

Sledování procesu zavádění nové služby poskytované neziskovou organizací

Ivana Scharfová

Bakalářská práce
2009



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta humanitních studií

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně

Fakulta humanitních studií

Ústav pedagogických věd

akademický rok: 2008/2009

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Ivana SCHARFOVÁ**
Studijní program: **B 7507 Specializace v pedagogice**
Studijní obor: **Sociální pedagogika**

Téma práce: **Sledování procesu zavádění nové služby
poskytované neziskovou organizací**

Zásady pro vypracování:

Studium literatury
Zpracování rešerší odborné literatury
Vypracování osnovy a struktury bakalářské práce
Příprava analytické části
Zpracování teoretických východisek a teoretické části BC
Příprava praktické části BC
Metodologie práce, přehled a popis metodik
Zpracování teoretické a praktické části bakalářské práce
Teoretická a praktická východiska, závěry a doporučení pro praxi

Rozsah práce:

Rozsah příloh:

Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná/elektronická**

Seznam odborné literatury:

DUBEN,R. **Neziskový sektor v ekonomice a společnost.** Praha: Codex Bohemia 1996. ISBN 80-85963-19-1

AUTORSKÝ KOLEKTIV. **Nevýdělečné organizace 2006.** Praha: Meritum Segment. ISBN 80-7357-169-2

PLAMÉNEK, J. SVATOŠ, V. HLEDÍKOVÁ, J. BABOUŠEK, P. JANDÁKOVÁ, H. ZEŤEK, J. **Řízení neziskových organizací, 1. vydání.** Praha: 1996.

FRIČ, P. **Aktivity a potřeby neziskových organizací v České republice.** Praha: 1998. ISBN 80-902633-0-5

FRIČ, P. **Neziskové organizace a ovlivňování veřejné politiky. Rozhovory o neziskovém sektoru II.** Praha: Agnes, 2000. ISBN 80-902633-6-4

HLOUŠEK, J. **Právní minimum pro pracovníky neziskových organizací (a nejen pro ně).** Hradec Králové: Občanské poradenské středisko, o.p.s., 2000. ISBN 80-902749-2-7

ČEPELKY, O. **A PŘÁTELÉ. Práce s veřejností v nepodnikatelském sektoru.** Liberec: Nadace Omega, 1997. ISBN 80-902376-0-6

FRIČ, P. **A KOLEKTIV. Strategie rozvoje neziskového sektoru.** Praha: Forum dárců

Vedoucí bakalářské práce:

Ing. Mgr. Leona Hozová
Ústav pedagogických věd

Datum zadání bakalářské práce:

18. února 2009

Termín odevzdání bakalářské práce:

15. května 2009

Ve Zlíně dne 18. února 2009



L.S.

prof. PhDr. Vlastimil Švec, CSc.
děkan

Mgr. Soňa Vávrová, Ph.D.
vedoucí katedry

PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ/DIPLOMOVÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že

- odevzdáním diplomové/bakalářské práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby ¹⁾;
- beru na vědomí, že diplomová/bakalářská práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému dostupná k prezenčnímu nahlédnutí;
- na moji diplomovou/bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3 ²⁾;
- podle § 60 ³⁾ odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- podle § 60 ³⁾ odst. 2 a 3 mohu užít své dílo – diplomovou/bakalářskou práci - nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s předchozím písemným souhlasem Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše);
- pokud bylo k vypracování diplomové/bakalářské práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tj. k nekomerčnímu využití), nelze výsledky diplomové/bakalářské práce využít ke komerčním účelům.

Ve Zlíně 10.5. 2009

.....


1) zákon č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, § 47b Zveřejňování závěrečných prací:

(1) Vysoká škola nevydělečně zveřejňuje disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce, u kterých proběhla obhajoba, včetně posudků oponentů a výsledku obhajoby prostřednictvím databáze kvalifikačních prací, kterou spravuje. Způsob zveřejnění stanoví vnitřní předpis vysoké školy.

(2) Disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce odevzdané uchazečem k obhajobě musí být též nejméně pět pracovních dnů před konáním obhajoby zveřejněny k nahlížení veřejnosti v místě určeném vnitřním předpisem vysoké školy nebo není-li tak určeno, v místě pracoviště vysoké školy, kde se má konat obhajoba práce. Každý si může ze zveřejněné práce pořizovat na své náklady výpisy, opisy nebo rozmnoženiny.

(3) Platí, že odevzdáním práce autor souhlasí se zveřejněním své práce podle tohoto zákona, bez ohledu na výsledek obhajoby.

2) zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 35 odst. 3:

(3) Do práva autorského také nezasahuje škola nebo školské či vzdělávací zařízení, užíje-li nikoli za účelem přímého nebo nepřímého hospodářského nebo obchodního prospěchu k výuce nebo k vlastní potřebě dílo vytvořené žákem nebo studentem ke splnění školních nebo studijních povinností vyplývajících z jeho právního vztahu ke škole nebo školskému či vzdělávacímu zařízení (školní dílo).

3) zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 60 Školní dílo:

(1) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení mají za obvyklých podmínek právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla (§ 35 odst.

3). Odpirá-li autor takového díla udělit svolení bez vážného důvodu, mohou se tyto osoby domáhat nahrazení chybějícího projevu jeho vůle u soudu. Ustanovení § 35 odst. 3 zůstává nedotčeno.

(2) Není-li sjednáno jinak, může autor školního díla své dílo užít či poskytnout jinému licenci, není-li to v rozporu s oprávněnými zájmy školy nebo školského či vzdělávacího zařízení.

(3) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení jsou oprávněny požadovat, aby jim autor školního díla z výdělků jim dosaženého v souvislosti s užitím díla či poskytnutím licence podle odstavce 2 přiměřeně přispěl na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložily, a to podle okolností až do jejich skutečné výše; přitom se přihlédne k výši výdělků dosaženého školou nebo školským či vzdělávacím zařízením z užití školního díla podle odstavce 1.

ABSTRAKT

V dnešní uspěchané a přetechnizované době, kdy každý myslí jen sám na sebe, je velkou vzácností, obdržet pomoc a podporu v různých tíživých situacích v životě. Za těmito účely jsou zakládány neziskové organizace s vytyčeným posláním, pomáhat potřebným, aniž by za tuto službu cokoliv očekávaly.

Ve své bakalářské práci jsem se zaměřila na monitorování jedné neziskové organizace při zavádění nové služby na trh a to formou kvalitativní výzkumné strategie s metodou triangulace.

Klíčová slova:

Nezisková organizace, vize, poslání, strategie, management, nadace, nadační fond, občanské sdružení, církevní a náboženské společnosti a obecně prospěšná společnost.

ABSTRACT

Today we live in a hurried, overtechnicized world and people are very selfish. Getting a helping hand and support in difficult life situations seems to be a rarity. That is why the non-profit making organizations with very clearly set tasks are founded . The tasks are to help those who need it and not expect anything for that.

In this thesis I concentrated on monitoring of one of the non- profit making organizations which has been introducing a new service to the market. The research was made by a strategy of qualitative investigation and a method of triangulation.

Key words: non-profit making organization, vision, mission, strategy, management, foundation, endowment fund, civil association, clerical and religious community and not-for-profit organization.

Děkuji paní Ing. Mrg. Leoně Hozové za odbornou pomoc a čas, který mi při studiu a zpracování bakalářské práce poskytla. Zároveň děkuji manželovi a synovi, bez jejichž tolerance a pochopení bych se nemohla studiu věnovat.

Motto:

Až ti bude nejhůř, otoč se ke slunci a všechny stíny padnou za tebe.

Autor neznámý

OBSAH

ÚVOD	10
I TEORETICKÁ ČÁST	12
NEZISKOVÉ ORGANIZACE, NEZISKOVÝ SEKTOR	13
1.1 HISTORIE NEZISKOVÉHO SEKTORU V ČESKÉ REPUBLICE	13
1.2 DNEŠNÍ PŮSOBENÍ NEZISKOVÉHO SEKTORU	17
VZNIK A ZÁNİK NEZISKOVÉ ORGANIZACE	22
2.1. ORGÁNY NEZISKOVÉ ORGANIZACE	26
POSLÁNÍ NEZISKOVÉHO SEKTORU	29
1.1 VIZE NEZISKOVÉ ORGANIZACE	29
3.2 DEFINICE POSLÁNÍ	30
3.3 STRATEGIE	33
1.1.1 Inovační strategie	33
3.4 FUNKCE A CÍLE NEZISKOVÝCH ORGANIZACÍ	34
MANAGEMENT A FINANCOVÁNÍ NEZISKOVÉHO SEKTORU	35
4.1. MANAGEMENT NEZISKOVÉHO SEKTORU	35
1.1.2 Plánování.....	36
1.1.2.1 Komplexní strategické plánování	37
1.1.3 Vedení	39
1.1.4 Organizování	42
1.1.4.1 Organizační struktura.....	43
1.1.5 Kontrolování	45
4.2 FINANCOVÁNÍ NEZISKOVÉHO SEKTORU	46
1.1.6 Fundraising - získávání finančních prostředků	47
PRÁVNÍ FORMY NEZISKOVÉHO SEKTORU	52
5.1. NADACE	53
5.2. NADAČNÍ FOND	56
5.3 CÍRKEVNÍ A NÁBOŽENSKÁ SPOLEČNOST	56
5.4 OBECNĚ PROSPĚŠNÁ SPOLEČNOST	57
5.5 OBČANSKÉ SDRUŽENÍ.....	59
II PRAKTICKÁ ČÁST	62
ÚVOD DO PRAKTICKÉ ČÁSTI	63
6.1 METODOLOGIE	63
1.1.7 Cíl výzkumu	64
1.1.8 Vymezení výzkumného problému.....	64
1.1.9 Výzkumná jednotka.....	65
1.1.10 Sběr dat.....	65
1.1.11 Způsob zpracování dat	65

7	POPIS KAMARÁD – NENUDA O.S.....	66
7.1	KAMARÁD – NENUDA O.S. A JEHO POSLÁNÍ	67
7.2	KAMARÁD – NENUDA O.S. – PROSTORY	68
7.3	ANALÝZA LIDSKÝCH ZDROJŮ ORGANIZACE KAMARÁD – NENUDA O.S.....	69
7.3.1	Lidské zdroje organizace v současnosti	69
7.3.1.1	Popis pracovních funkcí.....	70
7.3.1.2	Vzdělání lidských zdrojů neziskové organizace Kamarád – Nenuda o.s. 71	
7.3.1.3	Získávání nových lidských zdrojů	71
7.3.2	Strategický rozvoj lidských zdrojů.....	72
7.3.2.1	Strom cílů rozvoje lidských zdrojů neziskovou organizací	72
7.3.2.2	Plánování potřeby pracovníků	73
7.3.2.3	Získávání pracovníků.....	74
7.3.2.4	Financování zaměstnanců	74
7.4	ANALÝZA POTŘEBNOSTI.....	74
7.5	ANALÝZA KONKURENTŮ	81
7.6	PŘEDPOKLÁDANÉ VYUŽITÍ VÝSLEDKŮ	83
7.7	PROJEKT – EKO ŠKOLKA	84
7.7.1	Stručný obsah projektu.....	84
7.7.2	Cíl Eko – školky	86
7.7.3	Partneři projektu.....	87
7.7.4	Inovativnost projektu.....	87
7.7.5	Udržitelnost projektu.....	88
7.7.6	Cílová skupina projektu	89
7.8	ZÁVĚR Z VÝZKUMU ŠETŘENÍ	89
	ZÁVĚR	90
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....	92
	INTERNETOVÉ ODKAZY	94
	SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK	96
	SEZNAM TABULEK.....	97
	SEZNAM OBRÁZKŮ A GRAFŮ	98
	SEZNAM PŘÍLOH.....	99

ÚVOD

V úvodu mé bakalářské práce jsem si dovolila citovat velmi známého amerického filozofa, vědce Benjamina Franklina (In Čepelka a přátelé, 1997).

„ Kdo to umí, s tím jde celý svět, kdo to neumí, ten jde světem sám.“

Benjamina Franklin

Domnívám se, že se citát hodí k mému tématu bakalářské práce, které zní „ Sledování procesu zavádění nové služby poskytované neziskovou organizací “. Takže mým monitorováním se ukáže, zda to tahle nezisková organizace umí, aby s ní šel celý svět.

Toto téma jsem si vybrala z několika důvodů. Hlavním důvodem bych ráda uvedla můj osobní názor. Domnívám se, že význam neziskového sektoru pro naši společnost je velmi značný, neboť často zaskakuje a pomáhá na těch místech a v těch životních situacích, kde stát na to sám nestačí, nebo ten nedostatek nevidí a možná, nechce vidět. Jako druhý důvod, proč jsem si toto téma vybrala byla malá vnitřní výzva se dozvědět více o problematice, fungování a organizování v neziskovém sektoru, neboť mé zkušenosti, zatím nejsou velké, ale ráda bych se v této oblasti zdokonalila a dosáhla určitého cíle v jedné neziskové organizaci, která se v tuto dobu pokouší, uvést novou službu na trh, a setkává se, se spoustou překážek a zjištěním, jak to není jednoduché a je to značně velký boj v prosazování a získávání určitého místa v našem státě, a stát se pro někoho užitečným, což je moje poslední odůvodnění výběru tématu bakalářské práce.

Má práce se skládá jak z teoretické, tak i praktické části. Ráda bych v mé bakalářské práci dosáhla poskytnutí srozumitelných, podrobných informací, co je neziskový sektor, a to v co nevyšší míře. Pokusím se, vymezit rozdíly mezi neziskovými organizacemi a charakterizovat rysy neziskových organizací, osvětlit jaký je a v čem vidím, užitečnost neziskových sektorů.

V následující kapitole po úvodu, v teoretické části se snažím podat ucelený přehled ve výše uvedené oblasti, ráda bych se krátce zmínila o historii neziskového sektoru, dále následuje krátký popis současné doby. Druhou kapitolu zahájíme objasněním vzniku a zániku neziskového sektoru a jeho orgány. V třetí části se budem zabírat termíny vize, poslání, a jakou roli hraje poslání v neziskových organizacích a vše co s posláním souvisí. Další

kapitoly bych ráda věnovala řízení, financování neziskového sektoru. Následující kapitolu věnuji podrobně právním formám neziskového sektoru.

V části praktické se zaměřuji na popsání neziskové organizace Kamarád – Nenuda o.s., o které jsem se rozhodla psát. Neziskovou organizaci budu doprovázet při jejím postupu nebo procesu zavádění nové služby na trh. Část mé bakalářské práce věnuji zpracování projektu a výzkumným analýzám, kterou jsou součástí projektu. Tento projekt bude podán na pokladě výzvy Evropských strukturálních fondů.

Je samozřejmostí, že praktická část budu obsahovat popis celé doby, jak jsem doprovázela a sledovat neziskovou organizaci, jak postupuje při zavádění služby na trh a jaký je její úspěch.

Pevně doufám, že nezisková organizace Kamarád- Nenuda o.s. své plány úspěšně dotáhne do konce a do svého vytyčeného cílu dorazí jako vítěz.

Na našem trhu si vybuduje místo další nezisková organizace a přispěje svou službou na zkvalitnění života obyvatel.

TEORETICKÁ ČÁST

NEZISKOVÉ ORGANIZACE, NEZISKOVÝ SEKTOR

Již v dětství jsme velmi často slýchávali, že historie je učitelkou moudrosti. Historie je pro nás poučení, a měli bychom si v tomto případě uvědomit, že existence neziskových organizací nás doprovází déle než dva tisíce let.

Ve velkém množství literatury se můžeme dočíst, že v každém historickém období působily organizace na dobrovolné bázi, neziskové bázi, nabízeli pomoc, aktivity a činnosti pro širokou veřejnost bez rozdílů společenského postavení. Již ve starověku měli vladaři co do činění s jejich vlivem na chod společnosti. Stejně jako dnešní vysokí státní zástupci i oni chápali, že sdružování občanů sebou nezbytně přináší tlak na politiku státu. Tento tlak nebyl a není příliš v lásce v žádné době. V období starověkých vládců byla činěna různá opatření, jak se vyhnout tlaku společnosti a i v nynější době pocítujeme někdy menší státní nevoli.

1.1 Historie neziskového sektoru v České republice

Na internetových stránkách (www.neziskovky.cz) píše Anderle, že historie občanských aktivit patří v našich dějinách k těm, na které můžeme být právem hrdí. Musíme o nich ovšem vědět. To, že se lidé sdružují do skupin, komunit, celků a stavů, je zcela přirozené. A tak vznikají regionální svazy šlechty, ochranné svazy měst, řemeslnické cechy a sdružení. Cechy představují korporativní typ spolčování - povinné členství na základě určitého znaku příslušnosti k řemeslu, k činnosti. Protikladem toho je asociativní typ spolčování - členové spolků se sdružují naprosto dobrovolně. Počátky asociativního principu je třeba hledat v době osvícenského myšlení. Ale již ve středověku se některá sdružení spolkům podobají - laická náboženská bratrstva, literátská bratrstva, mariánské družiny, učené vzdělávací a vědecké sodality. V našich zemích jsou již ve 13. století činěny pokusy o ustavení řemeslných organizací - cechů. Slovo cech (Zeche) v podstatě znamená řád, společenství. Pražští řezníci měli svá privilegia sdružovací již z doby Přemysla Otakara II. V roce 1365 Karel IV. potvrdil privilegia malířům (k nim patřili například i knihaři). Bratrstvo malířů bylo v Praze ustaveno již v roce 1348. Podobné cechy vznikají v Evropě daleko později: 1401 Paříž, 1403 Londýn, 1502 Štrasburk.

Období osvícení sehrává velmi významnou roli v rozvoji spolků a sdružování.

„Olomouc se proslavuje svou první osvícenskou společností, která vzniká v roce 1746 v Olomouci SOCIETAS INCOGNITORUM ERUDITORUM (Společnost neznámých). První osvícenská společnost se skládá ze členů kriticky naladěných vědců a náboženských učenců, nespokojených s monopolem jezuitů ve školství. Přírodovědec Ignác Born byl iniciátorem vzniku Soukromé učené společnosti, která se v roce 1784 se prezentuje jako veřejná Královská česká společnost nauk, společnost Soukromé učené společnosti, která byla založena Ignácem Bornem. A první mecenášský spolek u nás se zrozuje v 1796 pod názvem Společnost vlasteneckých přátel umění v Čechách. Tato společnost se stala značnou podporou výtvarného umění a položila základy dnešní Národní galerie“.¹

Obzvláště velký význam pro tyto společnosti měli tak zvaní mecenáši, v dnešní době jsou označováni jako sponzoři, a všichni víme, že v neziskovém sektoru hrají jednu z nejdůležitějších rolí v oblasti financování neziskového sektoru. Anderle uvádí v článku, Útržky z historie neziskového sektoru – Máme na čem stavět ([www.neziskovky](http://www.neziskovky.cz)), velmi známého mecenáše architekta Josefa Hlávku. Díky jemu máme do češtiny přeloženo celé dílo Shakespearovo. Mnohá umělecká díla byla zachráněna tím, že je Hlávka kupoval do svých uměleckých sbírek a podpořil tak jejich autory. Sám přímo podporoval básníky, malíře a literáty (Aleš, Vrchlický, Zeyer, Dvořák, Sládek, Hynais), vkladem 25 000 zlatých zřídil Fond na postavení sochy sv. Václava na Václavském náměstí v Praze, podporoval i krajanské spolky a financoval zahraniční studentské stáže. Filantropie a mecenášství byly (a doufejme, že budou) projevem kultivovaných a vzdělaných osobností, které patří neodmyslitelně k rozvoji občanské společnosti v našich zemích. Bohužel mnohé z těchto osobností upadly v zapomenutí, především proto, že byly z hlediska třídního nepřijatelné. Odtud i stále prezíravý názor postkomunistické společnosti na významné osobnosti z řad české šlechty. Například František Antonín hrabě Špork (*1662, † 1738), jehož manželkou byla Františka Apolonie z nizozemské rodiny Sweerts, byl milovník myslivosti a vynalezl dokonce rychlopalnou ručnici. Jemu vděčíme i za uplatnění lesního rohu v české hudbě, byl zakladatelem „Mysliveckého řádu sv. Huberta“ a mimo to se staral o vzdělání obyvatel

¹ (ANDERLE, P.Útržky z historie neziskového sektoru – Máme na čem stavět. In: Neziskovky [online]. Budišov nad Budišovkou: březen 2002.[cit.30.1.2009.17:15.] Dostupné na: World Wide Web: http://www.neziskovky.cz/Files/Soubory/neziskovy_sektor_CR/mame_na_cem_stavet_anderle.rtf).

na jeho panstvích. Rozdával zdarma knihy, které nechal tisknout v jím založené a ve své době nejmodernější tiskárně v Lysé, sám knihy psal a překládal. Podporoval Petra Brandla, založil českou mědiryteckou školu, vydržoval vlašskou operu, založil klášter, lékárnu, lázně, útulek pro přestárlé lidi ze svého panství, vykupoval křesťany z tureckého zajetí a veřejně brojil proti čarodějnickým procesům. Díky jemu mohl Matyáš Braun, vynikající řezbář a sochař zkrášlit interiéry a okolí Kuksu i Lysé. A byl také svobodným zednářem. Jejich lóže patří také k tradici evropské i české občanské společnosti.

Občanské společnosti se neustále vyvíjely a stojí za zmínku, že v 16. století například vznikají sice většinou na náboženské půdě místní literátská bratrstva, která rozvíjela kulturu, filozofii, etiku, vzdělanost, školství, latinskou a českou literaturu, renesanční styl života, ale i úctu k Bohu, šíření ctností, zušlechťování dobrých mravů, svornost, lásku, mezilidské vztahy v duchu humanistické filozofie a morálky. Zdrojem příjmů všech těchto družení byly především sbírky a především pak odkazy těch občanů, kterým záleželo na rozvíjení vzdělání a kultury. Národnostní hlediska zde původně nesehrávala zásadní nebo rozporuplnou roli. Jistě, mnohé aktivity byly vytvářeny ve smyslu národního povzbuzení, ale nikdy ne ve smyslu nacionálním. Proto současně s určitými druhy spolků českých vznikají podobné spolky německé a naopak. Když vznikl Pražský Sokol vzniká v Liberci Turnverein. Když se v roce 1847 pořádala sbírka k založení české průmyslové školy, mezi největší přispěvatele patří město Olomouc a významný moravský podnikatel německého původu Vojtěch Klein. Dnes již nedokážeme zcela ocenit, jak významné bylo například založení „Jednoty umělců hudebních ku podpoře vdov a siroteků“. Pochopitelně, že se jednalo o vdovy a sirotky po hudebnících. Ale koncerty, které byly pořádány právě touto občanskou institucí, nebyly ledajaké. Představovaly vrchol soudobého interpretačního umění, neboť hlavní roli zde hrál smysl dobročinnosti. A tak se veřejnosti dostalo kvalitního hudebního umění a ještě navíc zadostiučinění, že přispívala na sociálně významný počín. A tak se ve vědomí veřejnosti pěstovala i odpovědnost občanská. Podobné spolky byly založeny i v jiných metropolích – Vídeň 1771, Londýn 1738, Berlín 1801 (ANDERLE, www.neziskovky, 2009).

Možná je vám povědomé nebo známé jméno hrabě Chotek. Pokud ne, a ani já jsem tohle jméno nikdy neslyšela do doby, než jsem se začala zajímat o historii neziskového sektoru. Výše jmenovaný hrabě Chotek sehrál velmi značnou roli v historii neziskového sektoru. Hrabě Chotek totiž dal podnět k založení Jednoty pro povzbuzení průmyslu v Čechách

(1833), a dva roky předtím povolil založení Matice české (1831). Podpora hraběte Chotka spočívala ve stavbě škol, v zakládání ústavů pro chudé a v modernizaci nemocnic a lázní (Anderle, www.neziskovky.cz)

„Devatenácté století je klasickou dobou vzniku spolků. A spolek, to je forma vyjádření občanského sebevědomí. Spolek, to je líheň občanské společnosti. Zmíněný již milovník nádherného pohledu na Prahu vděčí za své pocity i Spolku pro vysazování stromů k okrášlení královského hlavního města Prahy a jeho okolí. Vznikl již v roce 1858. Nebyl zdaleka první ani poslední svého druhu. Jen v letech 1895–1951 evidoval tzv. spolkový katastr pražského policejního ředitelství na území Prahy celkem 18 000 spolků a jim na roveň postavených organizací a sdružení. Mezi naše nejstarší spolky patří například Meteorologický spolek na Moravě (1816) a Slezská společnost pro povznesení vlastenecké vzdělanosti (1803). Řada spolků vzniká na půdě církví. Mnohé neslouží pouze účelům církevním, ale mají zcela širší platnost. Vznikají i spolky s výraznými rysy samaritánskými.“²

Na přednáškách Neziskové organizace, které byly přednášeny Ing. Mrg. Hovozou, jsme se dozvěděli, že po vzniku samostatného Československa, činnosti dobročinných spolků, dobrovolné práce a dalších veřejně prospěšných organizací, různých organizací nestátního charakteru, byly u nás vždy velmi rozmanité a velmi rozšířeny, 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. Vznik samostatného státu v roce 1918 můžeme nazvat jako zlatý věk neziskového sektoru, který přispěl k velkému rozvoji v řadě oblastí jako jsou sociální a zdravotní péče, vzdělávání a výchovy, kultury a v neposlední řadě péče o děti a mládež .

