních, oceňují také pravidelné společné večere, možnost vzdělávání pro děti i rodiče, benefiční akce, které stmelují kolektiv. Supervize není pravidelná, spíše rozhovory s ředitelkou. Zaměstnanci mají též slevu na výrobky z chráněné dílny.

## **Finanční řízení**

Rozpočet Okna o. s. je tvořen převážně státními dotacemi, vlastní zdroje pochází z prodeje výrobků a služeb (chráněného bydlení, sociálně terapeutické dílny) a pořádání benefičních akcí. Převažují ale dotační tituly. Sdružení nemá systematický fundraising, pouze několik tradičních sponzorů. Finančních zdrojů je nedostatek, plán financování a marketingu je vypracován jen nahodile a to je vnímáno jako mezera. Sdružení využívá lobbingu. Jako kontrolní mechanismus pracuje vnitřní revizní komise. Kontrola ze strany státních úřadů je samozřejmá.

## **Marketing, konkurence, práce s uživateli služeb**

Prioritou je, že zařízení má rodinný charakter, fungují osobní vztahy, sdružení se snaží naplňovat to, co je definováno v poslání. Největší důraz je kladen na kvalitu služby a její cenovou dostupnost. Služba je kvalitní a dostupná a uživatelé to vědí. Pracovník na pozici i plán marketingu chybí. Je vypracován katalog výrobků chráněné dílny, který je i distribuován stálým zákazníkům a odběratelům výrobků, jejichž odbyt je zajištěn i prostřednictvím prodeje na trzích a komisním prodejem v obchůdcích na jihu Čech. Jinak není marketing podporován. Informace o poskytovaných službách – zde je spolupracováno s odbornými lékaři na základě drobných informačních letáků a osobních kontaktů. Sdružení také pravidelně pořádá benefiční akce jako ples, květinové odpoledne, adventní setkání, běh naděje a přátelství. Sdružení uvažuje o možnosti sociálního podnikání. Konkurence z řad neziskových organizací je chápána spíše jako inspirace. Domovy sociálních služeb nejsou konkurencí. Každý uživatel má svého klíčového pracovníka, který ho provází individuálním plánováním.

## **Vztahy s veřejností**

Sdružení nemá zaměstnance, který by se systematicky věnoval vztahům s veřejností. Ředitelka píše tiskové zprávy, pravidelné příspěvky do místních periodik a články do odborných publikací. Nepravidelně jsou poskytovány rozhovory do regionálních médií. Pozice organizace na maloměstě je těžká, adaptace na prostředí složitá. Sdružení vydává každoročně výroční zprávu, jednotný grafický manuál chybí. Logo sdružení má. Sociálních sítí nevyužívá. S propagací benefičních aktivit pomáhají i dobrovolníci nebo rodiče uživatelů služeb.

## Obr. 2 : Obraz Slunce - výrobek chráněné dílny Okna o. s.<sup>48</sup>



### 4.4 Proutek, občanské sdružení<sup>49</sup>

#### Obecné informace

Proutek o. s. bylo založeno v roce 2000, kdy se parta kamarádů rozhodla, že bude pomáhat lidem s postižením. Posláním a cílem organizace je definován jako pomoc lidem s mentálním postižením žít plnohodnotný život uprostřed běžné společnosti. K naplňování cíle slouží poskytování služby *chráněného bydlení* ve městě a na vesnickém statku (celkem 17 uživatelů), *zaměstnávání lidí s mentálním postižením v chráněné dílně* (celkem 20 zaměstnanců). Jako podpora činnosti jsou pořádány *benefiční akce*. Proutek je také významným partnerem ve *školících programech* a aktivně pořádá kurzy *vzdělávání pro jiné organizace poskytující sociální služby*. Orgány sdružení jsou 13 ti členné shromáždění, 5 ti členný výbor, ředitelka sdružení. Chod o. s. zajišťuje celkem 21 zaměstnanců, dále jsou zde externí spolupracovníci (lektoři vzdělávacích programů, externí supervizoři, konzultant strategického plánování). Proutek je největší profesionální neziskovou organizací na Jindřichohradecku, jedinečnou zdroji a strukturou financování a kladením důrazu na vedení zaměstnanců.

<sup>48</sup> *Obraz Slunce - výrobek chráněné dílny Okna o. s.* Archiv Okna o. s. [online]. 2011. [cit. 24. 3. 2011]. Dostupný z WWW: <http://www.okenko.eu/katalog-vyrobku/?album=8&gallery=34>.

<sup>49</sup> *Vlastní výzkum autorky práce ze dne 3. 11. 2010. Výroční zpráva 2009, Proutek o. s.* [online]. 2009. [cit. 24. 3. 2011]. Dostupný z WWW: [http://www.proutek.cz/digitalAssets/154611\\_32\\_v\\_\\_ro\\_\\_n\\_\\_zpr\\_\\_va\\_web-2.pdf](http://www.proutek.cz/digitalAssets/154611_32_v__ro__n__zpr__va_web-2.pdf).

## **Řízení sdružení**

Řízení organizace spočívá na přesně vymezených pravidlech a odpovědnostech jednotlivých zaměstnanců. Každý ví, co má dělat, místo kontroly vedoucí své zaměstnance spíše podporují, vedoucí delegují úkoly na své podřízené, mají vedení pevně v rukou, vědí co se pod nimi děje. Styl řízení je komunikativní a participativní na všech úrovních. Organizační struktura je hodně propracovaná. Firemní kultura je založena na vysoko nastavených etických standardech, které ale nejsou nikde psané. Pravidelné jsou společné výlety, schůzky a porady, kde panuje přátelská atmosféra a stmeluje kolektiv. Procesem strategického plánování prochází Proutek každý rok, povinně se ho účastní všichni vedoucí služeb, výbor, podkladem jsou i dotazníky od zaměstnanců a klientů. Dlouhodobé vize není možné v současném systému plánovat, proto se obnovuje strategický plán každý rok. Proutek se snaží své zaměstnance maximálně podporovat, aby mohlo co nejlépe pracovat. Činnost vychází z potřeb uživatelů služeb, kvalita poskytované služby je rozhodující.

## **Řízení lidských zdrojů**

Proutek o.s. má propracovanou organizační strukturu rozdělenou na týmy, které řídí jejich jednotlivý vedoucí. Složení týmů je následující: tým chráněné bydlení Jindřichův Hradec, tým chráněné bydlení Plasná, tým chráněné dílny, fundraisingový tým, tým vedoucích (ředitel, vedoucí sociálních služeb, vedoucí fundraisingu, vedoucí chráněných bydlení a chráněné dílny, fundraiser, vedoucí školící sekce), tým lektorů, tým managerů (ředitel, vedoucí sociálních služeb, vedoucí fundraisingu). Každý tým má svého vedoucího, svojí externí supervizi, vedoucí jednotlivých týmů navíc podporují své podřízené manažerskou supervizí, kterou sami zajišťují. Zaměstnanci v sociálních službách potřebují vzdělání dle zákona, sdružení se právě v rámci manažerské supervize snaží vytvářet plány profesního rozvoje zaměstnanců, ale není to ještě úplně systematické. Přijímání nových zaměstnanců se děje přes výběrové řízení, v prvním kole se hodnotí zasláný životopis a motivační dopis, následuje osobní pohovor s praktickou částí. Ve výběrové komisi jsou minimálně 2 lidé, z nichž jeden je budoucí přímý nadřízený uchazeče o zaměstnání. Systém hodnocení zaměstnanců není systematicky nastavený, ale funguje. Vše se řeší na úrovni manažerské supervize, zaměstnanec dostává zpětnou vazbu a má pravidelnou zprávu o svém pracovním výkonu. Systém odměňování je nastaven smluvními mzdami, odměna závisí, dle

výkonu práce. Jako motivace pro zaměstnance se osvědčuje systém, kdy jsou tito vtaženi do procesů, které se jich týkají a mohou si pak práci dělat sami. Pokud se zaměstnanci do systému nezapojí, je to vidět na jejich pracovním výkonu. Intenzivní práce je věnována komunikaci na úrovni nadřízený s podřízeným a následně podpoře.

## **Finanční řízení**

Finanční řízení Proutku je založeno na dokonalém plánování, přehledu cash flow a transparentnosti. Financování je vícezdrojové složené z darů, vlastní činnosti, dotací od ministerstev, financí z evropských fondů, příjmů od uživatelů, nadací a úřadu práce. Přičemž příjmy plynoucí z vlastní činnosti (benefiční akce, prodej výrobků a služeb, školení) spolu se sponzorskými dary se v podstatě vyrovná i mírně převyšuje podíl podpory z ostatních zdrojů. Proutek zaměstnává fundraisery na plný pracovní úvazek, plán fundraisingu je součástí strategického plánování. Fundraising je velice propracovaný, řídí se jasně danými pravidly, existují databáze sponzorů a dárců, pracuje se na programech individuálního dárcovství, pořádají se pouze výdělečné benefiční akce, péče o dárce je samozřejmostí. Sponzor nebo dárce je přesně informován o tom na co peníze vydává a jakou formu propagace za ně dostává.

## **Marketing, konkurence, práce s uživateli služeb**

Marketingový plán Proutek nemá, byl by potřeba k propagaci chráněné dílny a školících kurzů. Chráněná dílna má svůj katalog výrobků, e-shop, odběratele a stále zakázky. Nabídku školení podporuje databáze institucí, nabídky školení se rozešlou, prodají, odbyt je zajištěn a zatím funguje. Funkci marketingu zajišťují vlastně i tradiční benefiční akce jako například velikonoční koledování s Proutkem, jihočeská Akce CIHLA, benefiční vystoupení známých osobností nebo koncert, trhy výrobků chráněných dílen – Otevřený dvůr v sídle sdružení na vesnickém statku. Pojem sociální podnikání je pro Proutek nesrozumitelný, moderní termín, který lze různě vyložit. Konkurencí jsou domovy sociálních služeb z hlediska „trhu“ s uživateli a ostatní NNO na úrovni fundraisingu. Je třeba hledat i nové možnosti v produktech chráněné dílny. V poskytování sociálních služeb konkurenci sdružení necítí, stojí si sebevědomě za kvalitou svých služeb, eviduje převis zájmu o sociální služby. Hlavní vlastností poskytovaných služeb jsou různé dle činnosti: u školení a sociálních služeb je rozhodující kvalita, výrobky jsou podpořeny originalitou a příběhem, fundraising si

dává za cíl zajistit dobrou reklamu. Proutek o. s. zásadně nelobbuje a nepěstuje politická přátelství.

### Vztahy s veřejností

Zaměstnanec na PR Proutek o. s. nemá. Pravidelně vydává výroční zprávu, katalog výrobků chráněné dílny, dvakrát ročně se vydává příloha do regionálního deníku, aktualizují se webové stránky, rozhodující je péče o sponzory a dárcy. O vztahy s veřejností je pečováno v rámci fundraisingu, média píšou o Proutku sama. Posílají se tiskové zprávy, existuje databáze mediálních kontaktů, média jsou pravidelně zvána na benefiční i jiné akce sdružení. Oddělení fundraisingu a vnějších vztahů také eviduje napsané články a videa vysílaná médiu. Již existuje jednotný grafický manuál sdružení. Na sociální síti facebook se prezentují chráněná dílna a benefiční akce. Organizace se snaží být autentická, nevymýšlí žádný styl, jak chce být veřejností vnímaná, profiluje se jako větší NNO zaměřená na práci s uživateli sociálních služeb, regionální NNO a celostátní školící agentura.

### Obr. 3: Akce cihla 2008, benefiční cihly se vzkazy zakoupené návštěvníky města Třeboně<sup>50</sup>



<sup>50</sup> Obrázek archiv Proutek o. s., fotografováno 05. 07. 2008, autor Jitka Kovářová.



#### **4.4 Domov pro matky s dětmi, organizační složka města<sup>51</sup>**

Tato organizace je nezisková, ovšem funguje jako organizační složka města Jindřichův Hradec. Vyjma financování se její řízení podobá ostatním neziskovým organizacím v regionu. Právě přiblížení fungování organizace, jejím provázáním se státní institucí a pro doplnění pestrosti nabízených služeb v regionu Jindřichův Hradec, byla tato organizace do bakalářské práce zařazena.

##### **Obecné informace**

Domov pro matky s dětmi vznikl v roce 1998 a vychází z potřeb odboru sociálně právní ochrany dětí. Posláním organizace je poskytování ubytování na přechodnou dobu matkám s dětmi, nebo těhotným ženám, které se ocitly v mimořádně náročné životní situaci, spojené se ztrátou bydlení a tuto situaci nedokážou sami nebo s pomocí rodiny řešit. Posláním je realizováno prostřednictvím registrované sociální služby azylový dům, který je provozován ve vesnici Políkno, nedaleko J. Hradce. K budově náleží zahrada s altánem a krytým pískovištěm. Služba je poskytována 24 hodin denně, po dobu jednoho roku, kapacita je 20 lůžek. Služba se sjednává na základně smlouvy, podkladem je písemná žádost zájemce o službu. Dále je poskytována systematická, výchovná a poradenská činnost při péči o dítě, pomoc při zprostředkování trvalého bydlení, zaměstnání, umístění dětí do školních a předškolních zařízení, pomoc při jednání s úřady, kontakty na jiná odborná pracoviště. Organizace také realizuje volnočasové aktivity pro ženy a děti, 1x14 dní kurz vaření, šití a ruční práce, 1x14 dní kroužek pro děti 1,5-6let a školní děti, pro ženy též kurzy na počítači možnosti využití internetu. Organizace spolupracuje s Jihočeským krajem na projektu Individuální projekt, v rámci kterého je možné podpořit uživatelky služeb v další integraci a samostatném životě po skončení čerpání služby azylového domu.