Podle Dubna (1996) v současné době mohly být dobrovolnické organizace zřizovány na základě spolkového práva. Jejich činnost zahrnovala širokou škálu různých organizačních forem, od soukromých, obecních, zájmových, náboženských a národnostních až po tak

² (ANDERLE, P.Útržky z historie neziskového sektoru – Máme na čem stavět. In: Neziskovky [online]. Budišov nad Budišovkou: březen 2002.[cit.2.2.2009. 10:20].Dostupné na: WorldWideWeb: http://www.neziskovky.cz/Files/Soubory/neziskovy_sektor_CR/mame_na_cem_stavet_anderle.rtf)

zvané „spolky s charakterem polooficiálním“. Spolky s charakterem polooficiálním měly poměrně širokou kompetenci a pravomoc (například: Zemská a okresní péče o mládež, Masarykova liga proti TBC, Čsl. červený kříž a jiné). V tuto dobu byly dobrovolné nestátní organizace a instituce celkem bohatě strukturovány a dokonce vytvářely sítě malých organizací a poboček, které byly také sjednocovány a organizovány na okresní, zemské nebo národní a celostátní úrovni. Velká většina organizací se svou činností věnovala zejména péči o chudé a mládež. Snažili se především o materiální pomoc chudým lidem, nebo zřizovaly sociální ústavy a různá sociální zařízení. V třicátých letech na území naší republiky provádělo svou činnost několik tisíc spolků a stovka ústavů zařízení na úseku sociální péče. Z toho jedna třetina činila podíl nestátních subjektů na celkových nákladech na sociální a humanitní péči. V průběhu své existence se neustále zdokonalovaly, rozšiřovaly okruh svých činností a i okruh své působnosti. Snažily se neustále dosáhnout vyšší a dokonalejší institucionalizace. Bohužel, tento velmi příznivý vývoj působnosti veřejně prospěšných organizací byl násilně přerušen druhou světovou válkou. Velmi nepříznivě později k tomuto přerušení přispěl vznik totálního, sociálního státu. Působnost vybudovaných neziskových organizací byla buď přerušena nebo cílevědomě a systematicky omezována a podřizována státním orgánům.

Po druhé světové válce byl neziskový sektor nebo organizace nahrazovány činností tak zvaných rozpočtových a příspěvkových organizací. Avšak tyto organizace měly omezenou kompetenci a pravomoc. V tuto dobu v podstatě vůbec neexistovaly skutečné občanské organizace. Povolení měli pouze některé formy zájmových organizací jako byly odborové nebo kulturní organizace (Duben, 1996).

Na internetovém portálu (www.neziskovky) je zmínka, kterou zveřejnil Anderle o výrazném omezení těchto práv komunistickým zákonem č. 68/1951 Sb. „O dobrovolných organizacích a shromážděních“ z 12. července 1951. Prováděcí pokyny ministerstva vnitra k tomuto zákonu obsahovaly i tuto větu: Těžisko spolčování v lidové demokracii přechází na masové organizace. Měšťácké bezobsažné a samoučelné formy spolkaření jsou přežitkem.

1.2 Dnešní působení neziskového sektoru

Jak již z kapitoly o historii neziskového sektoru vyplývá, naše země musela neziskové organizace pomalu, ale jistě po roce 1989 znovu budovat .

Jak uvádí Václav Havel ve svém projevu „Občanská společnost je (...) v Minneapolis v USA dne 26.4. 1999 i tou nejlepší pojistkou proti možnému nástupu autoritativních sil, které se vždy hlásí o slovo tehdy, kdy má společnost pocit otřesu či nejisté budoucnosti, a které mají pochopitelně tím lepší podmínky k ovládnutí země, čím více moci zůstává v centru. Komunisté dobře věděli, proč potřebovali ovládnout, zmanipulovat a podrobit si každý včelařský spolek...“

Současná doba je velmi složitá a často se objevují trhliny v oblasti výchovně vzdělávacích procesů, v sociální sféře vztahujících se k jednotlivým věkovým kategoriím. Zde se otevírá prostor, do kterého vstupují organizace, nabízející aktivity a pomoc lidem v různých životních situacích v podstatě se snaží nahradit funkci státu.

Nadále sděluje Václav Havel v projevu v Minneapolis v USA dne 26.4. 1999 „Občanská společnost je (...), že v našem státě působí dvě základní, působící v neziskovém sektoru skupiny organizací. Odlišnost je především v oblasti působnosti. Neziskové organizace působící ve veřejném sektoru realizují výkon veřejné správy, avšak neziskové organizace mají působnost v soukromém neziskovém sektoru částečně mimo dosah veřejné správy – ale v oblasti uzákoněných principů, podle kterých se tyto organizace zakládají a mohou svou funkci vykonávat a uskutečňovat svá poslání apod. hraje veřejná správa důležitou roli.

Jak uvádí Anderle (www.neziskovky.cz) dne 27.března 1990, přijímá československé Federální shromáždění zákon č. 83/1990 Sb. „O sdružování občanů“ a zákon č. 84/1990 Sb. „O právu shromažďovacím“. První z těchto zákonů dává občanům velice demokratickou možnost sdružovat se, když dřívější termín spolek nahrazuje pojmem sdružení. Sdružení zákon charakterizuje jako spolky, společnosti, svazy, hnutí, kluby a jiná občanská sdružení, jakož i odborové organizace.

„Kořeny dnešních neziskových organizací a opodstatnění jejich existence však nelze vysvětlovat pouze v kontextu svobody sdružování. Zajímavou otázkou je v této souvislosti vztahu mezi pojmy neziskovost a filantropie, popřípadě charita(tivnost). Neboť i když tyto

pojmy jistě neoznačují totéž, jsou spolu svázány. Jednoduše řečeno, u kořenů dnešních neziskových organizací stojí filantropie, stejně jako z kořenů charity“ .³

Význam slůvek charita a neziskovost je nám všem srozumitelná, rády bych se zastavila u slůvka filantropie. Rektořík (2004) popisuje pojem filantropie jako obecnou lásku k lidem, tento výraz pochází z řečtiny (philanthropos). Filantropie, tedy snaha pomoci, motivovaná (obecně) láskou k bližnímu, dnes nachází vyjádření v neziskových aktivitách. Organizace neziskového typu nejsou zde tedy proto, že si to přeje vláda, ale proto, že si to přejí občané.

Proto se domnívám, že v dnešních, moderních společnostech by se měl naopak vliv neziskových organizací na veřejnou politiku považovat za blahodárný, jak z hlediska rozvoje demokracie, tak z hlediska kvality státem zajišťovaných služeb. Nemělo by být žádným divem, že právě v liberálních společnostech s tržním hospodářstvím stát neziskové organizace mohutně podporuje a v současnosti v nich probíhá to, co dva přední teoretici neziskového faktoru – Lester Salamon a Helmuth Anheier- nazvali Globální sdružování revolucí.

Neziskový sektor se velmi často označuje i termínem Třetí sektor, čímž tento název pro neziskové organizace chce naznačit, že jde o sektor působící mezi státem a trhem.

Jak se můžeme dozvědět podle Friče (2000), do neziskových organizací je zde vkládána dokonce naděje, že státu pomůže vyřešit jeho současnou krizi, do níž se dostal díky svým finančně přemrštěným sociálním programům, které nejde jen tak jednoduše zastavit.

Podle amerického sociologa Lestera Salamona (In Frič, 2000), který se pokusil definovat neziskový sektor, podle výše uvedené definice, se skládá z organizací, které charakterizuje pět společných rysů:

„1) Jde o organizace tzn. skupiny, které jsou do určité míry institucionalizovány. V některých zemích je to dáno jejich formálním statutem. V zemích, kde právní stanovení neexistují, může být institucionální podoba vyjádřena i jiným způsobem (

1. ³ REKTOŘÍK, J. a kolektiv, *Organizace neziskového sektoru, Základy ekonomiky, teorie a řízení*, Praha: Ekopress, s.r.o. Dotisk 2004. ISBN 80-86119-41-6.

např. formou pravidelných schůzí, zaměstnaných pracovníků, jednacích pravidel nebo určitým stupněm organizační činnosti).

- 2) Mají soukromou povahu, tj. jsou institucionálně oddělené od státní správy. Neziskové organizace nejsou součástí státní správy a ani nejsou řízeny orgány, v nichž převládají státní úředníci. To neznamená, že nemohou získat významnou státní podporu nebo že vedení nemohou být také státní úředníci. Rozhodující je zde fakt, že základní struktura neziskových organizací je ve své podstatě soukromá.*
- 3) Nerozdělují zisk, to znamená, že své zisky nerozdělují mezi vlastníky nebo vedení organizace. Neziskové organizace mohou v určitém období dosáhnout zisku, ten však musí být opětovně použit na cíle dané posláním organizace, nikoli převeden na „ vlastníky “ organizace nebo její řídicí orgán. V tomto smyslu jde o soukromé organizace, které neslouží primárně k dosahování zisku. Tento faktor vyčleňuje neziskové organizace ze souboru soukromého sektoru –soukromé podnikání.*
- 4) Jsou samosprávné, autonomní, tj. jsou schopné řídit svou vlastní činnost. Neziskové organizace mají svá vlastní interní pravidla řízení a nejsou ovládány zvenčí.*
- 5) Jsou dobrovolné , tj. zahrnují určitý významný prvek dobrovolné činnosti, ať již formou účasti na konkrétních aktivitách nebo ve vedení organizace. To neznamená, že všechny či většina příjmů musí pocházet z dobrovolných příspěvků nebo že většina pracovníků jsou dobrovolníci. Jako určitý znak „ dobrovolnosti “ postačuje jakýkoli dobrovolný prvek, pouze třeba dobrovolná správní rada.“⁴*

Za pomoci těchto pěti bodů se pokusím vyjádřit vymezení neziskové organizace co nejsrozumitelněji. Neziskové organizace jsou v podstatě organizace nevytvářející zisk k přerozdělení mezi jeho vlastníky, správce nebo zakladatele, organizace mohou zisk vytvořit, ale zisk musí být vložen zpět k rozvoji organizace a plnění jejich cílů.

Podle Druckera (1993), cílem neziskových organizací je snaha změnit jednotlivce i společnost. Nejdříve si proto musíme objasnit, jaká poslání jsou reálná a jak vůbec poslání definovat. Měřítkem poslání není krása jeho myšlenky. Jeho správnost prokážou činy.

⁴ FRIČ, P. *Nezisková organizace a ovlivňování veřejné podpory*. Praha: Agnes, 2000. ISBN 80-902633-6-4.

Na internetových, webových stránkách ([www. neziskovky. cz](http://www.neziskovky.cz)) se můžeme dozvědět oblasti působení neziskových organizací. Neziskové organizace mohou působit v oblasti kultury, ochrany památek, umění. Dále působí ve výzkumu a vzdělávání a také ve zdravotní péči a sociálních věcí. Působení neziskových organizací je velmi důležité v oblasti ochrany životního prostředí, ekologické výchovy, ochrany lidských práv, rovných příležitostí a v komunitním rozvoji. A nesmíme zapomenout na děti a mládež, a na konec rekreace, sport, tělovýchova a ostatní (např. podpora neziskového sektoru, informační služby, podpora dárcovství a dobrovolnictví).

VZNIK A ZÁNÍK NEZISKOVÉ ORGANIZACE

Abychom zcela porozuměli veškerým informacím v této kapitole, tak si nejdříve objasníme základní pojmy, s kterými se zde setkáme.

„Fyzická osoba je lidská bytost. Tato má od narození způsobilost k právním a povinnostem-právní subjektivitu, která je neomezená. Způsobilost k právním úkonům, tj. vlastními právními úkony, tj. vlastními právními úkony nabývat práv a povinností, nabývá v plné rozsahu zletilostí. Způsobilost k právním úkonům může být omezit pouze soud.“⁵

Právnícká osoba podle Plamínka, Svatoše, Hledíkové, Baboučka, Jandákové a Zeťka

(1996) je organizační útvar, kterému je zákonem přiznána způsobilost vystupovat samostatně v právních vztazích.

„Neziskovou právníckou osobou je právnícká osoba, založená k poskytnutí obecně prospěšných služeb, zejména v oblastech ochrany životního prostředí, vzdělávání a výchovy, péče o volný čas jednotlivých skupin obyvatelstva, humanitární, charitativní a sociální péče, zdravotnictví, ochrany života a zdraví, osob, kultury, tělovýchovy a sportu, ochrany zvířat, ochrany památek a popř. dalších veřejně prospěšných činností.“⁶

Veřejně prospěšné služby musí být podle Dubna (1996) poskytovány neziskovou právníckou osobou všem zájemcům za stejných podmínek. Tyto podmínky musí být ustanoveny předem a dostupné každému zájemci. Doplňkovou činnost nad rámec hlavní činnosti neziskové organizace může vykonávat, pokud se tím neohrožuje kvalita a dostupnost služeb, které vyplývají z hlavní činnosti organizace.

Jak se můžeme dočíst v knize od Dubna (1996), zakladatelem neziskové právnícké osoby mohou být fyzické osoby s trvalým pobytem na území republiky nebo právnícké osoby se

⁵ PLAMÍNEK, J. SVATOŠ, V. HLEDÍKOVÁ, J. BABOUČEK, P. JANDÁKOVÁ, P. ZETĚK, J. Řízení neziskových organizací. *První český rádce pro pracovníky v občanských sdruženích, nadacích, obecně prospěšných společnostech, školách, církvích a zdravotnických zařízeních*. Praha: Nadace Lotos, 1996.

2. ⁶ DUBEN, R. *Neziskový sektor v ekonomice a společnosti*. Praha: CODEX Bohemia s.r.o., 1996. ISBN 80-85963-19-1.

sídlem na území České republiky (pokud jde o neziskové organizace, které budou fungovat na našem území). Na založení neziskové organizace se může podílet jak stát, tak region či příslušná obec.

Na internetových stránkách (www.neziskovky.cz) se můžeme dočíst, že nezisková právnická osoba vzniká na základě tak zvané zakládací smlouvy nebo zakládací listiny, tato zakládací smlouva nebo zakládací listina musí být podepsána všemi zakládajícími členy. V případě, že zakladatelem organizace je pouze jedna fyzická, popřípadě právnická osoba, sepíše o založení organizace zakládací listinu vyhotovenou ve formě notářského zápisu.

Podle Dubna (1996) zakládací listina nebo zakládací smlouva obsahuje:

1. *„název, sídlo a identifikační číslo zakladatele (pokud jde o právnické osoby), nebo jméno a příjmení, bydliště a rodné číslo zakladatele (u fyzických osob)*
2. *název a sídlo neziskové organizace, přičemž součástí názvu musí být označení „ nezisková právnická osoba“, která může být nahrazeno zkratkou,*
3. *označení hlavní činnosti, pro kterou se nezisková organizace zakládá,*
4. *druh veřejně prospěšných služeb, které bude nezisková organizace poskytovat ve své hlavní činnosti,*
5. *podmínky pro poskytování konkrétních služeb,*
6. *dobu, na kterou se nezisková organizace zakládá (pokud není založena na dobu neurčitou),*
7. *určení orgánů neziskové organizace zakládá a vymezení jejich struktury, úkolů, funkčního období, způsobů jmenování nebo volby a odvolání jejich členů a způsobů rozhodování,*
8. *určení způsobu podepisování za neziskovou organizaci*
9. *hodnotu a označení majetkových vkladů jednotlivých zakladatelů, ostatních aktiv a závazků převáděných na organizaci, včetně dohody o způsobu ocenění tohoto majetku v případě, že zakladatelů je několik,*
10. *způsob zveřejňování výročních zpráv o činnosti a hospodaření organizace,*
11. *předmět doplňkové činnosti,*

12. další ustanovení, které zakladatel považuje za potřebné. Přitom zakladatel může v zakládací listině stanovit, že určitý počet členů správní rady je volen nebo jmenován z předem určeného okruhu občanů nebo na návrh některé právnické osoby, orgánu územní samosprávy nebo orgánu státní správy (aplikace zákona 248/1995 Sb.).“

Dnem zápisu do rejstříku neziskových právnických osob vedeného rejstříkovým soudem vzniká nezisková organizace, uvádí Duben (1996). Avšak zápis musí být proveden u rejstříkového soudu, v jehož územním obvodu má nezisková organizace sídlo. Zakladatel nebo osoba od zakladatele k tomuto úkonu písemně zmocněna, podávají návrh na zápis organizace do rejstříku. Aby mohl být návrh na zápis do rejstříku proveden, je nutné přiložení zakládací listiny.

Podle Dubna (1996) se zapisují do rejstříku neziskových právnických osob tyto uvedené údaje jako je název, sídlo a identifikační číslo neziskové organizace, název, sídlo a identifikační číslo zakladatele, je-li právnickou osobou, nebo jméno a příjmení, bydliště a rodné číslo zakladatele (jde-li o fyzickou osobu), taktéž je nezbytné uvést statutární orgán neziskové organizace, způsob jednání a podepisování za organizaci, jména, bydliště a rodná čísla osob oprávněných jednat jménem organizace, hlavní činnost, pro kterou se organizace zakládá a jmenný seznam členů správní rady s uvedením bydliště a rodného čísla, není-li tak uvedeno v předchozí části zápisu (aplikace zákona č.248/1995 Sb).

V případě, že žádost zápis do rejstříku splnila všechny požadavky příslušného zákona, zákon č. 248/1995 Sb., o obecně prospěšných společnostech (<http://spcp.prf.cuni.cz/lex/248-95.htm>) je proveden rejstříkovým soudem zápis organizace do 30 dnů po podání návrhu a organizace obdrží identifikační číslo. Pokud dojde v neziskové organizaci k jakékoli změně, je organizace povinná požádat o zapsání těchto změn bez odkladu u rejstříkového soudu. Pokud soudy nebo jiné státní orgány zjistí určité neshody mezi skutečným právním stavem a stavem zápisů v rejstříku, upozorní rejstříkový soud o těchto neshodách.

Jak můžeme dohledat v knize od Dubna (1996), nezisková organizace zaniká ke dni vymazání z rejstříku neziskových právnických osob. Zánikem neziskové organizace předchází její zrušení s likvidací nebo bez likvidace. K zániku neziskové organizace bez likvidace, při přeměně neziskové organizace jejího rozdělení, splynutí nebo sloučení

s jinou neziskovou organizací dochází ke dni, kdy je podán návrh na výmaz z rejstříku, a tím jsou splněny všechny náležitosti pro vznik nové neziskové organizace. Nezisková organizace může být zrušena z více důvodů a to po uplynutí doby, na kterou byla založena, dále po dosažení účelu, pro který byla založena, toho dne, kdy správní rada uvede v rozhodnutí zrušení neziskové organizace, dnem o zrušení neziskové organizace v rozhodnutí soudu, jinak dnem uvedeným, kdy toto rozhodnutí nabude právní moc a pokud je prohlášen konkurs nebo zamítnutí návrhu na prohlášení konkursu pro nedostatek majetku.

O likvidaci píše Duben (1996), že rozhoduje soud na návrh státního orgánu nebo osoby které osvědčí právní zájem, jestliže:

1. *„v uplynulém roce se nekonalo ani jedno zasedání správní rady,*
2. *nebyla jmenována orgány neziskové organizace, jestliže dosavadním orgánům skončilo funkční období před více než rokem,*
3. *nezisková organizace neprovozuje hlavní činnost uvedenou v zakládací listině po dobu delší než šest měsíců,*
4. *používá svých kapacit k doplňkové činnosti na úkor hlavní činnosti opakovaně po dobu šesti měsíců,*
5. *užívá příjmů ze své činnosti s svěřeného majetku v rozporu s příslušným zákonem,*
6. *porušuje příslušné právní předpisy, Přitom soud může stanovit určitou lhůtu k odstranění důvodu, pro které bylo zrušení neziskové organizace navrženo.“⁷*

Likvidace by měla být provedena likvidátorem, jak se můžeme informovat v knize od Dubna (1996), který je jmenován správní radou. Pokud není likvidátor bez zbytečného odkladu jmenován správní radou, bude likvidátor jmenován příslušným soudem podle sídla neziskové organizace, vše se zaznamenává do rejstříku. Ode dne výše uvedeného zápisu

3. ⁷ DUBEN, R. *Neziskový sektor v ekonomice a společnosti*. Praha: CODEX Bohemia s.r.o., 1996.ISBN 80-85963-19-1.

jedná za organizaci likvidátor. Likvidátor je povinen provést likvidaci hospodárně a po dobu nezbytně nutnou.

2.1. Orgány neziskové organizace

Nezisková organizace se skládá ze dvou orgánů a to z správní rady a dozorčí rady organizace.

Podle Dubna (1996) je správní rada statutárním orgánem neziskové organizace. Správní rada může být složena ze nejméně tří a nejvíce patnácti členů a jejich počet musí být vždy dělitelný třemi. Dvě třetiny členů správní rady musí být občany naší republiky. Členem správní rady se může stát pouze fyzická osoba, která splňuje bezúhonnost a má způsobilost k právním úkonům a není ani sama a ani osoby jí blízké v pracovněprávním vztahu s touto neziskovou organizací. První správní rada neziskové organizace je jmenována zakladatelem. Jako první se určí losem jedna třetina členů správní rady, kteří své funkční období musí ukončit po roce působnosti, dále další jedna třetina jejichž působnosti končí po dvou letech. Po uplynutí funkčního období, úmrtí, odstoupení a odvoláním správní radou z důvodu zániku podmínek požadovaných příslušným zákonem pro výkon funkce člena správní rady nebo pro odmítnutí či neplnění úkolů, které správní rady usnesla, zaniká členství ve správní radě neziskové organizace. Na nová, uvolněná místa dané správní rady jsou zvoleni noví členové avšak nejpozději na nejbližším zasedání správní rady.

Činnost správní rady neziskové organizace, jak uvádí Duben (1996), je:

1. *„ve lhůtě šesti měsíců ode dne vzniku organizace vydává statut, kterým podrobněji upravuje vnitřní organizaci a způsob provádění činnosti neziskové organizace. Přitom údaje ve statutu musí být v souladu s údaje v zakládací listině,*
2. *schvaluje změny v zakládací listině statutu s výjimkou omezení stanovených v zakládací listině,*
3. *má právo rozhodnout o zrušení neziskové organizace,*
4. *dbá na zachování účelu, pro který byla nezisková organizace založena,*
5. *schvaluje rozpočet organizace a jeho změny a jmenovitě náklady na vlastní činnost (samosprávu) neziskové organizace,*
6. *schvaluje roční účetní uzávěrku a výroční zprávu organizace,*

7. *rozhoduje o předmětu a rozsahu doplňkových činností organizace nad rámec hlavní činnosti v souladu se zakládací listinou,*
8. *uděluje souhlas ke zcizení či zastavení movitého majetku organizace nebo jeho pronájmem na dobu delší jednoho roku, pokud statut nestanoví dobu kratší a*
9. *jmenuje a odvolává ředitele organizace v případě, že je tato funkce zřízena, dohlíží na jeho činnost a stanoví mu příslušnou odměnu .“⁸*

Zasedání správní rady by se mělo konat nejméně dvakrát do roka.

Kontrolním orgánem neziskové organizace je dozorčí rada. Dozorčí rady může být tvořena nejméně třemi členy a nejvíce sedmi členy.

Činnost dozorčí rady, jak se můžeme dozvědět od Dubna (1996), spočívá:

1. *„zvolení svého předsedu, který svolává a řídí její jednání,*
2. *přezkoumává roční uzávěrku a výroční zprávu neziskové organizace,*
3. *alespoň jednou do roku podává o výsledcích své kontrolní činnosti zprávu správní radě organizace,*
4. *dále dohlíží, zda činnost neziskové organizace je v souladu se zakládací listinou a statutem dané organizace,*
5. *je oprávněná podat návrh správní radě na odvolání ředitele,*
6. *smí nahlížet do účetnických a jiných dokladů, a kontrolovat jejich obsažnost*
7. *svolat mimořádné jednání správní rady , pokud to vyžadují zájmy organizace*
8. *členové mají taktéž právo se zúčastnit se jednání správní rady a mají nárok na udělení slova, jestliže o něj požádají.“⁹*

4. ⁸ DUBEN, R. *Neziskový sektor v ekonomice a společnosti*. Praha: CODEX Bohemia s.r.o., 1996.ISBN 80-85963-19-1.