##### **Řízení organizace**

Domov pro matky s dětmi je malou, rozvíjející se organizací, jejíž řízení je finančně závislé na zřizovateli - městě Jindřichův Hradec. Rada města jmenuje vedoucího organizace – ředitele, který je odpovědný vedoucímu odboru sociálních věcí

---

<sup>51</sup> *Vlastní výzkum autorky práce ze dne 8. 10. 2010. Výroční zpráva 2009. Domov pro matky s dětmi Políkno.* [online]. 2009. [cit. 24. 3. 2011]. Dostupný z WWW: <http://www.jh.cz/public/mujh/images/File/DMD/Vyrocní%20zprava%202009.pdf>.

jako nadřízený a dozorčí orgán. V souladu s tím jsou stanoveny pracovní náplně pracovníků, a to vede k účelnému zajištění činnosti organizace a nakládání se svěřeným majetkem. Způsob hospodaření je vymezen zřizovací listinou. Statut organizace musí být schválený radou města, podepsaný starostou a oběma místostarosty. Stejně tak smlouvy o využívání sociální služby s uživatelkami. Je vypracován provozní řád a personál je s ním seznámen. Dodržuje se etický kodex pracovníka sociálních služeb popsaný vnitřní směrnici organizace. Chod zařízení upravují stejně jako v NNO standardy kvality sociálních služeb a další vnitřní směrnice. Řízení týmu je založeno na komunikativním stylu, konečné slovo má ředitel organizace. Při zásadních otázkách či změnách má rozhodující slovo město. Do jisté míry je v rozhodovacím procesu organizace omezena nadřízeným orgánem – odborem sociální péče a politickým prostředím. Je snaha o větší nezávislost v rozhodování a pružnější reakci na některé, zvláště administrativní úkony (podepisování smluv s uživatelkami). Jednoznačnou výhodou je financování organizace, kdy se tato prakticky nemusí starat o finanční prostředky, nevýhodou je složitá administrace při vykazování účetnictvím a nemožnost ovlivnit položky v rozpočtu.

### **Řízení lidských zdrojů**

Organizace má celkem 7 zaměstnanců (vedoucí domova na plný pracovní úvazek, zástupce vedoucího a sociální pracovníci v jedné osobě na plný pracovní úvazek, ještě jednu sociální pracovníci na plný pracovní úvazek, tři pracovníky v sociálních službách na dva a půl úvazku. Celkem tedy pět a půl pracovního úvazku a k tomu ještě technického pracovníka na dohodu o provedení práce. Tito zaměstnanci vyjma technického tvoří jeden tým, který společně rozhoduje a zajišťuje chod zařízení. Zaměstnanci musí splňovat vzdělávání dle požadavků na pracovníka v sociálních službách, mají 24 hodinový akreditovaný kurz. Výběrové řízení probíhá standardními cestami, je vypisováno nadřízeným odborem z podnětu ředitele organizace, který je přítomen pracovnímu pohovoru. Hodnocení zaměstnanců, zpětná vazba, informace o pracovním výkonu jsou řešeny v rámci pravidelných porad a osobních schůzek s ředitelem organizace. Nejvíce motivující v malém kolektivu je pro zaměstnance pochvala před ostatními pracovníky. Podporu prostřednictvím externí či manažerské supervize organizace nezajišťuje. Firemní kultura je posilována účastí a přípravou benefičních akcí.

## **Finanční řízení**

Finanční hospodaření organizace je jasné dané. Na straně příjmů se nachází úhrady od uživatelů služby, dotace ministerstva práce a sociálních věcí, výdajová strana zahrnuje výdaje na provoz a mzdové náklady. Je vypracován ceník poskytovaných služeb tj. ubytování, dále si uživatelky platí fakultativní služby tj. za televizi, rádio, mikrovlnou troubu, poplatek za pračku, užívání internetu, atd. Uživatelky sociální služby tuto platí jako ostatní uživatelé sociálních služeb ze sociálních dávek jako z příspěvku na péči, rodičovského příspěvku, dávek hmotné nouze. Některé uživatelky jsou zaměstnané a mají vlastní minimální příjem. Organizace omezeně přímá dary a sponzorské příspěvky. Pozice fundraisera není obsazena.

## **Marketing, konkurence, práce s uživateli služeb**

Marketingem se zde rozumí vlastní pořádání benefičních akcí a s tím spojená propagační činnost o činnosti organizace a důležitosti jeho fungování. Na vesnickém prostředí je těžké budovat dobré vztahy, zvláště když některé uživatelky jsou sociálně nepřizpůsobivé, je těžké veřejnosti přesvědčit o důležitosti služby. Organizace se snaží zapojit do aktivit pořádaných obcí jako masopustní akce, poutě, brigády, apod. Domov také pořádá pravidelné jarní slavnosti, dětský den, turnaj ve společenských hrách pro veřejnost, pro uživatelky služby a jejich děti pak mikulášské besídky, čtení pohádek, výlet do keramické dílny či bazénu. Na trzích jsou také prodávány vlastní výrobky uživatelů, které vyrábí v rámci rukodělných prací a kurzů, které domov pořádá. O marketingu tedy není řeč, jde o propagaci sdružení a jeho aktivit.

Podobné zařízení poskytující službu azylového domu v regionu není. Konkurence tedy není vnímána, spíše jde o čerpání zkušeností, příkladů dobré praxe a konzultace se zařízeními mimo hranice regionu.

Práce s uživatelkami služeb se řídí jako u NNO dle zákona o sociálních službách a standardů kvality. Zájemci o sociální službu se hlásí sami, je převis poptávky není třeba zatím službu cíleně propagovat. Zájemci o služby většinou dostanou kontakt z jiného zařízení nebo doporučení z odboru sociálně právní ochrany dětí. Každý zájemce o službu vyplňuje dotazník. Každý uživatel služby má svého klíčového pracovníka, s jehož pomocí vypracovává a uskutečňuje vlastní individuální plán. V něm

se odrážejí potřeby, dovednosti a další klíčové aktivity, kterých chce uživatel během čerpání služby dosáhnout.

### **Vztahy s veřejností**

Vesnické prostředí, kde je služba poskytována má své výhody i nevýhody. Nevýhodou je bezpochyby omezená infrastruktura, nabídka odpočinkových či sportovních služeb a dopravní spojení. Výhodou je klidné a relativně čisté životní prostředí. Je třeba si uvědomit, že uživatelky sociální služby často pocházejí ze sociálně slabých poměrů, a mají za sebou těžké životní situace a rozhodování. Proto je hlavním úkolem managementu domova upozorňovat na tyto problémy ve společnosti a vysvětlovat důležitost této služby. Vztahy s veřejností jsou pěstovány pomalu, naráží u veřejnosti na překážky (u této služby asi více než jinde). Ředitelka organizace píše tiskové zprávy do médií, spravuje internetové stránky, zajišťuje vydávání výročních zpráv. Organizace nemá jednotný grafický manuál.

**Obr. 4: Budova: Domov pro matky s dětmi Políkno<sup>52</sup>**



---

<sup>52</sup> *Obrázek vlastní zdroj, fotografováno 08. 10. 2010, autor Jitka Kovářová.*

## ZÁVĚR

V závěru následuje zhodnocení řízení jednotlivých neziskových organizací. Jak bylo řečeno již v úvodu, pro bakalářskou práci byly vybrány organizace, které jsou na Jindřichohradecku známé a mají pro město svůj význam. Je důležité připomenout, že ne každá organizace dokázala zodpovědět všechny otázky při rozhovoru, ať již z důvodu rozvoje a velikosti organizace nebo z důvodu přání některé informace nezveřejnit. Zhodnocení následuje podle dílčích oblastí řízení NNO.

### Řízení organizací

Vybrané organizace jsou profesionální, čímž se rozumí, že poskytují sociální služby dle platných pravidel, mají zaměstnance a realizují projekty např. z evropských fondů nebo z jiných dotačních titulů. Pokud bychom měli řadit vybrané neziskové organizace z hlediska vyspělosti profesionálního řízení, byla by skladba následující: Proutek o. s., Okna o. s., Meta o. s., Domov pro matky s dětmi.

Stejně tak jako komerční firmy, i vybrané NNO samozřejmě dodržují zákony a řídí se všeobecně platnými předpisy pro fungování organizace zákoníkem práce počínaje zákonem o účetnictví konče. Mezi těmito je ještě spousta dílčích zákonů a vyhlášek pro konkrétní zaměření organizace. Společným pak zůstává zákon o sociálních službách č. 108/2006 Sb.<sup>53</sup> Tento zákon přináší mnoho diskutovaného do problematiky sociálních služeb a způsobuje těmto organizacím nemalé nesnáze. I přesto, je pravda, že ho většina organizací hodnotí pozitivně. Zákon a související nařízení přináší naprostou jistotu a pravidla při práci s uživateli sociálních služeb a určitou jistotu ve financování těchto služeb. Například pro Proutek o. s. tento zákon rozvinul a definoval přístupy k uživatelům, které už vlastně měla organizace zavedené a používala je. Tento zákon tyto přístupy zlegalizoval, což bylo i pro organizaci signálem, že svoji práci zaměřuje správným směrem. Na druhé straně právě neustále se měnící legislativa a nejistota ve financování (organizace neví, kolik peněz každý rok na svoji činnost od státu dostanou, každý rok se toto číslo mění) přináší organizacím velkou nejistotu a velký tlak na plánování, rozvoj dalších služeb, přijímání zaměstnanců

---

<sup>53</sup>Česko. *Zákon č. 108/2006 Sb. o sociálních službách*. In Sběrka zákonů, Česká Republika. 2006. Dostupný z WWW: [http://portal.gov.cz/wps/portal/\\_s.155/701?number1=108%2F2006&number2=&name=z%C3%A1kon+o+soci%C3%A1ln%C3%ADch+slu%C5%BEb%C3%A1ch&text=](http://portal.gov.cz/wps/portal/_s.155/701?number1=108%2F2006&number2=&name=z%C3%A1kon+o+soci%C3%A1ln%C3%ADch+slu%C5%BEb%C3%A1ch&text=).

a realizaci dalších projektů. Také narůstající administrativa evropských i jiných projektů a organizační zajištění chodu organizace je zatěžující. Čas, který by se mohl věnovat uživatelům služeb tak nutně chybí.

Právní forma občanské sdružení zajišťuje organizacím vesměs možnost pružně reagovat na změny. Nezaměstnanecké orgány jako výbor nebo shromáždění procházejí vývojem, protože neziskové organizace vlastně vznikají jako kamarádský sen nebo vychází z potřeb podnicených okolím. S tím, jak nezisková organizace přerůstá do profesionální organizace, je třeba správně zabezpečit fungování těchto orgánů.

Velice překvapivým zjištěním je fakt, že pouze dvě z vybraných organizací (Proutek o. s. a Okna o. s.) procházejí procesem strategického plánování. Zapojením celé organizace do tohoto procesu, včetně zaměstnanců i uživatelů získávají dokonalou zpětnou vazbu a možnost více zacílit svůj další rozvoj. Mimo jiné je tento způsob práce i motivací pro zaměstnance neziskové organizace, kdy tito mají pocit sounáležitosti a možnost se podílet na plánování rozvoje organizace.

### **Řízení lidských zdrojů**

Zajímavé je spojení emocí, které nutně tuto práci provázejí a disciplinovaného řízení k dosažení cíle a úspěchu projektů. Je třeba připomenout, že zaměstnanci neziskových organizací jí věnují nejen profesionální práci při zachování kvality služby, ale také velkou osobní i časovou investici a zvláště při dynamickém rozvoji organizace tráví v práci hodně času, jsou přetíženi, práce jim zasahuje do osobního života. Proto je důležité zamýšlet se nad jejich podporou a odměnou. Zaměstnanci neziskových organizací věří v jejich poslání, jsou přesvědčeni o důležitosti své práce, která je navíc baví. Proto se jim pracuje většinou dobře a jsou spokojeni. Zaměstnanci jsou podporováni prostřednictvím supervizí, ať již externích nebo manažerských. Při supervizi, podobně jako při koučování se zaměstnanec snaží s pomocí externího vyškoleného odborníka - supervizora nalézt optimální řešení svého pracovního problému, reflektovat sám sebe a svoji vlastní práci, poznat svoje pracovní schopnosti a možnosti. Tyto supervize fungují vlastně jako takové hodnotící pohovory, přestože systém hodnocení pracovníků není tak striktně nastaven jako u firem. To je rozdíl u supervize ve firmách, kde vlastně supervizor působí většinou jako kontrolor nebo dohlížeč v určitém projektu, oddělení nebo sekci. Zaměstnancům se věnuje velká pozornost a prostor nejen v rámci kreativity a jakési volné ruky v tom, jak si práci

zorganizují, ale i hlediska vzdělání, které je důležité podporovat. Zároveň to ovšem nefunguje tak, že by nadřízený nevěděl, co dělají jeho podřízení. Velmi dobře zde funguje delegování a podpora zaměstnanců směrem dolů po organizační struktuře. Je logické, že tento způsob podpory tak pocítí i cílová skupina čili uživatelé služeb.

Zajímavou motivační technikou jak zaměstnance podpořit, je nechat je pracovat po svém, vtáhnout je do procesů organizace a umožnit jim pracovat na rozvoji neziskové organizace. Tento způsob motivace mnohdy působí více než finanční odměna. Z názorů ředitelů vybraných neziskových organizací vyplývá, že sociální služby tak, jak je realizují tyto organizace, by stát nebyl schopen zajistit a ani by to nebylo správné. Zároveň převládá mínění, že práce v neziskové organizaci, ať již tato poskytuje sociální služby nebo je zaměřena jiným směrem, je pouze práce jako každá jiná. Vybrané organizace řídí svoje provozy podle platných zákonů, pracují se svými klienty dle platných pravidel, podporují své zaměstnance, propagují své služby a daří se jim. Tak je to správné a tak se má v organizaci pracovat.

Velkou výhodou je také možnost vytvoření sítě dobrovolníků a jejich zapojení do aktivit neziskové organizace. Dobrovolníci představují dobrý potenciál pro spolupráci zvláště na benefičních akcích a případně se z jejich řad mohou časem rekrutovat budoucí zaměstnanci. Moderním trendem je tzv. firemní dobrovolnictví, kdy zaměstnanci př. finančních institucí stráví v rámci své pracovní doby jeden den v neziskové organizaci a vykonají pro ni nějakou práci - od balení výrobků po sekání dřeva. Stále více zaznamenávají neziskové organizace zájem v řadách vysokoškolských studentů o doplnění povinné praxe ke svému studiu nebo také v rámci svých diplomových prací zpracovávají studenti pro organizace různé projekty či popisují jednotlivé procesy řízení jako např. strategické plánování.