5. ⁹ DUBEN, R. *Neziskový sektor v ekonomice a společnosti*. Praha: CODEX Bohemia s.r.o., 1996.ISBN 80-85963-19-1.

Tak jako u správní rady, taktéž i první dozorčí rada je jmenována zakladatelem. Pro členy dozorčí rady neziskové organizace platí stejné ustanovení o správní radě, pokud zákon jinak nestanoví. Členství ve správní radě neziskové organizace je nezastupitelné a neslučitelné s členstvím v dozorčí radě téže neziskové organizace (Duben, 1996).

Ředitel neziskové organizace je volen správní radou a vystupuje jménem této organizace v takovém rozsahu, kterým byl vymezen správní radou a nemůže být členem žádné rady, má však oprávnění účastnit se jednání správní rady s hlasem poradním. Osoba na funkci ředitele neziskové organizace musí být fyzická osoba, která je bezúhonná a má způsobilost k právním úkonům (Duben, 1996).

POSLÁNÍ NEZISKOVÉHO SEKTORU

Všichni víme, jak důležitou roli hraje poslání v životě. Dle mého názoru každý člověk má dané nebo určené poslání, kterého by měl ve svém životě dosáhnout. Pojdme si nejdříve objasnit termíny jako je vize, předcházející poslání a ostatní důležité termíny související s tímto tématem.

1.1 Vize neziskové organizace

Avšak, ještě než můžeme mluvit o poslání jednotlivce nebo skupiny, máme určitou vizi. Co je to vize, zajisté se správně domníváte, je to určitá vidina do budoucnosti, na kterou pak navazuje poslání.

Jak jsme se již zmínili, vize předchází poslání a toto výše uvedené pravidlo taktéž platí u neziskového sektoru.

„ Vize je prvním krokem jak pro založení , tak pro úspěšné uplatnění jejího poslání a vypracování úspěšného strategického plánu . “¹⁰

K tomu, abychom docílili správnou formulaci poslání, vede značně dlouhá cesta. Na počátku existuje určitá představa, co by se mělo stát, co si přejeme, je žádoucí a správné. Jedním slovem tento stav můžeme nazvat vize (Plamínek, Svatoš, Hledíková, Babouček, Jandáková a Zetěk, 1996).

V knize „Organizace neziskového sektoru,“ od Rektorky (2004) se můžeme dočíst charakteristiky formulace vize. Vize může být formulována jako dívání se do daleké budoucnosti, její definice je krátká, srozumitelná pro všechny a popisuje neměnný stav, taktéž může jednu vizi sdílet několik organizací v místě, v regionu, ve státě na kontinentě, ve světě.

Vizí se stává určitá představa společnosti, kde rodiče s handicapovanými dětmi nebudou pociťovat sociální exkluzi, ale co nejvíce je zapojí do života společnosti. Na tomto základě, tyto lidé se společnou vizí, zakládají neziskovou organizaci. Je samozřejmostí, že se

¹⁰ REKTOŘÍK, J. a kolektiv, *Organizace neziskového sektoru, Základy ekonomiky, teorie a řízení*, Praha: Ekopress, s.r.o. Dotisk 2004. ISNB 80-86119-41-6.

nejdříve potřebují dohodnout na tom, jak mohou oni, tedy ta skupina, zakládající neziskovou organizaci, pomoci k naplnění své vize. Tímto vzniká okamžik pro formulaci poslání organizace. Na této formulaci se podílejí všichni členové skupiny. V případě, že se členové nedokáží dohodnout ani na tomto základním bodě, zní to sice paradoxně, ale i přesto může tato organizace existovat dlouho, je zde však mizivá šance něčeho rozumného dosáhnout (Plamínek, Svatoš, Hledíková, Babouček, Jandáková a Zetěk, 1996).

3.2 Definice poslání

„Cílem neziskových organizací je snaha změnit jednotlivce i společnost. Nejdříve si proto musíme objasnit, jaká poslání jsou reálná a jak vůbec poslání definovat. Měřítkem poslání není krása jeho myšlenky. Jeho správnost prokážou činy.“¹¹

Také pro vedoucí pracovníky, aby měli záruku úspěchu, podle Druckera (1993), je poslání, které si vůdce vytyčil, podstatné. A jejich úkolem číslo jedna je zamyslet se nad svým posláním i posláním celé organizace. A další velmi důležitý úkol vedoucího neziskové organizace je transformovat poslání do specifických cílů.

Podle Druckera (1993), definice poslání musí mít provozně technické zaměření, jinak je pouhým heslem vyjadřujícím dobré úmysly. Musí se zaměřit na to, co se organizace skutečně snaží vykonávat, aby každý její příslušník měl jasno v tom, jak jeho činnost konkrétně přispívá k dosažení cílů organizace.

Taktéž Plamínek, Svatoš, Hledíková, Baboučka, Jandáková a Zetka (1996) uvádí, že nezisková organizace vyjadřuje svou existenci v posláním, říká tedy, čeho chce nezisková organizace dosáhnout.

Jak se můžeme dočíst u Rektořika a kolektiv(2004,) poslání má proti vizi zcela konkrétní charakter ve vztahu k důvodu, proč byla organizace založena, na rozdíl od ziskových organizací, které jsou zakládány za účelem podnikání, vyjadřuje poslání modifikaci činnosti, které realizuje, a dále představuje definici zaměření organizace ve vztahu k dosažení předpokládaných užitků. Musí být výstižné a formulované tak, aby odlišovalo

¹¹ DRUCKER, P.F. překlad BUREŠ, I.1993, *Řízení neziskových organizací – Praxe a principy*. Praha: Fortuna, 1994. ISNB 80-85603-38-1.

danou organizaci od jiných podobně zaměřených organizací. Takové poslání je základním vodítkem pro rozhodování o dlouhodobých cílech a strategii organizace.

Podle Rektořika a kolektivu (2004), poslání neziskové organizace by se mělo vyznačovat těmito určitými znaky. Například vychází ze základní filosofie neziskového sektoru, ctí morální zásady a altruistický pohled na svět. Snaží se držet cíle, o co se organizace snaží a vést tímto směrem i zaměstnance, je konkrétní, aby se dala stanovit strategie, dosahování užítku a výkonnosti, vychází z určité potřeby cílové skupiny. Je-li nutné, zahrnuje i tvorbu zisku. Je formulováno srozumitelně pro všechny cílové skupiny, a subjekty vnějšího okolí (potencionální „dodavatelé“, finančních zdrojů nezbytných na činnost).

„Poslání neziskové organizace zůstává ve své podstatě neměnné, jeho konkrétní zaměření a vyjádření je nezbytné neustále sledovat podle inovačních trendů v dané oblasti a podle potřeb občanů dané komunity nebo oblasti. To, co mohlo být v minulosti mimořádně důležité, se může v současnosti nebo budoucnosti stát zcela nepodstatnou záležitostí, což vyžaduje pečlivě sledovat vývoj a operativně se mu přizpůsobovat.“¹²

Aby mohlo být úspěšně naplněno poslání neziskovou organizace, měla by organizace podle Dubna (1996) splňovat tři nezbytné předpoklady. Za prvé, vyhledávat vhodné příležitosti – je velmi nutné se stále ptát a zjišťovat potřebu a přání spotřebitelů, vyhledávat existující určité možnosti, kde je možné přispět ke změně k lepšímu v životě lidí a tím jim zvýšit životní standard. Druhým předpokladem je mít a prokázat příslušnou kompetenci – velmi důležité je ujasnit si slabé a silné stránky organizace a svou práci dělat co nejlépe a pokud se vyskytnou nedostatky v některém směru, tak se doporučuje to nedělat vůbec, nebo to vzít jako výzvu a naučit se danou činnost, abychom se za vykonanou práci nemuseli stydět. A v poslední řadě je důležitá silná angažovanost – zde se předpokládá velký zájem a zainteresovanost působících lidí v organizaci k realizování vytyčeného poslání.

Správně fungující tým se k poslání pravidelně vrací, z důvodu poslání zdokonalit, jak jsem již výše zmínila, přizpůsobit novým podmínkám a v obtížných a krizových situacích si jej

6. ¹² DUBEN, R. *Neziskový sektor v ekonomice a společnosti*. Praha: CODEX Bohemia s.r.o., 1996. ISBN 80-85963-19-1.

připomenout. Neboť právě poslání je klíčovým kriteriem organizace a v těžké době uprostřed krize dokáže určit směr a pomoci se rozhodnout (Plamínek, Svatoš, Hledíková, Babouček, Jandáková a Zetěk, 1996).

Ještě jednu velmi důležitou poznámku. Drucker (1993) píše, že poslání je určeno jednou pro vždy a může být i předurčeno Bohem, cíle jsou však dočasné.

Podle sdělení Druckera (1993), jedna z největších chyb, kterých se při vytyčování poslání dopouštíme, je, že jej definujeme jako chlebiček obložený dobrým úmyslem. Definice musí být jasná a jednoduchá. Se vznikem nových úkolů rušíme ty, které ztratily svůj význam.

V knize od Druckera (1993) se dočteme o třech nezbytně důležitých předpokladech pro úspěšné naplnění našeho poslání. Jako první předpoklad je prověření svých silných a slabých stránek, z čehož vyplývá, že se organizace má snažit věnovat té činnosti, kterou ovládá. Druhým a taktéž důležitým předpokladem je hledání ve svém okolí příležitosti a potřeby, kde je možnost svými službami nastolit nový standard. Poslední předpoklad je opravdu věřit v to, co činím.

„ Každé poslání, které úspěšně dojde k svému naplnění, dosáhne všech svých cílů a obstojí ve všech zkouškách, a to mi věřte, musí tyto tři předpoklady odrážet. Jinak se nepodaří zmobilizovat lidské zdroje k vykonání toho, co stojí z to vykonat.“¹³

Tak, jako v životě se postupně učíme a postupujeme nahoru, tak by to podle mého názoru mělo být i s posláním. Nelze všechno zvládnout najednou, všechny ženy to zajisté známe, že děláme padesát věcí najednou, ale často to bývá na úkor kvality. Doporučuji definovat poslání organizace přesně a raději specificky úzce, aby umožňovalo vykonání vynikající práce. Měli bychom stále přemýšlet, které cíle, pokud jsou dosaženy, nejvíce přispívají k naplnění poslání.

3. ¹³ DRUCKER, P.F. překlad BUREŠ, I.1993, *Řízení neziskových organizací – Praxe a principy*. Praha: Fortuna, 1994. ISNB 80-85603-38-1.

3.3 Strategie

Co je to vlastně strategie? A v čem spočívá a je nutná pro neziskový sektor?

V knize od Druckera (1993) začíná kapitola s názvem Vítězná strategie krásným pořekadlem, že hory neodstraníme dobrým úmyslem, nýbrž buldozerem.

V řízení neziskových institucí zůstanou poslání a plány – pokud dál nepokročíme – pouze dobrými úmysly, tvrdí Drucker (1993). Tím buldozerem jsou strategie, které přeměňují úmysly ve výsledek. To je obzvláště důležité u neziskových organizací, které jsou plné dobrých úmyslů. „Modlíme se, aby přišel zázrak, avšak výsledky dosáhneme pouze tvrdou prací“ – řekl sv. Augustin. Strategie nás vedou k cílevědomé a systematické práci. Přeměňují úmysly v činnost a předmět činnosti v produktivní práci. Dávají rovněž představu o tom, jaké zdroje a kolik lidí budeme potřebovat, abychom dosáhnout cíle.

Strategie je zajisté velmi důležitá a oproti plánům zaměřena na aktivní činnost. Plány jsou hezké na papíře, avšak pokud plány nebudeme proměňovat ve skutečnou práci, pak nemáme nic.

Podle Druckera (1993), strategie není něco, v co doufáme, ale něco, na čem se pracuje. Strategie má vždy stejnou strukturu, ať se jedná o jakoukoli organizaci nebo podnik, na prvním místě stojí cíl, který je totožný s naším posláním. Musí však také být v souladu s prostředím, v němž pracujeme, poté si důkladně promyslíme výsledky, jichž chceme ve specifických oblastech dosáhnout. Při realizaci strategie se nevyhneme kompromisům. Nikdy však nepřipustíme kompromisy při definování cílů, chození kolem nich jako kolem horké kaše, nebo dokonce nepodřídíme cíle dvěma „pánům“.

1.1.1 Inovační strategie

Je známo, že neziskové organizace a sami to pocítujeme i v našem výše uvedeném občanském sdružení Kamarád – Nenuda, nemá nouzi o nápady. Velmi často však zůstává jen u nápadů, chybí zde ochota tyto nápady proměnit ve skutečnost a k této proměně podle Druckera (1993) je třeba inovační strategie, což znamená přijít na trh s něčím novým. Úspěšná nezisková instituce musí umět „vidět“ a zužitkovat nové příležitosti.

Úspěšná inovace vidí ve strategii svůj cíl. Ten, kdo je vnímavý, kdo vítá nové podněty, kdo chce dosáhnout úspěchu, a je současně ve své organizaci dostatečně respektován, docílí

toho, že si příslušníci organizace řeknou: „Když on v tom vidí něco nového, tak na tom něco je.“

Základní slovem inovační strategie hlavně u neziskových organizací je zlepšování, může jít o produkt, proces, způsob práce, výcvik pracovníků a i k tomu potřebujeme vhodnou strategii.

Domnívám se, že je velmi důležité pro úspěšnou inovační strategii, vzít ji jako výzvu a ne jako hrozbu.

3.4 Funkce a cíle neziskových organizací

Poslání organizace je naplňováno prostřednictvím funkcí a funkce jsou naplňovány souborem činností (Rektořík a kolektiv, 2004).

„ Funkce, které prostřednictvím svých činností naplňují samo poslání organizace se nazývají primárními (hlavními) funkcemi. Funkce, které prostřednictvím svých činností vytvářejí podmínky pro plnění primárních funkcí se nazývají sekundárními (zabezpečovacími) funkcemi.“¹⁴

Cíle neziskové organizace se odvozují od poslání. Cíl je stav, kterého má organizace dosáhnout za určité období (Rektořík a kolektiv, 2004).

Cíle u neziskové organizace jsou děleny podle kriterií funkcí, jak už je výše zmíněno, na primární a sekundární a podle kritéria času dělíme cíle na cíle dlouhodobé (10 – 15 let), střednědobé (3 –10 let), cíle krátkodobé (pod 3 roky), cíle operativní. V poslední řadě se cíle dělí podle kritéria adresnosti a podle jednotlivých organizačních útvarů až po jednotlivé pracovníky (Rektořík a kolektiv, 2004).

2. ¹⁴ REKTOŘÍK, J. a kolektiv, *Organizace neziskového sektoru, Základy ekonomiky, teorie a řízení*, Praha: Ekopress, s.r.o. Dotisk 2004. ISBN 80-86119-41-6.

MANAGEMENT A FINANCOVÁNÍ NEZISKOVÉHO SEKTORU

V této části se budeme snažit ukázat základní fungování managementu a financování neziskového sektoru. Bez obou dvou specializovaných činností se v dnešní době úspěšně fungující nezisková organizace nemůže obejít anebo by fungovala pouze omezeně.

4.1. Management neziskového sektoru

Dříve se tvrdilo, že management podnikového od neziskového sektoru se liší, nebo, že neziskové organizace žádný management nepotřebují. Avšak několik studií dokazuje, že základní kámen obou sektorů je stejný, rozlišnost je zde jen z hlediska sledovaných cílů. Smyslem podnikatelského managementu je dosažení pozitivních ekonomických výsledků = zisk. Kdežto management neziskového sektoru se nesoustředí v prvních řadách na podnikatelské efekty, ale na jejich záměry, např. sociální, zdravotní.

Český ekvivalent k tomuto anglickému výrazu je řízení. My však budeme nadále používat termín management. Pojdme si nejdříve vymežit pojem management.

Jak uvádí Veber a kolektiv (2003) několik definic:

1. *„, Soubor názorů , zkušeností , doporučení, přístupů a metod, které vedoucí pracovníci, (manažeři) užívají ke zvládnutí specifických činnosti (manažerských funkcí), jež jsou nezbytné k dosažení podnikových záměrů.*
2. *Činnost mobilizující lidské i věcné činitele při respektování norem, nákladů, kvality a lhůt k uskutečnění určité akce či projektu.*
3. *Umění dosáhnout toho, aby lidé udělali to co je třeba. “¹⁵*

Aby mohl být management úspěšný, je nezbytné znát, pochopit a řídit se základními principy managementu, podle (Druckera 2002), se management týká lidí. Velmi důležité je lidem umožnit kolektivní výkonnost, aby mohli dosáhnout efektivního využití jejich předností a jejich slabiya se staly naopak bezvýznamné. Dále se management zabývá

3. ¹⁵ VEBER, J. a kolektiv. *Základy managementu*. Praha: Fortuna, 2003. ISBN 80-7168-654-9.

integrací lidí do společných projektů, to znamená, že je hluboce zakořeněn v kultuře určité společnosti, s kterou se musí management organizace ztotožnit. Vytýčení poslání organizace musí být jasné, obsažné. Cíle mají být taktéž jasné, veřejné a nepřetržitě potvrzované. Management musí organizaci a členům nabízet rozvoj a růst, který nikdy nekončí, v souladu s měnícími se potřebami a příležitostmi. V každé organizaci působí lidé s různými znalostmi a dovednostmi a vykonávají různé druhy práce. Management se musí budovat na základech komunikace a individuální odpovědnosti. Výkon organizace musí být neustále měřen a nebo alespoň posuzován a stále zdokonalován. Spokojený zákazník by se měl stát výsledkem činnosti organizace.

Podle Druckera (1993) je pro vedení neziskových organizací nezbytné, aby viděli v úspěchu podnět k dalšímu růstu. Z toho vyplývá, že organizace nesmí ztratit schopnost přizpůsobení se vývoji. Růst se může dříve či později zpomalit a nastat vývojové zploštění. Avšak i v této situaci by měla organizace udržet svou dynamiku, pružnost, vitalitu a neztratit ze zřetele svoji vizi. V opačném případě hrozí organizaci znehybnění.

Management se skládá z několika funkcí, a to jsou rozhodování, plánování, vedení, organizování, komunikace a kontrolování (Veber a kolektiv, 2003).

Nadále se budu v mé bakalářské práci věnovat podrobnějšímu popisu čtyř nejdůležitějších a nejzákladnějších funkcí managementu.

1.1.2 Plánování

V knize od Vebera a kolektivu (2003) jsem se dozvěděla, že plánování představuje takové aktivity, které jsou zaměřeny na určování cílů stanovení postupů, jak těchto cílů dosáhnout. Plánovací proces, ve kterém klíčovou úlohou sehraávají manažeři je třeba chápat jako cílově orientovaný rozhodovací proces, který představuje volbu z variant budoucích záměrů a volbu z variant cest, jimiž těchto záměrů chceme dosáhnout.

Výsledkem plánovací činnosti se stává plán. Je samozřejmé, že každý plán by měl vyjadřovat dvě skutečnosti a to za první, čeho chceme dosáhnout a za druhé, jak toho chceme dosáhnout.

Plánovací procesy cílů dělíme dle časového horizontu, to jsme si již rozepsali a vysvětlili v kapitole „ Poslání „

Jak uvádí Veber a kolektiv (2003), dále se plánovací procesy rozlišují z hlediska úrovně rozhodovacího procesu.

Jako první proces si popíšeme taktické plánování, jímž směřujeme k uskutečňování strategických cílů. Dochází při něm ke specifikaci a konkretizaci cílů a prostředků, k jejich dosažení pro část vymezené doby, na kterou je sestavován strategický plán, nebo je zaměřeno na řešení určitého problému či funkce. Odpovídají mu plány na úrovních jednotlivých funkčních oblastí organizačních článků podniku.

Druhý, neméně zajímavý proces, je operativní plánování, které vychází z taktického plánování z konkrétních, známých podmínek a zdrojů. Jeho charakter je krátkodobý. Odpovídají mu operativní plány, z nichž nejvýznamnější je operativní plán odbytu a výroby.

A v poslední řadě strategické plánování, které navazuje na strategické cíle organizace, se vyznačuje dlouhodobým charakterem a komplexním přístupem k organizaci jako celku v podmínkách nejistoty. Je realizováno na vrcholové úrovni řízení podniku (top manažery) a odpovídá mu strategický plán (popíši později).

1.1.2.1 Komplexní strategické plánování

„Pojem strategie pochází z vojenství, a v této souvislosti znamená záměry spojené s poražením nepřítele.“¹⁶

Ve firemním řízení se strategické záměry modifikují do podoby získat výhodu vůči konkurenci.

Jak uvádí Veber a kolektiv (1999), komplexní strategické plánování firmy je tvořeno na úrovni vrcholového řízení firmy, jde o proces tvorby dlouhodobých strategických plánů.

4. ¹⁶ VEBER, J. a kolektiv. *Základy managementu*. Praha: Fortuna, 2003. ISBN 80-7168-654-9.

Základem tohoto procesu jsou současná strategie firmy, velmi důležitou hrají zde roli analýza okolí a vnitřní analýza, z nichž vychází strategické úkoly a z nich konkrétní strategie.

Dílem komplexního strategického plánu je být schopen si odpovědět na tyto otázky, které uvádí Veber a kolektiv (2003), Jaké je poslání firmy? Jaké jsou hlavní strategické cíle firmy? Jaké jsou slabé a silné stránky firmy? Jaké možnosti jí nabízí okolí? Jaké bude rozložení zdrojů? Jaká budou pravidla pro management ...

„Důraz při strategickém plánování je nutné klást především na strategické myšlení, které lze charakterizovat jako využití a pochopení všech znalostí a zdrojů jak vnitřních, tak vnějších, dostupných dat i intuice a jejich syntézu s cílem, stanovit cestu, směr, kterým by firma měla jít.“¹⁷

Co je strategické plánování?

Na internetu (www.mu.kutnahora.vz) v publikaci „Úvod do problematiky“ jsem se dozvěděla, že strategické plánování je systematický způsob jak organizovat změny při vytváření širokého konsensu společnosti na společné vizi pro lepší ekonomickou budoucnost, taktéž můžeme říci, že strategické plánování je systematické řízení k naplňování dlouhodobých vytyčených cílů jelikož je procesem tvořivým, komplexním, dlouhodobým, optimalizačním a je účinným nástrojem jak spojit za společnými cíly představitele veřejné správy a podnikatelského sektoru k vytvoření veřejně soukromého partnerství. Aby strategický plán splnil svůj význam, mělo by se při jeho tvorbě správně postupovat.

Veber a kolektiv (2003) popisuje tento postup při sestavování strategických plánů do následujících kroků. Jako první krok, stanovení základní premis budoucího chování firmy, analýza očekávaného vývoje okolí, následující krok je stanovení strategických cílů. Další krok, který následuje, zní stanovení základní podnikatelské pozice firmy, analýza slabých a silných stran firmy. Dále pokračujeme návrhy základních variant komplexních

5. ¹⁷ VEBER, J. a kolektiv. *Základy managementu*. Praha: Fortuna, 2003. ISBN 80-7168-654-9.

podnikatelských strategií, poté zpracování strategie výrobního portfolia firmy, a v neposlední řadě nesmíme zapomenout na vypracování a sladění variant dílčích rozvojových strategií (marketingové, inovační, investiční, výrobní, finanční atd.). Taktéž výběr optimální varianty

komplexních strategických plánů je jistě velmi důležitým krokem. Obtížným, ale velmi zásadním krokem, se stává sestavení rozpočtu a posledním krokem je rozpracování strategických plánů do plánů taktických a operativních.

1.1.3 Vedení

Také funkce vedení je značně důležitá a má nezastupitelnou úlohu při realizaci podnikových cílů.

*„Vedení je proces ovlivňování lidí takovým způsobem, aby jejich činnost přispívala, dosahování skupinových a podnikových cílů. Manažer musí mít schopnosti vést lidi. Musí vědět, které lidské faktory ovlivňují dosažení požadovaného.“*¹⁸

Jedno z nejnáročnějších zaměstnání je shledáváno zaměstnání, kde se pracuje s lidmi a kde se řídí pracovní skupiny. Ne každá pracovní skupina lidí může být funkční jako dobrý tým. Hraje zde roli několik důvodů, jako je například velký počet členů, omezená možnost komunikace, nízká odborná úroveň pracovníků a charakter úkolů, nebo časové limity.

Jakým způsobem správně řídit určité skupiny?