## **Finanční řízení**

Nedostatečné financování a neustálá snaha získat finance vede k tomu, že ředitel neziskové organizace většinou zastává několik pracovních funkcí, pokud je vůbec ředitelování neziskové organizace jeho hlavní pracovní náplní. Nedostatečné finance nedovolí přijmout nové zaměstnance (pouze na dobu určitou nebo krátkodobé zaměstnání). Tím se pak může stát organizační struktura nepružnou, plánuje se jen podle aktuálních výzev projektů a NNO přibírají aktivity jen proto, aby finančně přežily. Velikou příležitostí, kterou prozatím používá jen jediná organizace

(Proutek o. s.) je zmíněná metoda fundraising. Vyplatí se investovat do fundraisera a tuto pozici zřídít. Dle pohledu autorky práce je tato pozice zásadní. Fundraising nabízí široké možnosti jak oslovit veřejnost, pečovat o dárce a tím získat finanční zajištění. Umět zajistit vícezdrojové financování je pro neziskovou organizaci velkým přínosem. Možnosti financování NNO jsou tedy velkým tématem, které by zasloužilo dalšího zkoumání a zpracování.

### **Marketing, konkurence, práce s uživateli služeb**

Velký rozdíl je také v práci organizací se svými „zákazníky“, tedy uživateli služeb. Nezisková organizace poskytující sociální služby pracuje s lidmi, pomáhá jim vyznat se v jejich emocích, žít svůj život plnohodnotně podle jejich představ a možností. Organizace shromažďují a profesionálně pracují s velice citlivými osobními daty uživatelů. Nejedná se jen o rodná čísla nebo bydliště, která se dají prakticky kdekoliv zjistit. Tady jde o více: zdravotní stav, pomoc, potřeby, sny, přání, pocity. Prostřednictvím individuálních plánů, na kterých s uživatelem spolupracuje jeho klíčový pracovník, se naplňuje poslání vybraných organizací. Zde jde především o budování dobrého jména, poskytování kvalitních služeb v rámci možností organizace a získání pozice na trhu sociálních služeb při práci s lidmi s handicapem. Ale ne za každou cenu. Nejedná se tedy boj o získání co největšího počtu zákazníků a tržeb. Pokud máme v tomto směru mluvit o marketingu, zviditelňují organizace své služby chráněného bydlení, sociálně-terapeutické dílny, výměny materiálů, poskytování ubytování, formou nabídky v letáčích, prezentací na webových stránkách, prohlídek ubytovacích zařízení, aj. Marketingem jako takovým by se organizace mohly a některé se o to i snaží, zabývat ve smyslu propagace a prodeje výrobků chráněných dílen. Každý výrobek má svůj originální původ a příběh. Jakousi formou a zároveň propagací je pořádání benefičních akcí, ať se již jedná o trhy, koncerty, plesy, dražby a jiné události. Dále bychom sem mohli zařadit např. nabídku vzdělávacích služeb a školení. To jsou jen další náměty jak rozvinout a využít marketing v neziskovém sektoru.

Novým trendem v neziskovém sektoru je i tzv. sociální podnikání, které v podstatě umožňuje neziskovým organizacím podnikat. Sociální podnikání podle ŠESTÁKA<sup>54</sup> spojuje výhody podnikatelských subjektů a neziskových organizací. Klíčovým záměrem je poskytovat služby členům nebo místnímu společenství

<sup>54</sup> ŠESTÁK, J., *Chráněná dílna – nástroj k pracovnímu uplatnění a začlenění lidí se zdravotním postižením*. Týn nad Vltavou, 2007, s. 43-44.



a socializovat přebytek z tohoto hospodaření dodržením principu demokratické samosprávy podniku, kladného hospodářského záměru, který nemusí být vždy vyjádřený ziskem. Za dodržování těchto principů náleží organizaci státní dotace zakotvená v legislativě a ekonomické zvýhodnění.

Při rozhovoru s řediteli organizací na toto téma se však odpovědi různí. Někteří uvádějí, že termín a definice sociálního podnikání jsou nejasné, jiní sdílí názor, že chráněná dílna je v podstatě typem sociálního podnikání neboť zaměstnání osob se zdravotním postižením, částečně hradí úřady práce.<sup>55</sup> Tato myšlenka by si také v budoucnosti zasloužila další zkoumání.

O konkurenci lze mluvit v zaměstnávání ve chráněné dílně, výrobě a prodeji výrobků, poskytování školení a vzdělávacích akcí. Domovy sociálních služeb nebo organizace zřizované krajem nepředstavují pro vybrané neziskové organizace konkurenci, mluvíme-li o kvalitě poskytovaných služeb. Trochu jiné je to na poli uživatelů sociálních služeb, kdy většina lidí žije ještě ve větších zařízeních. V rámci transformace sociálních služeb se tento „trh“ s uživateli sociálních služeb více otvírá. Trh s nabídkou sociálních služeb je ovšem nenasycený a organizace evidují velký převis poptávky po službách.

### **Public relations – vztahy s veřejností**

Vybrané neziskové organizace pracují důsledně na vztazích s veřejností, některé pomocí fundraisingu (Proutek o. s.) a benefičních akcí. Některé organizace zkouší i politický lobbying. Cesta k vybudování důvěry u veřejnosti je složitá a politický vliv na maloměstě má svou váhu. Organizace o sobě dávají vědět i prostřednictvím tiskových zpráv. Systematičnost práce na vztazích s médii je u vybraných organizací více či méně rozvinutá. Náročná je i práce s rodinami uživatelů, jejichž pozice také není snadná, je plná nezdravých mezilidských vztahů, separace a psychické zátěže. Při práci v sociálních službách organizace pomáhají lidem s handicapem nebo složitou sociální situací, ale s narůstající samostatností těchto osob se mění i jejich potřeby a zde se organizacím otvírají nové možnosti poskytování jiných typů sociálních služeb např.

---

<sup>55</sup>ČESKO. *Zákon č. 435/2004 Sb. o zaměstnanosti*, §78. In Sběrka zákonů. Česká republika. 2004. Dostupný z WWW: [http://portal.gov.cz/wps/portal/\\_s.155/701/.cmd/ad/.c/313/.ce/10821/.p/8411/\\_s.155/701?PC\\_8411\\_number1=435/2004&PC\\_8411\\_p=72&PC\\_8411\\_name=z%C3%A1kon%20o%20zam%C4%9Bstnanosti&PC\\_8411\\_l=435/2004&PC\\_8411\\_ps=10#10821](http://portal.gov.cz/wps/portal/_s.155/701/.cmd/ad/.c/313/.ce/10821/.p/8411/_s.155/701?PC_8411_number1=435/2004&PC_8411_p=72&PC_8411_name=z%C3%A1kon%20o%20zam%C4%9Bstnanosti&PC_8411_l=435/2004&PC_8411_ps=10#10821).

podporovaného bydlení. Zároveň díky větší integraci uživatelů sociálních služeb do běžné společnosti je třeba informovat společnost o tom, jak se má chovat například k lidem s mentálním postižením. Díky této zkušenosti realizují organizace další projekty, které se setkávají u veřejnosti s kladnou odezvou. Lidé s postižením nebo ve složité sociální situaci patří mezi nás a jsou součástí naší společnosti.