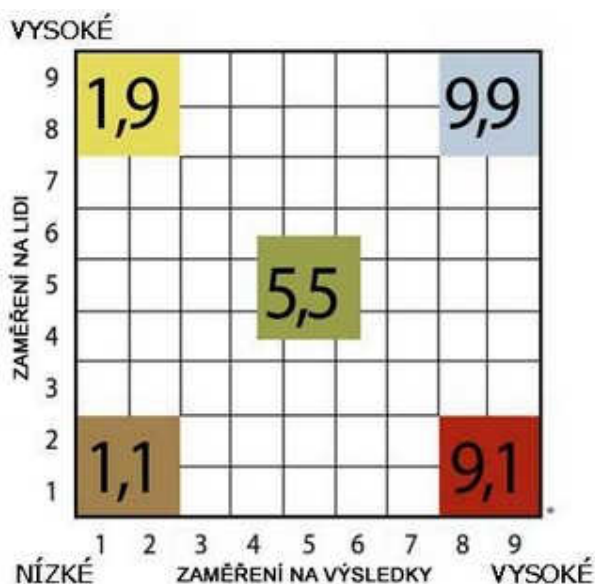
Jako první si popíšeme několik modelů, které charakterizují jednotlivé manažerské přístupy:

- 1) Kontinuum řídicích stylů – podle (Plamínka, Svatoše, Hledíkové, Baboučka, Jandákové, Zeťka, 1996) žádný způsob rozhodování nepovažuje za apriori správný nebo špatný. Při své volbě by měl brát manažer v úvahu především důležitost úkolu

6. ¹⁸ VEBER, J. a kolektiv. *Základy managementu*. Praha: Fortuna, 2003. ISBN 80-7168-654-9.

a časový střes (ty skórují pro autoritativní přístup) a kvalitu pracovního týmu (ta zas hovoří pro větší volnost skupiny).

2) Manažerská mřížka – manažer se orientuje buď na cíl, nebo na potřeby lidí



Charakteristika řídicích stylů:

1.1. „Laissez faire - bohužel, při tomto pojetí řízení, vydává vedoucí osoby minimální úsilí. Jeho jediný zájem je si udržet „ židli“. Vše běží určitou setrvačností, je zde nejasný cíl a úkoly nejsou rozděleny, každý dělá všechno a nic a není zde jasná odpovědnost.

9.1. Autoritativní diktátorský přístup- jak již z názvu vyplývá, dosažení díle je prostřednictvím direktiv a přísné kontroly. Pracovníci plní jen příkazy manažera.

1.9. Vedení zájmového klubu – Manažer se soustředí na vytváření příjemných mezilidských vztahů, tím vzniká volné pracovní tempo. To způsobuje, že výsledky ustupují do pozadí.

5.5. Rutinní vedení – Je zde potřeba nejtít do konfliktu a udržet určitou míru pracovní morálky. Vyhlášky a normy jsou zde jako pomocníci.

9.9. Týmový přístup – Základ je zaujmout lidi pro společný cíl. Slovo každého pracovníka má určitou váhu. Vzniká velká motivace lidí jejich ochota a snaha je vysoká. Zde stoupá výkonnost týmu.

9+9. *Paternalistický přístup – Chování manažera spočívá v tom, že si myslí, že mu podřízení patří. Podřízení cítí, že nejsou pro manažera partnerem, ale pokud budou pracovat, tak on se o ně dobře postará.*“¹⁹

- 3) Situační vedení – jeho hlavním úkolem je vést skupinu na cestě jejího vlastního zrání. Tento přístup klade na manažera vysoké odborné a pedagogicko-psychologické nároky.

Situační teorii vedení (řízení) vytvořili Hersey a Blanchard (1969). V následujících letech byla několikrát upravena samotnými tvůrci a jejich následovníky.

Model situačního vedení se skládá ze čtyř stylů.

„Styl 1 (S1) je charakterizován nadprůměrnou mírou úkolového chování a podprůměrnou mírou vztahového chování.

Styl 2 (S2) je charakterizován nadprůměrnou mírou obou druhů chování, jak úkolového tak vztahového.

Styl 3 (S3) je charakterizován nadprůměrnou mírou vztahového chování a podprůměrnou mírou úkolového chování.

*Styl 4 (S4) je charakterizován podprůměrnou mírou obou druhů chování, jak úkolového tak vztahového.*²⁰“

Hlavní úlohou náplně práce manažera je jednání s lidmi, tedy s pracovníky uvnitř organizace, se správní radou, s partnery, klienty a s medií.

Z předchozího odstavce vyplývá, jak velmi důležitá je komunikační dovednost všech manažerů, bez ohledu, kde působí. Jen pro připomenutí uvedu pouze ve stručnosti, co je důležité a co by měl dobrý manažer v komunikaci zvládnout:

¹⁹ HOLDEN,C. Manažerska mřížka. In: Zrcadlo, Blockspot, 6.6.2008[online], [cit.21.1.2009,11:22.]Dostupné na: <http://zrcadlo.blogspot.com/2008/06/teorie-grid-manaersk-mka.html>.

²⁰ HERSEA A BLANCHARD, *Situační teorie vedení*, , In: *Transparency international, Aktualizace 14.1.2007* [online], [cit. 21.1.2009,11:57] Dostupné na: [:http://www.transparency.cz/index.php?lan=cz&id=397](http://www.transparency.cz/index.php?lan=cz&id=397).

1. Odhadování lidí
2. Naslouchat
3. Klást otázky
4. Pracovat s emocemi
5. Ovládat prostředí
6. Prezentovat
7. Empatie
8. Umění vyjednávat a řešit konflikty

1.1.4 Organizování

Podle Vebera a kolektivů (2004) se stává spolupráce pracovníků více efektivnější, pokud pracovníci znají své úkoly v týmové práci a jejich vzájemný vztah s ostatními. Platí to stejně pro obchodní podnik jako pro vládu nebo neziskovou organizaci. Vytváření a udržení těchto systémů a úloh se stává podstatou manažerské funkce organizování.

Co chápe management pod pojmem organizování? Management pod pojmem organizování chápe vytýčení vzájemných vztahů mezi lidmi, jak mezi jednotlivci, tak i mezi skupinami, a dále vymezení prostředků při plnění určitých záměrů. S organizováním je úzce spojeno vytvoření vnitřní struktury firmy, která obecně vyplývá ze dvou základních faktorů a to z dělby práce a z tělesné a duševní kapacity člověka, která je samozřejmě omezena (Veber a kolektiv 2004).

Veber a kolektiv (2004) píše, že s ohledem na limitující tělesnou i duševní kapacitu vedoucího existuje maximální počet podřízených, které je vedoucí schopen ještě optimálně řídit. Tento počet se označuje jako optimální rozpětí řízení.

Je samozřejmostí, že zmíním i názor z knihy Rektoříka a kolektivů (2004), že organizační kulturou se myslí všemi členy organizace všeobecně sdílený a přijatelný souhrn významů a vzorů, které určují, jak se mají zaměstnanci chovat. Kultura podniku do značné míry ovlivňuje, jak moc se zaměstnanci cítí být součástí organizace, jak velký význam je přikládán skupinové práci, jakou hodnotu mají v organizaci lidé, jestli je možné koordinace práce různých oddělení mezi sebou, jakým způsobem se provádí kontrola, jak jsou ochotni zaměstnanci přijímat riziko nebo konflikt, podle jakých kritérií jsou lidé odměňováni apod.

Organizační kultura se utváří dlouhodobě a přenáší se pomocí jazyka a symbolu z jedné generace na druhou.

1.1.4.1 Organizační struktura

Jak jsem se dočetla v knize „To nejdůležitější“ od Druckera v jednom svazku, nelze s přesnou jistotou říci, která organizační struktura pro management organizace nebo podniku je správná a nejlepší. Tak jako všechno, i organizační struktura prošla dlouhou cestu vývoje a v každé době byla prosazována ta organizační struktura, která se v té době osvědčila. Velmi taktéž záleží na zařízení, které chceme organizovat, je zcela jasné, že nemocnice bude mít zcela jinou organizační strukturu než výrobní podnik.

Určité organizační principy samozřejmě existují a to podle Druckera (2002) jako první je, že organizace musí být průhledná. Je velmi důležité, aby lidé znali a chápali organizační strukturu, v níž mají pracovat. Toto sdělení nám může připadat jako samozřejmost, ale příliš často se však tento princip ve většině organizací porušuje.

Je nezbytné, jak uvádí Drucker (2002) aby v rámci organizace měla nějaká osoba pravomoc přijmout konečné rozhodnutí v každé konkrétní oblasti. A někdo musí být jasně pověřen velením pro případ krize. Důležitým principem je, že určité pravomoci by měla odpovídat příslušná odpovědnost.

Velmi se mi zalíbilo staré římské rčení, které jsem se dočetla v uvedené knize od

Druckera (2002) :

„Otrok, který má tři pány je svoboden.“

Toto přísloví vztahuje Drucker k logickému principu, aby každá osoba v organizaci měla jednoho vedoucího. K jednomu nejstarších principů mezilidských vztahů by mělo patřit, že nikdo by neměl být postaven do situace, v níž hrozí konflikt loajality - a mít více než jednoho vedoucího k takovému konfliktu patří.

Z vlastní zkušenosti mohu potvrdit, jak je těžké pracovat v organizaci nebo v podniku, kde vládnu 3 a více osoby. Jeden vás prosí o to, abyste šli doprava, druhý s tím nesouhlasí a zasílá vás doleva a třetí chce prostředek. A vy vůbec nevíte co, se po vás žádá a máte strach jít a něco vykonat.

„Logickým strukturálním principem je mít co nejméně úrovní, to znamená vytvořit co nejplošší organizaci- již proto, že, jak nám říká informační teorie každý přenos zdvojnásobí šum a sníží obsah zprávy na polovinu.“²¹

Aby mohla organizační struktura dobře fungovat, budou muset jednotlivci být schopni pracovat v několika různých organizačních strukturách zároveň. Na jednom úkolu budou pracovat v týmu. Na jiném úkolu však budou nuceni pracovat samostatně – a to ve stejné době – ve struktuře s pravomocemi a kontrolou. Tentýž jedinec, který je ve své vlastní organizaci šéfem, podle Duckera (2002) hraje partnera v alianci, v menšinové majetkové účasti, společném podniku a tak dále. Řečeno jinými slovy, organizace se budou muset součástí standardních pracovních pomůcek vedoucího pracovníka.

Podle Rektořika a kolektivu (2004) ke koordinaci a řízení aktivit členů organizace s cílem efektivního dosažení stanovených cílů slouží mechanismus, který je nazýván Organizační struktura.

Existují tři základní typy organizačních struktur, jak uvádí Rektořik a kolektiv(2004): Jako první popíšu pojem funkcionální struktura, která je nejčastěji se vyskytující organizační forma, jsou pro ni typické, charakteristické dva principy - hierarchie a odbornost či přesněji oborovnost. V čele organizace stojí výkonný ředitel, má k dispozici asistentku a jemu jsou podřízeni odborní manažeři. Funkcionální struktura umožňuje specializaci pracovníkům, která přináší i vysokou odbornost. To je její nespornou předností. Jsou zde kladeny velké nároky na komunikaci a může vést i k určitému odtahování neprogramových úseků od vlastní činnosti organizace. Pak jen stačí malý krůček do situace k dělení na ty, co dělají program a na ty, co z nich žijí. Druhý typ tvoří projektová struktura, která bývá taktéž nazývána divizionální, jednotlivé projekty (divize) mají velkou samostatnost. Každý projekt je tedy svým způsobem stát ve státě. Předností projektové struktury je přímé zapojení převážné většiny pracovníků do programové oblasti. Propojení „podpůrných“ aktivit s programovými vede k větší pružnosti, operativnosti a často i k větší motivaci lidí. Jejich

7. ²¹ DRUCKER, P.F. překlad BUREŠ, I.1993, *Řízení neziskových organizací – Praxe a principy*. Praha: Fortuna, 1994. ISNB 80-85603-38-1.

práce je přesnější než při úzké specializaci ve funkcionální struktuře. Avšak odpovědnost za úspěch projektu je jednoznačně na vedoucím projektu. I tato organizační struktura má své nevýhody a to rozložení odborných prací mezi větší počet pracovníků a investice času do studia oblastí, které ve funkcionální struktuře zastávají specialisti.

A poslední maticová struktura je kombinací obou popisovaných principů. Každý pracovník v ní má dva nadřízené – odborného manažera a vedoucího projektu. Projektové skupiny jsou složeny z pracovníků různého úseku. V některých speciálních případech zastávají titíž lidé zároveň pozici odborného manažera, vedoucího projektu a mohou působit i jako řadoví pracovníci v dalších projektech.

1.1.5 Kontrolování

Podle Vebra a kolektivu (2003) tvoří nedílnou součást manažerských aktivit na všech stupních řízení kontrolní činnost. Jejím smyslem je získat především důvěru a taktéž i jistotu, že vývoj aktivity probíhá žádoucím směrem a vytýčené cíle budou dosaženy. Je možné, že kontrola v řadě případů může vyvolat nové manažerské aktivity, což může znamenat nová rozhodnutí, přijetí korigujícího opatření, taktéž změny v motivaci a v organizačním uspořádání. Účel kontroly nespočívá jen v informovanosti řídicích článků o stavu sledované aktivity, tak zvaná zpětná vazba, ale především jako preventivní vliv.

Kontrolní proces se dělí do několika fází a to podle Vebra a kolektivu (2003) sem patří tyto fáze:

1. Získávání a výběr informací pro kontrolu: Tuto část dělíme do dvou základních skupin. První skupina se nazývá primární informace, jsou to poznatky získané z terénu neboli přímé sledování kontrolované reality. Sekundární informace jsou zprostředkované informace například v podobě zpráv, dat, statistik atd.
2. Ověření správnosti získaných informací: V této fázi jsou posuzována formální a věcná správnost informací. Pokud se mají učinit příslušné kontrolní závěry, musí být kontrolní informace věrohodné.
3. Hodnocení kontrolovaných procesů: Podstatu hodnocení tvoří srovnávání, kdy zjištěné údaje, odrážení stav dané reality, jsou porovnávány s určenými kritérii. Údaje se srovnávají se standardy, zde jsou míněny podnikové normativy, dále je prováděno srovnávání v čase a v prostoru.

4. Závěry a návrhy opatření pro řídicí subjekt: Závěry z kontroly mohou být. Nech být – což znamená, že realita je žádoucí a nemusí být použita žádná opatření. Nebo proved' korigující opatření – vývoj reality se odchyluje od žádoucího stavu, je nutné přijmout určitá opatření, která upraví řízenou realitu. A poslední jsou, přijmi nové rozhodnutí- jak už z názvu je znát, vývoj řízené reality se udává špatným a nežádoucím směrem a je nezbytné přijmout nové rozhodnutí, které znamená řešení problému.

4.2 Financování neziskového sektoru

Podle Plamínka, Svatoše, Hledíkové a Baboučkové, Jandáka a Zet'ka (1996), jakmile je nezisková organizace založena, stává se jejím jediným zdrojem „jen“ lidské nadšení a dobrovolná práce. Bohužel brzy však každá organizace zjistí, že pro profesionální a dobře vykonanou práci je velmi důležité finanční zabezpečení. Nezbyvá jí nic jiného než si začít hledat nějakou alternativu financování jako je státní dotace, nadační granty či podnikatelé v místě působnosti. Snad vždy se podaří pro začátek činnosti finanční zdroje zabezpečit alespoň na jeden rok působnosti organizace. Zůstává otázka, co dál? Nelze přijímat nové zaměstnance s upozorněním, že pravděpodobně již příští rok nebude mít organizace na výplatu. Získávání prostředků v anglického jazyku přebrán název „ Fundraising“ o tomto termínu se zmiňuji v mé práci později, se bezpochyby stává součástí práce neziskové organizace.

Jaké máme zdroje podpory? Odborné literatuře jsou jmenované zdroje rozděleny do pěti základních skupin:

1. Státní instituce a samospráva – do této skupiny podpory spadají a jsou nejdůležitější jednotlivá resortní ministerstva. Jsou jimi pravidelně, jednou za rok vyhlášené grantové systémy, kde se občanská sdružení a někdy i nadace mohou ucházet o dotace. Dále jsou to státní fondy a existují také možnosti podpory od městských a krajských úřadů.
2. Nadace – i zde u českých nadací může organizace požádat o finanční podporu. Avšak bohužel, většina českých nadací nefunguje jako zdroje peněz, na rozdíl od zahraničí. Pro neziskovou organizaci existuje možnost vypracovat grant u zahraniční nadace.

3. Podniky a podnikatelé – i zde je možnost podat žádost o dotaci, protože některé podniky vybudovaly svůj grantový systém. Žádost by měla obsahovat popis činnosti a rozpočet a informace o organizaci. Tyto žádosti jsou posuzovány skupinou lidí, která je složená ze zástupců firmy.
4. Individuální dárci – zde můžeme zahrnout členy organizace, dobrovolníky, příbuzné cílových skupin, stávají se pro organizace čím dál více zajímavějším zdrojem peněz a pouze na nás záleží, zda zvládneme správné oslovení a získání těchto dárců pro spolupráci.
5. Vlastní činnost – je to činnost, která je provozována danou organizací, například výroba vlastních výrobků, ale také pořádání nejrůznějších plesů, společenských akcí.

„Zásadním zdrojem se pro mnohé neziskovky staly v hodnoceném období strukturální fondy, zejména pro menší z nich pak globální granty. Hodnotící komise však konstatovala, že neziskovky trápí zbytečně velké nároky na administrativu (vykazování, průběžné finanční a obsahové zprávy apod.), zároveň ale nutí organizace více plánovat a pracovat s lidskými zdroji. Negativní zkušenost měly neziskové organizace také při prosazování svých zájmů v rámci programovacího období 2007-2013.“²²

1.1.6 Fundraising - získávání finančních prostředků

Na počátku založení každé organizace, jak uvádí Rektořík a kolektiv (2001), je jen jediným zdrojem neziskové organizace „ lidské nadšení a dobrovolná práce. Avšak toto netrvá dlouho a každá organizace zjistí, že pokud chce pracovat dobře a profesionálně, nezbyvá, než svou činnost zabezpečit finančně. Jako první krok se začne poohlížet po státní dotaci, nadačním grantu či movitějším podnikateli ve svém okolí. Získávání prostředků fundraisingem se stává pro neziskovou organizaci běžnou součástí její práce.

„ Fundraising, je možné definovat jako získávání prostředků, resp. hledání zdrojů, které má pomoci především neziskovým organizacím zbavit se nedostatku prostředků.

²² (Aktuality, O nás, In : Neziskovky [online].[cit.7.2.2009]. Dostupné na World Wide Web: <http://neziskovky.cz/cz/neziskovky-cz/o-nas/aktuality/3239.html>)

*Fundraising tedy zahrnuje různé metody a postupy, jak získat finanční a jiné prostředky na činnost neziskových organizátorů .*²³

Získávání prostředků pro organizaci je dlouhodobý proces, který by měl začínat efektivním plánováním a končit podrobným zhodnocením. Na jeho základě bychom měli zjistit, jaké metody nám nejvíce vyhovují a jsou pro organizaci nejúčinnější, co v dalším roce přidat nebo raději vypustit a jak náš fundraising zefektivnit (Plamínek, Svatoš, Hledíková, Babouček, Jandáková a Zetěk,1996).

Velkou roli plánování fundraisingu podle Plamínky, Svatoše, Hledíkové a Baboučkové, Jandáka a Zetka (1996) hraje systematický postup:

Jako první si musíme ujasnit definitivní poslání a všichni členové by s ním měli být srozuměni s daným posláním. Cíle by měly být naplánované v takové míře, že jich budeme schopni v určitém časovém období dosáhnout. Dalším krokem je vypracování časového a realizačního plánu a na jeho základě vytvoření ročního rozpočtu. Organizace si musí být jista, že její činnost reaguje na potřeby společnosti. Nesmíme zapomenout na zapojení dobrovolníků do činnosti organizace. Zvolení správného způsobu fundraisingu závisí na tom, kolik peněz je potřeba získat, kolik má organizace času a jaké jsou možné zdroje. Souvisí to i s lidmi, které máme k dispozici. Vše vypadá jinak na papíře, než když se to jen vysloví, proto je doporučováno napsat si seznam zdrojů, které přicházejí v úvahu. Zde nesmí organizace zapomenout, že na jakoukoliv veřejnou sbírku je potřebné povolení místního úřadu. Je doporučováno specifikovat okruh dárců. Potencionálním dárcem je člověk, který zná někoho z vaší organizace a ztotožňuje se s posláním organizace. Požádání o dar neodkládejme na zítřek.

V literatuře jsem se dočetla, že mezi hlavní způsoby získávání peněžních darů patří

1. *„ hromadný (formální) adresný nebo neadresný dopis, někdy s vloženou obálkou pro odpověď nebo poštovní poukázkou – tzn. direct mail, resp. přímý poštovní styk*

8. ²³ REKTOŘÍK, J. a kolektiv, *Organizace neziskového sektoru, Základy ekonomiky, teorie a řízení*, Praha: Ekopress, s.r.o. Dotisk 2004. ISNB 80-86119-41-6.

2. vyhlášení veřejné sbírky (výzva předem neurčenému okruhu dárců) sdělovacími prostředky (včetně plakátů a letáků) vyžaduje dobrou organizační přípravu, využití více prostředků propagace, prezentace silného motivu pro dáorce, svědomité pracovníky dostatek finančních prostředků a bezúhonnost organizace
3. benefiční akce (výzva předem neurčenému okruhu dárců) vyžaduje divácky a publicisticky zajímavý program, minimálně jednu známou osobnost v programu, bezchybný průběh akce a dostatečnou prezentaci dobročinného účelu celé akce
4. osobní dopisy či telefonický rozhovor (tzn. telefonní fundraising), jehož předpokladem je předcházející znalost dáorce, který již dar poskytl a lnaní je žádán o obnovení daru
5. písemná žádost o grant je provázena velmi byrokratickým postupem při zpracování
6. fundraising „ od dveří ke dveřím“ můžeme být nevýhodný vzhledem ke vstupování do soukromí potencionálních dárců
7. osobní návštěva předem vytipovaných možných dárců představuje nejúčinnější způsob. ²⁴

Jaké máme okruhy potencionálních dárců? Podle Rektorka a kolektiv (2001) je velmi důležité správné vymezení možných dárců. Jako první je důležité potencionální dáorce rozdělit do dvou skupin a to, potencionální dárci. Do první skupiny spadají dárci s vyhrazenými prostředky na dobročinnou činnost a poskytují je neziskovým organizacím. Zde je potřeba počítat s vyšším stupněm byrokracie při rozdělování prostředků. Druhá skupina je tvořena dárci s vymezenými prostředky na dané cíle, ale pouze v případě, že je zaujmou, poskytnou je. Zde lze očekávat pružnější a operativnější vyjednávání, obtížnější je zde jejich přesvědčování o tom, že právě žádající organizace je ta, do které se vyplatí investovat, a často požadují protislužbu.

9. ²⁴ REKTOŘÍK, J. a kolektiv, *Organizace neziskového sektoru, Základy ekonomiky, teorie a řízení*, Praha: Ekopress, s.r.o. Dotisk 2004. ISNB 80-86119-41-6.

Další velmi zásadním krokem při provádění správného fundraisingu je správný postup, jak pracovat s dárcem dále. Dle literatury Rektořík a kolektiv (2001) si musíme dárce rozdělit na ty, kteří dávají poprvé, nebo dali již v minulosti. Na ty je dobré se obracet při potřebě okamžité finanční výpomoci, protože stačí kratší doba na představování organizace dárci.

Další a méně důležitý krok fundraisingu je vymezení motivů jednotlivých dárců. Ty rozdělil Rektořík a kolektiv (2001) do několika skupin:

1. *„Marketingové účely, když firma od sponzoringu očekává obchodní efekt – buď přímé zvýšení poptávky nebo alespoň zlepšení image, i nově získané kontakty mohou být pro rozvoj firmy užitečné.*
2. *Širší podnikové cíle, v případě, že velké podniky investují do činností, které se jim po čase zhodnocují, podporují např. zařízení, která slouží i jejich zaměstnancům, působí propagačně na zájem o zaměstnání apod.*
3. *Ve vedení firmy se prosadila atmosféra altruismu, společenské odpovědnosti, občanské morálky. Tehdy firma chce být dobrým sousedem(přispívá např. místní organizacím vč. charita) nebo občanem, chce něco dávat zpět do komunity , v níž působí a díky níž působí.*
4. *Negativní motivy, jako např. praní špinavých peněz, snížení daňového základu, osobní prospěch a sláva, pocit moci, distribuce již nijak využitelných výrobků, plnění povinností dávat (např. ze státních zdrojů, apod.).“²⁵*

Ještě než si dovolíme oslovit dárce, měli bychom si ujasnit některé informace, které se týkají dárce. Zda je vůbec dárce solventní? Jaké sleduje dárce širší marketingové cíle? Do čeho chce dlouhodobě investovat? A jedna z posledních informací, zda se dárce nachází v dobré finanční situaci, aby se u něj prosadila myšlenka altruismu.

Podle Rektoříka a kolektiv (2001) můžeme hovořit o třech stupních ve vztahu žádosti neziskové organizace ke dárci neboli ke sponzorovi. Nezisková organizace nemůže

10. ²⁵ REKTOŘÍK, J. a kolektiv, *Organizace neziskového sektoru, Základy ekonomiky, teorie a řízení*, Praha: Ekopress, s.r.o. Dotisk 2004. ISBN 80-86119-41-6.

nabídnout nic a volí jen formu prosby, protože očekává čistý dar. Nebo může nabídnout určitou protihodnotu, avšak podstatně nižší – volí proto vztah „kvazipartnerství“, kdy např. nabízí přemrštěně drahé lístky na koncert a kupující to ví a přesto si lístky koupí, i když ví, že na koncert se nedostaví. Poslední vztah může nastat v případě, kdy organizace nabízí protihodnotu - vede obchodní jednání, aby získala např. laciný inzerát do sponzorované knihy.

Poslední krok a domnívám se, že ten klíčový, je vlastní žádost o peníze a tedy osobní schůzka. Dle vlastní zkušenosti doporučuji řádnou přípravu na první schůzku, do této přípravy spadají veškeré materiály pro dárce o organizaci, informace o činnosti organizace, samozřejmě přesný popis poslání a dosažení dosavadních úspěchů. Rektořík a kolektiv(2001) sděluje, že je velmi důležité vědět, co organizace potřebuje a o kolik tedy dárce požádát. Hlavním tématem rozhovoru nejsou peníze, ale především výsledky práce organizace, zde velmi záleží na umění vyjednávání. Rozhodující pro žadatele organizace je, mít „dobré jméno“ a důvěryhodný projekt.

Získávání finančních prostředků prostřednictvím fundraisingu by se mělo stát samozřejmostí pro všechny neziskové organizace.

PŘÁVNÍ FORMY NEZISKOVÉHO SEKTORU

Na úvod této kapitoly si připomeňme definici neziskové organizace.

V podstatě ze všech definic vyplývá, že nezisková organizace je taková organizace, jejíž založení bylo za jiným účelem než podnikání. Z tohoto důvodu lze považovat všechny rozpočtové a příspěvkové organizace, církve, odbory, politické strany a hnutí, profesní komory, nadace, občanské sdružení a obecně prospěšné společnosti za neziskovou organizaci.

Často je podle Plamínka, Svatoše, Hledíkové, Baboučka, Jandákové, Zeťka(1996), používáno pojmu nezisková organizace pro podstatně užší množinu subjektů. Předně se vylučují organizace, které jsou svým financováním a řízením přímo propojeny se státem, jako je tomu u rozpočtových a příspěvkových organizací. Stranou zůstávají i organizace spojené s obchodním sférou (obchodní a profesní komory), dále politické strany, odbory.

Tímto zúžením nám ve výčtu zůstávají nadace, nadační fond, obecně prospěšná společnost, církve a občanské sdružení. Tyto právnické formy neziskových organizací si nyní probereme podrobněji.

Jaký je rozdíl mezi nadacemi a ostatními neziskovými organizacemi?

Jak jsem se dozvěděla na velmi dobře informujících internetových stránkách (www.neziskovky.cz), nadace jsou jedním typem neziskové organizace. Jejich úkolem je shánět finanční prostředky, aby podpořily jiné organizace v jejich činnosti. Jsou proto také významným finančním zdrojem pro ostatní neziskové organizace, jako jsou například občanská sdružení. Peníze, které nadace vlastní, jsou zákonem o nadacích a nadačních fondech i různými jinými dokumenty výslovně určeny na přerozdělení jiným organizacím – sama nadace má ve skutečnosti minimum prostředků na své financování a nesmí podnikat.

V Občanských novinách na webových stránkách (www.obcan.ecn.cz) uvádí Anderle, že dle nejnovějších statistik je v České republice registrováno celkem 48 885 občanských sdružení, obecně prospěšných společností, nadací a nadačních fondů. Obecně je označujeme jako nestátní neziskové organizace.

5.1. Nadace

„Nadace jako zvláštní forma právnické osoby byla řešena do konce roku 1997 občanským zákoníkem, který jako jediný právní předpis vymezoval postavení nadací. Problematika je nově řešena zvláštním zákonem č. 227/1997 Sb. o nadacích a nadačních fondech a o změně a doplnění některých souvisejících zákonů (zákon o nadacích a nadačních fondech), ve znění pozdějších předpisů, úplné znění zákony č. 526/2002 Sb..“²⁶

Podle Hlouška (2000) se jedná o účelové sdružení majetku zřízení za účelem dosahovat obecně prospěšného cíle.

V knize Právní minimum pro pracovníky neziskových organizací od Hlouška (2000) je vysvětlen význam pojmu obecně prospěšný cíl. Obecně prospěšným cílem rozumíme rozvoj duchovních hodnot, ochrana lidských práv nebo jiných humanitárních hodnot, ochrana přírodního prostředí, kulturních památek a tradic a rozvoj vědy, vzdělávání, tělovýchovy a sportu.

Nadace musí vlastnit jmění, je to její podstata. Výnos jmění slouží k dosahování účelu, pro který byla nadace založena. Nadační jmění musí být zaznamenáno v nadačním rejstříku. Nadační jmění musí být tvořeno peněžitými prostředky, cennými papíry nemovitým a movitými věcmi nebo majetkovými hodnotami. V podstatě jměním, které má předpoklady k vytvoření výnosu a neváznou na nich zástavní práva. Nadace musí být po celou dobu své existence jediným majitelem nadačního jmění, které nesmí být po existenční dobu nadace zcizeno, prodáno nebo převedeno na jinou osobu. Celková hodnota nadačního jmění nesmí být nižší než 500 000,- Kč (Hloušek, 2000).

Čím se vlastně tvoří nadační jmění? Podle Růžičkové (2007) nadační jmění může být tvořeno jak finančními prostředky, tak i nepeněžním majetkem nebo cennými papíry, je vyžadováno ocenění znalcem, které v případě cenných papírů může být nahrazeno oceněním osoby spravující na základě smlouvy cenné papíry.

²⁶ RUŽIČKOVÁ, R. *Neziskové organizace*. Olomouc: Anag, 2007. ISBN 978-7263-404-0.

Poskytováním nadačních příspěvků třetím osobám se dosahuje účelu, což v praxi znamená, že nadace může sama vyvíjet pouze činnost, která souvisí s poskytováním nadačních příspěvků jako jsou dary, granty (Hloušek, 2000).

Jak fyzická, taktéž i právnická osoba může založit nadaci formou notářského zápisu nebo závěti. V případě, že je nadace zřizována více uživateli, uzavírá se smlouva. Obsah nadační listiny stanoví zákon. Zápis nadace musí být zaevidován do rejstříku nadací, návrh se podává k zápisu u Krajského soudu, v jehož obvodu má nadace sídlo. Tento úkon je prováděn bezplatně (Hloušek, 2000).

Jak uvádí podání by mělo kromě samotného návrhu obsahovat ještě další listiny:

1. *„nadační listinu (smlouva, listina nebo závěť), musí být připravena ve dvojím vyhotovení, podpis zřizovatelů musí být úředně ověřen,*
2. *čestná prohlášení členů správní rady, členů dozorčí rady nebo revizora (prohlášení o souhlasu se jmenováním do funkce a o splnění zákonných podmínek), přičemž podpisy všech musí být úředně ověřeny,*
3. *výpisy z rejstříku trestu členů správní rady, členů dozorčí rady nebo revizora ne starší 6 měsíců (u osob, které nemají trvalý pobyt na území ČR, obdobný doklad vydávaný v zemi jeho trvalého pobytu),*
4. *podpisové vzory osob oprávněných jednat jménem nadace (podpisové vzory je třeba předně ověřit),*
5. *doklad o splacení peněžního vkladu (jako doklad postačí čestné prohlášení osoby pověřené správou vkladů nebo výpis z bankovního účtu, je-li správcem vkladu banka) nebo doklad prokazující vlastnictví v případě převzetí nepeněžitého vkladu zakladatelů (např. výpis z katastru nemovitostí) a znalecký odhad cena vkladu,*
6. *doklad o právní subjektivitě právnické osoby , je-li zřizovatelem (výpis z obchodního rejstříku nebo doklad statistického úřadu o přidělení IČ),*

7. *doklad o oprávnění k umístění sídla (souhlas majitele nemovitosti s umístěním sídla nebo nájemná smlouva) (zákony č. 526/2002 Sb.).“²⁷*

Povinností správní rady je uvést podmínky pro poskytnutí nadačních příspěvků ve statutu nadace, které musí být vydány do 30 dnů od vzniku nadace. Způsob a k jakému účelu byl nadační příspěvek poskytnut, musí osoba, která příspěvek obdržela, na požádání prokázat. Nadační příspěvky se neposkytují členům orgánů nadace ani politické straně či hnutí (Hloušek, 2000).

Jak uvádí Hloušek (2000), nadace smí pod vlastním jménem podnikat pouze v případě, že pronajímá nemovitost, pořádá loterie, tomboly a veřejné sbírky, při pořádání kulturních, společenských, sportovních a vzdělávacích akcí. Nadace se smí podílet na podnikání akciových společností.

Vedení účetnictví nadace je prováděno v podvojném účetním systému. Účetní uzávěrka je ověřována auditorem.

Nadaci vyplývá z nadačního zákona povinnost každoroční vypracování hodnotící, výroční zprávy, nejpozději však do 30. června toho roku. Tato výroční zpráva musí být uložena u rejstříku soudu nejpozději do 30 dnů od jejího schválení správní radou (Hloušek, 2000).

Dnem, kdy je nadace vymazána z nadačního rejstříku, zaniká její působnost. Výše uvedený zákon o nadacích a nadačních fondech a obchodní zákon (§ 70 a násl. zákon č. 53/1991 Sb.) upravuje zánik a likvidaci nadace Hloušek (2000).

„Nadace nebo nadační fond se zrušují dosažením účelu, sloučením s jinou nadací, rozhodnutím soudu, prohlášením konkurzu nebo zamítnutím konkurzu pro nedostatek majetku. Nadační jmění přechází na jinou nadaci postupem uvedeném v § 9 zákona nebo v poslední řadě na stát.“²⁸

²⁷ HLOUŠEK, J. *Právnícké minimum pro pracovníky neziskových organizací (a nejen pro ně)*. Hradec Králové: Občanské poradenské středisko, o.p.s., 2000, ISBN 80-902749-2-7.

2. ²⁸ RUŽIČKOVÁ, R. *Neziskové organizace*. Olomouc: Anag, 2007. ISBN 978-7263-404-0.

5.2. Nadační fond

Právní úpravu nadačního fondu upravuje stejný zákon jako je výše uvedený zákon u nadacích.

Princip nadačního fondu, jak uvádí Hloušek (2000) je stejný jako u nadace. Znamená to, že se jedná o účelové sdružení majetku a zřízení za účelem dosahování obecně prospěšného cíle. Avšak nadační fond nemusí zřizovat nadační jmění a k dosažení účelu s mí použít veškerý svůj majetek. Zřízení a vznik nadačního fondu je taktéž totožný se zřízením nadace, tedy zřizovací smlouvou, pokud je více zřizovatelů, zřizuje se nadační fond zřizovací listinou nebo závětí.

Pro výdělečnou činnost nadačního fondu platí stejné omezení jako u nadace a navíc se nesmí podílet ani na podnikání akciových společností (Hloušek, 2000).

Nadační fond může vést jednoduché účetnictví, pokud roční příjmy nepřesáhnou částku 3 mil. Kč. V případě přesáhnutí 3 mil. Kč částky ročních příjmů ověřuje auditor účetní uzávěrku (Hloušek, 2000).

Zánik nadačního fondu probíhá obdobně jako u nadace podle Hlouška (2000), je zde však jedna výjimka a to, že nadační fond může být zrušen soudem, pokud jeho majetek trvale vyčerpal a fond tak nemůže plnit svůj účel.

5.3 Církevní a náboženská společnost

„Církev a náboženská společnost se rozumí dobrovolné společenství osob s vlastní strukturou, orgány, vnitřními předpisy, náboženskými obřady a projevy víry, založené za účelem vyznávání určité náboženské víry, ať veřejně nebo soukromě, a zejména s tím spojeného shromažďování, bohoslužby, vyučování a duchovní služby. Zákon nedělá rozdíly v postavení mezi církvemi a náboženskými společnostmi. Záleží tedy pouze na vůli zakládajících subjektů, zda založí církev či náboženskou společnost.“²⁹

Na internetové stránce (www. mkcr.cz) jsem se dozvěděla, že ode dne 23.9.2008 Ministerstvo kultury je podle tzv. kompetenčního zákona (zákon č.2 /1969 Sb., o zřízení

²⁹ Autorský kolektiv. *Nevydělečné organizace*. Praha: Aspi, 2006. ISNB 80-7357-169-2

ministerstev a jiných orgánů státní správy, ve znění pozdějších předpisů) „ úředním orgánem státní správy pro věci církví a náboženských společností ..“. Nadále se můžeme na jmenovaných internetových stránkách dočíst, že hlavní předmět Ministerstva kultury v této jmenované oblasti je dán aplikací zákona č.3/ 2002 Sb., o církvích a náboženských společnostech, a aplikací zákona č. 218/1959., o hospodářském zabezpečení církví a náboženských společností státem.. Podle Organizačního řádu Ministerstva kultury plní úkoly Ministerstva kultury dané výše uvedené zákony Odbor církví a Ministerstva kultury.

V odborné literatuře si můžeme nastudovat vznik církevní a náboženské společnosti. Jak uvádí Kolektiv autorů (2006), návrh na registraci církve a náboženské společnosti podávají nejméně tři fyzické osoby na Ministerstvo kultury. Žádající osoby musí dosáhnout věku 18 let a mají způsobilost k právním úkonům a jsou občany ČR nebo cizinci s trvalým pobytem v ČR (tzn. přípravný výbor).

Návrh na registraci církevní a náboženské společnosti musí obsahovat, jak jsem se dozvěděla v knize „Nevýdělečné organizace“, od kolektivu autorů, základní charakteristiku církve a náboženské společnosti, její učení a poslání, zápis o založení církve a náboženské společnosti na území ČR, v originále podpisy nejméně 300 zletilých občanů ČR nebo cizinců s trvalým pobytem v ČR hlásících se k této církvi a náboženské společnosti a základní dokument dle aplikace zákona č.3/2002Sb.

V případě, že jsou veškeré doklady v pořádku dodány na Ministerstvo kultury, Ministerstvo provede evidenci církevní právnické osoby zápisem do Rejstříku evidovaných pracovníků a osob do 5 pracovních dnů ode dne doručení návrhu.

Zrušení a zánik církve a náboženské společnosti se řídí aplikací zákona č.513/1991 Sb. obchodní zákoník, ve znění pozdějších předpisů.

5.4 Obecně prospěšná společnost

Ve své knize uvádí Růžičková (2007), že platí aplikace zákona č. 248/1995 Sb. od 1.1. 1996 o obecně prospěšných společnostech a o změně a doplnění některých zákonů, ve znění pozdějších předpisů.

Podle Růžičkové (2007) jsou obecně prospěšné společnosti právnickou osobou a jsou založeny za účelem poskytování obecně prospěšných služeb, za předem stanovených a pro všechny uživatele stejných podmínek, kde musí platit, že výsledek hospodaření obecně

prospěšných společností nesmí být použit ve prospěch zakladatelů, ani zaměstnanců dané obecně prospěšné společnosti, ale bude vždy využit na poskytování služeb, pro které byla společnost zřízena.

Podle Hlouška (2000) obecně prospěšnou společnost může založit jak fyzická, tak rovněž i právnická osoba a taktéž i stát, vzniká sepsáním zakládací listiny nebo notářským zápisem. Opět platí při větším počtu zakladatelů musí být uzavřena smlouva. Obecně prospěšná společnost vzniká zápisem, nejpozději do 90 dní od založení smlouvy, do rejstříku obecně prospěšných společností u Krajského soudu, v jehož obvodu společnost sídlí. Obsah veškerých listin, které se musí přikládat při návrhu o zápis, je zcela totožný jako je vypsáno u návrhu na zápis nadace. Obecně prospěšná společnost má jednu velkou výhodu a to, že její výdělečná činnost není zákonem omezena. Což znamená, že společnost kromě prospěšných služeb, může vykonávat takzvanou doplňkovou činnost, kterou je míněno drobná výdělečná činnost. Je zde podmínka, že tato činnost nebude ohrožovat kvalitu, rozsah a dostupnost obecně prospěšných služeb, nýbrž tato činnost bude přispívat k účelnějšímu využití majetku. Tyto příjmy jsou předmětem daně z příjmů a pokud vznikl zisk, tak společnost je povinna tento zisk převést do rezervního fondu.

Podvojně účetnictví musí vést společnost v případě, že doplňková činnost nebo její celkové příjmy přesáhly 3 mil. Kč. V opačném případě smí vést účetnictví jednoduché. Avšak společnost je povinna účetnický vést odděleně náklady a výnosy z prospěšné činnosti a z činnosti doplňkové. Uzávěrka musí být ověřena auditorem, pokud společnost nemá zřízenou dozorčí radu nebo výše čistého obratu přesáhla 10 mil. Kč a v dalším případě pokud společnost přijala příspěvek z veřejného rozpočtu ve výši 1 mil. Kč (Hloušek, 2000).

Můžeme se dočíst v knize Růžičkové (2007), že financování obecně prospěšné společnosti je zajištěno: z dotací státního rozpočtu, z rozpočtu územních samosprávných celků. Obecně prospěšná společnost je financovaná také ze státních fondů, ale i z příspěvků a darů od jiných fyzických a právnických osob, z její vlastní činnosti a z hospodářské činnosti.

Výroční zpráva je zveřejněna nejpozději do 6 měsíců od skončení hodnoceného období. Pod tímto rozumíme předchozí kalendářní rok. V případě, že společnost působí ve výchovně - vzdělávacím resortu, smí ve svém statutu upravit hodnocení na školní rok (Hloušek, 2000).

„ Obecně prospěšná společnost zaniká zrušením s likvidací, nebo bez likvidace dnem výmazu z rejstříku. Zaniknout může uplynutím doby nebo účelu stanoveného při vzniku, rozhodnutím správní rady nebo soudu, prohlášením konkurzu. Při likvidaci se prodá jen tolik majetku, aby výtěžek z prodeje stačil na úhradu splatných závazků. Zbytek majetku se převede na jinou obecně prospěšnou společnost, jestliže taková byla vybrána a schválena ve statutu, není-li tak, pak na obec - úplatně nebo neúplatně. Poslední možností v případě nezájmu obce je převod majetku na Úřad pro zastupování státu ve věcech majetkových, aby byl i nadále používán k poskytování obecně prospěšných cílů.“³⁰

5.5 Občanské sdružení

Bačuvčík (2006) píše o občanském sdružení jako o prvním typu neziskových organizací uzákoněném v polistopadovém Československu. Jde o právní formu určenou zejména pro organizaci vzájemné prospěšné činnosti, avšak občanská sdružení zajišťují také řadu veřejně - prospěšných služeb.

„Právní úpravu občanského sdružení nalezneme v zákonu č. 83/1990 Sb. o sdružování občanů. ZÁKON ze dne 27. března 1990 o sdružování občanů.

Změna: 300/1990 Sb., 513/1991 Sb., 68/1993 Sb., 151/2002 Sb., 230/2006 Sb., 342/2006 Sb. .“³¹

Zpravidla se jedná o sdružení fyzických nebo právnických osob za účelem dosahování a ochrany společného zájmů, uvádí Hloušek (2000). Podmínkou je, že se jedná o nenáboženské, nepolitické a nepodnikatelské sdružení, které svojí činností nepopírá nebo neomezuje osobní, politická a jiná práva občanů pro jejich národnost, rasu, původ, politické nebo jiné myšlení, náboženské vyznání a sociální postavení.

Růžičková (2006) popisuje, že občanská sdružení se mohou sdružovat k dosažení určitého účelu, může tak vzniknout i nová právnická osoba. Zákon připouští, aby sdružení zřizovala

3. ³⁰ RUŽIČKOVÁ, R. *Neziskové organizace*. Olomouc: Anag, 2007. ISNB 978-7263-404-0.

³¹ *Zákony. Zákon o sdružování občanů*. In: *Občanská společnost*. [online]. [cit.17.3.2009.10:45] Dostupné na World Wide Web: <http://obcan.ecn.cz/index.shtml?apc=uj--2-132554&s=z&x=-&f=133264>.

podle svých stanov organizační jednotky, které jsou oprávněny jednat svým jménem a jsou právníckými osobami. Současná právní úprava vzniku, existence a zániku občanských sdružení již dlouho volá po náležité revizi, protože v běžné praxi naprosto nedostačuje a v mnoha případech nelze řešit běžné problémy, jež život přináší.

Občanské sdružení je samostatnou právníckou osobou. Orgány státní správy mohou zasáhnout do činnosti občanských sdružení jen v mezích zákona. Členy mohou být jak fyzické, tak i právnícké osoby podle Růžičkové (2006).

Založit občanské sdružení mohou nejméně tři občané České republiky, z nichž je alespoň jeden starší 18 let. Tito členové tvoří přípravný výbor, který musí vypracovat stanovy a podat návrh na bezplatnou registraci. Návrh je zaregistrován na Ministerstvu vnitra a současně zaevidován na Českém statistickém úřadu, který vede evidenci sdružení. V případě, že je registrace úspěšná, sdružení obdrží od Statistického úřadu IČ. Přípravným výborem je svolána valná hromada (shromáždění všech členů) a schvalují se stanovy a zvolí se orgány sdružení (Hlouček, 2000).

Podle Růžičkové (2006) se musí název občanského sdružení výrazně lišit od názvu jiné právnícké osoby, která již na území České republiky svoji činnost vyvíjí, měl by se rovněž lišit i od názvu veřejné moci v naší republice, od názvu mezinárodních orgánů, jakož i jejich institucí, a od názvu Evropské unie a jejích orgánů.

„Upozornění na změnu v zákonu č. 83/1990Sb., o sdružování občanů, Parlament ČR přijal další novelu zákona o sdružování občanů, která se opět dotkla úpravy názvu občanských sdružení. Novelou došlo ke zrušení části ustanovení §6 odst. 4 cit. zák. tak, že nadále název občanského sdružení již nemusí povinně obsahovat text „občanské sdružení“ nebo zkratku „o.s.“ Ta občanská sdružení, která již provedla změnu stanov, respektive změnu svého názvu v souladu s předchozí právní úpravou, a do svého názvu text „občanské sdružení“ či zkratku „o.s.“ přidala, nemusí své stanovy měnit v tom smyslu, že by toto označení ze svého názvu opět vypouštěla.“³²

³² Legislativně právní a personální odbor ČSTV. Změna zákona č.83/1990 Sb., o sdružování občanů. In: ARDF[online].únor 2008 [cit.17.3.2009. 11:00]. Dostupné na World Wide Web: <http://www.ardf.cz/index.php?det=45>

Účinností zákona je od 3.7.2006 a přechodným ustanovením je uloženo již registrovaným občanským sdružením uvést svůj název do souladu se zákonem do 3 let od jeho účinnosti podle Růžičkové (2006).

Podle Růžičkové (2006) se zakládá občanské sdružení v různých oblastech života společnosti a především k uspokojení zájmů svých členů a občanů v jeho okolí. Charakteristickým znakem občanského sdružení je členská základna. V praxi jsou zakládána občanská sdružení s rozmanitým zaměřením např. na provozování sportu, ochrany přírody a přírodních zdrojů, zájmové činnosti dětí a mládeže, kultury, vzdělávání aj. Patří sem rovněž zájmové svazy umělců a sportovců atd.

Výdělečná činnost není občanskému sdružení právním řádem zakazována, ale nesmí být hlavním cílem sdružení, jen prostředkem k dosažení jeho cíle.

Podvojně účetnictví musí občanské sdružení vést v případě, že podniká nebo jeho celkové příjmy přesáhly částku 3 mil. Kč (včetně dotací). Pokud této částky nedosáhlo a nepodniká, může být vedeno účetnictví jednoduché (Hloušek, 2000).

Zánik občanského sdružení může nastat rozhodnutím členů nebo Ministerstva vnitra. Neexistuje žádná zvláštní zákonná úprava na likvidaci občanského sdružení, postupuje se dle § 20 obchodního zákoníku, který odkazuje na postup v příslušných ustanoveních o likvidaci společností. Obchodní věstník zveřejňuje likvidaci občanského sdružení. Likvidační postup by měl být již upraven ve stanovách občanského sdružení. Při zániku občanského sdružení lze majetek rozdělit mezi členy občanského sdružení. Občanské sdružení se smí spojit s jiným občanským sdružením a to tak, že vznikne jiné občanské sdružení, nebo pokračuje jedno ze sloučených a druhé zaniká.