### ***Závěrem...***

Z vybraných neziskových organizací jsou dvě (Proutek o. s., Okna o. s.) řízeny podobnými metodami jaké uvádí odborná literatura. Nastavení firemních procesů, organizační struktury je velice podobné a v případě práce s lidskými zdroji, zaměstnanci, také propracovanější. Rozdíl od komerčních firem je ve finančním zisku. Pro organizace je důležité v první řadě zachovat kvalitu sociální služby a realizovat projekty, které přinesou zisk, který je dále použit uvnitř organizace na rozvoj služeb místo toho, aby byl rozdělen mezi vedení organizace. Namísto kontroly práce je preferována podpora zaměstnanců, aby svoji práci mohli dělat co nejlépe. Efektivnost organizace u poskytování sociálních služeb se dá těžko měřit. Je to spíše pocitová záležitost na základě zpětné vazby od uživatelů služeb. Rozpracované jsou také audity sociálních služeb, které plynou ze zákona. Efektivní hospodaření odráží roční účetní uzávěrky NNO. V dalších poskytovaných službách jako školení a kurzy se vyhodnocují dotazníky od účastníků.

Leadeři organizací jsou i velcí vizionáři a zaměřují se na plánování do budoucnosti. Vybrané organizace řídí vzdělaní odborníci s velkými profesionálními zkušenostmi. Jsou to od přírody vůdčí osobnosti, houževnatí pracovníci, kteří tvrdě jdou za posláním organizace, i když to v neustále se měnícím legislativním prostředí není mnohdy jednoduché. Nejednou se díky byrokracii dostávají před otázku, kdy uživatelům pomáhají a zároveň vlastně škodí. V podstatě neexistuje dlouhodobá jednotná koncepce plánování sociálních služeb vycházející z centrální - státní úrovně. Koncepce, která je k dispozici, je nedostatečná. Financování neziskových organizací poskytujících sociální služby pravděpodobně zůstane menšinové a organizace budou muset hledat jiné zdroje financování. Což v jistém smyslu přináší i určitou míru svobody v plánování dalšího rozvoje.

Od pádu komunismu v roce 1989 se naše společnost v mnohém změnila. Lidem se otevřel svět, mají spoustu možností uplatnění a získávání zkušeností. Řízení

neziskových organizací a práce na jejich rozvoji je obsáhlým tématem a v budoucnu by bylo jistě zajímavé podrobněji rozpracovat dílčí témata, kterých se tato bakalářská práce ve svém obsahu dotýká.

# SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

## Literární zdroje

1. ČEPELKA, O., *Průvodce neziskovým sektorem EU*. 1. vyd. Liberec : Občanské sdružení Omega, 2003. 135 s. ISBN 80-902376-3-0.
2. ČEPELKA, O., *Průvodce neziskovým sektorem EU II. díl*. 1.vyd. Liberec : Občanské sdružení Omega, 2003. 177 s. ISBN 80-902376-4-9.
3. DAŇKOVÁ, M., *Koučování: kdy, jak a proč: rady pro všechny manažery*. 1.vyd. Praha : Grada Publishing, 2008. 112 s. ISBN 978-80-247-2047-0.
4. DĚDINA, J., CEJTHAMR, V., *Management a organizační chování*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 2005. 340 s. ISBN 80-247-1300-4.
5. DE VITO, J. A., *Základy mezilidské komunikace*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 2008. 512 s. ISBN 978-80-247-2018-0.
6. FOTR, J., *Strategické finanční plánování*. 1. vyd. Praha : Grad Publishing, 1999. 149 s. ISBN 80-7169-694-3.
7. HANNAGAN, T. J., *Marketing pro neziskový sektor*. Přeložila Jana Novotná. 1. vyd. Praha : Management Press, 1996. 205 s. ISBN 80-85943-07-7.
8. JEHLIČKA, M., *Aktivistův průvodce mediální galaxií*. Praha : Vydalo Centrum pro podporu občanů sdružení Arnika, 2006, v rámci řady „Příručky“, 35 s.
9. KOLAJOVÁ, J., *Týmová spolupráce*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 2006. 112 s. ISBN 80-247-1764-6.
10. KOLEKTIV AUTORŮ, *Řízení neziskových organizací*. 1. vyd. Praha : Nadace Lotos s finanční podporou NROS z Phare programu EU, 1996. 186.
11. LEDVINOVÁ, J., PEŠTA, K., *Základy fundraisingu*. Praha : Informační centrum nadací a jiných neziskových organizací za podpory Nadace rozvoje občanské společnosti, 1996. 141 s. ISBN 162963 06.
12. PLAMÍNEK, J., *Vedení lidí, týmů a firem. Praktický atlas managementu*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 2002. 156 s. ISBN 80-247-0403-X.
13. PLAMÍNEK, J., *Tajemství motivace*. 1.vyd. Praha : Grada Publishing, 2007. 128 s. ISBN 978-80-247-1991-7.

14. PLAMÍNEK, J., FIŠER, R., *Řízení podle kompetencí. Management by Competencies* 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 2005. 180 s. ISBN 80-247-1074-9.
15. SCHARLAU, CH. *Techniky vedení rozhovoru. Zdokonalte své komunikační dovednosti.* 1.vyd. Praha : Grada Publishing, 2008. ISBN 978-247-2234-4.
16. SMEJKAL, V., RAIS, K., *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích.* 3. vyd. Praha : Grada Publishing, 2010. 360 s. ISBN 978-80-247-3051-6.
17. ŠEDIVÝ, M., MEDLÍKOVÁ, O., *Úspěšná nezisková organizace.* 1.vyd. Praha : Grada Publishing, 2009. 160 s. ISBN 978-80-247-2707-3.
18. ŠESTÁK, J., *Chráněná dílna – nástroj k pracovnímu uplatnění a začlenění lidí se zdravotním postižením.* Týn nad Vltavou : Domov sv. Anežky, o.p.s., 2007. 81 s. ISBN 978-80-254-0108-8.

## Legislativní dokumenty

1. Česko. Zákon č. 2/1993 Sb., Listina základních práv a svobod. *In Sbíрка zákonů, Česká republika.* 1993. Dostupný z WWW: [http://portal.gov.cz/wps/portal/\\_s.155/701?number1=2%2F1993&number2=&name=listina+z%C3%A1kladn%C3%ADch+pr%C3%A1v+a+svobod&text=.](http://portal.gov.cz/wps/portal/_s.155/701?number1=2%2F1993&number2=&name=listina+z%C3%A1kladn%C3%ADch+pr%C3%A1v+a+svobod&text=)
2. Česko. Zákon č. 435/2004 Sb. o zaměstnanosti, §78. *In Sbíрка zákonů, Česká republika.* 2004. Dostupný z WWW: [http://portal.gov.cz/wps/portal/\\_s.155/701/.cmd/ad/.c/313/.ce/10821/.p/8411/\\_s.155/701?PC\\_8411\\_number1=435/2004&PC\\_8411\\_p=72&PC\\_8411\\_name=z%C3%A1kon%20o%20zam%C4%9Bstnanosti&PC\\_8411\\_l=435/2004&PC\\_8411\\_ps=10#10821.](http://portal.gov.cz/wps/portal/_s.155/701/.cmd/ad/.c/313/.ce/10821/.p/8411/_s.155/701?PC_8411_number1=435/2004&PC_8411_p=72&PC_8411_name=z%C3%A1kon%20o%20zam%C4%9Bstnanosti&PC_8411_l=435/2004&PC_8411_ps=10#10821)
3. Česko. Zákon č. 108/2006 Sb. o sociálních službách. *In Sbíрка zákonů, Česká Republika.* 2006. Dostupný z WWW: [http://portal.gov.cz/wps/portal/\\_s.155/701?number1=108%2F2006&number2=&name=z%C3%A1kon+o+soci%C3%A1ln%C3%ADch+slu%C5%BEb%C3%A1ch&text=.](http://portal.gov.cz/wps/portal/_s.155/701?number1=108%2F2006&number2=&name=z%C3%A1kon+o+soci%C3%A1ln%C3%ADch+slu%C5%BEb%C3%A1ch&text=)
4. Česko. Zákon č. 33/2008 Sb., kterým se mění zákon č.83/1990 Sb. o sdružování občanů. *In Sbíрка zákonů, Česká republika.* 2008, částka 11, s. 534. Dostupný z WWW: <http://aplikace.mvcr.cz/archiv2008/sbirka/2008/sb011-08.pdf>.

## Elektronické zdroje

1. *Přehled základních typů nestátních neziskových organizací v ČR.* [online]. 2010. [cit. 17. 10. 2010]. Dostupný z WWW: [http://neziskovky.cz/\\_dataPublic/attachments/baf51c60beabc8c02a62736620568fea/prehled\\_nno.pdf](http://neziskovky.cz/_dataPublic/attachments/baf51c60beabc8c02a62736620568fea/prehled_nno.pdf).
2. *Role neziskových organizací ve společnosti.* [online]. [cit. 19. 2. 2011]. Dostupný z WWW: <http://www.tretipatro.cz/index.php?cmd=page&id=29>.
3. ANDERLE, P., *Máme na čem stavět.* [online]. 2002. [cit. 19. 2. 2011]. Dostupný z WWW: <http://neziskovky.cz/cz/fakta/neziskovy-sektor-v-cr/historie-ns-v-cr/>.
4. *Statistika počtu nno v letech 1990-2010.* [online]. 2010. [cit. 19. 2. 2011]. Dostupný z WWW: [http://neziskovky.cz/\\_dataPublic/attachments/48ef03863112b56e999d2434fe2991f4/stat\\_NNO\\_tabulka\\_1990\\_2010.pdf](http://neziskovky.cz/_dataPublic/attachments/48ef03863112b56e999d2434fe2991f4/stat_NNO_tabulka_1990_2010.pdf).
5. *Základní formy neziskových organizací.* [online]. [cit. 19. 2. 2011]. Dostupný z WWW: <http://www.tretipatro.cz/index.php?cmd=page&id=27>.
6. *Národní zpráva o strategiích sociální ochrany a sociálního začleňování na léta 2008-2010.* [online]. Poslední aktualizace 27. 5. 2010. [cit. 19. 2. 2011]. Dostupný z WWW: [http://www.mpsv.cz/files/clanky/5829/zprava\\_cj.pdf](http://www.mpsv.cz/files/clanky/5829/zprava_cj.pdf).
7. *Evropský sociální fond.* [online]. 2008. [cit. 24. 2. 2011]. Dostupný z WWW: [http://ec.europa.eu/regional\\_policy/funds/fse/index\\_cs.htm](http://ec.europa.eu/regional_policy/funds/fse/index_cs.htm).
8. *Statut NROS.* [online]. 2009. [cit. 24. 2. 2011]. Dostupný z WWW: [http://www.nros.cz/o\\_nadaci/statut\\_nros2009.pdf](http://www.nros.cz/o_nadaci/statut_nros2009.pdf).
9. *Sociální služby, Zajištění kvality sociálních služeb.* [online]. Poslední aktualizace 27. 5. 2010. [cit. 24. 2. 2011]. Dostupný z WWW: <http://www.mpsv.cz/cs/9#zkss>.
10. *Podpora transformace sociálních služeb.* [online]. Poslední aktualizace 27. 5. 2010. [cit. 24. 2. 2011]. Dostupný z WWW: <http://www.mpsv.cz/cs/7058>.
11. *Výroční zpráva o. s. Meta 2009.* [online]. 2009. [cit. 24. 3. 2011]. Dostupný z [WWW: http://www.osmeta.cz/o\\_sdruzeni/vyrocky/vyrocní\\_zprava\\_09.htm](http://www.osmeta.cz/o_sdruzeni/vyrocky/vyrocní_zprava_09.htm).
12. *Výroční zpráva 2009, občanského sdružení Okna.* [online]. 2009. [cit. 24. 3. 2011]. Dostupný z WWW: [http://www.okenko.eu/wp-content/uploads/2010/12/vyrocka\\_upravena.pdf](http://www.okenko.eu/wp-content/uploads/2010/12/vyrocka_upravena.pdf).

13. *Výroční zpráva 2009, Proutek o. s.* [online]. 2009. [cit. 24. 3. 2011]. Dostupný z WWW:[http://www.proutek.cz/digitalAssets/154611\\_32\\_v\\_\\_ro\\_\\_n\\_\\_\\_zpr\\_\\_va\\_web-2.pdf](http://www.proutek.cz/digitalAssets/154611_32_v__ro__n___zpr__va_web-2.pdf).
14. *Výroční zpráva 2009. Domov pro matky s dětmi Polítko.* [online]. 2009. [cit. 24. 3. 2011]. Dostupný z WWW:  
<http://www.jh.cz/public/mujh/images/File/DMD/Vyrocní%20zprava%202009.pdf>.

## Ostatní zdroje

Vlastní výzkum autorky práce, zápisky a audio nahrávky z řízených rozhovorů:

- Vlastní výzkum autorky práce ze dne 12. 10. 2010 – Občanské sdružení Meta.
- Vlastní výzkum autorky práce ze dne 8. 10. 2010 – DDM Polítko.
- Vlastní výzkum autorky práce ze dne 3. 11. 2010 – Okna, občanské sdružení.
- Vlastní výzkum autorky práce ze dne 3. 11. 2010 – Proutek o. s.

## Tabulky a obrázky

1. Tab. 1: Struktura zdrojů financování podniku.
2. Tab. 2: Maslowova pyramida potřeb.
3. Obr. 1: Mapa působnosti Meta o. s.
4. Obr. 2: Obraz Slunce - výrobek chráněné dílny Okna o. s.
5. Obr. 3: Akce cihla 2008, benefiční cihly se vzkazy zakoupené návštěvníky města Třeboň.
6. Obr. 4: Budova: Domov pro matky s dětmi Polítko.