K tomuto kroku stačí schválení valné hromady a oznámení Ministerstvu vnitra - Růžičková (2006).

Sdružení zaniká v den výmazu ze seznamu občanských sdružení, které vede ministerstvo vnitra Hloušek (2000).

PRAKTICKÁ ČÁST

ÚVOD DO PRAKTICKÉ ČÁSTI

Praktická část bakalářské práce je zaměřena na vypracování projektu organizací Kamarád –Nenuda o.s., v rámci výzvy v programu Evropských sociálních fondů. Projekt se jmenuje Eko – školka. Jak již z názvu vyplývá, organizace se snaží vybudovat a zavést na trh nové předškolní vzdělávací zařízení pro děti ve věkovém rozpětí od třech do šesti let.

Nadále se praktická část bakalářské práce snaží zjistit, jestli je potřeba nové služby na trh dostatečná. Je-li v této oblasti služeb na trhu velký nedostatek a jak je silná konkurence na trhu.

6.1 Metodologie

Pro výzkumnou část bakalářské práce byla použita kvalitativní výzkumná strategie a její výzkumná technika triangulace.

V knize s názvem „Kvalitativní výzkum“ od Hendla (2008) je uvedena definice kvalitativní strategie výzkumu takto:

*„ Kvalitativní výzkum je proces hledání porozumění založený na různých metodologických tradicích zkoumání daného sociálního nebo lidského problému. Výzkumník vytváří komplexní, holistický obraz, analyzuje různé typy textů, informuje o názorech účastníků výzkumu a provádí zkoumání v přirozených podmínkách. “*³³

Předností kvalitativní výzkumné strategie, podle Hendla (2008) jsou, že můžeme získat podrobný popis při zkoumání jak jedince, tak skupiny, události a jevu neboli fenoménu. Jev je zkoumán v přirozeném prostředí a umožňuje studovat procesy. Další předností kvalitativního výzkumu je také navrhování teorie. Velmi dobře reaguje na místní situaci a podmínky a hledá lokální příčinné souvislosti. A poslední předností jmenovaného výzkumu je pomáhání při počáteční exploraci jevu.

Zajisté výše uvedená výzkumná metoda má i nevýhody, které se můžeme dozvědět v Hendlovi (2008). Těmi je skutečnost, že získaná znalost nemusí být zobecněná na populaci

³³ HENDL, J. *Kvantitativní výzkum, Základní teorie metody a aplikace*. Praha: Portál,s.r.o. , Vydání 2, 2008. ISBN 978-80-7367-485-4

jejího prostředí. U tohoto typu výzkumu je velmi obtížné provést predikce a testovat hypotézy a teorie. Sběr a analýza dat je často časově náročné a výsledky výzkumu jsou snadno ovlivněny výzkumníkem a jeho osobními preferencemi.

Podle Hendla (2008) pod pojmem triangulace se rozumí kombinace různých metod, různých výzkumníků, rozdílných zkoumaných skupin nebo osob, rozdílných lokálních nebo časových okolností a teoretických perspektiv, jež se uplatňují. Vyměření zkoumaného místa se tedy může dít ze dvou odlišných pozic, kdy za prvé se různými metodami zkoumá stejný sociální jev nebo daný aspekt. Za druhé, různými metodami se zkoumají různé aspekty jevů, nebo dokonce různé jevy v daném případě.

V případě této bakalářské práce je použita technika triangulace různých metod zkoumající různé jevy v daném případě a to analýza lidských zdrojů organizace, analýza potřebnosti nové služby na trh a v poslední řadě analýza konkurentů. Všechny uvedené analýzy mají velký význam pro organizaci a vztahují se k projektu Eko – školka.

1.1.7 Cíl výzkumu

Cílem výzkumu je vypracování kvalitního projektu, který bude podán v programu Evropských strukturálních fondů, jehož prostřednictvím by se mělo vybudovat nadstandardní, předškolní, vzdělávací zařízení s názvem Eko – školka.

1.1.8 Vymezení výzkumného problému

Abychom docílili vytýčený cíl výzkumu, musíme si uvědomit, kde je problém, který chceme řešit. V našem případě je to tento problém:

Jak vytvořit co nejkvalitnější projekt pro vybudování předškolního, vzdělávacího zařízení?

Výzkumné otázky:

Je schopná nezisková organizace Kamarád – Nenuda o.s. zabezpečit lidské zdroje pro projekt?

Je dostatečné pokrytí daného regionu zařízeními, která poskytují erudovanou péči o děti ve věkovém rozpětí od 3 do 6 let, neboli děti v předškolním věku?

Je silná konkurence k zajištění jmenované služby, ve státní sféře a v sféře soukromé?

1.1.9 Výzkumná jednotka

Výzkumnou jednotkou pro tento výzkum je nezisková organizace Kamarád – Nenuda o.s.

1.1.10 Sběr dat

Veškeré data a všechny informace potřebné k výzkumu byly získány ze statistických informací vypracovaných Zlínským krajem, a Ústavem pro informace ve vzdělání (www.uiv.cz) a na portálu (ww.zkola.cz) a samozřejmě data a informace získané v neziskové organizaci. Při sběru dat pro analýzu konkurentů byla využita tak zvané virtuální data, která byla nalezena na internetu na vyhledávacích portálech jako je (www.google.cz, nebo www.atlas.cz).

Veškerá data budou zpracována a budou použita na vypracování do nejkvalitnějšího projektu v programu ESF.

Data ze Zlínského kraje mi byla předána osobně na požádání, tedy neuvádím internetový či jiný zdroj.

1.1.11 Způsob zpracování dat

Ze získaných informací jsou vytvořeny tyto analýzy. První je nazvána „Analýza lidských zdrojů organizace Kamarád – Nenuda o.s.“, dále „Analýza potřebnosti“ a poslední je uvedena jako „Analýza konkurentů“.

Část získaných dat je zpracována do tabulek, které umožňují přehled o situaci v mateřských zařízeních a je evidentní, jakému množství přihlášek do MŠ nebylo vyhověno a jsou zpracována do analýz.

Metoda má dávat ucelený přehled o nezbytné potřebě jmenované služby na trhu, o celkové konkurenci v dané oblasti. Celkově je přehledná, adresná. Vyplývají z ní jasně konkrétní výsledky. Tabulky jsou přehledné a jasné, poskytují možnost okamžitého náhledu na skutečný stav a ihned odpovídají na položené otázky. A na závěr tabulek je provedena analýza.

7 POPIS KAMARÁD – NENUDA O.S.

Jak již bylo zmíněno, pro svou bakalářskou práci jsem si vybrala mladou, novou neziskovou organizaci, která na trhu právě začíná a snaží se svou činností prosadit na dnešním, tvrdém trh.

Kamarád – Nenuda o.s. je neziskovou organizací, jenž byla založena v roce 2007, avšak aktivní činnost, kterou se sdružení zabývá, je datována od roku 2001, avšak byla provozována v právnícké podobě jako osoba samostatně výdělečně činná.

Mezi hlavní aktivity a druh činností sdružení patří sociálně – právní, psychologické a speciálně - pedagogické poradenství, pravidelné pořádání přednášek a diskusí v oblasti prevence sociálně - patologických jevů. Dále pak organizace aktivit ve volném čase jako jsou kroužky zaměřené na hravý rozvoj osobnosti a získávání sociálně žádoucích návyků dětí a mládeže, aktivity zaměřené na prevenci sociálně patologických jevů nejen u jednotlivců, ale i v rámci širšího kontextu společnosti, realizace pobytů pro rodiny s dětmi s cílem upevňovat funkčnost rodiny, volnočasové aktivity pro děti, mládež a celou rodinu. Jejím cílem je znovunalezení důležitosti vztahů mezi dvěma generacemi (dětí a senioři). Nabízí službu na telefon a to hlídání jak zdravých, tak postižených dětí v domácím prostředí.

Kamarád – Nenuda o.s. byl založen maminkami po mateřské dovolené, a také zaměstnanými maminkami, které již měly své zkušenosti a zažily níže zmíněné zjištění, a to velmi nepříjemné a hořké. V průběhu letního uzavření mateřské školy nebo během letních prázdnin měly značný problém s hlídáním svých dětí. Babičky byly pracující a 20 dní dovolené na celý rok nepokryje ani uzavření mateřské školy v letním provozu, natož tak letní prázdniny žáků základních škol.

V současné době, kdy se žena po mateřské dovolené vrací na trh práce, je již samotný fakt, že se má kam vrátit, jedna velká výhra. Zároveň je velmi důležité sladění rodinného a pracovního života tak, aby tím ani jedna strana netrpěla. Je velmi náročné, avšak důležité, dnešní uspěchanou, náročnou společnost zvládnout. Na ženy klade dnešní společnost čím dál větší jak psychické, tak i rovněž i fyzické nároky. Není žádné tajemství, že častou příčinou nezaměstnanosti u skupin žen s malými dětmi, nebo žen po mateřské dovolené, je právě obava ze strany zaměstnavatele z častého čerpání zákonného volna v případě onemocnění dítěte či jiné nouzové situace. Ještě v horší situaci se ocitají matky

handicapovaných dětí, které musí zajistit odbornou péči o dítě po celou dobu vlastní nepřítomnosti. Dalším důvodem vzniku Kamarád - Nenuda o.s. bylo povšimnutí si skutečnosti, že dnešní takzvané postmoderní rodiny nekladou důležitost na společně strávený čas celé rodiny, a často se stává, že rodiče ani neumí využít volný čas aktivní činností s dětmi.

Na základě výše uvedených důvodů se několik maminek rozhodlo založit jmenované sdružení s tím, že chtějí ulehčit jak ženám na mateřské dovolené nebo po mateřské dovolené, rodičům starajícím se o děti zdravé i handicapované a taktéž skupinám žen samoživitelek při návratu na trh práce se sladováním rodinného a pracovního života.

7.1 Kamarád – Nenuda o.s. a jeho poslání

Při vypracování teoretické části jsem se dozvěděla spoustu zajímavých věcí o neziskovém sektoru. Jedna velmi důležitá informace byla vytýčení poslání.

Poslání předchází vize a určitá vize tu byla a to: „, Pomoc všem skupinám starajícím se o dítě nebo handicapované dítě při sladování pracovního a rodinného života.“

Kamarád – Nenuda o.s. měl tuhle vizi od prvopočátku. Když jsem se otázala na poslání organizace, tak mi členové v podstatě stále opakovali vizi a nebyli schopní správně a konkrétně definovat poslání Občanského sdružení Kamarád – Nenuda. Předala jsme veškeré vědomosti, které jsem nastudovala pro zpracování bakalářské práce do části teoretické. Snažila jsem se vysvětlit důležitost a význam poslání pro organizaci a pro její další působení, objasňovala jsem, jak je nezbytné, aby definice poslání byla jasná a zároveň i reálná.

Mé snažení splnilo očekávání, po nějaké době diskuse si nezisková organizace vytýčila jasné a reálné poslání a to, vybudování Eko - školky s nadstandardními službami.

Je to hodně velký cíl, ale je to filozofie neziskové organizace, vybudovat něco, co bude sloužit maminkám s dětmi a celým rodinám pro zkvalitnění jejich standardu života.

Poslání se taktéž odráží od potřeby cílové skupiny, která se zúčastňovala již dosavadních aktivit a činností pořádané neziskovou organizací. Nezisková organizace byla touto cílovou skupinou několikrát dotazována, jestli bude mít i pravidelný, každodenní provoz na hlídání dětí s jejími speciálními programy, a nejen prázdninový provoz a různé pobyty během roku. Organizace tedy začala reagovat a jednat.

7.2 Kamarád – Nenuda o.s. – Prostory

Činnost organizace Kamarád – Nenuda o.s. je bohužel velmi limitována absencí jakýchkoliv vlastních prostor, proto se organizace pokusila získat objekt, kde by bylo možno její činnost rozvinout a provozovat na patřičné úrovni.

Organizace začala jednat s městem Zlín o prostorech a podala žádost na pronájem objektu, který byl ve vývěsce nabídnut, v souladu s ust. § 39 odst. 1 zákona č. 128/2000 Sb., o obcích v platném znění zveřejňujeme před projednáním v orgánech statutárního města Zlína dle usnesení Rady města Zlína č.j. 1/9R/2008 ze dne 28.04.2008 záměr na prodej nebo nájem objektu s pozemkem.

Jednalo se o objekt č.p. 2, Dolní dědina, Zlín - Příluky včetně pozemků st.p.č. 45 o výměře 1037 m² a p.č. 84/3 o výměře 5851 m² k.ú. Příluky u Zlína. Objekt byl nabídnout jak k prodeji, taktéž k pronájmu.

Organizace si podala žádost na pronájem s právem pozdějšího odkupu. O objekt si zažádaly s organizací tři neziskové organizace a 5 podnikových subjektů se žádostí na odkup objektu a pozemku.

Zastupitelstvo města nám oznámilo dne 15.9.2008, že objekt i s pozemky odkoupí firma ARCH. Z. STUDIO, Ing. arch. Jaroslav Ševčík . Cena objektu byla stanovena 4, 178. 400,- Kč a cena pozemku činila 4, 800. 000,- Kč.

Již s těchto uvedených čísel je všem jasné, že malá nezisková organizace a ještě na počátku své existence, má mizivou šanci disponovat s tak vysokým finančním obnosem a investovat.

Vzhledem k tomu, že objekt je stále prázdný a již několikátou zimu opuštěný, zřejmě nedošlo k naplnění smluvní dohody mezi Magistrátem Zlína a firmou, která měla objekt odkoupit. Protože z neznámých důvodů dosud jmenovaná firma objekt nekoupila, organizace se nevzdala a snaží se objekt opět získat do pronájmu za symbolickou částku za nájem s právem na pozdější odkup objektu. Záměrem je objekt zrekonstruovat a vybudovat mateřskou školu, která v této oblasti Zlína, jak se organizace domnívá, chybí.

K dnešnímu dni, organizace opět jedná s Magistrátem města Zlína a má podanou žádost na pronájem objektu.

Je samozřejmostí, že organizace se snaží získat nebo najít i jiný prostor, bohužel si zatím nemůže dovolit komerční prostory, které jsou ve Zlíně hodně finančně nadhodnoceny.

Z důvodu nedostatku finančních prostředků bude vypracován projekt na výzvu Evropských strukturovaných fondů, což by mělo pomoci k dosažení vytýčeného cíle.

7.3 Analýza lidských zdrojů organizace Kamarád – Nenuda o.s.

Ze všech získaných dat a informací o neziskové organizaci Kamarád – Nenuda o.s. můžeme konstatovat, že Kamarád – Nenuda o.s. je malou neziskovou organizací, která je na počátku své činnosti. Byla založena matkami po mateřské dovolené a matkami s většími dětmi, obě jmenované skupiny pocítovaly potřebnost zavést na trh novou nadstandardní službu pro rodiny s dětmi pro zkvalitnění jejich standardu života.

7.3.1 Lidské zdroje organizace v současnosti

Vrcholným orgánem občanského sdružení Kamarád – Nenuda o. s. je Rada sdružení. Členem Rady se může stát se může stát každý člen sdružení, který je starší 18 let. Rada sdružení má rozhodující právo. Rozhoduje o všech pořádaných akcích, o hospodaření a o případných změnách stanov. Rada sdružení volí a odvolává jednatele.

Jednatel má právo řídit lidské zdroje, právo podpisové a zastupuje organizaci ve všech jednáních, avšak nemá právo rozhodující.

Vzhled k tomu, že nezisková organizace se nachází v začínající fázi svého působení, nemůže si v současné době dovolit zaměstnávat osoby. Finanční zdroje neziskové organizace jsou velmi omezeny a zatím nedovolují neziskové organizaci mít své vlastní zaměstnance.

Aktivní činností v organizaci se nezabývají všichni členové sdružení. Sdružení má pět aktivně zapojených žen do činnosti neziskové organizace Kamarád – Nenuda o.s. Tuto činnosti zatím provozují jmenované ženy dobrovolně z vlastního přesvědčení, což znamená bez nároku na odměnu. Všechny aktivní ženy jsou zaměstnány a ve svém volném čase se věnují činnosti v neziskové organizaci Kamarád- Nenuda o.s.

Strukturální uspořádání řízení lidských zdrojů neziskové organizace Kamarád- Nenuda o.s. je nyní centralizováno. V současné době je to pro tak malou neziskovou organizaci vyhovující.

7.3.1.1 Popis pracovních funkcí

Jedna z výše jmenovaných aktivně zapojených žen byla zvolena Radou sdružení za jednatele organizace. Tato funkce ji opravňuje organizaci zastupovat ve všech jednání a má podpisové právo. Další její funkcí je řízení lidských zdrojů. Jednatel rozděluje úkoly, které jsou schváleny Radou sdružení mezi aktivní členky neziskové organizace a taktéž dohlíží na splnění zadaných úkolů. V případě nesplnění zadaných úkolů Radou sdružení si tuto situaci musí jednatel obhájit nebo vysvětlit.

Současně se stará i o jednu sekci v neziskové organizaci, která je nazvána propagace. Do její pracovní náplni spadá zajištění a distribuce veškerého propagačního materiálu na všechny pořádané aktivity neziskovou organizací.

Druhá žena z neziskové organizace se stará o sekci poradenskou, kde se snaží poradit rodičům v nesnadných životních situacích, nebo pomoci s výchovným problémem. Tato činnost není pravidelná, je pouze na požádání rodičů, nebo osoby v nesnadné situaci, která potřebuje pomoci v oblasti výchovy. Také zabezpečuje monitoring dotací ESF a další programy.

I když je organizace v počáteční fázi, je samozřejmostí, že má své vlastní účetnictví. Na této pozici se angažuje další žena neziskové organizace. Její náplní je prostřednictvím obdržení faktur a pokladních dokladů shromažďovat informace a zúčtovat operace veškerých finančních pohybů.

Čtvrtá žena neziskové organizace zabezpečuje dle potřeby brigádníky, a dobrovolníky. Sepisuje s jmenovanými lidmi smlouvy a dohody o provedené práci. V případě brigádníků se sepisuje dohoda o výměře mzdy. Taktéž s dobrovolníky je sepisován tzv. formulář dobrovolný pracovník, kde jsou uvedeny nezbytně nutné údaje k této pozici. Nadále se stará o databázi nabízené služby hlídání dětí do domu, která vznikla po dohodě ve spolupráci se Střední soukromou sociálně - pedagogickou školou ve Zlíně. Takto si mají studentky možnost brigádně přivydělat při hlídání v rodině a zároveň si vyzkoušet teoretickou část v praxi.

Velký význam pro organizaci mají také dobrovolníci, kteří se velmi často zapojují do pořádaných akcí neziskovou organizací ve svém volném čase bez nároku na mzdu.

Občanské sdružení Kamarád - Nenuda má úzkou spolupráci s Českým svazem žen o.s.

Tato organizace je jedna z největších organizací v České republice a sdružuje převážně ženy.

Taktéž zde využívá Kamarád – Nenuda o.s. pomoci členek jako dobrovolnic na určité aktivity – jmenovaná pomoc funguje recipročně.

7.3.1.2 Vzdelání lidských zdrojů neziskové organizace Kamarád – Nenuda o.s.

Úplné střední vzdělání absolvovaly všechny aktivně činné ženy v neziskové organizaci. Dvě ženy vystudovaly vysokoškolské vzdělání a to na Masarykově univerzitě v Olomouci směr pedagogika - vedení poradenské sekce a ekonomický směr na Univerzitě Tomáše Bati - vedení sekce ekonomické.

V současné době dvě ženy studují vysokou školu a to směr „ Sociální pedagogika a Management a marketing. Oba studované směry korespondují s aktivitami sdružení a najdou užitečnost a uplatnění v něm.

Jedna žena si své odborné vzdělání dokončuje atestací v oboru fyzioterapeut a je i odbornice metody pro novorozeňata a malé děti v tomto oboru.

Všechny ženy se snaží dále vzdělávat a prohlubovat své znalosti jak samostudiem, tak v akreditovaných kurzech.

Organizace využívá nabídky pro členy a dobrovolníky vzdělávacích kurzů v rámci schválených projektů z Evropských fondů, které jsou poskytovány jinými organizacemi a zcela zdarma.

7.3.1.3 Získávání nových lidských zdrojů

Na své jednotlivé aktivity a činnosti získává nezisková organizace pracovníky buď z řad dobrovolníků, kteří svou práci pro neziskovou činnost provádějí bez nároku na mzdu. Skupina dobrovolníků je tvořena přáteli a známými lidmi od aktivních členů sdružení. Pokud nezisková organizace má potřebu nebo nutnost získat na konkrétní pořádanou akci nové lidské zdroje, jsou sjednáváni pracovníci na dohodu o provedení práce, podle potřeby a odbornosti. Tyto pracovníky si vyhledává nezisková organizace podáním inzerátu v denním tisku nebo oznámením na Úřadu práce. Nejvíce se osvědčilo vyhledávání pracovníků a odborníků na doporučení jiné známé osoby.

7.3.2 Strategický rozvoj lidských zdrojů

Strategie rozvoje lidských zdrojů neziskové organizace Kamarád – Nenuda o.s. se začala zpracovávat na základě cílů organizace. Strategie rozvoje lidských zdrojů vychází z analýzy lidských zdrojů organizace, která se stala podkladovým materiálem pro tvorbu Strategického rozvoje lidských zdrojů.

7.3.2.1 *Strom cílů rozvoje lidských zdrojů neziskovou organizací*

Strom cílů strategie lidských zdrojů neziskové organizace začíná u vize neziskové organizace vytvářející potencionál pro rozvoj lidských zdrojů organizace. Vize zde představuje předškolní vzdělávací zařízení.

Následuje globální cíl neziskové organizace, čímž je připravenost vytvoření kvalifikovaných pracovních míst jako nezbytné podmínky pro zvýšení konkurenceschopnosti.

Specifické cíle strategie lidských zdrojů jsou:

Za prvé rozvoj a zkvalitnění prvotního a počátečního vzdělávání dětí v předškolním věku, zájem a vůle po poznání odlišného a přispívání k toleranci a k vytvoření multikulturního prostředí.

Za druhé rozšíření předškolního vzdělávání ve vzdělávacím zařízení v rámci vzdělávacího programu o denní styk s cizím jazykem.

Za třetí posílení integrace a zapojení ohrožených skupin dětí znevýhodněných při vstupu do předškolní vzdělávacího zařízení. Děti se specifickými dietetickými problémy jako jsou celiaci, ekzematici, děti s bezmléčnou dietou, diabetici. Zabezpečení smysluplného a spokojeného života jmenované skupiny.

Za čtvrté zkvalitnění a zvýšení životního standardu s důrazem pro utvoření zdravého životního stylu klientů organizace a také předcházení prevencí společensky nežádoucím jevům.

7.3.2.2 *Plánování potřeby pracovníků*

Aby se dosáhlo vytýčených specifických cílů strategie lidských zdrojů, bude organizace potřebovat tři pedagogické pracovníky.

Pedagogičtí pracovníci musí splňovat pedagogické vzdělání v oblasti předškolního vzdělání dle zákona o pedagogických pracovních č. 563/2004 Sb.

Jejich pracovní pozice bude představovat každodenní přímou výchovně – vzdělávací práci, přípravu a realizaci projektů v rámci činnosti školky a také každodenní práci s rodiči.

Pedagogičtí pracovníci budou ztotožnění s filozofií Eko - školky a jejím zaměřením na multikulturu. Z tohoto důvodu musí mít jeden z pedagogických pracovníků specializaci na multikulturu.

Jeden ze specifických cílů strategie rozvoje lidských zdrojů je denní styk s jazykem anglickým. Což předpokládá znalost jazyka anglického u jednoho umístěného pedagoga.

Pro splnění třetího specifického cíle strategie rozvoje lidských zdrojů neziskové organizace bude nutná spolupráce s nutričním specialistou s odpovídajícím vzděláním, který bude úzce spolupracovat s předškolním zařízením na sestavování speciálních dietních jídelniček pro děti s touto potřebou. Další spolupráce je nezbytná s pracovníkem pro přípravu a výdej stravy. Pracovník pro přípravu a výdej stravy musí splňovat svou odborností nároky na přípravu celodenní stravy pro děti v předškolním věku, včetně schopností normování a přípravy dietetických jídel. Tato pozice představuje také kompletní servis kolem přípravy a výdeje doplňkových jídel včetně realizace a přípravy doplňkového režimu.

Pro strategii rozvoje lidských zdrojů bude potřeba umístění pracovníka údržby čistoty provozu. Jedná se o pozici, kde není požadované odborné vzdělání, ale na tuto pozici, která bude zabezpečovat pořádek v zařízení včetně jednoduchých oprav, je nutno přijmout pracovníka manuálně zručného a schopného vytvořit si efektivní způsob práce.

Veškeré lidské zdroje pro splnění specifických cílů strategie rozvoje lidských zdrojů musí být bezúhonné, způsobilé k úkonům, a zároveň zdravotně způsobilé pro práci s dětmi.

7.3.2.3 Získávání pracovníků

Pro splnění specifických cílů strategie rozvoje lidských zdrojů v organizaci budou potenciální pracovníci vyhledáváni podanou inzercí s určitými požadavkami na internetových portálech související se zaměřením pracovníků.

Budou využity tyto internetové portály www.zkola.cz , www.kr-zlinsky.cz, nadále internetový portál organizace www.nenuda.eu.

Inzerce s nabídkou pracovního místa bude umístěna v místním regionálním časopise Zlínský kraj a v denním regionálním tisku.

Požadavky a pracovní pozici budou i předány na Úřadu práce Zlín.

7.3.2.4 Financování zaměstnanců

V první fázi se předpokládá financování zaměstnanců z projektu ESF. Vzhledem k tomu, že předškolní vzdělávací zařízení bude splňovat veškeré potřebné zákony a hygienické vyhlášky pro zřízení MŠ, bude zařazeno do rejstříku MŠ, a obdržené státní dotace pokrají mzdy zaměstnanců. Budou osločovány firmy, kterým budou nabízeny profiremní opatření v rámci služeb péče o děti jejich zaměstnanců a úhrada těchto služeb, což může představovat nezanedbatelnou část nákladů na financování mezd zaměstnanců.

7.4 Analýza potřebnosti

Analýza potřebnosti projektu je zasazena do Zlínského kraje zřízeného podle zákona č.129/2004 Sb. o krajích, který je členěn do územních celků trojkových obcí. Zlínský kraj má těchto obcí celkem 13. Dále pokračuje členění do územních celků obcí zřízených podle zákona 128/2004 Sb. o obcích (obecní zřízení). Obce jsou zřizovatelé mateřských škol, naopak trojkové obce ve vztahu k předškolnímu vzdělávání nemají žádné zřizovatelské funkce a mají povinnost sběru podkladů a dat od určitých obcí pro Zlínský kraj.

Jmenovaná analýza vychází ze statistických údajů na základě výkazů o mateřské škole S 1 01 podle stavu k 30.9. 2008 školního roku, které jsou jednotlivými zařízeními vykazovány.

V první tabulce je zřetelný přehled o počtu dětí v mateřských škol od školního roku 2006/2007 až po školní rok 2008/2009.

Tabulka č.1

Přehled o počtu dětí v mateřských školách zřizovaných obcí

Pověřená obce	Děti v MŠ	celkem	Děti MŠ	celkem	Děti MŠ	celkem
	2006/2007		2007/2008		2008/2009	
Bystřice pod Hostýnem	494		482		495	
Holešov	647		652		695	
Kroměříž	2 058	3 199	2 093	3 227	2 145	3 335
Uherský Brod	1 604		1 605		1 615	
Uherské Hradiště	2 599	4 203	2 669	4 274	2 831	4 446
Rožnov pod Radhoštěm	992		1 005		1 045	
Valašské Meziříčí	1 205		1 192		1 247	
Vsetín	1 772	3 969	1 771	3 968	1 792	4 084
Otrokovice	921		929		935	
Valašské Klobouky	626		618		609	
Luhačovice	525		529		518	
Vizovice	485		508		540	
Zlín	2 647	5 204	2 656	5 240	2 751	5 353
Celkem	16 575	16 575	16 709	16 709	17 218	17 218

Z vypracované tabulky s přehledem dětí v mateřských škol na území Zlínského kraje je na první pohled vidět, že tendence návštěvnosti předškolních vzdělávacích zařízení je stoupající. Ve školním roce 2006/2007 navštěvovalo 16 575 dětí předškolní vzdělávací zařízení, v následujícím roce 2007/2008 navštěvovalo o 134 dětí předškolní zařízení více než v předcházejícím školním roce. V letošním školním roce 2008/2009 navštěvuje předškolní zařízení 17 218, což činí o 409 dětí více jako v loňském školním roce. Všimněme si, že nejvíce stoupající tendence je v okrese Uherského Hradiště, kde v letošním školním roce navštěvuje mateřské školy o 171 dětí více než v roce loňském. Na druhém místě je okres Zlín s navýšenou návštěvností mateřských škol o 113 dětí, což činí přibližně 6 nových otevřených tříd, v případě, že základní počet dětí v jedné třídě je 20

dětí. O 116 dětí větší návštěvnost v mateřském zařízení je v okrese Vsetín a o 108 dětí v okrese Kroměříž. Podívejme se konkrétně na čísla ve městě Zlín. Ve školním roce 2006/2007 máme počet 485 dětí navštěvující mateřskou školu, kdežto ve školním roce 2007/2008 počet dětí, které navštěvují mateřskou školu činí 508, což je o 36 dětí více jako v předcházejícím roce. V letošním školním roce 2008/2009 máme v mateřských školách již 540 dětí to je opět o 32 dětí více než v předcházejícím roce.

Zlínský kraj má 304 předškolních zařízení, kde na základě statistických údajů zveřejněných na internetových stránkách www.uiv.cz, nebylo vyhověno následujícímu uvedenému počtu žádostí k datu 30.9.2008 viz. tabulka.

Tabulka č. 2

Předškolní vzdělávání – žádosti o přijetí do MŠ, jimž nebylo vyhověno - podle území zřizovatele

Území zřizovatele		Žádosti o přijetí do MŠ, jimž nebylo vyhověno
Česká republika	CZ0	19 996
Praha	CZ01	3 223
Hlavní město Praha	CZ02	3 223
Střední Čechy	CZ02	
Středočeský kraj	CZ020	4 543
Jihozápad	CZ03	
Jihočeský kraj	CZ031	938
Plzeňský kraj	CZ032	786
Severozápad	CZ04	
Karlovarský kraj	CZ041	199
Ústecký kraj	CZ042	1103
Severovýchod	CZ05	
Liberecký kraj	CZ051	675
Královéhradecký kraj	CZ052	770
Pardubický kraj	CZ053	559
Jihovýchod	CZ06	
Vysočina	CZ061	597
Jihomoravský kraj	CZ062	3133
Střední Morava	CZ07	
Olomoucký kraj	CZ071	1276
Zlínský kraj	CZ072	679
Moravskoslezsko	CZ08	
Moravskoslezský kraj	CZ080	1507

Zdroj: databáze ÚIV

Ze studie Výzkumného ústavu práce a sociálních věcí a z rychlých šetření vyplynulo, jak publikuje MF DNES dne 19.května 2007, že ve školním roce 2006/2007 přijala mateřská zařízení pouze polovinu nováčků od tří do pěti let. Pouhá necelá pětina školek mohla přijmout všechny děti, které přišly k zápisu. Proto jsem se rozhodla pro zpracování dat do výše uvedené tabulky. V tabulce je zřetelně viditelné, jakou číselnou hodnotu v dané problematice vykazuje jednotlivý zřizovatel MŠ, v tomto případě podle území zřizovatele. Je zřejmé, že všechny kraje vykazují čísla neuspokojených žádostí o přijetí do MŠ. Ze zpracovaných údajů můžeme také přehledně vyčíst, že některé kraje, jako například Ústecký kraj nebo Jihomoravský kraj, mají zdaleka vyšší hodnotu neuspokojených žádostí do vzdělávacího předškolního zařízení, než jaká je hodnota Zlínského kraje.

V následující tabulce se můžeme podrobněji dozvědět o hodnotách v jmenované zkoumané oblasti, zřizovatelem předškolního vzdělávacího zařízení jsou obce. Vidíme situaci v jednotlivých městech, která spadají pod určené trojkové obce Zlín, Vsetín, Uherské Hradiště a Kromčříž.

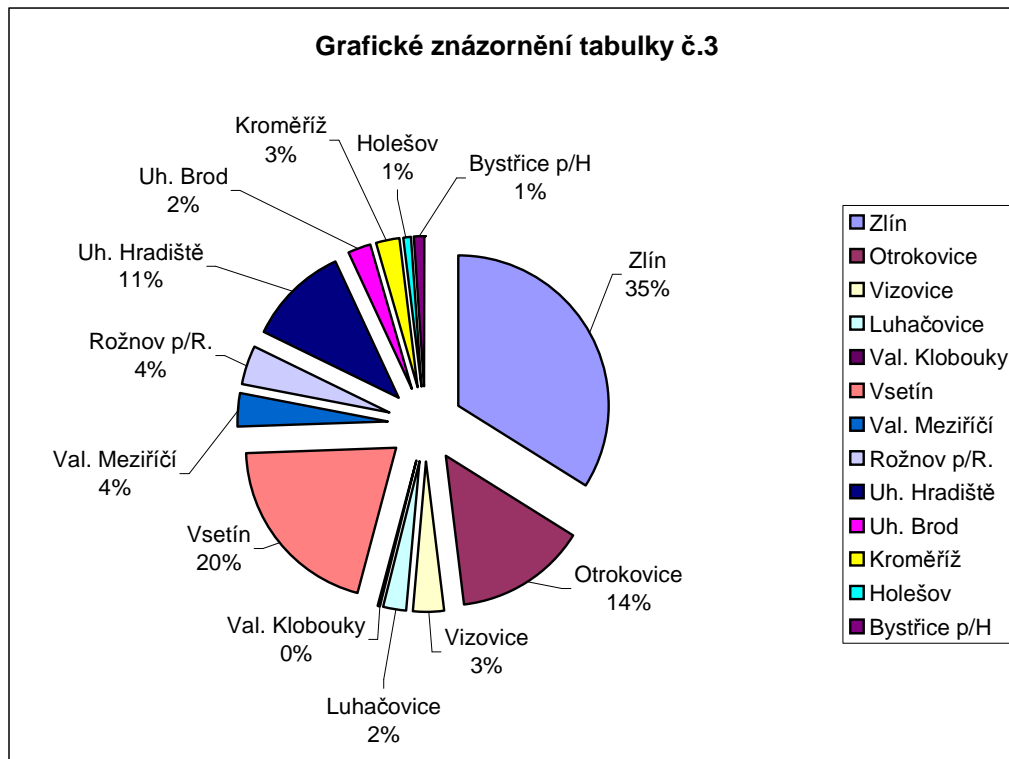
Tabulka č. 3

Předškolní vzdělávání – žádosti o přijetí do MŠ, jimž nebylo vyhověno - podle zřizovatele

okres	pověřená obec	Počet neuspokojených žádosti obce
Zlín	Zlín	231
	Otrokovice	95
	Vizovice	23
	Luhačovice	16
	Val. Klobouky	3
okres celkem		368
Vsetín	Vsetín	138
	Val. Meziříčí	24
	Rožnov p/R.	29
okres celkem		191
Uh. Hradiště	Uh. Hradiště	73
	Uh. Brod	16
okres celkem		89
Kroměříž	Kroměříž	18
	Holešov	6
	Bystřice p/H	7
okres celkem		31
Kraj celkem		679

Zdroj: databáze ÚIV

Tabulka číslo 3 nám zřetelně ukazuje, že nejvyšší číslo s neuspokojenými přihlášky je u trojkové obce Zlín. K tabulce byl sestaven graf, ze kterého můžeme názorně vidět, jaký procentuální podíl na počtu odmítnutých přihlášek v předškolních vzdělávacích tvoří jednotlivý zřizovatelé mateřských škol v celém Zlínském kraji.



Z grafického znázornění je evidentní, že zřizovatel předškolního vzdělání Zlín má nejvyšší procentuální hodnotu žádostí do mateřských škol, jimž nebylo vyhověno na základě výkazů o mateřské škole S 1 01 podle stavu k 30.9. 2008 školního roku, které jsou jednotlivými zařízeními vykazovány. Hodnota města Zlína z celého Zlínského kraje činí 35 %.

Ač statistické údaje potřebu dalšího zařízení jednoznačně potvrzují, v rámci šetření se jednoznačně prokazuje, že jednotliví zřizovatelé mají snahu, aby došlo k uspokojení všech žádostí například otevřením další třídy v běžném provozu mateřské školy, kde to umožňují prostorové podmínky.

Analýza jednoznačně potvrzuje potřebnost nové služby na trhu, protože zařízení, která jsou zřizována obcí, mají velmi podobné provozní podmínky a neustále minimálně reagují na potřeby v oblasti rovných příležitostí při uplatnění na trhu práce.

Za prvé v rámci města Zlín, na jehož území je 25 mateřských škol zřizovaných obcí, nemá žádná mateřská škola delší provoz než do 17,00 hod.

Všechna předškolní zařízení začínají svou provozní dobu mezi 6,00 – 6,30 hodin.

Pouze jedno zařízení má svou provozní dobu do 17,00 hodin. Do 16,30 hodin si musíte své děti vyzvednout ve čtrnácti předškolních zařízeních. Dále čtyři předškolní zařízení zavírají

budovu v 16,15 hod. Zbylá zařízení mají provozní dobu do 16,00 hodin. Velmi častým požadavkem ze strany rodičů je požadavek na prodloužení provozní doby v předškolních vzdělávacích zařízeních.

Za druhé, žádné předškolní zařízení nemá a ani nespolupracuje s nutričním specialistou, takže možnost umístění dítěte s jakýmkoliv dietetickým problémem je velmi obtížné.

Školy nemají finanční prostředky na pokrytí nákladů nutričního specialisty a řešení zvýšených provozních nákladů spojených s přípravou specifických jídel. Například řešení kritických bodů, dovybavení kuchyně, nákup speciálních ingrediencí.

Za třetí, jen minimálně je řešen problém migrace obyvatelstva. V průběhu běžného školního roku není téměř možné najít volné místo v mateřské škole zřizované obcí, neboť každá škola odevzdává výkonový výkaz na základě kterého jsou jí přidělovány finanční prostředky na pokrytí mezd jak pedagogických, tak i nepedagogických pracovníků. Dítě, které by bylo přijato po odevzdání výkazu, již nemůže být zahrnuto při přidělování finančních prostředků pro zařízení.

Za čtvrté, stejný problém jako v bodě číslo tři se dotýká i rodičů, kteří získali práci v průběhu roku, nezískají místo v mateřském zařízení.

Za páté, do mateřské školy, která je zařazena v rejstříku škol, nemůže být přijato žádné dítě, které nemá očkování dle zákona č. 20/1966 Sb., o péči a zdraví lidu, ve znění zákona č. 109/2006 Sb.

7.5 Analýza konkurentů

Po zanalyzování situace na trhu na území města Zlína v oblasti soukromé sféry působí v předškolním vzdělávacím systému ve stanovené věkové kategorii dětí v rámci konkurenceschopnosti se dospělo k těmto závěrům.

Na území města Zlína se vyskytuje 6 soukromých poskytovatelů výše jmenovaných služeb. Pouze v jednom případě jde o zařízení, které je zaevidováno do rejstříku mateřských škol Zlínského kraje a splňuje veškeré právní a hygienické zákony a předpisy, které jsou uvedeny v kapitole „Cíl Eko- školky“. Toto zařízení smí používat ve svém názvu termín školka. Pouze toto zaregistrované předškolní vzdělávací zařízení v rejstříku mateřských škol vzdělává děti podle rámcového vzdělávacího programu.

Provozní doba jmenovaného předškolního vzdělávacího zařízení je od 6,00 – 19,00 hodin.

Čtyři zařízení nabízí převážně hlídací služby, což spadá pod Živnostenský zákon č. 455/1991 Sb. o živnostenském podnikání, spojené s doprovodnými aktivitami, například příprava oslav pro děti, doprovody dětí na další aktivity jiných subjektů.

První zařízení nabízí jmenovanou službu 2x týdně, kde provozní doba je od 8,30 – hodin 12,00. Je určeno dětem od dvou až do pěti let. Cena za deset lekcí činí 2 300,- Kč, v ceně je zahrnuta svačinka. Možnost hlídání dětí v centru, služba musí být předem objednána. Toto zařízení nabízí vstup handicapovaným dětem zdarma. Což žádná jiná konkurenční zařízení nenabízí.

Druhé zařízení provozuje tuto službu všechny pracovní dny. Zařízení nemá věkové omezení a provozní doba je od 6,30 – 18,00 hodin. Měsíční poplatek činí 3000 ,- Kč plus strava za měsíc.

Třetí zařízení provozuje dopolední anglickou školičku pro děti od 3-6 let, dle dohody mohou zařízení navštěvovat i mladší děti. Provozní doba je od 7,45 – 12,00 hodin. Cena se pohybuje na částce 3 900,- Kč, v ceně je zahrnuta svačina. Možnost nepravidelného hlídání v rámci školičky. Objednání se musí provést jeden den předem.

Poslední zařízení nabízí hlídání jak pravidelné, tak i nepravidelné v rodinném domě na vesnici. Provozní doba je dle dohody. Pravidelné hlídání stojí 100,- Kč na hodinu a nepravidelné hlídání 130,-Kč na hodinu. Může se zaplatit paušál 1000,- Kč na 24 hodin. Věkové rozpětí není uvedeno a provozní doba také ne.

Zbývá dvě zařízení jsou neziskové organizace. Jejich právní forma je občanské sdružení.

První zařízení je centrum přirozeného vzdělávání pro děti vzdělávací formou Montessori. Školka má provoz ve všední dny od 8,00 – 12,00 hodin, je určena dětem ve věku 3-6 let. Cena je určena na rok a činí 35.000,- Kč.

Poslední zařízení nabízející službu dětem v předškolním věku je velká krajská nezisková organizace. Na území Zlína nabízí dvě miniškolky se vzdělávacími prvky Montessori pedagogiky. Jedna je určena pro děti ve věkovém rozpětí od 6 měsíců do 4 let. Provoz probíhá v pracovní dny od 8,30 – 14,00 hodin. Pro děti je zajištěn oběd a pitný režim. Je zde nabízena i možnost odpoledního spánku. Nachází se ve středu města Zlína.

Druhé zařízení je situováno na Jižních svazích, nabízí taktéž miniškolku s prvky Montessori pedagogiky, ale věková hranice je zde od jednoho do čtyř let. Počet dětí je omezen, je nutno se objednat. Provozní doba je od pondělí do pátku od 9,00 – 12,00 hodin. Stravování ani pitný režim zde není zajištěn. První běh trvá pět týdnů.

Další nabídkou této organizace je kurz pro děti od 4 let jako všeobecná příprava dětí na vstup do školy i zde jsou použity vzdělávací prvky Montessori. Délka kurzu je 5 měsíců (září – leden, únor – červen) . Kurz probíhá v odpoledních hodinách, koná se v obou zařízeních.

Organizace nabízí v obou zařízeních i hlídání dětí, které je nutno předem telefonicky objednat. Provozní doba ve Zlíně je od 8,30 – 14,00 a na Jižních svazích do 12,00 hodin.

Analýza nám ukázala, že pouze jen dvě zařízení mají prodlouženou dobu do 18,00 – 19,00. V mnohých zařízeních je provozní doba často velmi omezená, většinou pouze v dopoledních hodinách nebo do 14,00 hodin a její rozšíření je možné dle dohody, pojí se většinou s finančním navýšením.

Jako velmi problematické je ve všech zařízeních zajištění stravování a největší problém vidím v chybějící odborné erudovanosti pracovníků těchto některých zařízení, protože jejich zřízení nepodléhá stejným zákonným normám jako mateřské školy zařazené v rejstříku škol.

7.6 Předpokládané využití výsledků

Výsledky výzkumu byly nabídnuty vedení neziskové organizace jako podklady pro podání projektu na ESF, k zavedení nové služby. Současně mohou poukázat a předcházet nedostatkům, které bude nutné v zájmu zlepšení kvality života uživatele služby odstranit.

Nezisková organizace projevila o výzkum zájem a je připravena tyto výstupy, které z této práce vplynuly, v praxi použít.

7.7 Projekt – Eko školka

Kamarád – Nenuda o.s. vypracovalo a podalo projekt v programu OP Lidské zdroje a zaměstnanost. Název globálního grantu je „Rovné příležitosti žen a mužů na trhu práce a sladování rodinného života“. V prioritní ose „Sociální integrace a rovné příležitosti“.

7.7.1 Stručný obsah projektu

Hlavním cílem předkládaného projektu neziskové organizace Kamarád – Nenuda o.s. je přispět k prosazování rovných příležitostí na trhu práce a přispět touto možností ke sladování pracovního a rodinného života. Projekt chce pomoci rodičům, kteří se vracejí na pracovní trh po ukončení mateřské a rodičovské dovolené a zároveň preferují péči o dítě, která je založena na principech individuální péče. Tento projekt by měl umožnit rodičům v průběhu rodičovské dovolené zůstat v kontaktu se zaměstnáním a vytvořit si tak prostor pro postupný návrat do práce, pro možnost flexibilní práce, popřípadě práce na částečný úvazek a v poslední řadě příležitostní a nepravidelné práce.

Projekt taktéž podporuje sladění profesního a rodinného života. V současné, přetechnizované a velmi uspěchané době jsou nejen na matky, ale na oba rodiče, kladeny velké nároky ze strany zaměstnavatele, a často se stává, že pracovní doba rodičů je delší než je provoz mateřských zařízení. Jak uvádí redaktor MF Dnes Klára Mandausová ze dne 19.května 2008 ze studia výzkumného ústavu práce a sociálních věcí ze šetření Ústavu vzdělávání vyplývá, že ve školním roce 2006/2007 necelá pětina školek mohla přijmout všechny děti, které přišly k zápisu.

Jsme toho názoru, že ve Zlínském regionu je nedostatečná nabídka služeb pro rodiče, které spojuje péče o dítě. Jmenovaná služba by měla zabezpečovat péči o děti nerodičovskou osobou, preferuje péči o dítě, která je založena na principech individuální péče, v době, kdy se rodiče i další rodinní příslušníci chtějí věnovat svému zaměstnání, nebo v průběhu rodičovské dovolené navštěvovat doplňující, vzdělávací kurzy k udržení pracovního pokroku či výkonu na stejné či vyšší úrovni jako před mateřskou nebo rodičovskou dovolenou. Těmto lidem chceme nabídnout naše nadstandardní služby Eko – školky, inspirovat zájem a vůli po poznání odlišného a přispívat tak k toleranci. Výchozí situace cizinců, kteří většinou přicházejí do regionu za prací, naráží na bariéry v nabývání orientace v novém sociálním prostředí. Základním prvkem pro integraci je přístup ke

vzdělání, se kterým je třeba začít již v předškolním věku a naše zařízení je na tuto situaci připraveno. Jako velmi potřebné vidíme vytvoření multikulturního prostředí naší Eko – školky, umožňující přijetí ostatních kultur a vzdělávání dětí i rodičů pro život v multikulturní společnosti. Základním prvkem pro integraci je přístup ke vzdělání, se kterým je třeba začít již v předškolním věku a naše zařízení je na tuto situaci připraveno. Porušování lidských práv, netolerance, nacionalismus a rasismus, představují spolu se špatným ekologickým podvědomím největší hrozba pro stabilitu současného světa.

Rozvoj lidské společnosti, s níž je spojena v této době populační exploze, jde ruku v ruce s nedostatečnou nabídkou odpovídajících služeb, které by reagovaly na měnící se potřeby lidské společnosti jako ekologického činitele první velikosti. Stále významnější, ale bohužel i vzácnější pro rozvoj člověka v holickém pojetí je působení přirozeného přírodního prostředí, které vytváří životní podmínky zabezpečující zachování zdraví a zdravého vývoje člověka. I tyto jmenované důvody přispěly k našemu rozhodnutí v rámci regionu vybudovat ekologickou školku s multikulturní výchovou. Toto zařízení chce nabídnout nadstandardní služby Eko – školky, inspirovat zájem a vůli po poznání odlišného a přispívat tak k toleranci.

Současná doba vykazuje značně vysoké číslo dětí se specifickými dietetickými problémy jako jsou celiaci, ekzematici a děti s bezmléčnou diétou a bohužel i diabetici. Rodiče dětí s těmito vyjmenovanými dietami se potýkají s těžkostmi stravování dětí v mateřských zařízeních a často se jim jejich dítě s jmenovanými problémy velmi těžko umísťuje do mateřského zařízení, které by vyhovělo jejich stravovacím požadavkům. Proto bude naše zařízení mít nabídku pobytu pro děti se specifickými dietetickými problémy a bude spolupracovat s nutričním specialistou .

Všechny prostory Eko – školky budou splňovat požadavky zákona č. 274/ 2003 Sb. kterým se mění některé zákony na úseku veřejné ochrany zdraví ve znění pozdějších předpisů.