## **SEZNAM ZKRATEK**

DDM – Domov pro matky s dětmi

EK – Evropská komise

ESF – Evropský sociální fond

IOP – Integrovaný operační program

MPSV- Ministerstvo práce a sociálních věcí

NNO – Nestátní nezisková organizace

NROS – Nadace rozvoje občanské společnosti

O. S. – Občanské sdružení

PR – Public relations – vztahy s veřejností

YMCA - Young Men´s Christian Association - Křesťanské sdružení mladých lidí



# PŘÍLOHY

## I. Otázky pro řízený rozhovor

### OBECNÉ

1. Vznik organizace? Kdy, jak, proč?
2. Poslání, vize, hodnoty?
3. V čem jste jedineční?
4. Právní forma Vaší organizace?
5. Výhody?
6. Nevýhody?
7. Hlavní činnosti a poskytované služby?
8. Kdo jsou Vaši uživatelé a kolik jich máte?
9. Legislativní platforma?
10. Zákon o sociálních službách - co pro Vás znamená v praxi?
11. Jeden příklad za všechny?

### ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ

12. Organizační struktura Vaší NNO?
13. Kolik máte zaměstnanců?
14. Kolik máte pracovních úvazků?
15. Týmy a jejich vzájemná komunikace?
16. Struktura porad týmů?
17. Jakou kvalifikaci potřebují Vaši zaměstnanci?
18. Kde a jak hledáte, vybíráte zaměstnance?
19. Máte nastavený systém vzdělávání zaměstnanců? Jaký?
20. Máte nastavený systém hodnocení zaměstnanců? Jaký?
21. Máte nastavený systém odměňování zaměstnanců? Jaký?
22. Jak motivujete svoje zaměstnance a co se Vám osvědčilo, na co lidé slyší?
23. Jak podporujete svoje zaměstnance, týmy, vedoucí?
24. Supervize? - jaké?
25. Koučing?
26. Teambuilding?
27. Umíte si vytvořit čas na řízení lidí?
28. Jak získáváte zpětnou vazbu od svých zaměstnanců?
29. Nabízíte svým zaměstnancům nějaké služby, výhody - outplacement?

### FINANČNÍ ŘÍZENÍ

30. Jaký je Váš roční rozpočet?
31. Zdroje financování rozpočtu - podíl státu, vlastní zdroje, dary, dotace, granty?
32. Jaké jsou Vaše investice?

33. Jaké jsou Vaše vlastní příjmy?
34. Kdo Vám platí za služby, které poskytujete?
35. Máte vypracován roční plán PR, FR a marketingu?
36. Vyhledáváte nové zdroje?
37. Provozujete fundraising - firemní, individuální, dárcovství, benefiční akce?
38. Zaměstnáváte fundraisera, na jaký úvazek?
39. Jak navazujete a udržujete kontakty s dárci?
40. Jaké činnosti Vaší organizace Vám přinášejí největší zisk?
41. Kde jsou finanční mezery?
42. Jak se díváte na problém ceny za službu ve Vaší organizaci?
43. Co pro Vás znamená cena, jaká je cenová politika, náklady na služby?
44. Co ovlivňuje ceny služeb ve Vaší organizaci?
45. Na co klade Vaše organizace největší důraz při poskytování služeb - na cenu, kvalitu nebo reklamu?
46. Jaké jsou hlavní vlastnosti služeb, které Vaše organizace poskytuje?
47. Jaký životní cyklus mají Vaše služby - zavádění, růst, zralost, nasycení?
48. Pokles ve vztahu k poptávce a času?
49. Jakým způsobem toto ovlivňuje Vaši organizaci?
50. Lobbujete?
51. Vedete Vaše zaměstnance tak, aby mysleli fundraisingově?
52. Budujete Vaši důvěryhodnost a transparentnost vaší organizace, jak?

## ŘÍZENÍ FIRMY

53. Firemní kultura, jak ji vnímáte, v čem spočívá? - zvyky, etický kodex, org. řád, historiky, anekdoty, vzory a významné osobnosti, jasně daná pravidla firemní kultury a dodržujete je?
54. Styl řízení organizace - direktivní, liberální, kdo má pravomoce, kdo má rozhodující slovo?
55. Strategické plánování - swot a steep analýzy, jak často pracujete, jak se Vám daří dodržovat výstupy a strategický plán?
56. Spolupracuje Vaše organizace s jinými institucemi v rámci strategického plánování?
57. Jaké faktory mají na Vaši organizaci největší vliv - sociální, technologické, ekonomické, politické - konkrétní příklady?
58. Kdo se podílí na strategickém plánování?
59. Kdo určuje, jaké služby poskytujete a jaké výrobky produkuje?
60. Jaké metody se používají pro hodnocení Vašich služeb?
61. Čím a jak se měří úspěch Vaší NNO?
62. Je Vaše NNO efektivní, jak to poznáte?
63. Uplatňuje se ve Vaší organizaci Pareto pravidlo " 20/80"?
64. Jaké jsou Vaše kontrolní mechanismy?
65. Projekty, které realizujete?
66. EU-projekty realizujete?
67. Prevence syndromu vyhoření?

68. Maslowova hierarchie potřeb? Co pro Vás konkrétně znamenají její stupně jako ředitele NNO?
69. Jaké je podle Vás rozdíly v řízení NNO a řízení podnikatelského subjektu?
70. Jak se podle Vás změní požadavky nynějších zákazníků v budoucnu?
71. Jaké hrozby - obecně pro NNO v sociálních službách vnímáte?

## MARKETING

72. Co pro Vás znamená marketing organizace?
73. Provádíte marketingový výzkum, testy?
74. Na co se vaše organizace zaměřuje - služby -již víme, výrobky?
75. Funkce marketingu ve Vaší organizace, kdo je za něj odpovědný?
76. Jak typ organizace jste: dárcovská, komerční, vzájemná, podnikatelská?
77. Jak posuzujete kvalitu Vašich služeb?
78. Jaké je velikost -rozsah vašich služeb?
79. Myslíte, že je důležité zajímat se o marketing ve vztahu k vaší organizaci?
80. Komu je Vaše organizace odpovědná?
81. Jaké to má důsledky?
82. Jak, kde, za co nakupují klienti Vaše služby - výrobky?
83. Jaké marketingové aktivity Vaše organizace pořádá?
84. Jak je zajištěn odbyt Vašich výrobků a služeb? Sociální podnikání?

## KONKURENCE

85. Jak chápete konkurenci - kdo to je?
86. Co je Vás odlišuje od konkurence?
87. Jak zachovat konkurence-schopnost Vaší organizace?

## VZTAHY S VEŘEJNOSTÍ -PUBLIC RELATIONS

88. Máte zaměstnance na PR?
89. Jaký je image a styl Vaší NNO?
90. Jakou roli pro Vás hraje místo poskytování služeb?
91. Jaká je dostupnost služeb pro Vaše uživatele?
92. Co pro Vás znamená reklama - vytváříte ji?
93. Role PR ve Vaší organizaci?
94. Jsou do PR zapojení i Vaši zaměstnanci? Jak?
95. Jaké materiály vydáváte, máte web, jste na facebooku či jiné sociální síti? Desing, vizitky, emaily, výroční zprávy, dokumenty?

## PRÁCE S UŽIVATELI VAŠICH SLUŽEB

96. Individuální plánování?
97. Jak s klienty pracujete?
98. Jak a kde je získáváte?

99. Čím je přesvědčíte o kvalitě Vašich služeb?
100. Jak poznáte, že klientovi Vaše služba pomáhá?
101. Jak velká je vlastně poptávka po Vašich službách?
102. Může poskytování Vašich služeb nahradit stát?
103. Jak by to měl v takovém případě udělat?