Provoz Eko – školky je projektován pro 20 dětí a všechny fáze budování se budou řídit zákonem č. 561/ 2004 Sb. o předškolním, základním a středním, vyšším odborným a jiným vzdělání ve znění zákona 383/2005 Sb., a Úmluvou OSN o právech dítěte, zákoníkem práce č. 262/2006 Sb. a zákonem o rodině č.94/1963 Sb.

Je samozřejmostí, že mateřské zařízení bude dodržovat hygienické podmínky a ty zde budou taktéž aplikovány dle zákona č. 410/2004. .

Personální obsazení v Eko – školce bude tvořeno třemi odbornými pozicemi pedagogických pracovníků a řízeno zákonem 563 Sb. ze dne 24.9.2004 o pedagogických pracovnících. Všichni pedagogičtí pracovníci budou ztotožněni s filosofií Eko – školky a jejím zaměřením na multikulturu. Jeden z pedagogických pracovníků bude se specializací na multikulturu a jeden bude se specializací na anglický jazyk. Jejich pracovní pozice bude představovat každodenní přímou výchovně- vzdělávací práci, přípravu a realizaci projektu v rámci činnosti školky a také každodenní práci s rodiči.

Další pozice je pracovnice do kuchyně, která bude splňovat svou odborností nároky na přípravu celodenní stravy pro děti v předškolním věku, včetně schopností normování a přípravy dietetických jídel ve spolupráci s nutričním specialistou. Další pozicí je pracovník údržby čistoty provozu, kde není požadováno odborné vzdělání a bude zabezpečovat pořádek v zařízení včetně jednoduchých oprav. Bude přijat pracovník manuálně zručný, schopný vytvořit si efektivní způsob práce.

U všech osob se bude vyžadovat bezúhonnost a také zdravotní způsobilost.

V rámci projektu budou vytvořeny webové stránky, které budou sestaveny s kompetencí moderních interaktivních internetových stránek, které umožní vkládání profilů dotazů a poskytnou prostor k diskusi cílové skupině, umožní klást dotazy odborníkům, odpovídat budou mimo jiné pediatři, pedagogové, pedagogický pracovník se specializací na multikulturu a nutriční specialista. Internetové stránky projektu budou samozřejmě obsahovat on- line přihlášení a zařazení nových klientů.

7.7.2 Cíl Eko – školky

Cílem Eko – školky bude naplňování výchovně - vzdělávacích cílů, které se mezi sebou navzájem prolínají, zvyšují svoji účinnost a směřují k vytvoření takového prostředí, které bude představovat promyšlené a odborně připravené činnosti, které povedou k vytvoření dobrých vzdělávacích a osobnostních dovedností. V činnosti bude třeba respektovat specifika této věkové skupiny. Pro zajištění všech činností musí být vytvářeny vhodné materiální podmínky, musí být také dbáno na osobní soukromí dětí. Aktivity budou organizovány tak, aby podněcovaly děti k vlastní aktivitě a děti přitom cítily pevné bezpečné zázemí. Jako velmi důležité shledáváme vytvoření oboustranného vztahu důvěry mezi pedagogem a rodičem, kde pedagog musí velmi citlivě reagovat na různé rodinné potřeby, je samozřejmostí, že pedagog chrání soukromí rodiny a podporuje rodinnou

výchovu. Vzhledem k eko- programu bude velké množství aktivit realizováno v přírodním prostředí a programy budou naplňovat cíle eko – výchovy. Důležitým prvkem v oblasti eko – výchovy bude využívání bio potravin a bio produktů. Novým a velmi důležitým prvkem při přípravě výchovně – vzdělávacího programu bude výchova. Multikulturní podstatou aktivit v této oblasti bude naučit se zacházet s odlišností a připravit děti a rodiče na život v kulturně heterogenní společnosti. Nezbytná multikulturní výchova je přímou vazbou na stále výraznější mezikulturní kontakty vyplývající z evropské integrace a ze stále silnějších globalizačních trendů. Multikulturní přístup bude prolínat nejen aktivitami, ale měl by se projevit v komplexním naladění předškolního zařízení. Organizační zabezpečení se bude řídit těmito vyhláškami č. 410/2005 Sb., o hygienických požadavcích na prostory a provoz zařízení a provozoven pro výchovu a vzdělávání dětí a mladistvých a vyhláškou č.137/2004 Sb. o hygienických požadavcích na stravovací služby a o zásadách osobní a provozní hygieny při činnostech epidemiologických ve znění vyhlášky č. 602/2006 Sb. a v poslední řadě je také velmi důležitá norma Nařízení Evropského parlamentu a Rady (ES) č.852/2004 ze dne 29.dubna 2004 o hygieně potravin.

7.7.3 Partneři projektu

Projekt má dva partnery a to neziskovou organizaci Český svaz žen o.s.. Východiskem pro zapojení jmenovaného partnera do projektu byla přímá vazba na cílovou skupinu žen, velké možnosti v rámci propagace projektu a informování žen o možnostech, které jim projekt nabízí a také zkušenosti v oblasti zastupování žen, které má ČSŽ s poradenskými programy pro ženy.

Druhým partnerem projektu je Euroface Consulting s.r.o. Důvodem zapojení partnera do projektu jsou jeho velké zkušenosti s managementem příbuzných projektů z Evropských fondů, taktéž projektů na mezinárodní úrovni.

7.7.4 Inovativnost projektu

Inovativnost projektu spočívá v možnostech, které Eko- školka nabídne, jde především o flexibilitu vůči potřebám a požadavkům rodičů, tak, aby byli schopni se vypořádat s rostoucími nároky ze strany zaměstnavatelů. Nabídky aktivit školky povedou k lepšímu sladování pracovního a pracovního a osobního života. Školku budou moci bez problému navštěvovat děti, které mají zdravotní problémy vyplývající z dietetických omezení, bude

zde spolupráce s nutričním specialistou a nebude žádný problém pro tyto děti připravovat celodenní stravu.

V rámci jednotlivých aktivit budou pro děti nabízeny aktivity volného času v takovém spektru, které budou kopírovat požadavky rodičů v oblasti zájmové činnosti jejich dětí.

Nedílnou součástí činností budou prorodinné aktivity vedoucí rodiny a k umění aktivně, smysluplně a hlavně společně strávit volný čas. Dalším inovativním prvkem projektu je vybudování ekologického zařízení s nadstandardními službami. Stěžejní službou vidíme celoroční, celodenní prodloužený provoz v režimu předškolního vzdělávání včetně odpoledního školního klubu pro děti do deseti let. Aktivity pro rodiče a děti, které zatím nenavštěvují žádné mateřské zařízení i pro širokou veřejnost. Zřízení nočního provozu pro rodiče, rodiny v nouzi. A velkým inovativním prvkem projektu je nabídka pobytů pro děti se specifickými dietetickými problémy – celiaci, ekzematici, děti s bezmléčnou dietou, diabetikové a jiné. Naše zařízení se bude snažit zřídit bio centrum.

Jak již bylo napsáno, našim cílem je pomoci rodinám s dětmi s umístěním do předškolního ekologického zařízení, přizpůsobené požadavkům pracujících nebo podnikajících rodičů, ale i rodinám v nouzových situacích, takže se mohou s klidným vědomím, že o dítě je dobře postaráno, věnovat podnikání nebo navštěvovat zaměstnání.

Vzhledem ke změnám ve společnosti je významným inovativním prvkem projektu vytvoření multikulturního prostředí. Jak již bylo zmíněno, výchozí situace cizinců, kteří většinou přicházejí za prací popřípadě za studiem, naráží na sociální bariéry, které je třeba překonávat od raného věku a naše školka je na to připravena.

7.7.5 Udržitelnost projektu

Projekt je koncipován tak, aby po jeho skončení běžely aktivity naplňující cíle projektu, aniž by měly potřebu dalších finančních dotací. Klienti díky propagační kampani a nadstandardním službám budou službu vyhledávat a neinvestiční náklady budou hradit do výše, která pokryje provoz zařízení. Budou osločovány firmy, kterým budou nabízeny profiremní opatření v rámci služeb péče o děti jejich zaměstnanců a úhrada těchto služeb může představovat nezanedbatelnou část financí na provoz i mzdy zaměstnanců. Neodmyslitelnou součástí udržitelnosti projektu bude aktivní fundraising. Výhledovým

cílem bude zařazení zařízení do sítě škol a získání tak možností částečné úhrady mezd pracovníků.

Projekt je v první fázi nasměrován do prostor, o kterých bylo zmíněno v mé bakalářské práci v kapitole s názvem „Kamarád- Nenuda o.s. a prostor“, kde bude placen pronájem, se snahou získat smlouvu o smlouvě budoucí, kde bude uvedeno předkupní právo na vybudované prostory v časovém horizontu 15 let. V nynější době organizace Kamarád – Nenuda o.s. vede jednání se silným zahraničním investorem.

7.7.6 Cílová skupina projektu

Primární cílovou skupinou projektu jsou děti v předškolním věku v rozmezí tři až šest let. Mohou to být jak děti zdravé, tak i děti s určitým specifickým dietetickým problémem – celiaci, ekzematici, děti s bezmléčnou dietou a diabetici a jiné. Sekundární cílovou skupinou v tomto projektu jsou rodiče dětí předškolního věku. Tato cílová skupina může být tvořena rodinami s dětmi z úplných, neúplných ale i doplněných rodin, rodiče samoživitelé a rodiče vracející se po rodičovské dovolené na trh práce.

7.8 Závěr z výzkumu šetření

Při monitorování neziskové organizace, jak se snaží dostat novou službu na trh, jsem si uvědomila, jak je velmi obtížné a náročné prosadit se na dnešní trh a být konkurenceschopný.

Při tvorbě analýzy lidských zdrojů organizace jsem zjistila, že organizace nemá své vlastní zaměstnance z důvodu finančních nedostatků. Znamená to, že se všichni členové neziskové organizace zabývají činností pouze ve svém volném čase. Domnívám se, že k prosazení nové služby na trh je nezbytné, aby alespoň jedna osoba byla pro tento účel zaměstnána a mohla se věnovat pouze této aktivitě.

Celkově mohu konstatovat, že mě úroveň situace v oblasti přihlášek do mateřských škol, jímž nebylo vyhověno, překvapila. A i přesto, že zřizovatelé mateřských škol se tuto situaci snaží řešit, aby došlo k uspokojení všech žádostí například otevřením další třídy v běžném provozu mateřské školy, kde to umožňují prostorové podmínky, zůstávají některé požadavky rodičů nevyslyšeny.

ZÁVĚR

Současná doba je velmi složitá a často se objevují trhliny v oblasti výchovně vzdělávacích procesů, v sociální sféře vztahujících se k jednotlivým věkovým kategoriím. Zde se otevírá prostor, do kterého vstupují neziskové organizace, nabízející aktivity a pomoc lidem v různých životních situacích snažící se suplovat funkci státu.

Neziskové organizace mají dlouhou historii. V každém časovém období a v každé společnosti existovaly organizace a spolky, jejichž náplní bylo pomáhat slabším, potřebným. I v dnešní době je velmi důležité se dívat kolem sebe a nebýt lhostejný k druhým. Podat pomocnou ruku i tam, kde o ni není žádáno, ale je potřebná, bez rozdílu společenského postavení.

Touto prací jsem chtěla nahlédnout do oblasti neziskového sektoru a načerpat o něm co nejvíce informací.

Proto mým cílem bylo při sledování zavádění nové služby na trh neziskovou organizací, co nejpodrobněji objasnit nejdůležitější pojmy, termíny a definice a s nimi související a nezbytné procesy pro správné a funkční vybudování neziskové organizace. K tomu je třeba, aby organizace byla o svém poslání přesvědčena a šla za svým cílem. I když se ukazuje, že to není vždy jednoduché.

Jak správně postupovat, jakých metod prostředků užívat, abychom s novou službou na trhu prorazili? Není na to lehká a jednoznačná odpověď. Je to dlouhodobý proces, u kterého je potřeba být trpělivý a nenechat se odradit hned při prvním neúspěchu.

Také organizace musí neustále uvnitř v organizaci sama na sobě pracovat a nažít se být lepší a dokonalejší. Analýza lidských zdrojů neziskové organizace, kterou jsem vypracovala, by měla vést organizaci k zamyšlení. Jsem přesvědčena, že u lidských zdrojů by měla organizace najít řešení k zlepšení v této oblasti.

V práci jsem se snažila o zachycení situace v oblasti, ve které se nezisková organizace snaží zavést svou novou službu na trh. Při zpracování analýzy jsem se snažila o objasnění obsazenosti mateřských škol zřízených Zlínským krajem. Dále jsem se snažila o zanalyzování konkurentů na trhu, kteří stejnou, nebo podobnou službu již nabízejí. Při zpracování analýz jsem si uvědomila, kolik dalších oblastí se člověku otevírá, které by bylo zajímavé sledovat a studovat. Tak tomu bylo ostatně při psaní celé práce.

Domnívám se, že cíl práce, který jsem si na začátku vytyčila, se mi podařil splnit, neboť po celou dobu mého monitorování organizace jsem se snažila být co nejvíce užitečná a nápomocná při vypracování projektu, který by měl organizaci pomoci na nelehké cestě při zavádění nové služby na trh. Tento vypracovaný projekt na zaváděnou službu byl podán v programu Evropských sociálních fondch.

V současné době organizace čeká na vyjádření, a je připravena projekt rozjet co v nekratším časovém úseku.

Práce mě posunula dál v mých znalostech v jmenované problematice a ukázala mi nové oblasti, možnosti a těžkosti neziskového sektoru.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- [1] ČEPELKA, O. A PŘÁTELE. *Práce s veřejností v nepodnikatelském sektoru*. Praha: Nadace Omega, Vydání 1, 1997. ISBN 80- 902376-0-6.
- [2] PLAMÍNEK, J. SVATOŠ, V. HLEDÍKOVÁ, J. BABOUČEK, P. JANDÁKOVÁ, P. ZETĚK, J. *Řízení neziskových organizací. První český rádce pro pracovníky v občanských sdruženích, nadacích, obecně prospěšných společnostech, školách, církvích a zdravotnických zařízeních*. Praha: Nadace Lotos, 1996.
- [3] FRIČ, P. *Nezisková organizace a ovlivňování veřejné podpory*. Praha: Agnes, 2000. ISBN 80-902633-6-4.
- [4] DUBEN, R. *Neziskový sektor v ekonomice a společnosti*. Praha: CODEX Bohemia s.r.o., 1996. ISBN 80-85963-19-1.
- [5] HLOUŠEK, J. *Právní minimum pro pracovníky neziskových organizací (a nejen pro ně)*. Hradec Králové: Občanské poradenské středisko, o.p.s., 2000, ISBN 80-902749-2-7.
- [6] REKTOŘÍK, J. a kolektiv, *Organizace neziskového sektoru, Základy ekonomiky, teorie a řízení*, Praha: Ekopress, s.r.o. Dotisk 2004. ISBN 80-86119-41-6.
- [7] VEBER, J. a kolektiv. *Základy managementu*. Praha: Fortuna, 2003. ISBN 80-7168-654-9.
- [8] DRUCKER, P.F. překlad BUREŠ, I. 1993. *Řízení neziskových organizací – Praxe a principy*. Praha: Fortuna, 1994. ISBN 80-85603-38-1.
- [9] RUŽIČKOVÁ, R. *Neziskové organizace*. Olomouc: Anag, 2007. ISBN 978-7263-404-0.
- [10] Autorský kolektiv. *Nevydělečné organizace*. Praha: Aspi, 2006. ISBN 80-7357-169-2.
- [11] DVOŘÁK, T. *Nadace a nadační fondy*. Praha: Aspi, 2007. ISBN 978-80-7357-292-1.
- [12] Financováno z programu PHARE Evropské unie. Servisní nestátní neziskové organizace. České Budějovice: Attavela, 2005, ISBN 80-86778-09-6.

- [13] DRUCKER, P.F. překlad MEDEK, P. *To nejdůležitější z Druckera v jednom svazku*. Praha: Management press, 2002. ISNB 80-7261-066-X.
- [14] DRUCKER, P.F. překlad MEDEK, P. *Management budoucnosti začíná dnes*. Praha: Management Press, 1992, ISBN 80-85603-00-3.
- [15] Sborník vybraných materiálů specializačního kurzu. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Agnes, 1999, INSB 80-902633-4-8.
- [16] BAČUVČÍK, R. *Marketing neziskového sektoru*. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně. Fakulta multimediálních komunikací. 2006, INSB 80-7318-436-2.
- [17] ČEPELKA, O. *Průvodce neziskovým sektorem Evropské unie*, Liberec: Omega, 2003, INSB 80-902376-3-0.
- [18] SODOMKA, V. ŠPOK, R. *Průvodce strukturálními fondy Evropské unie pro neziskový sektor*, Institut pro Evropskou politiku EUROPEUM, 2004.
- [19] KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů, Základy moderní personalistiky*, 3. vydání. Praha: Management Press, 2001, INSB 80-7261-033-3.
- [20] Federální shromáždění zákon č. 83/1990 Sb. „O sdružování občanů“ a zákon č. 84/1990 Sb.
- [21] HENDL, J. *Kvantitativní výzkum, Základní teorie metody a aplikace*. Praha: Portál, s.r.o. , Vydání 2, 2008. ISBN 978-80-7367-485-4

INTERNETOVÉ ODKAZY

- [1] ANDERLE, P. Útržky z historie neziskového sektoru – Máme na čem stavět. In: Neziskovky [online]. Budišov nad Budišovkou: březen 2002. [cit. 30.1.2009. 17:15.] Dostupné na: World Wide Web: http://www.neziskovky.cz/Files/Soubory/neziskovy_sektor_CR/mame_na_cem_stavet_anderle.rtf
- [2] HAVEL, V. Co je to občanská společnost - projev 26.4.1999 v Minneapolis, USA In: Občanská společnost [online]. Minneapolis, duben 1999. [cit. 3.2.2009. 9:00]. Dostupné na World Wide Web: http://obcan.ecn.cz/docs/projev_havel.DOC
- [3] Fakta. Vývoj neziskových organizací. IN: Neziskovky [online]. [citace 2.2..2009. 13:35]. Dostupné na World Wide Web: <http://neziskovky.cz/cz/fakta/neziskovy-sektor-v-cr/co-to-je-neziskovy-sektor>.
- [4] BÁRTA, J. Úvod do problematiky, In: Kutná Hora, Strategický plán, *Základní otázky vypracování SPRM*, [online], [cit. 17.2.2009. 9.50.]. Dostupné na World Wide Web: <http://.mu.kutnahora.cz>.
- [5] HOLDEN, C. *Manažerska mřížka*. In: Zrcadlo, Blockspot, 6.6.2008 [online], [cit. 21.1.2009, 11:22.] Dostupné na: <http://zrcadlo.blogspot.com/2008/06/teorie-grid-manaersk-mka.html>
- [6] HERSEA A BLANCHARD, *Situační teorie vedení*, In: Transparency international, Aktualizace 14.1.2007 [online], [cit. 21.1.2009, 11:57] Dostupné na World Wide Web: <http://www.transparency.cz/index.php?lan=cz&id=397>
- [7] Zákony. *Zákon o sdružování občanů*. In: Občanská společnost. [online], [cit. 17.3.2009. 10:45] Dostupné na World Wide Web: <http://obcan.ecn.cz/index.shtml?apc=uj--2-132554&s=z&x=-&f=133264>
- [8] Legislativně právní a personální odbor ČSTV. Změna zákona č. 83/1990 Sb., o sdružování občanů. In: ARDF [online], únor 2008 [cit. 17.3.2009. 11:00]. Dostupné na World Wide Web: <http://www.ardf.cz/index.php?det=45>

- [9] ANDERLE, P. Občanské noviny. Občanská společnost. In: Občanská společnost [online]. Budišov nad Budišovkou: Listopad 2008.[cit.17.3.2009.11:15.] Dostupné na: World Wide Web: <http://obcan.ecn.cz/index.shtml?t=135699>
- [10] Hladká, M. Poslední novelizace zpracovány k datu 29. 01. 2007 ze serveru ASPI [online]. [cit. „27.4.2009. 10,50.] Dostupné na: World Wide Web: <http://www.sbcr.cz/> a z Portálu veřejné správy http://portal.gov.cz/wps/portal/_s.155/6966/_s.155/699/place
- [11] www.esfr.cz
- [12] www.eu-zadosti.cz
- [13] www.mpsv.cz

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

viz. jak můžeme vidět.

MŠ Mateřská škola.

ESF Evropský sociální fond.

SEZNAM TABULEK

Tabulka č.1 Přehled o počtu dětí v mateřských školách zřizovaných obcí

Tabulka č.2 Žádosti o přijetí do MŠ, jimž nebylo vyhověno - podle území zřizovatele

Tabulka č.3 Žádosti o přijetí do MŠ, jimž nebylo vyhověno - podle zřizovatele

SEZNAM OBRÁZKŮ A GRAFŮ

Obrázek 1 Manažerská mřížka

Graf 1 Grafické znázornění k tabulce č. 3

SEZNAM PŘÍLOH

- [1] Stanovy organizace Kamarád – Nenuda o.s.
- [2] Projekt Eko – školka

PŘÍLOHA P I: NÁZEV PŘÍLOHY

1. Název občanského sdružení: Kamarád - Nenuda o.s.

2. Sídlo: Mateřská škola Zlín, Slovenská 1808, 760 01 Zlín

3. Cíl činnosti:

Sdružení „Kamarád - Nenuda“ je občanským sdružení, které je zaměřeno na prorodinné aktivity. Jedná se zejména o účinnou pomoc při zabezpečování, sladování rodinného a profesního života, jednotlivých členů rodiny, vzhledem k možnostem rovných šancí a prevence sociálně patologických jevů.

4. Způsob činnosti:

- a) sociálně-právní, psychologické a speciálně pedagogické poradenství
- b) přednášky a diskuse v oblasti prevence sociálně patologických jevů
- c) volnočasové aktivity - kroužky zaměřené na zdravý vývoj osobnosti a získávání sociálně žádoucích návyků dětí a mládeže, aktivity zaměřené na prevenci sociálně patologických jevů nejen u jednotlivců, ale v rámci širšího kontextu společnosti – realizace pobytů pro děti v době prázdnin, realizace pobytů pro rodiny s dětmi s cílem upevňovat funkčnost rodiny.
- d) jiné mimořádné akce

5. Podmínky účasti na akcích sdružení:

Veškeré akce sdružení "Kamarád - Nenuda" jsou otevřené a přístupné komukoliv, kdo má zájem se jich zúčastnit, jedinou podmínkou je u účastníků mladších 18-ti let souhlas zákonného zástupce.

6. Členství ve sdružení:

Členem sdružení "Kamarád- Nenuda" se může stát osoba starší 18-ti let, která souhlasí se stanovami, má zájem na rozvoji činnosti sdružení, chce se podílet na práci sdružení a zažádá si o přijetí písemnou formou. O přijetí člena rozhoduje Rada sdružení. Každý člen sdružení je členem Rady sdružení.

Členství je ukončeno dobrovolným vystoupením, smrtí nebo vyloučením. O vyloučení rozhoduje Rada sdružení. Účastníci akcí se nestávají členy sdružení.

7. Práva a povinnosti členů:

Registrace provedena	
dne:	28. 11. 2004
pod č. j.	1411-1/69568/04-R
IČO	226 92 398





Práva: účastnit se Rady sdružení, podílet se na jejím rozhodování a činnosti sdružení.

Povinnosti: dodržovat stanovy a principy sdružení, přispívat k rozvoji jeho činnosti a plnit úkoly

dané Radou sdružení.

8. Orgány sdružení:

Statutárním orgánem sdružení je jednatel volený Radou sdružení, který zastupuje sdružení ve všech věcech. Jeho funkční období je dvouleté.

Vrcholným orgánem sdružení „Kamarád- Nenuda“ je Rada sdružení. Členem Rady sdružení je každý člen sdružení. Rada sdružení rozhoduje o všech požádaných akcích, o hospodaření, o případných změnách stanov a o odvolání jednatele. Rada sdružení může přijímat rozhodnutí, pokud je přítomno více než 50 % členů. Rozhodnutí je schváleno, jestliže pro něj hlasovala nadpoloviční většina přítomných členů.

9. Zásady hospodaření:

Zdrojem příjmů jsou dobrovolné příspěvky a dary, dotace, případné příjmy z pořádání akcí. Veškeré příjmy budou použity na zajištění činnosti a akcí sdružení. Hospodaření se řídí obecně platnými právními předpisy, pokyny Ministerstva financí a rozhodnutími rady sdružení. V případě zániku sdružení bez právního zástupce bude provedena likvidace podle zákona č. 513/1991 Sb. obchodního zákoníku, ve znění pozdějších předpisů. Likvidační zůstatek bude převeden výhradně na organizace podobného charakteru. O konkrétním využití rozhodne rada sdružení.

Podpis zmocněnce přípravného výboru:

