

Univerzita Palackého v Olomouci

PEDAGOGICKÁ FAKULTA

KATEDRA PEDAGOGIKY A SOCIÁLNÍCH STUDIÍ

Diplomová práce

Bc. Zuzana Sviderská

ANALÝZA MANAGEMENTU NESTÁTNÍCH NEZISKOVÝCH ORGANIZACÍ
NA OSTRAVSKU

Olomouc 2020

Vedoucí práce: Mgr. Dagmar Pitnerová, Ph.D.

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem svoji diplomovou práci vypracovala samostatně pod vedením vedoucí práce s využitím informačních zdrojů, které jsou v práci citovány.

V Olomouci 20. května 2020

.....

Zuzana Sviderská

Poděkování

Na tomto místě bych chtěla poděkovat především své vedoucí Mgr. Dagmar Pitnerové, Ph.D. za odborné vedení, ochotu, trpělivost a cenné rady při vypracování mé práce. Dále bych ráda poděkovala neziskovým organizacím: Z.A.D.E.K., z. s.; Pionýr; K. T. O. Ostrava; Akcičky s. r. o.; Campanula vodáci, z. s.; RKC Chaloupka; Don Bosco Ostrava a OKNO-Amazonky, které poskytly rozhovory a všechny potřebné informace k mé empirické části diplomové práce. V neposlední řadě bych chtěla poděkovat své rodině, která mě při mém studiu celou dobu podporovala.

Anotace

Jméno a příjmení:	Bc. Zuzana Sviderská
Katedra:	Ústav pedagogiky a sociálních studií
Vedoucí práce:	Mgr. Dagmar Pitnerová, Ph. D
Rok obhajoby:	2020
Název práce:	Analýza managementu nestátních neziskových organizací na Ostravsku
Název v angličtině:	Analysis of the Managment of Non-State Non-Profit Organizations in the Ostrava region
Anotace práce:	Diplomová práce „Analýza nestátních neziskových organizací na Ostravsku“ se věnuje nestátnímu neziskovému sektoru. Teoretická část se zabývá vymezením pojmu nestátní nezisková organizace, možnostmi financování a druhy těchto organizací. Zaměřuje se na seznámení a pochopení základních pojmů v oblasti managementu a řízení lidských zdrojů. Empirická část se zabývá výzkumným šetřením, jehož hlavním cílem je analýza devíti vybraných nestátních neziskových organizací na Ostravsku. V rámci dílčích cílů pak bude zkoumána motivace vedoucího zaměstnance k založení NNO, zjišťováno financování organizace a analyzovány formy spolupráce mezi organizacemi navzájem. Závěr práce klade důraz na důležitost nestátního neziskového sektoru v národním hospodářství. Shrnuje výsledky výzkumu a na jejich základě navrhuje doporučení ke zkvalitnění managementu nestátních neziskových organizací, které budou v rámci možností poskytnuty vedoucím pracovníkům oslovených organizací.
Klíčová slova:	národní hospodářství, neziskovost, nestátní nezisková organizace, management, řízení lidských zdrojů,

	Ostravsko, poslání
Anotace v angličtině:	The diploma thesis "Analysis of the management of non-governmental non-profit organizations in the Ostrava region" deals with the non-governmental non-profit sector. The theoretical part deals with the definition of the term non-governmental non-profit organization, funding opportunities and types of these organizations. It focuses on understanding the basic concepts in the field of management and human resource management. The empirical part deals with a research survey, where the main goal is the analysis of nine selected non-governmental non-profit organizations in the Ostrava region. Within the partial goals, it will be investigated the motivation of the manager to establish a non-governmental non-profit organization, the financing of the organization and the forms of cooperation between the organizations will be analyzed. The conclusion emphasizes the importance of the non-governmental non-profit sector in the national economy. It summarizes the results of the research and based of them proposes the recommendations for improving the management of non-governmental non-profit organizations, which will be provided as far as possible to the management of the selected organizations.
Klíčová slova v angličtině:	national economy, non – profit, non - governmental non - profit organization, management, human resources management, Ostrava region, mission
Přílohy vázané v práci:	Příloha č. 1: Otázky k rozhovorům Příloha č. 2: Rozhovor - NNO Z.A.D.E.K., z. s. Příloha č. 3: Rozhovor - NNO Pionýr, z.s. Příloha č. 4: Rozhovor - NNO K.T.O Ostrava Příloha č. 5: Rozhovor - NNO Akcičky s.r.o., z .s.

	Příloha č. 6: Rozhovor - NNO Campanula vodáci, z.s. Příloha č. 7: Rozhovor - NNO RKC Chaloupka z. s. Příloha č. 8: Rozhovor - NNO Don Bosco Příloha č. 9: Rozhovor – NNO ONKO-Amazonky, spolek
Rozsah práce:	86 +14 stran
Jazyk práce:	CZ

Obsah

ÚVOD	8
1 NÁRODNÍ HOSPODÁŘSTVÍ.....	10
1.1. Neziskový sektor.....	10
1.2. Pojem nestátní nezisková organizace	14
1.3. Financování nestátní neziskové organizace	15
1.4. Druhy neziskových organizací.....	19
2 MANAGEMENT	27
2.1. Vznik a vývoj managementu	27
2.2. Význam managementu	28
2.3. Management v nestátních organizacích.....	29
3 ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ	40
3.1. Vymezení pojmu	40
3.2. Získávání a výběr a získávání zaměstnanců	42
3.3. Dobrovolnictví	44
3.4. Hodnocení a motivace zaměstnanců	44
4 VÝZKUM.....	48
4.1. Cíle výzkumu	50
4.2. Metodologie, organizace výzkumu	50
4.3. Charakteristika vybraných organizací	52
4.4. Analýza výzkumu.....	64
4.5. Výzkumné závěry.....	74
ZÁVĚR	77
Přehled literatury	79
Internetové zdroje	82
Seznam zkratk.....	84
Seznam obrázků	85
Seznam tabulek.....	86
Přílohy:.....	87

ÚVOD

Nestátní sektor představuje důležitou součást národního hospodářství. Tento sektor umožňuje uspokojit potřeby občanů, které není schopen zajistit sám stát. Vznikají různorodé organizace, které mají za cíl zlepšit životní podmínky v různých oblastech života ve společnosti. Tato práce se zabývá nestátním neziskovým sektorem, jenž v dnešní době představuje velmi aktuální téma. Nestátní neziskové organizace poskytují veřejně prospěšné služby, které svým působením ovlivňují různé části společnosti. Zasahují do oblasti sportu, vzdělávání, zdravotnické péče, kultury, sociálních služeb atd. Hlavním znakem těchto organizací je neziskovost. Přestože mohou prodávat služby a výrobky, vybírat členské příspěvky apod., nejsou jejich výdělky přímým ziskem, ale slouží k plnění poslání dané organizace. Právě z tohoto důvodu je velmi důležité, aby organizace uměla využít celý svůj potenciál, rozuměla vícezdrojovému financování, znala vhodné metody managementu a řízení lidských zdrojů, které jí zajistí dostatek finančních prostředků a umožní její další existenci.

Nestátní neziskové organizace jsou součástí mého života již několik let. Před rokem jsem se rozhodla založit také vlastní organizaci Sportujte se Svidrou z. s., což byl jeden z důvodů, proč jsem se rozhodla pro toto téma diplomové práce. Díky vlastní organizaci jsem studovala problematiku neziskových organizací, získala jsem zkušenosti a uvědomila jsem si důležitost, ale také různá úskalí tohoto sektoru.

Hlavním cílem diplomové práce je charakterizovat management a řízení lidských zdrojů nestátních neziskových organizací a prostřednictvím výzkumného šetření realizovat analýzu managementu devíti vybraných nestátních neziskových organizací.

Dílčí cíle:

- Seznámit s typologií nestátních neziskových organizací (dále NNO).
- Zkoumat motivaci vedoucího zaměstnance k založení NNO.
- Zjistit zdroje financování nestátní neziskové organizace.
- Analyzovat formy spolupráce mezi vybranými NNO na Ostravsku.

Práce je rozdělena na teoretickou a empirickou část. V první kapitole jsou definovány pojmy nestátní neziskový sektor a nestátní nezisková organizace. Dále je pozornost věnována jednotlivými druhům nestátních neziskových organizací a rozdílům mezi nimi (např. způsob založení, financování a řízení). Ve druhé kapitole je vysvětlen pojem management, fáze managementu a fungování managementu v těchto organizacích. Třetí kapitola je věnována

problematicce řízení lidských zdrojů. Je zde vymezen pojem řízení lidských zdrojů a popsána problematika získávání a výběru zaměstnanců v nestátních neziskových organizacích. Poslední, ale neméně důležitou součástí teoretické části je hodnocení a motivace zaměstnanců.

Výzkumné šetření bylo realizováno v regionu Ostravsko, kde cílovou skupinu tvořilo devět NNO. V rámci kvalitativního výzkumu byly zvoleny dvě metody práce, a to rozhovor s vedoucími pracovníky NNO a studium dokumentů NNO. V závěru jsou uvedeny konkrétní návrhy vhodných doporučení pro zlepšení managementu nestátních neziskových organizací, především organizací posuzovaných v této práci, která budou v rámci možností v budoucnu poskytnuta vedoucím pracovníkům oslovených organizací.

1 NÁRODNÍ HOSPODÁŘSTVÍ

Národní hospodářství by se dalo rozdělit na dva (případně tři) sektory. První sektor je ziskový (tržní) tvořící subjekty, které získávají prostředky z prodeje zboží za účelem dosažení zisku. Druhý, neziskový sektor, zahrnuje velmi různorodou strukturu subjektů a hraje důležitou roli ve společnosti (Malach, 2005). Neziskový v tomto pojetí neznamená, že dané organizace nemohou realizovat zisk. Nabyté prostředky však musí vložit zpět do vlastní činnosti a přispět tak k dalšímu rozvoji organizace. Patří zde neziskové organizace (dále jen NO) nebo také nevýdělečné organizace, což jsou skupiny organizací, jejichž hlavním předmětem činnosti není podnikání a dosažení zisku (Kryšková, 2019). Jako třetí sektor se v některých odborných publikacích uvádí sektor smíšený, který kombinuje prvky ziskového sektoru spolu s neziskovým (Synek & Kislingerová, 2015). Toto rozdělení národního hospodářství samozřejmě není jedinou variantou, ale pro tuto práci je vyhovující, a tak není potřeba uvádět další varianty.

1.1. Neziskový sektor

Tato práce se soustředí na nestátní neziskové organizace, tudíž se bude autorka v teoretické části zabývat pouze sektorem neziskovým. Přesná definice NO zatím v České republice nebyla definována zákonem (Kryšková, 2019), a tak budou organizace popsány dle několika charakteristik a pojmů. Jeden z hlavních pojmů, který se bude v této práci opakovat je poslání organizace. Šedivý a Medlíková (Úspěšná nezisková organizace) uvádí, že NO, která má plnit svou právní formu, musí mít jasné poslání. Zároveň by toto poslání mělo být nejen pochopeno zaměstnanci organizace, ale měli by být s tímto posláním také vnitřně ztotožnění. Poslání musí být motivační, jasné a definované ve zřizovacích listinách, stanovách, zakládacích smlouvách či listinách a v zákonech. Poslání je celý smysl existence dané organizace (Kryšková, 2019). Jako příklad můžeme uvést velmi jednoduché a srozumitelné poslání Nadace Terezy Maxové, které zní: „*Umožnit každému dítěti vyrůstát v rodině*“ (O nadaci, naše poslání, ©2020). Poslání má, krom předurčení právní normy, několik dalších zásadních úloh. Reagovat na společenskou potřebu, kterou daná organizace naplňuje, poukázat na hodnoty, které vyznává, informovat veřejnost o jejím přínosu, umožnit fundraising a další (Šedivý a Madlíková, 2009).

Dle financování jednotlivých organizací můžeme neziskový sektor rozdělit na tři skupiny. První z nich je neziskový veřejný sektor. Tento sektor vzniká na základě rozhodnutí státu, obce či kraje a je financován z veřejných financí (Šimková, 2014). Má za úkol realizovat výkon na úrovni státu za účelem přímého užitku. Nejčastěji se jedná o příspěvkové organizace, jako jsou vysoké školy, rozhlas, střediska volného času, televize a jiné subjekty, u kterých převažuje charakter veřejné služby (Malach, 2005). Autorka této práce má v oblasti státních neziskových organizací i vlastní dlouholetou zkušenost. Pracovala ve středisku volného času na pozici vedoucího pracovníka oddělení tělovýchovy a o rozdělování financí byla informována. Středisko získávalo finance od zřizovatele – města Ostravy. Finanční pomoc města pokryla platy zaměstnanců a běžný provoz organizace. Díky těmto financím mohlo středisko poskytovat volnočasové aktivity pro děti ve velmi přijatelné cenové relaci, a umožnit tak některé aktivity i sociálně slabším rodinám. Další finanční prostředky středisko získávalo z různých dotací, o které žádalo na základě projektů. Obecně platí, že účelem těchto dotací je přispět k rozvoji kulturního života a sportovního vyžití ve městě, k rozšíření a podpoře aktivních forem zájmových, vzdělávacích a kulturních aktivit. Zaměstnanci zmíněného střediska realizovali projekty jako např. Den Země, které mohli pro děti uskutečnit zdarma. Tyto dotace také umožnily snížit náklady na pobytové akce a příměstské tábory. Krom těchto finančních prostředků hrály důležitou roli také finance získané z vlastní činnosti (kroužky, zápisné, pobytové akce) a z pronájmů prostor pro širokou veřejnost.

Další skupinou jsou neziskové soukromé sektory, které jsou financovány převážně ze soukromých zdrojů. O jejich založení rozhoduje soukromý subjekt tedy právnická nebo fyzická osoba. Tento subjekt do organizace vkládá převážně své prostředky, ačkoliv stejně jako státní sektor může využívat veřejných financí k získání přímého užitku, nikoliv zisku (Boukal, 2013). V právním systému je vymezení těchto neziskových soukromých sektorů neboli NNO nejbližší zákon č.586/1992 sb., o daních z příjmu, ve znění pozdějších předpisů. Tento zákon definuje NNO v §18 jako tzv. organizaci charakteru právnické osoby, která nebyla zřízena nebo založena za účelem podnikání (Otrusínová & Kubíčková, 2011). Od 1. 1. 2014 nabyt účinnosti nový zákon č. 89/2012 Sb., občanský zákoník, který implementoval do právní úpravy v České republice mimo jiné nový pojem veřejně prospěšná právnická osoba a vymezil pravidla pro veřejnou prospěšnost.

Podle § 18 odst. 8 se za poplatníky, kteří nebyli založeni nebo zřízeni za účelem podnikání považují zejména následující subjekty:

- zájmová sdružení právnických osob, pokud mají právní subjektivitu a nejsou zřízena za účelem výdělečné činnosti
- občanská sdružení včetně odborových organizací
- politické strany a politická hnutí
- registrované církve a náboženské společnosti
- nadace, nadační fondy, obecně prospěšné společnosti
- veřejné vysoké školy
- obce, organizační složky státu, vyšší územní samosprávné celky
- příspěvkové organizace, státní fondy (Rektořík, 2010).

Poslední skupinou je sektor domácností. Tento sektor je tvořen lidmi, kteří zasahují do koloběhu financí i do chodu neziskových organizací právě tím, že vstupují na trh produktů, faktorů a kapitálů. Tento sektor má význam pro formování společnosti, což zpětně ovlivňuje kvalitu i chod neziskových organizací (Rektořík, 2010).

Předchozí rozdělení je někdy označováno jako rozdělení hospodářství dle principu financování švédského ekonoma Victora A. Pestoffa. Velmi názorný je tzv. Pestoffův trojúhelník znázorněný na níže uvedeném obrázku 1, který hospodářství rozděluje na čtyři sektory (neziskový veřejný sektor, neziskový soukromý sektor, neziskový sektor domácností a ziskový soukromý sektor). Reálná hranice mezi sektory není tak ostrá, jednotlivé sektory se navzájem prolínají a do jisté míry se ovlivňují. Základní rozdělení určuje charakteristické vlastnosti jednotlivých sektorů. Jednotlivé přímký, které rozdělují trojúhelník, vymezují formální a neformální část, veřejné nebo soukromé a ziskové nebo neziskové organizace. Některé organizace mají více znaků, Pestoff je nazývá smíšenými organizacemi (Škarabelová, 2002). Jako příklad uvádí například soukromé gymnázium, které je součástí soukromého sektoru, ale díky jeho poslání a financování zasahuje i do sektoru veřejného.



Obrázek 1: Členění národního hospodářství dle Pestoffa (Rektořík, 2010).

Neziskový sektor hraje ve společnosti každé vyspělé země nenahraditelnou roli. Všechna oddělení neziskového sektoru jsou součástí trhu a představují tím významný ekonomický přínos. Příležitost těchto organizací je tam, kde komerční podniky nedokáží poskytovat službu za takovou cenu, kterou by zákazníci byli schopni platit (Mair & Martí, 2006). Dnešní trh není schopen zajistit všechny služby a uspokojit tak poptávku, a ačkoliv některé organizace čerpají z veřejných rozpočtů, obecně přispívají státu ke snížení výdajů (Dobrozemský & Stejskal, 2015).

Dalším neméně důležitým přínosem neziskových organizací je rozšíření nabídky zaměstnání na trhu práce. Podíl na celkové zaměstnanosti České republiky např. v roce 2017 byl 2 % (zdroj ČSÚ). Toto číslo není sice tak velké, ale svou roli hraje i to, že řada aktérů, kteří se podílí na aktivitách nestátních organizací jsou dobrovolníci. Jako výhodu můžeme považovat působení neziskových organizací v mnoha oblastech, díky čemuž je nabídka zaměstnání v tomto sektoru velmi rozmanitá a nabízí různé možnosti pro spolupráci. Pro přehlednost je níže uvedeno několik různých oblastí, kde neziskové organizace mohou působit.

Oblast působení neziskových organizací:

- rekreace, sport a volný čas
- práce s dětmi a mládeží
- kultura, ochrana památek, umění
- výzkum a vzdělávání
- komunitní rozvoj a bydlení
- zdravotnická péče
- ochrana životního prostředí
- ochrana lidských práv (Škarabelová, 2002; Dobrozemský & Stejskal, 2015)

1.2. Pojem nestátní nezisková organizace

Hlavním předmětem zájmu této práce jsou NNO. Jak již bylo zmíněno, neexistuje žádný zákon, který by NNO přesně definoval. Tyto organizace však můžeme popsat pomocí několika charakteristických znaků. Tyto znaky vyplývají z mezinárodně uznávané definice NNO, jejímiž původními autory jsou dva sociologové L. M. Salamon a H. K. Anheier (1998), kteří popsali neziskový sektor napříč národnostmi. Zkoumali vliv organizací na hospodářský a politický rozvoj a navrhli nový teoretický přístup k vysvětlování vzorců neziskového vývoje mezi zeměmi. Tato teorie byla následně několikrát přepracována. Zde jsou vypsány znaky, které někteří čeští autoři považují za stěžejní.

Znaky NNO:

- **Institucionalizovanost** – mají institucionální neboli organizační strukturu, tento znak vyřazuje jednorázová účelová uskupení jako např.: účastníci demonstrace vyjadřující své politické postoje.
- **Privátnost** – nejsou řízeny státní správou a jsou od ní odděleny, ve vedení nemohou být státní úředníci, nemohou přijímat významnou státní podporu, díky tomu jsou nezávislé a samostatné.
- **Neziskovost** – toto však neznamená, že organizace nemá žádný zisk, jelikož i u těchto organizací je zisk nezbytný pro dlouhodobou perspektivu, nelze však přerozdělovat zisk, který vznikne z činnosti organizace, lze jej využít pouze pro prospěch organizace, na uskutečnění cílů a naplnění poslání organizace.

- **Dobrovolnost** – na svých činnostech využívají dobrovolnou účast, dobrovolnost je chápána jako neplacená práce nebo forma darů a čestné funkce ve správních radách.
- **Samosprávnost** – mají vlastní strukturu, užívají vlastních postupů, nejsou tedy ovládány zvenčí, nekontroluje je stát ani jiné instituce stojící mimo ně, jsou schopny řídit samy sebe (Salamon & Anheier, 1998; Dobrozemský & Stejskal, 2015; Kryšková, 2019).

1.3. Financování nestátní neziskové organizace

Jedním z charakteristických znaků NNO je neziskovost. Tento pojem však neznamená, že by organizace tohoto charakteru nemohla získávat finanční prostředky, ale jde o to, jakým způsobem s nimi bude nakládat. Stejně jako jakýkoliv jiný výdělečný subjekt musí i NNO hospodařit s financemi, které jsou důležité pro naplnění poslání organizace. Umožňují její existenci, přežití a udržitelnost (Boukal & Vávrová, 2007).

Financování NNO zahrnuje tyto základní oblasti:

- bezproblémový chod organizace, který povede k naplnění jejího cíle
- řízení závazků organizace
- řízení aktivit organizace (platba pronájmů, nákup hmotného materiálu atd.)
- finanční analýzu a plánování
- rizika spojená se špatně zvoleným cílem – risk management (Boukal, 2009).

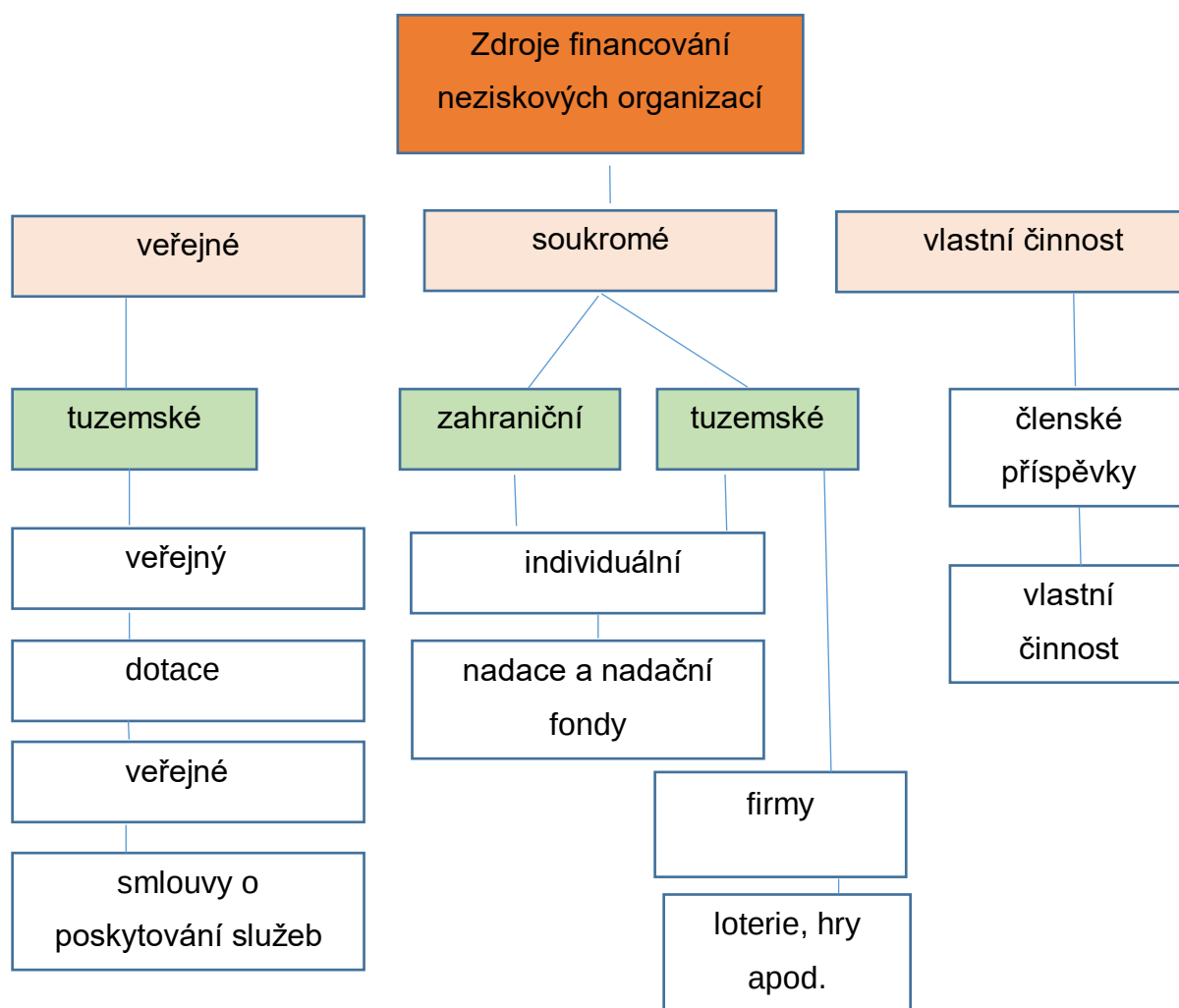
Vnímání neziskových organizací ve společnosti je často trochu zkreslené. Tyto organizace samozřejmě nemůžeme porovnávat s firmou prodávající své služby a výrobky za určitý finanční obnos ale nelze říct, že by NNO dostávaly nezištně peníze na prospěšné účely. Subjekty, které finančně podporují dané organizace, většinou nejsou příjemci služeb neziskové organizace, ale chtějí se nějakou měrou podílet na jejím poslání a sympatizují s jejími cíli. Z tohoto hlediska je důležité přesně definovat poslání organizace, které musí být srozumitelné nejen pro členy organizace, ale také pro veřejnost (Boukal & Vávrová, 2007).

Při vzniku nové NNO může jako „zdroj“ stačit nadšení a dobrovolnost jednotlivých členů. Postupem času se však ukáže, že pokud chceme pracovat dobře a plnit všechny vytyčené cíle, je potřeba svou činnost podpořit také finančně. Strategií každé neziskové organizace je vhodně kombinovat dosažitelné finanční zdroje. V případě NNO můžeme

mluvit o vícezdrojovém financování – veřejné financování v kombinaci financování z neveřejných zdrojů. Získávání těchto finančních prostředků neboli tzv.: fundraising je klíčová schopnost každé neziskové organizace (Rektořík, 2007). Fundraising tedy představuje „*systematické získávání finančních i nefinančních zdrojů, které nezisková organizace potřebuje k realizaci svého poslání*“ (Boukal, 2013, s. 34). S fundraisingem dnes bojuje mnoho organizací po celém světě. Často hledají nejúčinnější způsob, jak svou činností ovlivnit okolí natolik, aby získaly podporu, důvěru a dostatečné zdroje. Úspěšný fundraising a dobré vztahy se subjekty, které organizaci podporují, dělají organizaci odolnější a úspěšnější (Blansett, 2015).

Zdroje financování NNO lze rozdělit do základních skupin:

- **veřejné financování** – zabezpečují jej orgány veřejné správy (ministerstva a úřady), jde tedy o financování z veřejných rozpočtů v rámci státní dotační politiky, čerpají převážně z místních rozpočtů (krajských, městských a obecních), dále se jedná o příspěvky z fondů a různé druhy dotací, veřejné zakázky a smlouvy o poskytování služeb
- **soukromé financování** – zabezpečují jej individuální dárci (tuzemští, ale také zahraniční – hlavně EU), nadace a nadační fondy (tuzemské i zahraniční), dále se jedná o firemní dárcovství a nelze opomenout ani sdružené formy (speciální loterie, tomboly a hry, veřejné sbírky atd.)
- **zdroje z vlastní činnosti** – jedná se o určitý způsob podnikání organizace, příjmy získané hospodářskou činností (poplatky za služby, poradenství, různé akce a kurzy atd.), významnou a hlavně pravidelnou složkou jsou členské příspěvky, dále příjmy z prodeje výrobků (např. chráněné dílny) apod. (Boukal & Vávrová, 2007; Rektořík, 2007; Frič & Goulli, 2001).



Obrázek 2: Financování nestátní organizace (vlastní zpracování).

Pokud se poslání organizace soustředí na oblast státní dotační politiky vůči NNO, může organizace počítat s dosažitelností k dotacím z veřejných zdrojů. Mezi tyto oblasti patří např.: poskytování sociálních služeb, vzdělávání, rozvoj a podpora kultury. Velmi výhodná je finanční podpora ve formě členských příspěvků, která je nejčastějším zdrojem příjmu zejména občanských sdružení. Jedná se většinou o stabilní příjem, který představuje finanční jistotu a není pro organizaci velkou zátěží z administrativní stránky. Její nevýhoda je v malém rozsahu, který členské příspěvky nabízí oproti např. dotacím (Boukal & Vávrová, 2007). Zákon č. 586/1992 Sb. umožňuje neziskovým organizacím daňové a poplatkové zvýhodnění. Tento zákon považuje NNO za právnické osoby nezřízené za účelem podnikání a těmto

právníckým osobám stát poskytuje úlevu při zdaňování jejich činnosti (Zákony pro lidi, ©2020). NNO mohou snížit základ daně z příjmů o 30 %, nejvýše však o 1 000 000 Kč. Podmínkou je použití těchto prostředků na dani v následujícím zdaňovacím období ke krytí nákladů (výdajů) prováděných nepodnikatelských činností. Veřejná vysoká škola, obecně prospěšná společnost nebo ústav, které jsou soukromou vysokou školou podle zákona upravujícího vysoké školy, a veřejná výzkumná instituce mohou základ daně upravený o položky odečitatelné od základu daně dále snížit až o 30 %, maximálně však o 3 000 000 Kč, použijí-li prostředky získané touto úsporou na dani v následujícím zdaňovacím období ke krytí nákladů (výdajů) na vzdělávání, vědecké, výzkumné, vývojové nebo umělecké činnosti a v případě, že 30% snížení činí méně než 1 000 000 Kč, mohou odečíst částku ve výši 1 000 000 Kč, maximálně však do výše základu daně (Vychopeň, 2019). NNO mají úlevu od daně na úrocích, na dani dědické, darovací a daně z nemovitostí. Speciální výhody mají nadace. Mohou svůj majetek zaregistrovat jako nadační jmění, kde jsou úroky, dividendy a příjmy z pronájmu osvobozeny od daně z příjmu. Získávání veřejných a neveřejných zdrojů je vždy na rozhodnutí organizace, na žádný z nich nemá právní nárok, a proto by každá organizace měla ve vlastním zájmu provádět aktivní finanční politiku.

Krom veřejných a neveřejných zdrojů má organizace možnost dárcovských příspěvků. V tomto smyslu má organizace za úkol zvážit formu oslovení veřejnosti a individuálních dárců, vždy však musí postupovat v souladu se zákonem o ochraně osobních dat 177/2001 Sb. (Boukal & Vávrová, 2007). Forma oslovení může být skrz vnější komunikaci (noviny, letáky, rozhovory v médiích apod.) nebo přímá forma oslovení jako osobní dopis. Povede-li se organizaci získat finanční dar od individuálních dárců, může se organizace pokusit získat tohoto dárce do kruhu tzv. pravidelných dárců. Důležité je, aby byla organizace pro dárce „průhledná“, dopomůže k tomu třeba zaslání výroční zprávy, kde jsou dary vyúčtovány (Škarabelová, 2002).

Specifickým případem jsou firemní dárce. Úkolem organizace je poznat motivy, které vedou dárce ke spolupráci. U firem se setkáváme s chápáním spolupráce jako součást reklamy, jako dodržování tradice, cestu vedoucí k daňovým úlevám, jako prostředek k uspokojení vedení podniku apod. Ne vždy se tedy jedná o pozitivní motivy. NNO nemůže počítat se skutečností, že získá jakéhokoliv firemního dárce, kterého osloví. Je velmi pravděpodobné, že většina pokusů o získání dárců bude neúspěšná, ale tento fakt nesmí ovlivnit jeho budoucí motivaci k získávání dalších dárců (Boukal & Vávrová, 2007).

Samofinancování v NNO je další důležitá činnost, kterou organizace provádí a přispívá tak do jejího finančního rozpočtu. Organizace se tak nesoustředí jen na plnění svého poslání, ale také na svou „podnikatelskou činnost“. Mezi tuto formu financování řadíme členské příspěvky, poskytování služeb za úplatu, prodej vlastního zboží, příjmy z pronájmu a využití nehmotného majetku (např. reklama). Pozitivem samofinancování je zvýšení objemu finančních prostředků, posílení managementu NNO nebo zviditelnění NNO. Ačkoliv samofinancování může mít velký přínos pro organizaci má své nevýhody a omezení a je vždy na zvážení samotné organizace, zda se tato forma vyplatí. Samofinancování není vhodné pro všechny typy NNO (např. z etických důvodů), je rizikové, není jednoduché, není cestou k rychlému získání finančních prostředků a není lékem na finanční problémy (Boukal & Vávrová, 2007).

1.4. Druhy neziskových organizací

NNO můžeme rozdělit dle několika kritérií do různých skupin. Jako jedno z kritérií můžeme vzít v úvahu dopad činnosti organizace na společnost. Účely neziskových organizací často přesahují i vlastní prospěch jejich členů a mohou tím přispět k veřejnému blahu celé společnosti. Vzniknou dvě základní skupiny podle toho, do jaké míry společnost plní kritérium veřejného prospěchu. První skupinou jsou **vzájemně prospěšné** organizace, jejichž hlavním cílem je plnění požadavků a zájmů svých členů. Pokud slouží zároveň i veřejnému prospěchu, není to jejich primární cíl. Druhou skupinou jsou organizace **veřejně prospěšné**, které se zaměřují na uspokojení zájmu veřejnosti. Tyto statky uspokojují potřeby veřejnosti v různých oblastech (charita, ekologie, zdravotnictví, vzdělávání, veřejné správy atd.) V praxi se tyto typy činnosti mohou vzájemně prolínat mezi sebou i v rámci jedné konkrétní organizace (Rektořík, 2010).

V odborných publikacích se často objevuje rozdělení NNO dle jejich funkce ve společnosti:

- servisní NNO
- advokační NNO
- zájmové NNO
- filantropické NNO

Servisní NNO poskytují svým klientům služby různého druhu. Jedná se především o služby, které nemohou přinášet zisk. Jako příklad lze uvést služby pro seniory nebo

handicapované (Frič, 2001). Do této skupiny typicky spadají NNO působící v oblasti zdravotnictví, vzdělání, sociálních služeb a humanitární pomoci (Fakta o NNO, ©2020). Advokační NNO se zaměřují na obhajobu práv a zájmů různých lidí a skupin, projevují veřejné názory a prosazují změny nebo naopak změnám brání. Vystupují proti veřejným i soukromým institucím. K podpoře svých aktivit často mobilizují širokou veřejnost (Frič, 2001). Nejpočetnější skupinou NNO jsou zájmové organizace. Jejich cílem je organizovat zájmové aktivity pro své členy. Jejich činnost může zasahovat i do širší veřejnosti a poskytovat tak služby cílovým skupinám. Jako příklad můžeme uvést dobrovolné hasiče, svaze zahrádkářů a včelařů nebo sportovní střediska jako např. Sokol. Poslední skupina, tzv. filantropické NNO, se věnuje převážně finančním a hmotným grantům a darům. Zde řadíme různé nadace a fondy (Fakta o NNO, ©2020). Uvedené rozdělení navazuje na členění NNO dle jejich právní normy:

- spolky
- obecně prospěšné společnosti
- ústavy
- nadace a nadační fondy
- evidované právnické osob (Fakta o NNO, ©2020)

Spolky

Spolek je sdružení fyzických či právnických osob, které vzniklo za účelem realizace a ochrany společných zájmů, které registruje rejstříkový soud (Boukal, 2009). Dnem 1. 1. 2014 nabyl účinnosti nový zákon č.89/2012 Sb., občanský zákoník. Tím došlo ke zrušení zákona 83/1990 Sb., o sdružování občanů, který pojmenovával tato sdružení jako občanská sdružení a jejich organizační jednotky. Z toho vyplývá, že pojem občanské sdružení, který se objevuje ve starších odborných publikacích, je dnes úplně nahrazen pojmem spolek, a tudíž nemůže žádné další občanské sdružení vzniknout (Kryšková, 2019).

Spolek svou činností nemůže popírat nebo omezovat jakákoliv práva občanů pro jejich národnost, pohlaví, rasu, původ a názory. Nejsou povoleny spolky, které sledují dosahování svých cílů způsoby, jež jsou v rozporu s ústavou a zákony (Zákony pro lidi, ©2020). Jako poslání spolku můžeme chápat nejen cíle vzájemně prospěšné, ale také veřejně prospěšné. Mezi vzájemně prospěšné cíle řadíme aktivity spolku týkající se pouze jeho členů (svazy včelařů, zahrádkářů, sportovní kluby, hnutí atd.). Cíle, které směřují vůči široké veřejnosti

(poskytování sociálních služeb, vzdělávací programy atd.) chápeme jako cíle veřejně prospěšné (Kryšková, 2019).

Založení spolku může proběhnout ve dvou formách. První z forem vyžaduje k založení minimálně tři osoby mající české občanství, z nichž alespoň jedna je starší 18 let (Boukal, 2009). Nově došlo ke zjednodušení právní formy, která již neupravuje tzv. přípravný výbor a zakladatelm může být i právnická osoba (Dobrozemský, 2015). Druhou formou je svolání ustanovující schůze a následné schválení základních dokumentů, tzv. stanov spolku. Občanský zákoník stanoví přesná pravidla pro průběh této schůze (Kryšková, 2019). K založení spolku stačí vyhotovit žádost a spolu se stanovami spolku ji poslat písemně poštou nebo přinést do podatelny na rejstříkový soud. Jelikož již není registrujícím orgánem Ministerstvo vnitra ČR, řeší se otázky vzniku spolku soudem v souladu s rejstříkovým zákonem (Dobrozemský, 2015). Lhůta na rozhodnutí o zapsání spolku do veřejného rejstříku je 30 dní od podání žádosti. Pokud v této lhůtě není vydáno rozhodnutí o odmítnutí žádosti nebo spolek není zapsán do veřejného rejstříku, považuje se spolek za zapsaný do veřejného rejstříku právě třicátým dnem od podání žádosti (Bachmann & Vítek, 2014).

Stanovy jsou pro spolek závaznou normou a představují jeho základní dokument (Kryšková, 2019). Tento dokument musí obsahovat název a sídlo spolku, účel spolku, práva a povinnosti členů vůči spolku a určení statutárního orgánu. Další informace jsou dobrovolné a v případě, že se ve stanovách nebudou vyskytovat, řídí se novým občanským zákoníkem (dále jen NOZ). Doplnující informace se nejčastěji týkají různých druhů členství, podmínek pro zánik členství a vyloučení člena, orgánů spolku, formy členské schůze (svolávání, pravomoci, práva a povinnosti, hlasování a průběh schůzek) a zrušení a likvidace spolku (Bachmann & Vítek, 2014).

Spolek může realizovat pouze ty činnosti, které jsou definovány v jeho stanovách nebo ty, které jednoznačně vedou k dosažení cílů spolku. Tato NNO nemá zákonnou povinnost zveřejňovat informace o své činnosti. I přes tuto skutečnost mnoho spolků informace o své činnosti zveřejňuje, přispívá to k důvěře a uznání společnosti na veřejnosti (Bergerová, 2013). Díky formě a podmínkám založení je spolek nejčastější neziskový subjekt (zdroj ČSÚ, 2017).

Nadace a nadační fondy

Právní úprava nadací a nadačních fondů je obsažena v zákoně č. 89/2012 Sb., občanský zákoník, § 306–393. Nadace a nadační fondy bychom mohli definovat jako účelové sdružení majetku vzniklé podle jmenovaného zákona pro dosahování konkrétních cílů

(Zákony pro lidi, ©2020). Cíl těchto organizací může být veřejně prospěšný (podpora obecného blaha) nebo dobročinný (podpora určitého okruhu osob určených jednotlivě i jinak). Dle výše zmíněného zákona patří nadace a nadační fondy mezi tzv. fundace, což jsou právnické osoby vytvořené majetkem. Pro nadaci je rozhodující částka 500 000 Kč, tzn., že nadace musí disponovat jměním nejméně v této částce, aby mohla být založena. Nadace obecně vzniká zápisem do veřejného rejstříku, založením nadační listiny, z níž vychází statut nadace a ten pak určuje pravidla její činnosti (Bergerová, 2013).

Majetek nadace je vyčleněný k určitému účelu a v momentě, kdy je předem stanovený cíl splněn, je nadace zrušena (Kryšková, 2019). S touto částkou nelze nijak pracovat, nelze zastavit, ani jinak použít k zajištění dluhu a všechny zásahy do majetku musí být zapsány v nadačním rejstříku. Zřízení nadací má totiž za cíl shromažďovat a zmnožovat majetek za účelem podpory třetí strany. Základ pro podporu dané třetí strany je v úrocích z tohoto majetku a dalších získaných darech (Bergerová, 2013). S nadací velmi souvisí poslání, které by mělo být definováno ještě před jejím založením. Nadace má za účel sloužit především k finanční podpoře obecně prospěšných cílů. Aktivita nadace jsou relativně omezené. Nesmí být založena za účelem jakékoliv podpory politických stran a hnutí a nesmí sloužit k výlučně výdělečným cílům. Co se týká podnikání, to je nadaci umožněno, ale pouze pokud představuje vedlejší činnost, jejíž výtěžek bude sloužit k podpoře jejího účelu (Kryšková, 2019).

O změně právní formy nadace na nadační fond může rozhodnout právní rada. Rozhodne tak v případě, že dojde ke snížení hodnoty finančního majetku nadace. Nadační fond lze stejně jako nadaci založit zakládací listinou. Záměrem zákonodárce definovat novou organizaci z hlediska právní formy bylo vytvořit jednodušší a flexibilnější variantu oproti nadaci (Dobrozemský & Stejskal 2017). Fond je zřizován za stejným účelem jako nadace a vyjma dvou podmínek pro něj platí stejná pravidla. Zprv zákon nadačním fondům neurčuje minimální částku vkladu, pouze povinnost vkladu samotného bez ohledu na jeho výši. Majetek nemusí mít trvalý ani výdělečný charakter. Za druhé je to možnost poskytovat příspěvky dlouhodobě pouze jednomu subjektu. Neslouží k trvalému účelu, ale je založen pouze ke konkrétnímu záměru, který je časově omezen. Jako příklad můžeme uvést získání finančních prostředků na opravu sochy v kostele (Ronovská & Havel, 2014). Samotný zákon upravuje jen minimum záležitostí pro fondy, zbytek je uveden v jeho zakládací listině (Kryšková, 2019).

Obecně prospěšné společnosti

Další právní formou jsou obecně prospěšné společnosti dále jen (OPS). Jedná se o společnosti, které poskytují veřejnosti obecně prospěšné služby. Zákon přitom přesně nedefinuje, jaké činnosti zařazujeme mezi obecně prospěšné, v případě potřeby by tuto otázku řešil při sporu například soud. Aby se těmto sporům předešlo, zřizovatel OPS v zakladatelské smlouvě jednoznačně definuje záměr, ke kterému bude organizace směřovat (Boukal, 2009). OPS mohla být založena právnickou nebo právně způsobilou fyzickou osobou, ale od roku 2014 již nemůže nově vzniknout. OPS založené do roku 2013 mohou dále existovat nebo se transformovat na jinou právní formu (ústav, nadaci, nadační fond). Jakou z variant organizace zvolí, záleží pouze na jejich dobrovolném rozhodnutí (Kryšková, 2019). V případě, že se OPS zachová a netransformuje se na jinou právní formu, řídí se i nadále zákonem č. 248/1995 Sb. a pravidly, které tento zákon stanovuje. Na jejich právních poměrech se v tomto ohledu nic nezmění. OPS běžně vznikaly v oblasti školství (soukromé školy) a kultury (divadla, galerie, orchestry), další časté společnosti jsou nestátní zdravotnická a sociální zařízení (Boukal, 2009).

Pojem společnost je v názvu této organizace lehce zavádějící. OPS není korporací ani nadací, a tudíž se jedná o právně chybný pojem. V případě této právní formy mluvíme o souboru činností a majetku, OPS však nemá žádné společníky ani členy, tudíž se nemůže jednat o společenství osob, tedy o společnost. Dle NOZ má tato právní forma svým vymezením nejbližší k ústavům. Zakladatel OPS má však oproti zakladateli ústavu menší vliv na činnost a fungování společnosti. Stejně jako jiným NNO je i těmto společnostem zakázáno vykonávat výdělečnou činnost v rámci hlavní činnosti, kterou jsou obecně prospěšné služby (Dobrozemský, 2015). Lze však vykonávat doplňkovou činnost, která by pomohla k dosažení účinnějšího využití dostupných prostředků společnosti bez omezení na kvalitě jejich služeb (Škarabelová, 2009). Ačkoli musí být obecně prospěšné služby realizované u všech OPS a tyto společnosti jsou ve své podstatě neziskové, nemusí se nutně jednat o neziskovou formu. Finance může získávat i v podobě vstupného a jiných poplatků za své služby v případě, že je vše předem jasně stanoveno (Dobrozemský, 2015).

Ústavy

Jak už je výše zmíněno, od roku 2014 se v platném českém právu nesetkáme s pojmem obecně prospěšná společnost. NOZ tuto formu NNO již neuvádí a zavádí nově pojem pro právnické osoby „ústav“. *„Ústav je právnická osoba ustavená za účelem provozování činnosti užitečné společensky nebo hospodářsky s využitím své osobní a majetkové složky. Ústav provozuje činnost, jejíž výsledky jsou každému rovnocenně dostupné za podmínek předem stanovených“* (§402 zákona č. 89/2012 Sb., Zákony pro lidi, © 2014). Z citace zákona vyplývá, že ústav je právnická nečlenská osoba, která funguje na zaměstnaneckém poměru, tedy ne jako spolek, který sdružuje své členy. Jeho hlavní činností je vyplnit chybějící nedostatek různých druhů státních služeb v oblasti veřejně a společensky prospěšné činnosti. Prosazuje princip rovnosti, ochranu menšinového a veřejného zájmu, nebo naopak brání negativním změnám veřejných institucí a bojuje za práva vymezených skupin. Podílí se například na ochraně práv spotřebitele, boje proti korupci, nediskriminaci, ochraně zdraví, ochraně životního prostředí, práv zvířat a spouště dalších veřejně prospěšných společenských a hospodářských služeb (Fakta o NNO, ©2020). Hlavní pracovní náplň ústavu je nezisková činnost, pro kterou tento ústav vznikl. Zákon však předpokládá i určitou možnost výdělečné podnikatelské činnosti. V případě, že ústav bude vykonávat i vedlejší výdělečnou činnost nesmí být na újmu jakosti rozsahu a dostupnosti poskytovaných služeb (Nebuželská, 2017). Dle zákona č.89/2012 v §403 je tato skutečnost definována takto: *„Provozuje-li ústav obchodní závod nebo jinou vedlejší činnost, nesmí být provoz na újmu jakosti, rozsahu a dostupnosti služeb poskytovaných v rámci hlavní činnosti ústavu. Zisk může ústav použít jen k podpoře činnosti, pro niž byl založen, a k úhradě nákladů na vlastní správu“* (Zákony pro lidi, © 2020).

Právní úprava NOZ stanovuje v § 405 náležitosti při zakládání ústavu. Ústav se zakládá zakládací listinou nebo pořízením pro případ smrti. Název ústavu musí obsahovat označení právní formy, a to buď zkratkou „z. ú.“, nebo souslovím „zakládající ústav“. Zakladatelem může být kdokoli, fyzická či právnická osoba nebo stát. Počet zakladatelů není přesně definován, může se jednat o jednoho či více zakladatelů, kteří ale musí jednat jednomyslně (Zákony pro lidi, © 2020). Ústavy jsou v rámci řízení založeny na principu direktivního řízení, kdy nejvýše postavený člen je ředitel a správní rada. Opak tohoto řízení je korporativní řízení založené na členských schůzích. Ústav má po založení povinnost zapsat se do veřejného rejstříku a uvést základní náležitosti jako sídlo a název ústavu, předmět činnosti, podrobnosti o vnitřní organizaci, počet členů správní rady a údaj o výši vkladu nebo

nepeněžního předmětu (majetku), se kterým může být libovolně nakládáno. Výše vkladu není přesně vymezená, není určena ani minimální ani maximální výše tzn. že může být i nulová. Jedinou povinností je následné zveřejnění výše vkladu. Pokud výše čistého obrátu ústavu překročí 10 milionů Kč je nutný audit. Každoročně má ústav povinnost vydávat výroční zprávu, která je důležitým nástrojem kontroly jejich činnosti a transparentního přehledu hospodaření ústavu, převážně v očích veřejnosti (Dobrozemský & Stejskal, 2015).

Evidované právnické osoby

Mezi evidované právnické osoby můžeme zařadit účelová zařízení církví, orgány církve a náboženské společnosti založené za účelem vyznání náboženské víry, provádění náboženských obřadů, vyučování nebo poskytování charitativních služeb. Evidované charitativní právnické osoby působící převážně v oblasti sociálních a zdravotních služeb jsou považovány za největší neziskové organizace, a co se týče oblasti poskytování pomoci lidem v nouzi, jsou nejprofesionálnější a nejprůhlednější vedeny (Bachmann & Vítek, 2014). Mezi nejznámější patří mezinárodní humanitární organizace „ADRA“ založena církví adventistů sedmého dne. V České republice působí tato společnost již od roku 1992 (ADRA, ©2014). Další největší poskytovatel sociálních a zdravotních služeb v České republice je „CHARITA ČESKÁ REPUBLIKA“ založena českou biskupskou konferencí. Tato společnost poskytuje sociální a zdravotní služby lidem v akutní nouzi nebo tíživé situaci (CHARITA, © 2020). V neposlední řadě nesmíme zapomenou zmínit nejvýznamnějšího poskytovatele sociálních služeb v ČR a jedničku ve speciálním školství „DIAKONIE ČCE“ Českobratrské církve evangelické.

Evidované právnické osoby vznikají dobrovolným sdružením osob za účelem vyznání náboženské víry a na základě zákona o církvích a náboženských společnostech je mohou zakládat právnické osoby, podobně jako například spolky. Ministerstvu kultury ČR podají nejméně tři osoby způsobilé k právním úkonům, které jsou starší 18 let, návrh na registraci a návrh na přiznání oprávnění registrované církve a náboženské společnosti k výkonu zvláštních práv. Ministerstvo kultury provede zápis do příslušného rejstříku registrovaných církví a náboženských společností. Podobně jako ostatní neziskové organizace musí současně s návrhem přiložit charakteristiku, poslání církve a základní dokument, který se dá obsahově srovnat např. se stanovami spolku (obsahuje organizační strukturu, zásady hospodaření, sídlo církve, údaje o členech církve a způsoby jejich volení, odvolávání a délku funkčního období). Specifikou při zápisu církví do rejstříku oproti jiným NNO je skutečnost, že žadatel o zápis

musí předložit ministerstvu v originále podpisy 300 osob starších 18 let hlásících se k této církvi včetně uvedení jejich údajů. Při splnění všech povinností daných zákonem následně ministerstvo kultury organizaci zapíše do Rejstříku registrovaných církví a náboženských společností (Dobrozemský & Stejskal, 2015). Příjmy církve a náboženské společnosti tvoří dle § 27 zákona o církvích a náboženských společnostech převážně příspěvky fyzických a právnických osob, příjmy z prodeje a pronájmu jejich majetku, úroky z vkladů, dary a dědictví, sbírky, půjčky a úvěry, dotace a příjmy z podnikání nebo jiné výdělečné činnosti. Stejně jako ústav musí církev předkládat výroční zprávy a účetní uzávěrky. V případě, že výše čistého obratu překročí 10 milionů Kč, má společnost povinnost tyto příjmy nechat zkontrolovat auditorem (Zákony pro lidi, ©2020).

2 MANAGEMENT

Management je řízení skupin a organizací, jedna z nejdůležitějších lidských činností, která provází lidstvo už od dávné minulosti. Řízení osob se objevilo v době, kdy lidé začali tvořit skupiny za účelem splnění úkolů, které by samotní nemohli zvládnout. Aby byla spolupráce smysluplná, stalo se řízení jedinců nedílnou součástí práce ve skupině (Koontz & Weihrich, 1998).

Kdybychom chtěli definovat management, najdeme v odborných publikacích bezpočet definic. Velmi výstižná a přesná je definice jednoho z amerických autorů: „*Management lze chápat jako proces koordinování činností skupiny pracovníků realizovaný jednotlivcem nebo skupinou lidí za účelem dosažení určitých výsledků, které nelze dosáhnout individuální prací*“ (Donnelly et al, 1997, s. 24). Management v mezinárodním měřítku lze definovat jako „*Proces plánování, organizování, vedení a kontroly lidí pracujících v organizaci provádějící operace na světové bázi s cílem dosáhnout stanovených organizačních cílů*“ (Pichanič, 2004, s. 1).

2.1. Vznik a vývoj managementu

Za celou dobu jeho existence se management neustále rozvíjel a došlo k mnoha změnám. K rozvoji dochází v důsledku prudkého růstu průmyslové výroby a s ní související infrastruktury ve druhé polovině devatenáctého století. Dalším faktorem, který ovlivnil vývoj managementu, byl zvyšující se růst nových společností ve století dvacátém (Blažek, 2014).

Vznik managementu se často spojuje se jménem F.W. Taylor, díky jeho publikaci „*Shop management*“ z roku 1911. Management zde popisuje jako přesnou znalost toho, co chceme, aby lidé dělali a zároveň, aby vše dělali nejlepším a nejlevnějším způsobem (Pošvář & Chládková, 2014). Taylor byl přesvědčen, že podpora strategického řízení založeného na vědeckých metodách řízení místo používání tradičních metod nebo řízení „od oka“ umožňuje zvýšit produktivitu práce. Přišel také s několika doporučeními, o která se management opírá dodnes. Doporučuje zavádět normování práce, průběžně školit pracovníky, stanovit vhodné pracovní postupy s organizací práce, správně práci rozdělit mezi zaměstnance i vedení. Byl přesvědčen, že na každý problém je možné najít jednu správnou cestu (Konečný, 2006). Na Taylora navazoval americký podnikatel H. Ford. Jeho strategií byla organizace s vysokou produktivitou práce a nízkými náklady. Byl přesvědčen, že i velkou firmu může řídit malé množství vedoucích pracovníků (Crainer, 2000).

Významnou osobnost, která ovlivnila vznik a vývoj českého managementu a dnes ji zná téměř každý Čech, byl Tomáš Baťa. T. Baťa byl schopen v období mezi první a druhou světovou válkou úspěšně vést podnik. Zaměřil se na strategii řízení, jejíž součástí byla například výchova dělníků (zaučování, školení, pracovní kázeň apod.), výchova vedoucích pracovníků, každý pracovník začínal na nejnižších pozicích v organizaci a až dle svých schopností se mohl dostat na vyšší funkci, důraz kladl na plánování, podporoval soutěživost a iniciativu zaměstnanců. Významných jmen v managementu je mnoho, ale v této práci bude zmíněno ještě jedno jméno: Henry Fayol. Tento francouzský ekonom se jako jeden z prvních zabýval osobností manažera (Konečný, 2006). Přišel s teorií pěti manažerských funkcí, uvedl 14 principů managementu, které sepsal v roce 1916 a které mají uplatnění i dnes. Jedním ze čtrnácti principů byla také morálka kolektivu. Právě důraz na harmonii v kolektivu odlišoval teorii Fayola od teorii Taylora. Fayol pochopil, že síla jakéhokoliv podniku je v morálce kolektivu. Kladl důraz na pozitivní vztahy v kolektivu, které Taylor považoval spíše za rušivý element (Pošvár & Chládková, 2014). Každá ze vzniklých teorií, která se v průběhu historie objevila, nějakým způsobem ovlivnila podobu dnešního managementu. Důležité je vnímat neustále se vyvíjející trendy v managementu a uvědomit si, že nelze sepsat pravidla, která by platila i za několik let nebo by platila obecně ve všech organizacích.

2.2. Význam managementu

Samotný pojem management můžeme chápat ve třech významových rovinách. Jednak jako vědu nebo disciplínu společenských věd zabývající se souborem poznatků o řízení, která stanovuje postupy, odhaluje názory, zkušenosti a doporučení, jak co nejefektivněji dosáhnout cílů organizace a ovlivnit její fungování (Veber et al, 2009). Tato doporučení jsou proměnlivá a neposkytují žádná nezvratná fakta, jelikož se neustále vyvíjí spolu s realitou. Další významovou rovinou tohoto pojmu je pojmenování skupiny lidí, profesionálů řídících danou organizaci podle záměrů vlastníků, zřizovatelů apod. V této práci bude důležitá poslední významová rovina managementu, a to management jako samotný proces řízení. Management bývá běžně považován za ekvivalent českého slova řízení. Ačkoli v českém jazyce si pod tímto pojmem představíme nejen řízení lidí, ale najdeme ho také v definici kybernetiky pod zcela jiným významem, dá se říct, že řízení je pojem širší než management (Blažek, 2014). Pro tuto práci je zřejmé, že pojem řízení bude myšlen vždy ve smyslu vedení skupiny lidí nebo organizace.

Management organizací je velmi proměnná složka, která je vždy ovlivněna aktuálním děním v organizaci a jejím okolí. Dnes se již nemůžeme přesně řídit literaturou vydanou před deseti lety, ale musíme přihlížet k nejmodernějším trendům v této oblasti. Rozdíl je také v samotných organizacích, zda jsou ziskové či neziskové, v určitých bodech se liší management v organizacích a státních. Pro tuto práci je stěžejní téma NNO, a tudíž se teorie zaměřuje dále na management nestátních organizací.

2.3. Management v nestátních organizacích

Empirická část práce se zabývá analýzou managementu jednotlivých organizací. Pro snadnější a přehlednější zpracování je vhodné rozdělit si management na několik částí. Jedna z nejčastěji používaných struktur managementu je rozdělení dle základních manažerských funkcí. ZA původního autora tohoto konceptu se dá považovat H. Fayol, jenž v roce 1916 přišel s verzí, která se dodnes jen trochu změnila.

V současné době se jedná o čtyři hlavní manažerské funkce:

- Plánování
- Organizování
- Rozhodování
- Kontrola

H. Fayola uvedl původně pět funkcí – plánování, organizování, přikazování, koordinování a kontrola.

Plánování

První funkcí je plánování. S touto částí se každý z nás ve svém životě běžně setkává. Plánujeme budoucnost, pracovní činnost, rodinné aktivity a mnoho dalších věcí. Plánování je rozhodovací proces, při kterém stanovujeme cíle, vybíráme prostředky a volíme správné postupy k jejich dosažení. Pokud chceme zajistit, aby plánování splnilo naše očekávání, je nutné zanalyzovat vnější a vnitřní prostředí. Díky tomu jsme schopni jasně a komplexně posoudit řadu okolností, které budou následně potřebné ke stanovení cílů (Horváthová et al, 2017). K tomuto účelu můžeme použít různé metody, jedna z nich je např. SWOT analýza, kterou i sama autorka při plánování již několikrát využila.

Jeden z nejdůležitějších kroků plánování je stanovení cílů. Zde se nejedná jen o hlavní cíl organizace, ale také o celou soustavu cílů dílčích. Při určování cílů je dobré si připomenout vlastnosti, které by správně stanovený cíl měl mít. Tyto vlastnosti se skrývají pod často užívanou zkratkou SMART.

S – specifický

M – měřitelný

A – dohodnutý

R – reálný

T – termínovaný (Armstrong et al., 2015).

Dalším krokem plánování je hledání a hodnocení alternativních postupů. Je důležité nalézt postupy, které jsou reálné. Rozhodnout zda jsou dostatečně efektivní a vybrat ten nejvhodnější. Zvolením postupu však plánování nekončí, zbývá poslední část – samotná tvorba plánu. Plán je nutné rozpracovat na jednotlivé složky, které na sebe logicky navazují. Stanovíme si hlavní plán, který budou podporovat další odvozené plány. Plány mohou být dlouhodobé i krátkodobé, strategické a operativní. Každý plán by měl odpovédět na tři otázky. Čeho chci dosáhnout? Jakým způsobem toho dosáhnu? Co budu k dosažení potřebovat? Součástí tvorby plánů je kontrola. Správná kontrola by měla probíhat ve třech liniích. V první fázi je to kontrola předběžná, kterou děláme ihned po vypracování. Druhá linie kontroly by měla probíhat průběžně. Poslední kontrola je spojená s hodnocením po dokončení plánu. Toto nám pomůže stanovit závěry, ze kterých budeme čerpat v dalším období. Fáze plánování je stejně důležitá jako jiné fáze a je třeba jí dát dostatečný časový prostor. Správně naplánovaná činnost organizace nám pomůže dosáhnout cílů, a vyhnout se případným neúspěchům (Pošvár & Chládková, 2014).

Z vlastní zkušenosti autorky lze uvést situaci, kdy ona sama zvažovala založení lyžařské a snowboardové školy. Sama provedla analýzu dané sportovní aktivity v jejím okolí, aby byla schopna posoudit, zda může být toto rozhodnutí správné. Jedna ze silných stránek, která ovlivňovala autorku při rozhodování, byla spousta klientů, kteří byli nadšení z dosavadní práce autorky a přáli by si rozšíření její práce o další aktivity. Rozhodnutí autorky ovlivňovaly také negativní stránky věci jako např. velká konkurence v oboru lyžování a snowboardingu na Ostravsku. Po zpracování všech potřebných údajů nakonec školu založila. Pokud bychom chtěli uvést příklad stanovení cíle a kontroly, lze uvést příklady na

zmiňované lyžařské školce. Cílem bylo naučit děti začátečníky za 6 čtyřhodinových lekcí paralelní oblouk s přivrátím horní lyže.

S – Specifický – naučit konkrétní lyžařskou dovednost

M – Měřitelný – danou dovednost děti předvedou jízdou na svahu

A – Akceptovatelný – zvolit děti ve věku, které můžou dle odborníků dovednost zvládnout

R – Reálný – vybrat cíl, který je již ověřený z jiných let

T – Termínovaný – za 6 lekcí

Kontrola by u konkrétního příkladu mohla vypadat následovně:

První linie – předběžná kontrola: Je instruktor schopen naučit dítě paralelní oblouk s přivrátím horní lyže za 6 výukových lekcí?

Druhá linie – průběžná kontrola: Po každé odučené lekci kontrolovat pokroky dítěte.

Třetí linie – hodnocení: Závěrečný slalom, kde dítě předvede provedení paralelního oblouku s přivrátím horní lyže.

Organizování

Druhou funkcí manažera je organizovat. Jedna z definic pojmenovává organizování jako cílevědomou činnost, která má za úkol uspořádat prvky v systému, jejich aktivity, zajistit koordinaci a kontrolu. To vše tak, aby přispěly co největší měrou k dosažení cílů systému. Výsledkem tohoto procesu je organizační struktura (Cejthamr & Dědina, 2010). Správně fungující organizační struktura je klíčová pro každou úspěšnou organizaci. Organizace si sama zvolí organizační strukturu, která vyhovuje jejím cílům a poslání. Tato struktura určuje jednak hierarchii ve společnosti, uspořádává celek, vymezuje pravomoci, odpovědnost a působnost jednotlivých členů organizace. Ačkoliv se předpokládá, že je vytváření organizace promyšlený a systematický proces opírající se o osvědčené postupy založené na výsledku dlouhodobých analýz, je vytváření organizace vždy otázkou volby. To, jak organizace funguje a jaká bude její struktura, nejčastěji závisí na situaci, požadavcích a zaměření dané organizace (Armstrong et al., 2015). Nelze tedy říct, že by existoval nějaký univerzální princip organizování, který by byl účinný ve všech organizacích. Jeden princip organizování může být velmi účinný v jedné organizaci, ale naopak v jiných podmínkách bude naprosto neúčinný. Na základě toho vzniklo několik typů organizačních struktur, které jsou v práci dále popsány (Blažek, 2014).

Na tvorbu organizačních struktur jsou kladeny určité požadavky. Velmi přehledně je shrnuje teorie amerického odborníka Ernesta Daleho (1965) pojmenovaná jako OSCAR, která je sice starší, ale dodnes uznávaná. Tento název vznikl jako zkratka základních požadavků, které má proces organizování zajistit:

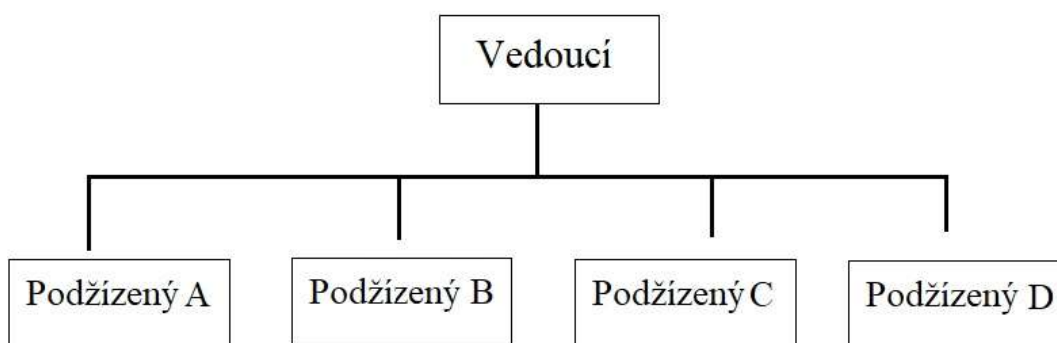
- O = Objectives (cíle) – ukazuje na nutnost zajištění vytyčených cílů organizačního celku i cílů jednotlivých dílčích specializovaných jednotek
- S = Specialization (specializace) – spojení stejných či podobných činností do dílčích nebo specializovaných jednotek
- C = Coordination (koordinace) – nutnost vzájemně sladit činnost jednotlivých dílčích specializovaných jednotek, která povede k synergickému efektu
- A = Authority (pravomoc) – možnost dílčích specializovaných jednotek rozhodovat a řídit
- R = Responsibility (zodpovědnost) – povinnosti dílčích specializovaných jednotek, jejich zodpovědnost za přidělené úkoly (Vodáček & Vodáčková, 2009).

Nejen v NNO představuje organizační struktura důležitý faktor úspěšného řízení organizace, měla by být co nejjednodušší a srozumitelná pro všechny členy organizace. Rozděluje pravomoci a odpovědnost, přispívá k rozvoji organizace a je úzce spjata s jejím posláním. Pravomocí rozumíme právo rozhodovat a vydávat příkazy k provádění těchto rozhodnutí. Pravomoci jsou samozřejmě zcela spjaty s odpovědností (Šimková, 2006). Existují základní charakteristiky organizační struktury, které je třeba zvažovat při jejím budování. Jedna z nich je specializace práce. Čím vyšší specializace, tím vyšší produktivita jednotlivce, která je však na úkor mnohem větší koordinace (Horváthová et al., 2017). Dalším charakteristickým prvkem je stupeň delegace a centralizace pravomocí – dělba pravomocí. Rozhoduje o tom, do jaké míry jsou soustředěny pravomoci do „jedné ruky“. Vysoký stupeň pravomoci vede k rozvoji profesionálních managerů a rozvíjí jejich schopnost řešit složité situace. Toto může mít samozřejmě kladný i negativní dopad. Obecně se jedná se o tzv. centralizované a decentralizované struktury, dle toho, co je pro rozhodovací pravomoc převažující (Vodáček & Vodáčková, 2009). Další důležitou charakteristikou je rozpětí řízení. To stanoví počet přímo podřízených pracovníků jednomu nadřízenému. Zde samozřejmě nezáleží pouze na rozhodnutí manažera, ale existuje také tzv. optimální rozpětí řízení, které udává maximální počet těchto podřízených. Obecně se za optimum považuje 5–10 pracovníků (Šimková, 2006). V evropských zemích se nejčastěji používá rozdělení organizačních struktur

dle již uvedené charakteristiky: dělby pravomocí. Jedná se o liniovou organizační strukturu, funkcionální organizační strukturu a liniová – štábní strukturu.

Liniová organizační struktura

Výhodou liniové struktury, co se týče nadřízenosti a podřízenosti, je přehlednost v hierarchii firmy a jednoduchost vztahů na pracovišti. Rozhodující pravomoci jsou jasně dané jedním vedoucím, který má pod sebou své podřízené, a podřízený má nad sebou jasně daného svého vedoucího. Jde o vertikální dimenzi. Je zde dán prostor pro snadnější a rychlejší předávání informací, úkolů a koordinaci podřízených. Nevýhoda této struktury může být potencionální přetěžování vrcholových managerů, jejichž znalosti jsou spíše universální. Chybí rozsah odbornosti u vedoucích a podceňuje se specializace podřízených pracovníků. Struktura je vhodná pro menší organizace. Chybí demokratické rozhodování a není zde dán prostor na diskuzi a zpětnou vazbu. Převažuje spíše model autoritativního vedení (Šimková 2006).

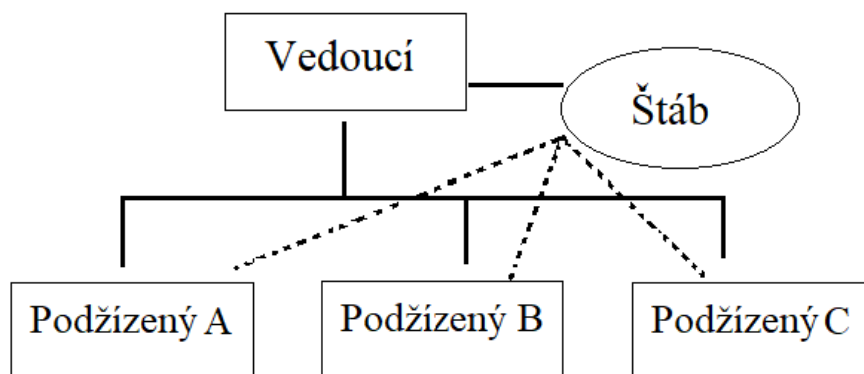


Obrázek 3: Liniová organizační struktura dle Webera et al (2007), (vlastní zpracování).

Liniově – štábní struktura

Je struktura, kterou lze zařadit mezi kombinované struktury složené z liniové a štábní organizační struktury. Štáb, složený ze specializovaných odborníků v dané oblasti, zde plní funkci poradní nebo pomocnou. Úvary, převážně liniového charakteru, využívají štábní specializaci při rozhodování, vedení nebo kontrole. Hlavním úkolem a pozitivem této struktury je zmírnit přetíženost manažerů. Štábní útvary sice dokáží ovlivnit chod organizace, ale v případě neúspěchu po eventuálním využití jejich rad a pomoci odpovědnost nenesou

(Vodáček & Vodáčková, 2009). Nevýhodou této struktury je absence rozhodovací pravomoci u specialistů v oboru dosazených do štábního útvaru. Tyto pravomoci jsou svěřeny struktuře složené z liniové složky, která má za úkol kompletní řízení daného útvaru (Šimková 2006). Mezi slabé stránky liniově štábní struktury patří zejména úkolová administrativa a s tím vázaná schopnost účelného a efektivního jednání, objevuje se dublování pravomocí, neochota ke spolupráci se štábem apod. (Dědina & Cejthamr, 2005).



Obrázek 4: Liniově – štábní organizační struktura dle Veber et al (2007), (vlastní zpracování).

Funkcionální organizační struktura

Výhodou této struktury je možnost včlenit více odborníků z různých specializovaných oborů a zapojit je do řízení firmy jako vedoucí zaměstnance zodpovědné za útvar v dané odbornosti. Tito zaměstnanci mají pravomoci liniových managerů a můžou pod sebe kumulovat stejné funkční činnosti, zajistit jednotné řízení a efektivnost společné práce v rámci funkční struktury. Právě proto je tato struktura vhodná ve středně velkých podnicích. Nevýhodou funkcionální organizační struktury je nutnost větší koordinace mezi funkčními strukturami a větší možnosti konfliktních situací mezi útvary. Podřízený zaměstnanec má více liniových managerů, díky čemuž je zhoršena komunikace mezi liniovými managery, s čímž souvisí i pomalé nebo velké množství rozhodování, či snížena kvalita výrobku a služeb z důvodu opožděných informací při rozhodování vrcholového managementu. Úspěchy a neúspěchy určité struktury se připisuje celé organizaci. (Cejthamr 2010).

Dále existuje tzv. hybridní organizační struktura, která má za úkol kombinovat funkční a divizní organizační strukturu, posílit klady obou struktur a omezit jejich negativa. V dnešní době můžeme mluvit také o moderních organizačních strukturách. Jednou z nich je např.

struktura Franchising. Tento pojem je většinou dobře znám i široké veřejnosti. Poskytovatel franchisy (mateřská organizace) neexpanduje na trh sám, ale prostřednictvím jiných společností, které mají povoleno používat obchodní název společnosti nebo jeho výrobek a službu. Vše je založeno na prodeji tzv. know – how společnosti, které prodává mateřská společnost. Vše je domluveno za přesně a většinou přísně stanovených podmínek (Šimková, 2006). Za obrovský pokrok a trend dnešní doby se dají považovat také virtuální organizace. Jedná se o formu spolupráce organizací v síti (Bazsová et al., 2015). Jak již bylo zmíněno, to, jakou organizační strukturu daná organizace zvolí, je vždy její volba a ovlivňuje ji mnoho faktorů. Mezi ty nejdůležitější patří strategie, kterou organizace sleduje (její dlouhodobé cíle), technologie, kterou organizace používá k realizaci svých produktů, velikost organizace, teritorium, ve kterém organizace působí a kultura organizace. Organizační struktura není cílem, ale chápeme ji jako prostředek k jeho dosažení (Blažek, 2014).

Rozhodování

Rozhodování je klíčovým prvkem řízení. Lze jej popsat jako proces výběru z různých variant, které mohou nastat za různých okolností, v rámci různých podmínek. Rozhodování nehraje důležitou roli jen v každodenním chodu organizace, ale má velký význam u dlouhodobých strategických záměrů organizace (Horváthova et al., 2017). Spolu s rozhodováním jsou úzce spjaty pojmy pravomoc, odpovědnost, funkční místo apod. Každý manager rozhoduje v zájmu svého nadřízeného. Ovlivňují jej nejen obecně závazné předpisy a vnitřní předpisy organizace, ale také jeho vlastní mravní zásady. Nelze však říct, že by prostor managera k rozhodování byl malý, naopak u vrcholového managementu často bývá problém na opačné straně. Nejasně vymezené a nepřehledné prostředí dává managerovi takovou volnost, že je pro něj obtížné se rozhodnout (Blažek, 2014).

Jak má tedy manager rozhodovat? Vždy záleží na tom, kdo rozhoduje a o čem. Proces řešení problémů, které mají alespoň dvě možnosti řešení, můžeme nazvat rozhodovacím procesem. Zahrnuje jednak přípravu a jednak vlastní rozhodnutí. Výsledkem tohoto dynamického procesu je rozhodnutí, které je ovlivněno mnoha faktory: prostředím, motivací, dovedností, intuicí managera apod. (Fotr et al., 2006).

Blažek (2014) ve své literatuře klade důraz na psychologickou teorii, která rozděluje rozhodovací proces do šesti fází. Tyto fáze pak znovu dělí do dvou skupin dle charakteru převažujícího myšlení. Jedná se o myšlení divergentní, které je charakteristické svou kreativitou. Základem jsou asociace, fantazie a intuice. Divergentní myšlení umožňuje nový

pohled na věc, spojení dvou zdánlivě nesouvisejících věcí a objevuje problémy, které mohou být čisté analýze skryté. Opakem je myšlení konvergentní založené na logice. Vychází z analýzy problému, zhodnocení všech variant a nalezení konkrétního řešení. Kroky jsou systematické a odpovídají logickému myšlení. Oba způsoby myšlení se navzájem doplňují a ke správnému rozhodnutí je potřeba je kombinovat (Kohoutek et al, 2000).

Každý rozhodovací proces by se měl skládat z těchto fází:

- Definování
- Analyzování
- Generování
- Klasifikace
- Hodnocení
- Rozhodování (Blažek, 2014).

Podstatou fáze definování je stanovit cíl, kterého chceme dosáhnout. Následuje fáze analyzování, jejíž cílem je získat informace potřebné k řešení daného problému. Generování, třetí fáze odhaluje dostatečný počet námětů k řešení (Blažek, 2014). Všechny tyto fáze rozšiřují informace o problému, zvažují možnosti, které mohou nastat a kritéria pro hodnocení. V těchto fázích je podstatné divergentní myšlení a kreativita, která je s ním spojena (Horváthová et al., 2017). Čtvrtá fáze tzv. fáze klasifikace vede k formulaci souboru variant vyřešení problému. Následuje fáze hodnocení, která zdůvodňuje výběr konkrétních variant ze všech nabízených možností. Poslední fáze je rozhodování, která zúží výběr na jedno konkrétní řešení (Blažek, 2014). Ve druhé polovině rozhodování pak hraje důležitou roli konvergentní myšlení.

Vše velmi přehledně shrnuje následující obrázek:



Obrázek 5: Rozhodovací proces název (Blažek, 2014, s. 97)

V první části rozhodovacího procesu rozšiřujeme pohled na problém. Hledáme všechny varianty řešení, díváme se na problém z více pohledů a snažíme se nalézt nové možnosti. Poté, kdy problém a jeho řešení do detailu rozebereme, nastává druhá část rozhodovacího procesu. V této části nejdříve zúžíme výběr na ta řešení, která se jeví jako správná a mohla by vést k řešení problému. Z nich pak vybíráme to nejvhodnější.

Rozhodovací proces se skládá z několika základních prvků. Mezi ně patří:

- cíl rozhodování
- kritéria rozhodování
- subjekt rozhodování
- objekt rozhodování
- varianty rozhodování a jejich důsledky
- stavy světa (Fotr et al., 2006).

Cílem rozhodování je dosažení žádoucího stavu objektu rozhodování a jeho okolí. (Vágner, 2006). Správné stanovení cílů je klíčovým faktorem úspěšnosti. U problémů, kdy neznáme přesný cíl, je nutné jej přibližně stanovit a v průběhu procesu rozhodování jej upravovat podle získaných informací o problému. Cílů může být i několik (singulární

a plurální), dokonce může nastat konflikt mezi jednotlivými cíli. Vymezení rozhodovacích cílů je často velmi zanedbáváno (Horváthová et al., 2017). Rozhodující osoba klade důraz na nalezení řešení, aniž by si náležitě ujasnila cíl rozhodování. Tento problém není záležitostí čistě profesní, ale setkáváme se s ním běžně i v soukromém životě. Názorným příkladem je např. student vybírající studium na vysoké škole. Rozhodovací cíl je studium vysoké školy, a tak student pošle přihlášku na větší počet škol. Volí školy, kde jej přijmou na základě známek ze střední školy, ačkoliv se nejedná o obor, který by opravdu chtěl studovat. Cílevědomý uchazeč si určí cíl rozhodování: získat co nejkvalitnější vzdělání, které ho bude naplňovat a umožní mu dobré uplatnění na trhu práce a podle toho teprve hledá obor (Vágner, 2006).

Kritéria rozhodování představují hlediska sloužící ke zhodnocení efektivnosti jednotlivých variant řešení. Počet kritérií úzce souvisí s počtem cílů. Míra efektivnosti naplnění každého cíle je měřena aspoň jedním kritériem. Kritérium by mělo mít tyto charakteristické znaky – úplnost (bere v úvahu všechny důsledky rozhodnutí), jasný a jednoznačný smysl, neredundanci (každé hledisko hodnotíme jen jednou) a minimální rozsah (počet kritérií by měl být co nejmenší, aniž by to mělo vliv na úplnost kritérií) (Blažek, 2014).

Subjekt rozhodování představuje osoba, která rozhoduje v řešení daného problému. Nemusí se vždy jednat o jednu osobu, ale můžeme mluvit i o tzv. kolektivním rozhodování, kdy rozhoduje skupina osob dle předem stanovených pravidel. V některých společnostech je kolektivní rozhodování pouze nástrojem pro analýzu problému, nalezení variant a výběr kritérií. Samotné rozhodnutí je pak záležitostí jednotlivce, kterým je manager zodpovídající za realizaci zvolené varianty (Horváthová et al., 2017). Objektem rozhodování je problémová situace, konkrétní problém, který řešíme. V případě, že je možno zvolit pouze jedno jediné řešení a nemáme na výběr z variant, situaci označujeme jako konfliktní (Vágner, 2006).

Za varianty rozhodování považujeme způsoby jednání subjektu rozhodování. V případě složitějších problémů nemusí být varianty viditelné hned na začátku, ale objeví se až v průběhu rozhodování. Důsledky realizace jednotlivých variant jsou dopady na objekt rozhodování, které také souvisí s okolním prostředím (Horváthová et al., 2017). V rozhodování je nutné přihlížet k poslednímu znaku, jímž jsou stavy světa. Jedná se o budoucí situace, kterou mohou nastat. Vzájemně se vylučují a ovlivňují důležitost jednotlivých kritérií. Jejich význam se může dle situace značně měnit či úplně ztratit (Vágner, 2006).

Kontrola

Neopomenutelnou součástí řízení je kontrolní systém – kontrola. Kontrola se provádí na všech úrovních řízení. Může být na úrovni dané organizace, kdy ji organizace vyvolává i řídí – tzv. vnitřní kontrola, ale také kontrola vnější, mimo organizaci, jako např. kontroly finančního úřadu. Ačkoli je kontrola velmi důležitá, je vždy nutné mít na vědomí fakt, že kontrola je neproduktivní činnost, která sama vyžaduje náklady. V praxi to znamená, že kontrola by vždy měla být smysluplná, efektivní, srozumitelná a přiměřená (Donelly et al., 1997).

Správný manager by měl znát zásady efektivní kontroly a umět aplikovat vhodný kontrolní systém. V dnešní době také převažuje názor tzv. „samokontroly“: kdo danou činnost vykonává, ten sám sebe kontroluje. V tomto případě se samozřejmě nevylučuje „samokontrola“ s kontrolou manažera, ale kontrola z hlediska vedení má jiný charakter i četnost. Tento způsob má smysl, je-li jednak kladen důraz na odpovědnost člena organizace a je-li zároveň překonán u každého člena mýtus o neomylnosti. Tedy, že každý člověk chybuje, důležité je se z chyb poučit a naučit se jim předcházet (Horváthová et al., 2017).

Z hlediska působnosti rozdělujeme kontrolní proces na tři druhy kontrol – preventivní, průběžnou a následnou kontrolu. Preventivní kontrola je provedena před samotným zahájením činnosti. Má za úkol předcházet problémům, vzniku škod a nedostatkům, které by mohly omezit výkon organizace či její cíl (Vágner, 2006). Tento způsob kontroly je velmi výhodný, často je levnější než kontrola průběžná a následná (Horváthová et al., 2017). Průběžná kontrola ověřuje, zda průběh činnosti odpovídá původním záměrům. Ačkoliv tato kontrola nemůže významně ovlivnit již probíhající procesy, jedná se o dobrý způsob získávání zpětné vazby, která může vést k okamžitým korekcím. Poslední druh kontroly je tzv. kontrola následná. Ověřuje, zda bylo dosaženo původních cílů a požadovaných výsledků. Následná kontrola sice nemůže nijak změnit výsledky již ukončeného procesu, ale získané poznatky lze využít při zahájení nových činností. Výsledkem těchto kontrol může být také pozitivní motivace (např.: odměny) nebo negativní účel (např.: sankce pro viníky) (Vágner, 2006).

3 ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ

Řízení lidských zdrojů můžeme definovat jako „*Strategický a logicky promyšlený přístup k řízení toho nejcennějšího, co organizace mají, tj. lidí v ní pracujících, kteří individuální nebo týmovou formou přispívají k dosahování cílů organizace*“ (Armstrong, 2007, s. 27). Definice Liviana a Pražské popisuje řízení lidských zdrojů jako „*souhrn metodologií a rozhodování, jejichž cílem je řídit a rozvíjet lidský potenciál ve výrobních a ostatních organizacích*“ (Livian & Pražská, 1997, s.11).

3.1. Vymezení pojmu

Každá organizace může fungovat jen za určitých podmínek. Jednou z nich je shromáždění, propojení, koordinování a uvedení do pohybu těchto zdrojů:

- materiálních
- finančních
- informačních
- lidských

Materiální a finanční zdroje jsou neživé objekty, a tudíž musí existovat někdo, kdo s nimi bude pracovat a využije jejich potenciál. Tento úkol zvládne jediný ze jmenovaných zdrojů – lidský. Ze všech těchto zdrojů představují právě lidské zdroje nejdůležitější část celého řízení organizace. Rozhodují o životaschopnosti, konkurenceschopnosti a úspěchu organizace (Šupplerová, 2005). Podstatou řízení lidských zdrojů je rozhodování v oblasti zaměstnaneckých vztahů, které ovlivňuje nejen výkonnost zaměstnanců, ale celé organizace. Soustředí se na aktivity člověka v souvislosti s pracovním procesem, tzn. získávání zaměstnanců, jejich fungování a využití v organizaci. Zaměřuje se také na schopnosti zaměstnanců, pracovní chování, výsledky a hodnocení práce zaměstnanců, jejich vztah k organizaci, ke spolupracovníkům a dalším osobám, které jsou ve styku s organizací. Důležité je i uspokojení zaměstnanců z odvedené práce, personální a sociální rozvoj a celková spokojenost v pracovním poměru (Gigalová, 2007).

Řízení lidských zdrojů může mít různou podobu, o které rozhoduje samotná organizace. Určí, jaké postavení bude mít řízení lidských zdrojů v hierarchii všech řídicích činností organizace, jaký rozsah a strukturu bude mít, kolik zaměstnanců bude zaměstnávat,

jaká bude strategie a personální politika organizace apod. Do této oblasti by neměl stát příliš zasahovat, jelikož by mohlo dojít ke konfliktu mezi zaměstnancem, zaměstnavatelem a jejich zájmy (Koubek, 2007). Řízení lidských zdrojů je složitá struktura, která čerpá z několika dalších disciplín. Mezi ně řadíme např.: management, psychologické a sociologické disciplíny, práva, ekonomie, politologie, andragogiku, etiku, informační technologie (Kociánová, 2010).

Řízení lidských zdrojů prošlo v České republice několika etapami vývoje. První etapou bylo období 70. a 80. let, kdy převažoval byrokratický přístup. Personální práce probíhala na dvou úrovních: kádrová a personální (zaměřena na ne-vedoucí pracovníky). Důraz se kladl na vedoucí pracovníky, personalista měl minimum pravomocí a neměl možnost vybírat pracovníky dle svého uvážení. Tento proces byl často ovlivněn politickým vlivem. Druhou etapou bylo období počátku 90. let., kdy převažoval operativní přístup. V tomto období se značně změnilo postavení personální práce, byla odmítána byrokratická a politická opatření a organizace začaly rozhodovat v personálních otázkách samostatně. Zhruba od poloviny 90. let se dostal do popředí strategický přístup. Dnes tento přístup ukazuje na prosperující a rozvíjející se organizace, které kladou důraz na lidské zdroje jako takové. Stojí na dlouhodobém a strategickém plánování a tím umožňují předcházet kritickým stavům (Šupplerová, 2005). Od průběhu 50. a 60. let 20. století se řízení lidských zdrojů stává jádrem řízení organizace, je jeho nejdůležitější částí a tvoří velmi podstatnou úlohou manažera v organizaci. Lidské zdroje jsou chápány jako nejhodnotnější a nejvýznamnější zdroj pro dosažení cílů a plnění poslání organizace (Koubek, 2007).

Úkolem řízení lidských zdrojů je z nejobecnějšího hlediska sloužit k tomu, aby organizace byla výkonná a její výkon se neustále zvyšoval. Aby mohla organizace tento úkol plnit, je potřeba neustále zdokonalovat všechny výše jmenované zdroje. Hlavní úkoly řízení lidských zdrojů jsou zde konkrétněji popsány.

- Soulad mezi počtem a strukturou pracovních úkolů a jimi vytvořených pracovních míst a počtem a strukturou zaměstnanců, tedy zařazení správného člověka na správné místo. Zároveň se snažit o to, aby byl tento člověk neustále schopen se přizpůsobovat měnícímu se prostředí a požadavkům pracovního místa.
- Optimální využití pracovních sil tedy vytváření pracovních úkolů na míru schopnostem zaměstnance.
- Formování pracovního týmu, efektivní styl vedení a kvalitní mezilidské vztahy v rámci organizace.

- Rozvoj personální a sociální. Úkolem je rozvíjet pracovní schopnosti, kariéru a osobnost zaměstnance. Zlepšování pracovního a životního prostředí, a tím obecné zlepšování kvality pracovního života.
- V neposlední řadě je to dodržování všech zákonů v oblasti práce. Vytváření dobré pověsti organizace (Šupplerová, 2005).

Výše zmíněné úkoly řízení lidských zdrojů se projevují v tzv. personálních činnostech. Tyto činnosti představují výkonnou část řízení lidských zdrojů. U různých autorů jsou pojaty různým způsobem a existuje jich různý počet. Nejčastěji se objevující podoba popisu těchto personálních činností je popsána v deseti bodech zahrnujících hlavní aktivity. Jedná se o vytváření a analýzu pracovních míst, personální plánování, získávání a výběr zaměstnanců, hodnocení zaměstnanců, rozmisťování zaměstnanců a ukončení pracovního poměru, odměňování zaměstnanců, vzdělávání a další rozvoj zaměstnanců, pracovní vztahy, péči o zaměstnance a personální informační systém (Horváthová et al., 2017). Stěžejní body pro tuto práci jsou popsány podrobněji v následujících kapitolách.

3.2. Získávání a výběr a získávání zaměstnanců

Přijímání nových zaměstnanců je dílčí úkol, který spadá pod personalistiku organizace. Jedná se o náborový proces, kdy se organizace zaměřují na vyhledávání kvalifikovaných a kvalitních pracovníků. Tento proces začíná vyhledáním nových zaměstnanců a končí jejich přijetím (Gigalová, 2007). Nábor a získávání zaměstnanců se v moderní teorii řízení poněkud významově liší. Nábor pracovníků odpovídá předchozímu popisu, tedy vyhledávání nových uchazečů z vnějších zdrojů, zatímco získávání zaměstnanců nemusí být nutně z vnějšku, ale častěji se setkáváme s případem, kdy se na vedoucí pozice vyhledávají zaměstnanci z řad současných pracovníků. Tedy získávání pracovníků zahrnuje úsilí o hospodaření s pracovní silou a s tím spojené zvýšení produktivity práce. Vše záleží na strategii organizace, která si musí odpovědět na následující otázky: Jak dlouho bude organizace toto pracovní místo potřebovat? Jak se tato práce bude v průběhu času měnit? apod. Cílem není jen získání určitého počtu kvalifikovaných pracovníků, ale vyhledání těch, kteří mají zájem o organizaci, jsou motivovaní a jejich individuální zájmy se nejvíce ztotožňují se zájmy organizace (Koubek, 2007). Správný výběr zaměstnance souvisí také se

získáváním konkurenčních výhod. Když má organizace schopnější a kvalitnější zaměstnance než konkurence, je často také úspěšnější.

Zájem musí být samozřejmě oboustranný, a tak se organizace snaží vytvořit zajímavou nabídku pro budoucí zaměstnance. Kromě lákavého finančního ohodnocení dělá zaměstnavatele v dnešní době atraktivního pro uchazeče také nabídka příjemného pracovního klimatu, vzájemné důvěry mezi zaměstnanci a přátelského kolektivu (Kaňáková, Bláha, 2003). Efektivita se navyšuje tím, když se podaří sladit potřeby zaměstnavatele a zaměstnance a jsou ze strany zaměstnavatele stanoveny konkrétní a jasné požadavky na vykonávanou práci, které si zaměstnanec srovná se svými prioritami a očekáváním (Dvořáková, Bláha, 2008).

Jakou metodou se organizace rozhodne získávat své zaměstnance, je z velké části na ní, záleží přitom na ekonomické situaci zaměstnavatele, požadavcích na pracovní místo a analýzách trhu práce. Jako příklady získávání zaměstnanců je možno uvést následující možnosti:

- nabídka na místní vývěsce nebo veletrhu pracovních příležitostí prostřednictvím úřadu práce
- on-line nabídka na webových stránkách organizace
- prostřednictvím pracovních agentur a inzerce v tisku
- doporučení a samotné přihlášení uchazeče (Dvořáková, Bláha, 2008).

Je důležité, aby se dostal správný člověk na správné místo a ve správný čas. Koubek a Bláha (2001) uvádí, že na nabídku zaměstnání mohou reagovat různí zájemci z míst podle podmínek, které jsou zaměstnavatelem uvedeny. Jedná se o uchazeče o pracovní místo z vnitřní struktury organizace a uchazeče z vnějšků. Toky informací, které probíhají mezi zaměstnavatelem a uchazečem z vnitřní struktury organizace, má ovlivnit nabídka a informace o konkrétním volném pracovním místě. Mezi uchazeče z vnitřní struktury můžeme například zařadit zaměstnance, kteří došli a jsou schopni vykonávat náročnější práci, zaměstnance, kteří mají zájem přejít na jiné pracovní místo nebo zaměstnance, kteří jsou uvolnění ze stávající pozice a je zapotřebí obsadit pozici novou. Mezi vnější zdroje pracovníků můžeme zařadit volné síly na trhu práce, absolventy škol, zaměstnance jiných organizací. Za vnější zdroje můžeme taktéž považovat i ženy v domácnosti, důchodce pracující na poloviční úvazek nebo studenty.

3.3. Dobrovolnictví

Nestátní neziskové organizace uvedené v této diplomové práci převážně pracují se zaměstnanci na dobrovolnické úrovni. Dobrovolnictví v neziskových organizacích je jednou z hlavních forem sdružování lidí za účelem pracovní činnosti. Neziskové organizace se zaměřují převážně na činnosti volnočasových aktivit dětí a mládeže. Dobrovolník angažovaný právě pro tuto činnost je člověk, který má k této aktivitě hodně blízko. Například sám v tomto prostředí působil jako dítě nebo se ocitl v okolnostech, kdy mu právě dobrovolnická činnost pomohla z nepříznivé situace. Člověk, který se věnuje této práci, se sám svobodně rozhodl, že svou energii a schopnosti uplatní pro blaho jiných, a to bez nároku na finanční honorář. Jediná odměna, kterou dobrovolník získává, je vnitřní pocit a radost, že mohl pomoci ostatním a tím získal další zkušenosti a přátele. Dobrovolnictví je to ctnost, která má kořeny v křesťanské morálce a doprovází nás od nepaměti bez ohledu na náboženskou náklonnost (Boukal, 2009).

3.4. Hodnocení a motivace zaměstnanců

Hodnocení pracovního výkonu zaměstnance je velmi důležitou personální činností. Pracovní výkon je totiž jedním z nejzákladnějších ukazatelů v organizaci. Dle míry výkonu zaměstnanců anebo celých pracovních skupin můžeme usuzovat, jak efektivní je daná organizace. Každý zaměstnanec, který vykonává svoji práci dobře, předpokládá, že za ní bude také stejně dobře odměněn. Právě hodnocení umožňuje vedoucímu zaměstnanci spravedlivě odměňovat, zlepšovat výkon zaměstnanců, rozhodovat o pracovním zařazení, určit potřeby odborné přípravy a dalšího rozvoje zaměstnanců, najít chyby v rozdělování práce a posoudit vliv vnějšího prostředí na výkon zaměstnanců. Hodnocení se zaměřuje především na zjišťování toho, jak zaměstnanec pracuje, sdělování zjištěných výsledků jednotlivým zaměstnancům, hledání cest ke zlepšování jejich práce a s tím související realizaci opatření, která k tomu mají napomoci (Gigalová, 2007).

Hodnocení můžeme rozdělit do dvou podob.

- formální
- neformální

Neformální hodnocení je zpětná vazba nadřízeného, kterou poskytuje zaměstnanci již během výkonu práce. Je to okamžitá odpověď, na kterou zaměstnanec může okamžitě

reagovat a ovlivnit tak svou další činnost. Je ovlivněná konkrétní situací, pocitem hodnotícího i momentální náladou. Většinou nebývá nikde zaznamenána a jen málokdy je příčinou důležitých personálních rozhodnutí. Oproti tomu formální hodnocení je většinou standardizované, plánované a pravidelné. Výstupem tohoto hodnocení je dokument, který se zakládá do osobní složky zaměstnance. Tyto dokumenty jsou použity jako podklady pro další personální činnost. Mezi formální hodnocení patří i zvláštní hodnocení tzv. příležitostné hodnocení, které je vyvoláno okamžitou potřebou zpracování posudku v určitých momentech pracovní kariéry např.: ukončení pracovního poměru (Koubek, 2007).

Personalista nebo vedoucí zaměstnanec má k dispozici několik metod hodnocení. Metody můžeme rozdělit na dvě skupiny. První skupina zahrnuje metody, které hodnotí minulost. Vyhodnocují práci, která byla již vykonána a na základě výsledků pak vedoucí pracovník hodnotí daný výkon. Mezi tyto metody patří dotazník, metoda nucené volby, metoda klíčové události, hodnotící stupnice zakotvující chování, metoda pomocného posudku, testování a pozorování pracovního výkonu, postupy srovnávacího hodnocení. Některé z těchto metod nejsou tolik známé, ale v určitých situacích jsou velmi účinné. Například metoda nucené volby je založena na sestavení dvojic výroků, mezi kterými musí hodnotící rozhodovat. Tyto dvojice jsou i pozitivní i negativní, a právě nucené rozhodnutí může pomoci lépe charakterizovat zaměstnance. Těchto metod je mnoho a právě volba správné metody je velmi důležitá (Gigalová, 2007). Druhá skupina je zaměřena naopak na budoucnost. Hodnotí zaměstnancovy možnosti a jeho potenciál pro další rozvoj. Stanovuje budoucí úkoly zaměstnance dle jeho možností. Mezi časté metody patří sebehodnocení, vytváření úkolů, psychologická hodnocení a hodnotící střediska. Sebehodnocení se často provádí na konci období, které chceme zhodnotit (např. konec roku). Sebehodnocení je forma, která může managerovi o jeho zaměstnanci mnohé prozradit. Výkonní zaměstnanci bývají často velmi přísní právě na své výsledky, naopak méně výkonní zaměstnanci můžou mít zúžený rozhled a může jim dělat problém vyrovnat se s požadavky nadřízených (Green, 2010). Tato metoda zároveň podporuje rozvoj sebe sama a jejím cílem je zapojit zaměstnance do procesu hodnocení. Výhoda metody vytváření úkolů spočívá v tom, že zaměstnanec spolu s nadřízeným může pracovat na svém budoucím pracovním cíli, vzájemně jej odsouhlasí a můžou ho následně objektivně hodnotit. Nevýhoda se může projevit u špatně zvolených cílů – moc jednoduché nebo příliš složité. Pokud má organizace možnost vlastního psychologa, je možné použít také metodu psychologického hodnocení. Toto hodnocení je složitější, zahrnuje hloubkové rozhovory a testy, diskuse jednak se zaměstnancem, ale také

s nadřazeným. Následně jsou vypracovány posudky, které se stejně jako formální hodnocení zakládají do složky zaměstnance. Tato metoda má význam například u volby a odměňování vedoucích zaměstnanců (Gigalová, 2007). Hodnotící střediska pak představují složitější rozvor zahrnující hodnocení od více autorů.

U hodnocení zaměstnanců vždy záleží na osobě hodnotitele. Je důležité, aby hodnotící osoba mohla jednat objektivně a bez předsudků. Nejčastěji bývá hodnotitelem přímý nadřazený zaměstnanec. Hodnocení může ovlivnit několik chyb. Může se jednat o přílišnou schovávavost nebo naopak přísnost, tendence tíhnout k průměru, hodnocení dle vlastních měřítek, halo efekt, předsudky, sympatie a antipatie apod. Chybám v hodnocení se hodnotitel může vyvarovat dodržováním několika základních pravidel. Důkladně vybrat metody hodnocení, důkladně a s předstihem připravit podklady k hodnocení, vypracovat plán hodnocení, pečlivě proškolit pracovníky, kteří budou hodnocení provádět a informovat zaměstnance o smyslu, důvodu, cíli a způsobu hodnocení. Nikdy nesmí být v rozporu s platnými zákony a lidskými právy (Koubek, 2007).

S hodnocením zaměstnanců úzce souvisí také motivace. Když hovoříme o motivaci, musíme si uvědomit, jak rozsáhlé možnosti motivace jsou. Můžeme motivovat jednotlivce nebo skupinu. Můžeme motivovat úsměvem, slovem, nebo také darem či finančním obnosem. K těmto faktorům se vyjádřilo spousta předních odborníků z oborů psychologie, sociologie a jsou parafrázovány ve spoustě publikací zaměřujících se na vedení, organizování a motivování lidí, a to nejenom v pracovním procesu. Motivaci můžeme najít taktéž u výchovy dětí, u studentů připravujících se na zkoušky a lidí, kteří chtějí něčeho v životě dosáhnout. Mnoho lidí si myslí, že jedinou motivací jsou peníze, je spousta jedinců, kteří jsou ochotni pro peníze udělat cokoli. Najdou se i takoví, kterým na penězích nezáleží a dávají přednost potěšení ze svých koníčků a zálib nebo pro své pohodlí. Budeme-li chtít někoho dobře motivovat, musíme ho v první řadě dobře poznat a zaměřit se na motivy, které pro něj budou zajímavé. (Bělohávek 2005).

Jednu ze zajímavých a celosvětově asi nejznámějších teorií motivace uvádí Plamínek (2015) v knize *„Tajemství motivace: Jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali“*, kde vysvětluje motivaci podle A. Maslowa z roku 1970. Poukazuje na hierarchii lidských potřeb znázorněnou v pomyslné pyramidě. Spodní patro představuje člověka, který chce dosáhnout základních fyziologických potřeb, jako jsou jídlo a bydlení, pomocí mzdy. Po dosažení základních potřeb jsou tyto motivátory neúčinné, a tudíž je potřeba postoupit do vyššího patra. Zde se naplňují potřeby jistoty a bezpečí pomocí zaměstnaneckých výhod či

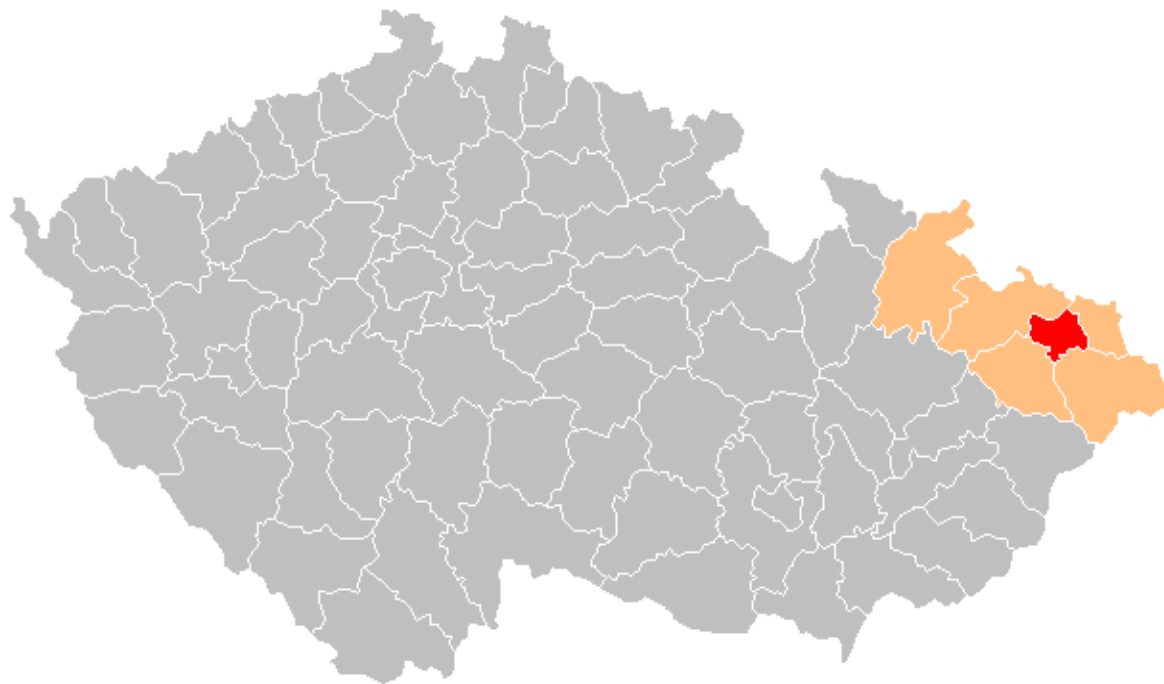
odměňování. Třetí a čtvrté patro pyramidy uvádí potřebu sounáležitosti, úcty, uznání a ocenění výsledků. Poslední, nevyšší patro, představuje seberealizaci neboli pocit naplnění životního poslání. Seberealizace je samotný vrchol pyramidy, kde se však nedostaneme bez naplnění předchozích potřeb.

Obecně jsou faktory motivace, jako jsou např. vysoký plat, benefity či zaměstnanecké výhody, pro zaměstnance pozitivní. Tyto motivační prostředky mohou být vnímány také jako tzv. „potlačovače“. Německý psycholog Frederick Herzberg je popsal jako nebezpečí, kterému se říká potlačování negativních vlivů a nazval je hygienickými faktory. Hrozí-li určitý způsob demotivace zaměstnance, který je neustále podporovaný firemními benefity a vysokým platem, může se stát, že jeho zájem o práci upadne a nebude mít žádné přesvědčení jít kupředu. Ve skutečnosti bude pro něj větším motivátorem třeba pochvala, projev uznání nebo třeba předání zodpovědnosti za splnění cíle (Clegg 2005).

NNO jsou nezbytnou součástí národního hospodářství a v dnešní době velmi aktuální oblast, která se neustále rozvíjí. V rámci teoretické části byl charakterizován management a řízení lidských zdrojů v NNO. Empirická část navazuje na poznatky z teoretické části, jejím úkolem je analyzovat danou problematiku a navrhuje doporučení pro zlepšení managementu nestátních neziskových organizací.

4 VÝZKUM

V rámci výzkumu jsme se zaměřili na NNO v regionu Ostravska, neboť je zde síť neziskových organizací velmi rozsáhlá a má dlouholetou tradici.



Obrázek 6: mapa ČR, vyznačení zkoumaného regionu (wikipedie, 2020).

Region Ostravsko nacházející se v severovýchodní části České republiky poblíž hranic s Polskem je významným průmyslovým, kulturním i turistickým centrem Moravskoslezského kraje. Správním centrem regionu je město Ostrava ležící na soutoku řek Ostravice, Opavice, Odry a Lučiny, které je třetím největším a nejlidnatějším městem České republiky. Ke dni 1. 1. 2020 bylo k trvalému pobytu v Ostravě přihlášeno necelých 300 000 obyvatel (Ostrava, ©2020).

V minulosti tato oblast proslula především hutnickým a hornickým průmyslem, díky nimž získala přezdívka jako „město uhlí a železa“ či „ocelové srdce republiky“. Těžba černého uhlí a masový rozvoj těžkého průmyslu měly velký vliv nejen na stav životního prostředí, ale také na zvyšování počtu obyvatel. Nárůst počtu obyvatelstva s sebou přinesl také rozvoj urbanizace v jednotlivých městských částech Ostravy, kde začala v 50. letech 20. století výstavba nových sídlišť (Poruba, Zábřeh, Hrabůvka aj.). Již od roku 1945 sídlily na území města Ostravy dvě vysoké školy, a to Vysoká škola báňská a pobočka Pedagogické fakulty

Masarykovy univerzity, která se později osamostatnila a roku 1991 se stala součástí struktury nově vzniklé Ostravské univerzity (Ostrava, ©2016). Kulturní vyžití pro obyvatele města zajišťovalo několik divadelních scén a roku 1951 k nim přibyla také Janáčkova filharmonie Ostrava.

Pro další vývoj celého regionu Ostravsko se stal zlomovým rok 1989, který s sebou přinesl významné změny nejen v oblasti politiky, ale také změnu směřování hospodářství, která spočívala v omezení provozu těžkého a těžebního průmyslu. V roce 1994 byla na Ostravsku ukončena těžba černého uhlí a roku 1998 byly uzavřeny rovněž Vítkovické vysoké pece. V současnosti je největším průmyslovým podnikem v Ostravě česká hutnická firma Liberty Ostrava a.s. sídlící v areálu Nové hutě. V souvislosti s uzavřením průmyslových podniků a ukončením těžebního průmyslu se Ostrava potýkala s velkou mírou nezaměstnanosti, jež měla za následek rovněž úbytek obyvatel, kteří se v důsledku ztráty zaměstnání stěhovali do jiných měst. Dle údajů Českého statistického úřadu dosahovala k 31. 12. 2019 nezaměstnanost v Ostravě 5,1 % (czso, © 2019). Nezaměstnanost má za následek rovněž další sociální problém, s nímž se Ostrava dlouhodobě potýká, a to je zadluženost a neschopnost nezaměstnaných občanů hradit poplatky za bydlení, extrémní je tato situace zejména v sociálně vyloučených lokalitách. Mimo výše uvedené sociální problémy je dlouhodobým problémem celého regionu Ostravsko vysoká míra znečištění ovzduší.

Navzdory všem těmto problémům Ostrava v posledních letech mění svou tvář. Zásahu na tom má také celá řada státních a nestátních neziskových organizací, které se zaměřují na různé oblasti veřejného života. Na volnočasové aktivity dětí a mládeže se zaměřují např. nestátní neziskové organizace Asociace TOM, Salesiánské středisko volného času Don Bosco, Pionýrská skupina Trend, společenské aktivity pro děti a mládež a humanitární akce na pomoc potřebným lidem zajišťuje např. organizace YMCA Ostrava, vzdělávání dětí a mládeže ze sociokulturně znevýhodněného prostředí se věnuje organizace S.T.O.P, prosazováním rovných příležitostí a postavením žen a mužů ve společnosti se zabývá Institut pro ženy. Významnými kulturními organizacemi působícími v Ostravě jsou např. divadla Komorní scéna Aréna, Národní divadlo Moravskoslezské, Divadlo loutek Ostrava (příspěvkové organizace), Centrum kultury a vzdělání Moravská Ostrava (příspěvková organizace), Centrum PANT (zapsaný spolek) či Kulturní centrum Cooltour (zapsaný ústav). Nejvýznamnější kulturní akcí, která se na území města Ostravy koná již od roku 2002, je mezinárodní multižánrový hudební festival Colours of Ostrava. K turisticky atraktivním cílům

regionu patří zejména Slezskoostravský hrad, Zoo Ostrava, vyhlídková věž Nové radnice, Landek Park a národní kulturní památka Dolní oblast Vítkovice.

4.1. Cíle výzkumu

Hlavním cílem této diplomové práce je analyzovat management devíti vybraných NNO na Ostravsku. V rámci dílčích cílů zkoumat motivaci vedoucího zaměstnance k založení, zjistit zdroje financování NNO a analyzovat formy spolupráce mezi nimi. Kvalitativní výzkum bude proveden prostřednictvím rozhovorů s vedoucími pracovníky daných organizací. Výsledky výzkumu budou sloužit k porovnání zkoumaných NNO mezi sebou. K naplnění cílů byly stanoveny následující výzkumné otázky.

Výzkumné otázky:

- 1) Co motivuje vedoucí zaměstnance k založení nestátní neziskové organizace?
- 2) Jakým způsobem získávají nestátních neziskových organizací finanční prostředky?
- 3) Probíhá mezi nestátními neziskovými organizacemi spolupráce?

4.2. Metodologie, organizace výzkumu

Informace pro analýzu budou získávány pomocí následujících metod:

- 1) řízený rozhovor
- 2) studium tištěných dokumentů zvolené NNO
- 3) studiu mediální prezentace (webové stránky, Facebook, Instagram atd.).

Charakteristika výzkumného vzorku a nástroje

Pro sběr dat potřebných k naplnění vytyčeného cíle byl zvolen kvalitativní výzkum, který byl realizován formou řízených strukturovaných rozhovorů se zakladateli či vedoucími pracovníky osmi nestátních neziskových organizací působících na území statutárního města Ostrava, a to Z. A. D. E. K. z. s., Pionýr, z. s., K. T. O. Ostrava, Akcičky s. r. o., z. s., Campanula vodáci z. s., RKC Chaloupka z. s., SSVČ Bon Bosco a OKNO-AMAZONKY, spolek. Devátou organizací, která byla do kvalitativního výzkumu zahrnuta, je organizace Sportujte se Svidrou z. s., jejíž zakladatelkou je sama autorka práce, která tedy zároveň představuje devátého respondenta tohoto výzkumu. Kvalitativní výzkum je definován jako

„proces zkoumání jevů a problému v autentickém prostředí s cílem získat komplexní obraz těchto jevů založený na hlubokých datech a specifickém vztahu mezi badatelem a účastníkem výzkumu“ (Škvaříček, Šed'ová, 2007, s. 17). Jeho hlavním cílem je, dle výše uvedených autorů, pochopit a dále interpretovat, jak jednotlivé subjekty výzkumu prožívají a chápou sociální realitu a jakým způsobem se podílejí na jejím utváření. Jak již bylo uvedeno výše, hlavní výzkumnou metodou byla metoda řízeného rozhovoru, která byla dále doplněna o studium tištěných dokumentů vybraných NNO a studium jejich mediální prezentace prostřednictvím webových stránek, účtů na Facebooku, Instagramu a jiných sociálních sítích.

Rozhovor je považován za jednu z nejčastějších metod sběru dat v kvalitativním výzkumu. Definujeme jej jako *„nestandardizované dotazování jednoho účastníka výzkumu zpravidla jedním badatelem pomocí několika otevřených otázek“* (Škvaříček a Šed'ová, 2007, s. 159). Kvale (1996, s. 5-6) jej definuje jako *„metodu, jejímž účelem je získat vyličení žitého světa dotazovaného s respektem k interpretaci významu popsanych jevů“*.

Řízený strukturovaný rozhovor byl rozdělen do pěti tematických částí, které dále obsahovaly různý počet otázek. Celkem rozhovor obsahoval 28 otázek, z nichž 10 bylo uzavřených a 18 otevřených. V průběhu samotné realizace strukturovaných rozhovorů se však z některých původně uzavřených otázek staly otázky otevřené. V první části rozhovoru byly zjišťovány obecné identifikační údaje o respondentech, následující čtyři části pak byly zaměřeny na konkrétní oblasti managementů NNO, a to: 1. Poslání a hlavní cíle organizace, 2. Získávání členů pracovního týmu organizace, jejich vedení a řízení, 3. Financování organizace a získávání finančních prostředků, 4. Spolupráci s dalšími NNO, sdílení a využívání vzájemných zkušeností a poznatků.

Charakteristika sběru dat

Osobní rozhovory s respondenty probíhaly v období měsíců února a března roku 2020, následně byla provedena obsahová analýza, tedy identifikace, porovnávání a vyhodnocování jednotlivých odpovědí, které byly v průběhu pořizování rozhovorů se souhlasem jednotlivých respondentů zaznamenávány prostřednictvím nahrávací aplikace v mobilním telefonu. Jejich odpovědi na otázky v jednotlivých oblastech byly pro potřeby této práce přehledně zpracovány do pěti tabulek, které budou blíže analyzovány a komentovány v kapitole č. 4.4.

4.3. Charakteristika vybraných organizací

Všechny tázané organizace jsou ze stejného regionu – Ostravska. Při volbě tématu a následně pak výběru organizací jsem brala v úvahu, že v Ostravě žijí již 30 let a zároveň se sama angažují v oblasti volného času. Vybrané organizace jsou mi blízké svým zaměřením. Sama jsem s některými spolupracovala a poznala jejich práci blíž. Zaměření většiny vybraných organizací je podobné, a tudíž v následné analýze budou lépe srovnatelné. Organizace se však liší v některých charakteristických bodech. Například zapojují děti různých věkových kategorií a sociálních vrstev. Abych měla srovnání i s organizacemi jiného zaměření, záměrně jsem vybrala jednu organizaci, která se svou činností odlišuje od ostatních vybraných organizací. Tato organizace se předně zabývá začleněním osob s těžkým životním příběhem do společnosti. Umožňuje jim najít si nový smysl života, potkávat se s veřejností a nalézt nové přátele.

Z.A.D.E.K., z. s.



Obrázek 7: Logo organizace Pionýr (pionýr, ©2020).

Spolek Z.A.D.E.K., jehož název je odvozen z iniciál slov Zážitek Adrenalin Dobrodružství Edukace a Kreativita, je nevládní nezisková organizace založená v roce 2016, která se zaměřuje na všestranný rozvoj osobnosti člověka prostřednictvím využívání prvků zážitkové pedagogiky. „*Posláním Z. A. D. K. U., z. s., je mobilizovat v člověku odvahu, sílu, tvořivost a nadšení, které jsou nezbytné pro aktivní nabývání zkušeností*“ (Z. A. D. E. K., ©2018).

Hlavní náplní činnosti spolku je pořádání teambuildingových akcí, specializovaných školení, několikadenních kurzů v přírodě a zajišťování her Exit game a Larp (herecké ztvárňování činů jednotlivých postav). Spolek realizuje nejen autorské vzdělávací akce jako například zážitkový kurz pobytu v zimní přírodě s názvem Cesta ZeMě, jehož smyslem je účastníky naučit žít v zimní přírodě pouze s minimem skutečně nezbytných věcí a motivovat je k trávení volného času v přírodě a absolvování podobných dobrodružství, ale pořádá rovněž vzdělávací akce ve spolupráci s dalšími organizacemi jako např. KVIC či NIDV. Mimo výše uvedené činnosti realizuje spolek také projekty s finanční podporou statutárního města

Ostrava, a to Koordinátoři nadání v akci, na něj navazující projekt Koordinátoři nadání táhnou za jeden provaz a dále projekt Král zlomků. Cílem první dvou uvedených projektů, jež jsou určeny pro pedagogy, kteří ve školách zastávají funkci koordinátorů nadání, je vytvořit pracovní skupinu, v níž budou moci její členové formou teambuildingů, seminářů a kulatých stolů vzájemně sdílet zkušenosti, předávat si informace a vytvoří si tak platformu pro vzájemnou spolupráci. Žákům 2. stupně základních škol je pak určen výukový projekt Král zlomků, který formou didaktické hry rozvíjí nejen matematické schopnosti žáků, ale trénuje také jejich postřeh, smysl pro fair play a podněcuje je k vytvoření vlastní herní strategie. Součástí celého projektu je rovněž metodický seminář pro pedagogy, realizace projektu v 10 vybraných školách, příprava potřebných metodických podkladů a organizace soutěže o Krále zlomků města Ostravy. Firmám pak spolek nabízí široké spektrum programů na míru – organizaci tematicky zaměřených večírků s komplexně zajištěným programem, zážitkových kvízů, týmových soutěží, teambuildingových akcí zaměřených nejen na budování nového týmu, ale také na stmelování již stávajícího kolektivu a posílení týmového ducha a v neposlední řadě také organizované zábavné programy pro zaměstnance firmy a jejich rodiny.

Pionýr



Obrázek 8: Logo organizace Pionýr (pionýr, ©2020).

Pionýr, z. s. je „demokratický, dobrovolný, samostatný a nezávislý spolek, dětí, mládeže a dospělých, jehož předmětem hlavní činnosti je veřejně prospěšná činnost“ (pionyr, ©2020). Kořeny této organizace spadají do roku 1949, kdy vznikla Pionýrská organizace Junák, která v různých obměnách souvisejících s proměnami politické a společenské situace v Československu existovala až do roku 1989. Od roku 1990 začaly jednotlivé pionýrské skupiny zakládat vlastní sdružení a společně obnovily činnost samostatného Pionýra v takové podobě, jakou známe dnes. Hlavním cílem pionýrských organizací je prostřednictvím hry a názorných příkladů předat dětem a mladistvým hodnoty, znalosti, dovednosti a formovat

jejich postoje k okolnímu světu takový způsobem, aby z nich vyrostli lidé, kteří budou schopni plně fungovat v současné společnosti. Mezi hlavní ideály pionýra, které jsou jeho členům vštěpovány, patří: paměť (úcta k tradicím a historii), pomoc (slabším a těm, kdo ji potřebují), poznání (získávání znalostí a dovedností), pravda (dodržování pravidel), přátelství (spolupráce, naslouchání ostatním), překonání (zdolávání překážek) a příroda (ochrana přírody) (pionýr, ©2020).

Činnost jednotlivých pionýrských organizací je zajišťována především dobrovolnými pracovníky a zaměřuje se na oblast mimoškolní výchovy, vzdělávání a sportu, pořádání pobytových a sportovních akcí, soustředění, zotavovacích akcí (tábory), zajišťování lektorské činnosti, organizaci kurzů a školení, provozování kulturně-vzdělávacích akcí aj. Veškeré výše uvedené činnosti jsou organizovány na úrovni regionální, republikové a také mezinárodní. Zajišťování výše uvedených aktivit nabízí dětem a mládeži nejen smysluplné využití volného času, ale působí rovněž také jako prevence rizikového chování dětí a mládeže. Všechny aktivity, které pionýr svým členům nabízí, jsou společné pro chlapce i děvčata. Myšlenka rovnosti všech členů je v pionýru podtržena také jednotícími znaky, a to názvem, znakem, pionýrským odznakem, maskotem, pozdravem, stejnokrojem a značením.

V rámci pionýrského oddílu, který představuje základní pionýrskou jednotku, může docházet k diferenciaci členů do družin podle zájmů či věku. Pionýrské oddíly zajišťují pravidelnou, systematickou a celoroční výchovu dětí a mládeže v kolektivu, který tvoří minimálně 5 členů, již se scházejí nejméně jednou za měsíc. Pionýrský oddíl tvoří vedoucí, který stojí v jeho čele, a ostatní členové. Pionýrské skupiny jsou tvořeny nejméně 15 členy ve věku do 26 let a zároveň minimálně dvěma plnoletými členy, kteří mají potřebnou kvalifikaci a vykonávají funkci vedoucího a hospodáře příslušné pionýrské skupiny. Úkolem pionýrské skupiny je informačně, finančně a organizačně řídit pionýrské oddíly.

K. T. O. Ostrava



Obrázek 9: Logo organizace K.T.O. (ktoostrava, © 2020).

K. T. O. Ostrava je nezisková organizace, která se v rámci volnočasových aktivit dětí a mládeže zaměřuje na turistiku. „Cílem oddílu je, aby se jeho členové chovali čestně, poznali opravdové přátelství a uměli přiložit ruku k dílu tam, kde je třeba, naučili se ctít krásy přírody a pochopili nutnost její ochrany“ (ktoostrava, © 2015). Členství v turistickém oddíle je určeno dětem bez rozdílu pohlaví, které dovršily osmý rok věku. Po vstupu do oddílu musí každý nováček složit slib a v průběhu 1 roku vykonat tzv. nováčkovskou zkoušku, v níž musí prokázat znalost Morseovy abecedy, několika druhů šifer a struktury oddílu, dovednost práce s nožem, pilou, sekerou, mapou a buzolou, zvládnout uvázat 6 uzlů a pracovat s ohněm, vlastnit deník, zpěvník, krabičku poslední záchrany, oddílové tričko a kroj a umět sbalit oddílový batoh. Složením této zkoušky se nováček stává právoplatným členem oddílu. Všichni členové oddílu mají také možnost průběžně plnit tzv. „odborky“, které jsou dle obtížnosti rozděleny do dvou stupňů a jimiž prokazují odbornou znalost v různých oblastech.

Celý oddíl se dále vnitřně dělí na tři družiny, v jejichž čele stojí družinový rádce, který také organizuje pravidelné každotýdenní schůzky družiny a je zodpovědný za jejich program. Místem setkávání družin je v klubovna, v případě příznivého počasí se členové družiny scházejí rovněž v přírodě.

Mezi hlavní činnosti turistického oddílu patří mimo schůzek také organizace výprav. Výprava je vždy řízena vedoucím oddílu, který zároveň stanovuje aktivity společné pro celý oddíl a také aktivity, které jsou určeny pro jednotlivé družiny zvlášť. Hlavním cílem výprav je nejen pobyt v přírodě a budování dobrých mezilidských vztahů, ale také nácvik a upevňování dovedností, s nimiž se členové družin teoreticky seznamují na pravidelných schůzkách. Výpravy se z hlediska délky dělí na jednodenní a vícedenní. V rámci jednodenních výprav jsou pak rozlišovány výpravy pochodové, jejichž cílem je zdolávání horských vrcholů, a výpravy pobytové spojené s plněním úkolů. Vícedenní výpravy jsou v závislosti na ročním období a povětrnostních podmínkách realizovány buď formou stanování a pobytu ve volné

přírodě, či přespáváním na klubové základně. Vyvrcholením celoroční činnosti je pak čtrnáctidenní letní tábor, na jehož fungování se podílí každý z jeho členů (stavba stanů, pomoc v kuchyni aj.). Základem táborového programu je tematická celotáborová hra, kterou připravuje vedoucí oddílu. V rámci táborového života si členové oddílu osvojují zálesácké dovednosti, zdokonalují se v samostatnosti a soběstačnosti.

Akcičky s. r. o.



Obrázek 10: Logo organizace akcičky s.r.o. (akcickysro, © 2020).

Nezisková organizace Akcičky s. r. o. se zaměřuje na široké spektrum volnočasových aktivit určených všem věkovým skupinám. Již sám název organizace vystihuje hlavní náplň její činnosti – akcičky, které přinášejí účastníkům smích, radost a odpočinek. Většina akcí je pořádána s charitativním záměrem a část z jejich výtěžku je věnována některé z vybraných charitativních organizací. Nezisková organizace Akcičky s. r. o. je v současnosti jedním z nejvýznamnějších a největších finančních podporovatelů dětské hemat-onkologie v Ostravě, na niž se jim podařilo během posledního roku vybrat částku 160 000 Kč. Tyto finanční prostředky jsou určeny přímo dětem a rodičům, kteří díky nim mohou na chvíli zapomenout na starosti běžného života a užít si také trochu zábavy na akcích, jež speciálně pro ně pořádá právě organizace Akcičky s. r. o., - speciálně zaměřené tábory, společné víkendy rodičů s dětmi nebo Dolnosazské onkologické hry.

Další charitativní projekt, který tato nezisková organizace zaštiťuje, nese název „Daruji druhu“ a je zaměřen na pomoc konkrétním rodinám a nemocným dětem. Tento projekt je součástí zřejmě nejznámější akce, kterou nestátní nezisková organizace Akcičky s. r. o. pořádá, a to festivalu „Rainbow Run“, neboli „Duhového běhu“ určeného amatérským i profesionálním závodníkům z řad jednotlivců, skupin a také celých rodin. V dřívějších letech se tento barevný festival konal v několika velkých městech ČR, od roku 2019 je možno zažít atmosféru této akce pouze v prostředí Dolní oblasti Vítkovic v Ostravě. Součástí akce je nejen

samotný běh, ale také celodenní program v podobě nejrůznějších soutěží, workshopů a vystoupení českých i zahraničních zpěváků a kapel.

Doménou celé organizace je pak pořádání dětských letních táborů, které mají tematické zaměření a nabízí dětem smysluplné trávení volného času v době prázdnin, pobyt v přírodě, široké spektrum volnočasových aktivit, zábavu při plnění táborových úkolů a hraní jednotlivých etap celotáborové hry a také možnost navázat nová přátelství a vyzkoušet si na vlastní kůži netradiční druhy sportu, her a zábavy. Mimo tyto tábory organizace zajišťuje také program u příležitosti dnů dětí, pasování prvňáčků, teambuildingových a firemních akcí, třídních srazů a charitativní sportovní či společenské akce. V roce 2014 za podpory statutárního města Ostrava organizace uspořádala Ostravské školní hry, jejichž cílem bylo přivést ke sportu bezmála 10 000 dětí z více než 40 ostravských škol. Ti nejlepší sportovci se pak utkali ve velkém finále, které se neslo v duchu olympijských her. Součástí tohoto projektu byla rovněž veřejná sbírka, jež probíhala ve školách, a její výtěžek byl věnován dětské onkologii.

Campanula vodáci, z. s.



Obrázek 11: Logo organizace campanula vodáci (campanula vodaci, © 2020).

Hlavní činnosti neziskové organizace Campanula vodáci, z. s. je „dohled nad zajištěním možností realizace vodáctví zejména v přírodním prostředí a dále vodácké disciplíny – kanoistika, veslování, surfing, vodní lyžování, jachting, vodní motorismus a rafting, mimo o zajišťuje a organizuje sportovní akce, vzdělávání cvičitelů a instruktorů, základní vodácký výcvik, plavecký výcvik a dopravu na tyto akce“ (campanulavodaci, ©2015). Výše uvedené aktivity jsou realizovány především na území Moravskoslezského kraje, ale také v jiných částech České republiky a rovněž v členských státech Evropské unie. Členy organizace jsou děti, mládež a rovněž dospělí, pro něž jsou zajišťovány vodácké aktivity jak v přírodním, tak upraveném prostředí – voda, břehy řek. Mimo to organizace umožňuje využívat svá sportoviště také zájemcům z řad široké veřejnosti. Kromě pořádání

outdoorových volnočasových aktivit se organizace zaměřuje také na podporu ochrany přírody a krajiny v oblasti vod, rozvoj podmínek pro vodácký sport, konkrétně stavbu loděnic a budování ekocenter, a specializovanou sportovní přípravu.

Organizace Campanula vodáci, z. s. se dále vnitřně člení na jednotlivé oddíly, které představují základní organizační jednotky, v jejichž čele stojí vedoucí, jenž zastupuje zájmy oddílů ve výboru organizace. Jednotlivé oddíly mohou být utvářeny jak na základě věku jejich členů, tak rovněž na základě druhu vodácké činnosti, na níž se oddíl zaměřuje. V současnosti je vodácký klub tvořen čtyřmi oddíly. Nejmladším dětem ve věku 3-10 let je určen oddíl „Rybičky“, který se zaměřuje na hry a turistiku. Dalším oddílem pro menší děti do 10 let jsou „Apačové“, jejichž činnost je věnována přírodě a výletům. Mládež od 12 let se zájmem o vodáckou turistiku a hory může navštěvovat oddíl „Kormidlo“, dospělým a rovněž mládeži je určen oddíl „Kaskády“, jehož hlavní náplní činnosti je provozování vodní turistiky a expedic.

Campanula vodáci, z. s. nabízí pestrou programovou nabídku rovněž žákům a studentům základních, středních a vysokých škol, jimž ve spolupráci s jejich pedagogy zajišťuje především jednodenní či vícedenní školní výlety na vodě s různým tematickým zaměřením (sport, fauna, flora, místopis, teambuilding, hry, první pomoc, bezpečnost, záchrana tonoucího ve vodě, chování při povodních). Kurzy se konají pod vedením akreditovaných instruktorů, kteří jsou pravidelně proškolení jak v oblasti vodáctví, tak v poskytování první pomoci. Zájemcům z řad široké veřejnosti, kteří si chtějí osvojit základy vodáckého sportu, či zdokonalit své stávající schopnosti, je určen program s názvem „Vodácká škola“.

RKC Chaloupka



Obrázek 12: Logo organizace RKC Chaloupka (rcchaloupka, ©2020).

Rodinné a komunitní centrum Chaloupka funguje v Ostravě již od roku 2004 a za dobu svého působení se stalo jedním z nejvýznamnějších středisek tohoto druhu v Ostravě. Nezisková organizace RKC Chaloupka je vedena jako zapsaný spolek a její provoz je financován jak z příspěvků soukromých subjektů, tak také díky sponzorským příspěvkům statutárního města Ostrava, regionu, ministerstva práce a sociálních věcí a dotací z fondů Evropské unie. Organizace vznikla za účelem: *„posilování hodnot rodiny a mezigeneračních vztahů, úlohy rodičů, mateřské a otcovské role ve společnosti; podpory právní ochrany rodiny, mateřství a rovných příležitostí pro všechny; podpory zdravého života ve zdravém prostředí; podpory sladování rodinného a pracovního života; podpory multikulturního prostředí a rozvoje sociální práce a komunitní zapojení do aktivit veřejného života rodin v Moravskoslezském kraji“* (rcchaloupka, ©2020).

RKC Chaloupka pořádá pravidelné i jednorázové volnočasové a vzdělávací aktivity. Jednorázové akce v sobě kombinují jak oblast volnočasovou, tak vzdělávací a zahrnují víkendové pobyty pro děti či rodiče, výlety, sportovní a kulturní akce. Mezi pravidelně poskytované volnočasové služby patří široká nabídka kurzů zahrnující cvičení pro těhotné ženy, cvičení pro rodiče s dětmi, taneční workshopy, lekce jógy, pilates a cizích jazyků, hudební a výtvarné kroužky pro menší děti a také vzdělávání pro děti v tzv. „Montessori klubíku“ a dvou dětských skupinách tvořených dvěma pedagogy a maximálně 12 dětmi ve věku 1,5-5 let. Pravidelně je poskytováno také sociální poradenství, jehož cílem je zvýšit rodičovské kompetence a předcházet tak negativním jevům v rodě. Pomoc je zaměřena na řešení výchovných problémů s dětmi, řešení náročných životních situací a doporučení další odborné pomoci. Mimo to centrum nabízí také poradenství v dalších oblastech, a to personální, mzdové, finanční, psychologické, zubní, pedagogické a laktační. Pomoc v těchto oblastech je zprostředkována buď osobním setkáním s odborníky v rámci poraden vedených v RKC Chaloupka, nebo formou internetového poradenství. Kromě výše uvedené aktivity je

RKC Chaloupka také pomocnou organizací pro zhruba 60 pěstounských rodin, jimž nabízí vzdělávací aktivity, víkendové pobyty pro rodiny, výlety, volnočasové sportovní a kulturní akce.

RKC Chaloupka se zapojuje rovněž do zahraničních projektů, jejichž smyslem je sdílení zkušeností a získávání nových poznatků v oblasti náhradní rodinné péče a pěstounství s lidmi z jiných zemí.

SSVČ Don Bosco Ostrava



Obrázek 13: Logo organizace Don Bosco Ostrava (boscoostrava, ©2020).

Don Bosco je salesiánské středisko volného času, které spadá mezi školská zařízení. V Ostravě funguje již od roku 1995 a zaměřuje se na výchovu a vzdělávání převážně ostravských romských dětí a mládeže. Hlavním cílem aktivit vedených na principech křesťanství je nabídnout výše uvedené skupině dětí a mládeže smysluplné trávení volného času a tím eliminovat rozvoj případného rizikového chování, kriminální činnosti a vést je k zodpovědnému životu ve společnosti. Středisko nabízí činnost ve třech typech programů, a to 1. volnočasových, 2. vzdělávacích a 3. sociálně-výchovných a pastoračních. Všechny tyto programy fungují na principu tzv. salesiánského čtyřlístku, který se opírá o následující pilíře – domov, školu, hřiště a farnost, které se výrazně podílejí na výchovně vzdělávacím procesu dětí a mládeže.

V rámci volnočasových programů mohou zájemci navštěvovat Oratoř, Oratoř na ulici kroužky a účastnit se prázdninových táborů. Oratoř je otevřený klub, v němž mohou děti ze sociálně vyloučených lokalit během pracovních dní smysluplně trávit volný čas. Návštěva Oratoře je dobrovolná, doba, kterou zde děti a mládež stráví, záleží pouze na nich. Pobyt v Oratoři umožňuje dětem a mládeži trávit čas jak spontánními činnostmi (sport, deskové hry aj.), tak činnostmi organizovanými (různé druhy kolektivní her), trávit čas na dětském hřišti či využít možnost doučování a pomoc s přípravou do školy. Dětem ve věku 4-15 let je určen program Oratoř na ulici, který je realizován formou návštěv tříčlenných pedagogických týmů

přímo ve vyloučených lokalitách, kde pro výše uvedenou cílovou skupinu dětí zajišťují dvouhodinový program. Děti pracují ve skupinách dle věku, aktivity mají edukační i volnočasový charakter a jsou zaměřeny na zlepšování sociálních dovedností, osvojování a fixaci znalostí potřebných pro úspěšný vstup do školy a zvládnutí povinné školní docházky, pro starší děti je realizováno rovněž doučování. Smyslem těchto aktivit je poskytnout dětem pozitivní vzorce chování a předcházet u nich rozvoji sociálně patologických jevů. Po celý školní rok mohou zájemci z řad dětí a mládeže ve věku 6-26 let navštěvovat rovněž široké spektrum kroužků, které jsou vedeny pedagogickými pracovníky přímo v prostorách střediska. V době prázdnin programová nabídka zahrnuje víkendové pobyty a pobytové tábory.

Vzdělávací program Animátoři je určen zájemcům z řad mládeže ve věku 15-20 let, kteří se chtějí formou dobrovolnické činnosti podílet na chodu střediska a pomáhat s organizací v programu Oratoř na ulicích v kroužcích, nebo pobytových akcích a táborech. Animátorům je zajišťováno vzdělání v oblasti pedagogiky a psychologie a mimo to musí řádně plnit své povinnosti v rámci středoškolského studia, jinak je jejich animátorská činnost pozastavena. Animátoři tvoří spojovací článek mezi dětmi a pedagogickými pracovníky střediska.

ONKO-Amazonky



Obrázek 14: Logo organizace ONKO Amazonky (onko-amazonky, ©2020).

Spolek ONKO-Amazonky sdružuje od roku 1992 ženy a dívky s onkologickým onemocněním prsu, či podezřením na tento druh onemocnění. Cílem spolkové činnosti organizace ONKO-Amazonky je pomáhat ke zkvalitňování života onkologických patientek, zajišťovat jim psychologickou podporu při překonávání obav z léčby a jejich následků, mapovat kvalitu života léčených a již vyléčených onkologických pacientů a organizovat informační a vzdělávací aktivity s cílem zvýšení informovanosti o možnostech prevence a léčby onkologických onemocnění (onko-amazonky, ©2020). Spolek při své činnosti využívá poznatků jiných organizací zabývajících se onkologickou problematikou, s některými

z nich rovněž spolupracuje, je členem Ligy proti rakovině a stál rovněž u zrodu Aliance žen s rakovinou prsu, o. p. s. V čele spolku stojí předseda, který spolek navenek zastupuje a nese za svou činnost právní odpovědnost. Činnost spolku je financována z členských příspěvků, darů, grantů, dotací a příspěvků dárců.

Mezi pravidelné spolkové aktivity pro členy spolku patří pořádání lekcí cvičení pro ženy po operaci prsu, tuzemských i zahraničních výletů, rekondičních pobytů, tvůrčích dílen a vzdělávacích besed. Členky spolku se každoročně rovněž účastní prodeje kvítků měsíčku lékařského v rámci Českého dne proti rakovině a podílí se na vydávání Zpravodaje, který vychází 4x ročně. Pro širokou veřejnost spolek zajišťuje fungování Centra pomoci, jehož pracovníci od roku 2002 nabízejí pomoc onkologickým pacientům a příbuzným, jimž poskytují informace a sdílí s nimi vlastní poznatky z léčby nemoci. Hlavním cílem centra je tedy pomoc překonávat onkologickým pacientům strach a stres z onkologického onemocnění a jeho léčby. Školám a jiným organizacím je určen Program prevence, jehož posláním je seznamovat ženy a dívky s možnostmi a ukázkami samovyšetření prsu a předcházet tak pozdnímu objevení nádorového onemocnění. Veškerá poradenská pomoc je členům spolku i veřejnosti poskytována zdarma.

Sportujte se Svidrou z. s.



Obrázek 15: Logo společnosti Sportujte se Svidrou z.s. (svidra, ©2020).

„Sportujte se Svidrou z. s.“ je ostravská nestátní nezisková organizace založena v roce 2019. Její profesní tým je složen převážně z rodinných příslušníků zakladatelky spolku a jejích přátel, s nimiž sama zakladatelka již dříve spolupracovala při pořádání volnočasových aktivit pro děti a mládež v rámci svého dlouholetého působení ve funkci vedoucí tělovýchovného oddělení Střediska volného času v Ostravě. Fundraising organizace je z důvodu krátkého působení momentálně zajištěn z kurzovního, členských příspěvků a sponzorských darů. Do budoucna se spolek zaměří na získávání grantů, brigádní činnost, výpomoc při organizování, moderování a podnikání. Prostředky získané z těchto aktivit

budou použity na další činnost spolku, a to jak na organizaci samotných akcí, tak k úhradě na vlastní správu.

Hlavní činnosti organizace „Sportuje se Svidrou z. s.“ je pořádání volnočasových akcí pro děti, mládež a dospělé. Cílem organizovaných volnočasových aktivit je seznámit jak děti a mládež, tak také dospělé s možnostmi smysluplného trávení volného času, podporovat všestranný rozvoj jejich osobnosti a tělesné zdatnosti. Spektrum nabízených aktivit je široké, zahrnuje jak akce volnočasové, sportovní a zájmové, tak akce kulturní a vzdělávací. V rámci své činnosti spolek spolupracuje rovněž s jinými organizacemi, dětskými skupinami a mateřskými centry.

V období jarních a letních prázdnin realizuje pro děti a mládež z Ostravy a blízkého okolí ozdravné pobyty a příměstské tábory s různým tematickým a sportovním zaměřením, jako je například výuka lyžování a jízdy na snowboardu či cyklistika. Hlavním cílem těchto akcí je nejen pobyt v přírodě a sportovní průprava, ale také posilování sociálních dovedností, samostatnosti a budování nových přátelství. Při organizaci těchto akcí vychází zakladatelka nejen ze svých dlouholetých zkušeností v této oblasti, ale také z podnětů účastníků akcí a jejich zákonných zástupců, kteří jí poskytují zpětnou vazbu.

V zimních měsících se činnost spolku zaměřuje výhradně na pořádání víkendové lyžařské a snowboardové školy určené dětem od čtyř let, mládeži a rovněž dospělým. Výuka zahrnuje celkem 6 celodenních lekcí, které se skládají z dopoledního a odpoledního bloku. Účastníci jsou rozděleni dle svých lyžařských schopností do družstev cca. sedmi po členech, jimž se věnuje 1 lyžařský/snowboardový instruktor. Družstvo začátečníků je vedeno dvěma instruktory současně, aby byl v co nejvyšší možné míře zajištěn individuální přístup. Samostatné družstvo pak tvoří dospělí, mezi nimiž jsou jak úplní začátečníci, tak rovněž mírně pokročilí. Čtyři výukové lekce jsou realizovány na svazích v blízkosti Ostravy (Vaňkův kopec, Malenovice), další dvě pak ve spolupráci s CK Maxner na území Slovenska (Velká Rača).

V budoucnu plánuje spolek rozšířit oblast nabízených akcí o tábory, víkendové pobyty, animační a kulturní akce, adaptační kurzy, sportovní turnaje (badminton, volejbal) a v neposlední řadě o akce pro seniory a firemní teambuilding.

4.4. Analýza výzkumu

V následujících podkapitolách budou postupně analyzovány jednotlivé odpovědi respondentů během řízených strukturovaných rozhovoru, a to vždy v kontextu jeho jednotlivých tematických částí.

Analýza 1. tematické části – obecné identifikační údaje

Kategorie Respondent	Nestátní nezisková organizace	Věk	Pohlaví	Doba v NNO	Pozice v NNO
R 1	Z.A.D.E.K., z.s.	34	muž	4 roky	předseda
R 2	Pionýr, z.s.	55	muž	35 let	předseda
R 3	K.T.O Ostrava	20	muž	2 roky	hlavní vedoucí
R 4	Akcičky s.r.o., z.s.	38	muž	11 let	předseda
R 5	Campanula vodáci, z.s.	35	muž	7 let	předseda
R 6	RKC Chaloupka z.s.	48	žena	15 let	předseda
R 7	SSVČ Don Bosco	32	muž	9 let	předseda
R 8	ONKO-AMAZONKY, spolek	58	žena	5 let	předseda
R 9	Sportujte se Svidrou z.s.	50	žena	1 rok	předseda

Tabulka 1: Obecné identifikační údaje (vlastní zpracování)

Následující tabulka popisuje základní informace o respondentech, které byly získány z jejich odpovědí na 4 uzavřené otázky.

Výzkumného šetření se zúčastnilo celkem 9 respondentů. Z výše uvedené tabulky vyplývá, že z genderového hlediska výrazně převažovali muži nad ženami, a to v poměru 6:3. Procentuálně tedy 67 % respondentů tvořili muži, ženy byly zastoupeny z 33 %. Průměrný

věk všech respondentů činí 41 let, přičemž průměrný věk mužských respondentů je 35, 6 let, u žen pak rovných 52 let. Nemladšímu respondentovi bylo 20 let, nejstaršímu 58 let. Průměrná doba působení ve vedení nestátní neziskové organizace činí dle zjištěných údajů necelých 10 let, vyšší je u mužů, kde dosahuje 11, 3 let, zatímco u žen pouze 7 let. Nejdéle ve vedení působí respondent mužského pohlaví, a to 35 let, nejkratší dobu naopak žena, která zastává vedoucí funkci neziskové organizace pouhý rok. Posledním údajem, který můžeme z výše uvedené tabulky získat, je informace o pracovní pozici jednotlivých respondentů. Celkem 8 dotázaných, tj. 88, 88 %, zastává funkci předsedy/předsedkyně, pouze 1 respondent, tj. 11, 22 %, vykonává funkci hlavního vedoucího. Tímto respondentem je muž, zatímco všechny 3 respondentky ženského pohlaví působí v roli předsedkyň nestátních neziskových organizací.

Analýza 2. tematické části – Cíle a poslání NNO

Kategorie Respondent	Motivace k založení	Zakladatel	Cíle, poslání		Prospěšnost	Změny, rozšíření, zlepšení	Šel byste do toho znovu?
			Jaké?	Proč?			
R 1	nenáročná daňová evidence, možnost dotací	4 členové	šířit zážitkovou pedagogiku	v tomto oboru jsem odborník	zvyšující se počet klientů	soběstačnost organiz., více spolupracovníků na HPP	ano
R 2	už byla založena	výbor	výchovná práce s dětmi a mládeží ve volném čase	baví mě společné aktivity s dětmi a kamarády	ano, dětem ani nám se nechce s akcí domů	ano	ano
R 3	kamarádi	1 hlavní vedoucí a 1 zástupce	dostat děti z Ostravy	mám rád přírodu	smysluplné trávení volného času dětí	získat nové, mladší členy	ano
R 4	organizace hokejového klubu, práce s dětmi	sám	bavit lidi a být originální	jsem rekreolog	ano, bavíme lidi a jsme originální	jit dopředu a s trendy	tábory ano, akce ne
R 5	smysluplnost a celospolečenský přínos	výbor	výukové programy na vodě	rozumím proble- maticce vodácké turistiky	ano, ale je to složitě	ne	ano
R 6	být aktivní na mateřské dovolené	bylo nás víc	pomáhat rodinám v Ostravě	nechtěla jsem sedět v kanceláři	jsme komplexní centrum	ano, zaměřit se na seniory a na inkluzi	ano
R 7	už byla založena	italský kněz don Jan Bosco	výchova a vzdělávání romských dětí	vždy jsem chtěl pracovat s dětmi	pomáháme dětem ze sociálně slabých rodin	rozšířit nabídku pro dospívající mládež	ano
R 8	sdílet stejný osud	4 členky	zlepšovat kvalitu života onkologických pacientek	sama jsem pacientkou	spokojené členky, prevence, osvěta	prevence, orientovat se na zdravotní populaci	ano, je to poslání
R 9	odchod ze SVČ, zájem dětí	já + členové rodiny	naučit děti aktivně trávit volný čas	mám ráda spokojené děti	zdravý životní styl	více aktivit	ano

Tabulka 2: Cíle a poslání NNO (vlastní zpracování)

Výše uvedená tabulka zaznamenává odpovědi respondentů na otázky týkající se poslání a hlavních cílů vybraných NNO.

Z údajů získaných v průběhu řízených strukturovaných rozhovorů vyplývá, že motivace pro založení NNO se u každého z respondentů lišila. Obecně však lze říci, že převládaly důvody sociální nad důvody ekonomickými, a to v 66, 66 %. Pouze jeden respondent uvedl, že jej k založení NNO motivovala nenáročná daňová evidence a možnost získávání dotací na financování chodu a projektů NNO. Dalších šest oslovených pak uvedlo důvody sociální, a to možnost nadále se realizovat v práci s dětmi a mládeží, být společensky aktivní v době mateřské dovolené či v období vážné nemoci a v neposlední řadě byla motivem také podpora přátel a vidina celospolečensky prospěšné činnosti. Dva z respondentů působí v NNO, které byly založeny již dříve.

Celkem 7 dotázaných, tj. 77, 77 %, uvedlo, že se na zakládání NNO podílelo více členů, ve dvou případech to byl výbor, v dalších dvou případech byla NNO založena čtyřmi členy, v jednom případě stáli u zrodu NNO dva lidé ve funkci hlavního vedoucího a jeho zástupce, rovněž jedenkrát se na vzniku NNO podíleli hromadně členové rodiny a v jednom případě nebyl počet zakládajících členů blíže specifikován. Pouze 2 respondenti uvedli, že zakladatelem NNO byla jedna osoba.

Hlavním posláním většiny oslovených NNO je volnočasová výchovně-vzdělávací práce s dětmi a mládeží, jejímž hlavním smyslem je naučit tuto cílovou skupinu aktivně a smysluplně trávit volný čas a předat jednotlivým členům z řad dětí a mládeže dovednosti a zkušenosti, díky kterým se v dospělosti stanou plnohodnotnými členy společnosti. Důraz je kladen také na dodržování pravidel, morálních hodnot, respektování druhých, rozvoj a budování mezilidských vztahů. Tyto skutečnosti uvedlo celkem 6 dotázaných, tedy 66, 66 %. Volnočasové aktivity jsou hlavní náplní činností také dvou dalších organizací, tj. 22, 22 % z celkového vzorku, jejich hlavní cílovou skupinu však tvoří primárně děti a mladiství na rozdíl od organizací předcházejících. Pouze jedna z oslovených organizací, tj. 11, 11 %, se zaměřuje na zcela jiný druh činnosti, a to zlepšování kvality života onkologických pacientů. V rámci řízených rozhovorů byly zjišťovány rovněž důvody, které respondenty vedly k práci právě v této oblasti neziskového sektoru. Tři dotázaní, tedy 33, 33 %, uvedli, že důvodem pro práci v této oblasti bylo jejich vzdělání či praktické zkušenosti v oboru. Další tři respondenty, tj. 33, 33 %, motivoval k činnosti v této oblasti neziskového sektoru zájem o práci s dětmi a mládeží. Odpovědi zbývajících třech dotázaných, tj. 33, 33 %, se neshodují s žádnou z výše uvedených možností a rovněž vzájemně se liší. Prvního respondenta motivovalo k založení

NNO vlastní onkologické onemocnění, druhého láska k přírodě a možnost skloubit tento koníček s prací, poslední respondent se rozhodl pro činnost v neziskovém sektoru, jelikož jej nenaplnovalo předchozí kancelářské zaměstnání.

Všech devět dotázaných se shodlo v tom, že činnost jejich organizace je společensky prospěšná, a to v různých oblastech lidského života, a zároveň uvedli, že působení v oblasti nestátního neziskového sektoru splňuje jejich původní očekávání. Svá tvrzení odůvodňovali jednak narůstajícím počtem členů, pozitivní zpětnou vazbou na své akce, ale také svými přínosy v oblasti prevence, zdravého životního stylu a komplexních služeb pro rodiny s dětmi. Všichni respondenti se rovněž shodli na skutečnosti, že by se do založení a řízení NNO pustili znovu, jeden z respondentů pak dodal, že by zúžil zaměření organizace pouze na pořádání dětských táborů a upustil by od organizování veřejných akcí pro velké množství lidí.

Většina dotázaných, tj. 88, 88 %, uvedla, že stále existují oblasti, v nichž by se jejich organizace měla zlepšovat a posouvat dále. Sedm z osmi respondentů, kteří vidí prostor pro zlepšení činností dané NNO, své odpovědi dále blíže specifikovalo. Dva dotázaní spatřují možnosti zkvalitnění služeb v rozšíření programové nabídky akcí, dva v zacílení na další skupiny obyvatel, jeden respondent se domnívá, že pro zlepšení je nutné jít s dobou a aktuálními trendy. Jeden dotázaný uvedl jako oblast, v níž vidí prostor pro zlepšení, nábor nových mladších členů, poslední respondent pak chce docílit toho, aby jeho organizace byla finančně soběstačná a mohla nabídnout svým pracovníkům zaměstnání na plný úvazek na hlavní pracovní poměr. Pouze jeden respondent uvedl, že prostor pro zlepšování nevidí, naopak se snaží udržovat stávající úroveň nabízených služeb.

Analýza 3. tematické části – Získávání pracovního týmu a řízení

Kategorie Respondent	Získávání zaměstnanců, spolupracovníků	Požadavky na kvalifikaci	Zaměstnanci kolik, pracovní poměr	Komunikace, týmová spolupráce	Delegujete úkoly	Prvky motivace	Další vzdělávání
R 1	doporučení, z řad studentů	zodpovědnost, kreativita, samostatnost	cca 10 DPP	brainstorming, Mentoring, program Trello, google kalend.	ano	zkušenosti, finanční odměna, vypůjčení sportovního vybavení	ano
R 2	z řad členů, dětí spolku	podle směrnice spolku, podle legislativy	dobrovolníci, zaměstnanci jen omezený počet	používáme všechny formy	ano	pochvaly, ocenění, vyznamenání, poděkování	ano
R 3	starší členové oddílu	u některé funkce např. zdravotník	dobrovolníci	schůzky, hlavně před akcí	ano	prostě nás to baví	ne
R 4	schůzky, sympatie	mít rád děti, umět pracovat rukama	2 HPP 30 – 300 DDP, podle akce	písemná, ústní, schůzky	ano	šťastné lidi, děti, kladný příklad	ano
R 5	z řad vlastních členů	žádné	dobrovolníci, sezónní DPP	schůzky, ústně	ano	benefity, půjčování vodáckého vybavení	ano
R 6	inzeráty, facebook z řad vlastních členů, studenty,	u některých pracovních pozic	6-10 HPP, cca 20 DPP	porady, google kalendář, sdílené dokumenty	jen dílčí úkoly	vracející se členové rodin	ano
R 7	výběrové řízení, vychovávané budoucí pedagogy	pedagogické vzdělání	21 HPP, 16 DPP	týdenní porady, ústně, e-mailem,	částečně	seberealizace, benefity, materiální zabezpečení	ano
R 8	z řad vlastních členů	snaha něco dělat a změnit	cca 5 DDP	1x měsíčně výbor, 1x ročně členská schůze	ano	pocit, že to má smysl, spokojenost členek	ano
R 9	doporučení, z řad studentů	na některé sporty licenci, osvědčení	do 10 DPP	schůzky, e-mailem	ano	získané zkušenosti, spokojené děti	ano

Tabulka 3: Získávání pracovního týmu a řízení (vlastní zpracování)

Ve výše uvedené tabulce jsou zaznamenány odpovědi respondentů na otázky zaměřené na personální složení jednotlivých NNO, pozornost je věnována způsobům náborů nových členů, požadavkům na kvalifikaci, počtům zaměstnanců, týmové spolupráci a komunikaci, rozdělování úkolů v rámci týmu, možnostem dalšího vzdělávání a rovněž formám motivace zaměstnanců.

Celkem 5 respondentů, tj. 55, 55 % uvedlo, že profesní tým organizace rozšiřují o spolupracovníky a zaměstnance, kteří jsou dlouhodobými členy jejich organizace, mají k ní osobní vztah, sdílí její principy a mají tedy motivaci pro práci právě v této oblasti. Jeden z těchto respondentů rovněž uvedl, že při hledání nových pracovníků spolupracuje také s vysokými školami, prostřednictvím nichž oslovuje budoucí absolventy. Další dva dotázaní, tj. 22, 22 %, uvedli, že nábor nových pracovníků provádí především na základě doporučení a oslovují také studenty. Jeden respondent, tj. 11, 11 %, uvedl, že nové členy profesního týmu získávají standartním výběrovým řízením, případně jsou jim doporučováni ostatními pobočkami této organizace, či si své budoucí zaměstnance a spolupracovníky vybírají z řad dobrovolníků, kteří u nich během svého studia vykonávají praxi. Osobnímu výběru nových spolupracovníků a zaměstnanců dává přednost poslední dotázaný, tj. 11, 11 %, který si potencionální pracovníky vybírá z řad uchazečů při pohovorech.

Jednotlivé požadavky na kvalifikaci, kterou musí zaměstnanci splňovat, se v oslovených organizacích liší, většina dotázaných se však shoduje v tom, že základním předpokladem pro výkon dané činnosti je především chuť pracovat, samostatnost, kreativita, láska k danému oboru a loajalita k organizaci. Tři respondenti pak uvedli, že vyžadují rovněž odborné vzdělání, a to v jednom případě pedagogické, ve dvou případech pak vzdělání související s výkonem určité činnosti (zdravotník, lyžařský instruktor aj.). Pouze jeden dotázaný nevyžaduje od zaměstnanců ve své NNO žádnou kvalifikaci.

Z výše uvedené tabulky dále vyplývá, že pouze tři, tj. 33, 33 %, z oslovených nestátních neziskových organizací mají zaměstnance jak na hlavní pracovní poměr, tak zaměstnance, kteří pracují na dohodu o provedení práce. Nejnižší počet zaměstnanců na HPP činí 2 osoby, nejvyšší pak 21 osob. Jedna z organizací, tj. 11, 11 %, je založena pouze na dobrovolnické činnosti, tři respondenti, tj. 33, 33 %, pak uvedli, že v nich působí pouze zaměstnanci na dohodu o provedení práce. Další dva dotázaní, tj. 22, 22 %, zajišťují činnost organizace pomocí dobrovolníků a sezónních zaměstnanců vykonávajících činnost na dohodu o provedení práce. Průměrný počet zaměstnanců na dohodu o provedení práce činí 12 osob, do toho průměru není zahrnut počet zaměstnanců organizace, kterou zastupuje respondent

č. 4., jelikož zde je počet pracovníků na DPP proměnlivý v závislosti na velikosti pořádaných akcí.

Celkem osm z devíti respondentů, tj. 88, 88 %, uvedlo, že realizují teamovou spolupráci, ve všech oslovených organizacích pak řízení pracovníků probíhá nejčastěji ústní formou na poradách, společných či individuálních jednáních. Mimo to rovněž sedm z těchto respondentů, tj. 77, 77 %, uvedlo, že využívají také písemnou formu komunikace, a to nejčastěji prostřednictvím e-mailu, méně pak pomocí sdíleného Google kalendáře. Všichni dotázaní se rovněž shodli v tom, že umí delegovat úkoly na své zaměstnance, avšak dva respondenti přiznali, že delegují jen částečně, případně pouze vybrané dílčí úkoly. Celkem osm z devíti dotázaných, tj. 88, 88 %, rovněž uvedlo, že podporuje a umožňuje svým zaměstnancům další vzdělávání, pouze jeden respondent, tj. 11, 11 %, tuto formu rozvoje svých zaměstnanců nerealizuje.

Poslední údaj, jež byl v této části řízeného rozhovoru zjišťován, se týkal způsobů, jakými vedení organizace motivuje k práci své zaměstnance. Všichni respondenti se shodli v tom, že hlavním faktorem pro kvalitní práci zaměstnanců je především jejich vnitřní motivace k této činnosti založena na spokojenosti klientů, jejich opakovaných účastech na akcích a možnost seberealizace v oboru, který je naplňuje a baví. Mimo to čtyři dotázaní, tj. 44, 44 %, využívají také vnější motivaci svých zaměstnanců, tři ve formě benefitů (finanční ohodnocení, půjčování sportovního vybavení), jeden pak ve formě poděkování, ocenění a pochvaly.

Analýza 4. tematické části – Financování NNO

Kategorie Respondent	Získávání financí	Hlavní zdroj příjmu	Podíl účastníků	Sponzoři
R 1	z vlastních akcí, dotace MMO	z vlastních akcí	---	ne
R 2	členské příspěvky, dotace, účastnické poplatky	dotace, účastnické poplatky na akce	50 %	občas
R 3	příspěvky od dětí, dotace z města, asociace TOM, MŠMT	dotace z města a asociace TOM	příspěvky na půl roku	ne
R 4	z vlastních akcí, dotace, fanshopy	z vlastních akcí, dotace, fanshopy	---	ano, říkáme tomu partneři
R 5	členské příspěvky, dary, dotace	nedá se definovat	nedá se definovat	ano
R 6	dotace	státní rozpočet, evropské strukturální fondy	bez účastnických příspěvků by to nešlo	nemáme
R 7	dotace z MŠMT, z města	dotace z MŠMT	minimální	minimálně
R 8	členské příspěvky, dotace, projekty	dotace, projekty, liga proti rakovině	členské příspěvky, finanční spoluúčast na akcích	menší část
R 9	z vlastních akcí	plánovaný příjem z akce	jediný příjem	ano, věcné dary

Tabulka 4: Financování NNO (vlastní zpracování)

Výše uvedená tabulka zaznamenává způsoby financování vybraných NNO. Z údajů v ní uvedených vyplývá, že většina organizací je finančně závislá na dotacích, což uvedlo celkem 7 z 9 dotázaných, tj. 77, 77 %. Dalšími nejčastějšími zdroji příjmu jsou pak členské příspěvky a finance získané z pořádání vlastních akcí. Dva respondenti uvedli, že právě finance z vlastních akcí tvoří hlavní a zároveň jediný zdroj jejich příjmů. Dotace jako hlavní zdroj příjmů využívá celkem 5 z 9 organizací, tedy 55, 55 %. Jeden dotázaný, tj. 11, 11 %, označil za hlavní zdroj financí státní rozpočet a evropské strukturální fondy, jeden respondent, tj. zbylých 11, 11 %, hlavní zdroj příjmů nedokázal blíže definovat. Z údajů

zaznamenaných v tabulce dále vyplývá, že podíl účastníků na financování jednotlivých organizací je různý, celkem šest dotázaných, tj. 66, 66 %, uvedlo, že využívá tento způsob financování, pro jednu z těchto organizací je to pak jediný zdroj příjmů. Zbylí tři dotázaní, tj. 33, 33 %, nedokázali podíl členů na financování NNO definovat. Celkem šesti organizacím, tj. 66, 66 %, se daří rovněž získávat sponzorské dary či příspěvky, polovina z nich však uvedla, že podpora sponzorů je minimální či občasná. Zbylí tři respondenti, tj. 33, 33 %, sponzoring nevyužívají.

Analýza 5. tematické části – Spolupráci s dalšími NNO, sdílení a využívání vzájemných zkušeností a poznatků.

Kategorie Respondent	Spolupracující organizace	Společné akce	Výměna zkušeností	Vaše specializace
R 1	ano je jich mnoho	ano	ano	zážitková pedagogika v praxi
R 2	ano, město, Junák, ČRDM	občas	ano	podíl dětí na programu a práci, koedukované oddíly
R 3	organizace spadající pod asociaci TOM	ano	ano	dobrovolnictví, čistě neziskové
R 4	ne, některé organizace podporujeme	ne	ano	originalita
R 5	ano KČT	ano	ano	fungujeme od dob Svazarmu, jsme inspirací pro jiné
R 6	ano organizace stejného typu, školy, školky ...	ano	ano	komplexnost, od maminek s dětmi až po seniory
R 7	ano, ostatní salesiánská střediska	ano	ano	cílová skupina, nejchudší dětí a jejich rodiny
R 8	ano liga proti rakovině, aliance žen s rakov. prsu	ano	ano	máme pouze členky ženy
R 9	ano, organizace podobného typu	ne	ano	aktivně trávený volný čas dětí

Tabulka 5: Spolupráci s dalšími NNO (vlastní zpracování).

Poslední tabulka zachycuje odpovědi respondentů na otázky týkající se spolupráce s jinými organizacemi a vzájemného sdílení poznatků a zkušeností.

Z odpovědi respondentů vyplynulo, že celkem 8 z 9 oslovených NNO, tj. 88, 88 %, spolupracuje s jinými organizacemi podobného zaměření. Společné akce s partnerskými organizacemi pak pořádá celkem 7 z výše uvedených 8 NNO. Jeden dotázaný, tj. 11, 11 %, uvedl, že nevyužívá spolupráci s žádnou jinou organizací, ale podporuje např. dětské domovy a organizace, které se zaměřují na pomoc druhým. Všichni respondenti pak shodně uvedli, že využívají možnosti výměny a sdílení zkušeností s jinými organizacemi. Závěrečná otázka řízeného rozhovoru se týkala specifikace jednotlivých organizací, odpovědi respondentů se tedy vzájemně liší. Vedoucí pracovníci oslovených NNO vidí svá specifika jak v personálním složení pracovního kolektivu (pouze ženy), zaměření organizace (aktivně trávený volný čas dětí), cílové skupině, na niž se zaměřují (sociálně slabé rodiny + děti z těchto rodin), komplexnosti nabízených služeb (od maminek s dětmi po seniory) a délce svého působení, tak v praktickém využívání prvků zážitkové pedagogiky, spolupráci dětí při tvorbě programu, originalitě a v neposlední řadě také v tom, že činnost jejich organizace je založena čistě jen na dobrovolnictví.

4.5. Výzkumné závěry

Analýzou bylo zjištěno, že v oslovených organizacích převládali ve vedení organizace muži nad ženami. Vedoucí pracovníci nejčastěji zastávali funkci předsedy/předsedkyně, průměrná doba jejich působení v organizaci byla 10 let a jejich průměrný věk byl 41 let.

Výzkum ukázal, že při zakládání NNO respondenti rozhodovali na základě osobních zájmů a sociálních důvodů. V porovnání s podnikateli a managery v ziskových a státních sektorech je zřejmé, že motivací k založení není nezávislost a příjem, které jsou často považovány za dva důležité motivy (Novotný & Lukeš, 2008), ale právě poskytování pomoci ostatním, veřejná prospěšnost, uplatnění své odbornost a seberealizace. Respondenti se jednoznačně shodli, že by organizaci založili znovu, jelikož splňuje jejich původní očekávání, ačkoliv by každý z nich našel oblasti, ve kterých by se mohli zlepšit.

V oblasti získávání zaměstnanců byly odpovědi respondentů velmi rozmanité. Zaměstnance získávali jak z řad svých členů a vysokoškolských studentů, tak z řad jiných osob, často na základě doporučení. Odborná způsobilost hrála v rozhodování o přijetí

mnohem menší roli než zájmy, zkušenosti, kreativita a pozitivní vztah k danému oboru jednotlivých uchazečů.

Výsledky výzkumného šetření dále ukázaly, že organizace upřednostňují ústní formu komunikace před písemnou, a to prostřednictvím předem naplánovaných schůzek. Respondenti při motivaci svých zaměstnanců nejčastěji kladou důraz na vnitřní motivaci. Ta je založena na smysluplnosti práce, úspěšnosti akcí, spokojenosti klientů a obohacení ve formě nových zkušeností. Z hlediska vnější motivace nejčastěji preferují benefity, pochvaly, poděkování a různá ocenění.

Z výzkumného šetření vyplynulo, že žádná z organizací systematicky nepracuje s předem stanoveným finančním plánem. Jejich finanční stránka je nejčastěji závislá na dotacích, které nejsou víceleté a dané organizace do poslední chvíle neví, zda dotaci získají a v jaké výši. Respondenti se shodují, že sponzoring v dnešní době představuje minimální nebo vůbec žádnou finanční podporu pro NNO.

V oblasti spolupráce NNO bylo zjištěno, že organizace spolupráci podporují a využívají ji. Považují ji za důležitou součást jejich vlastního posunu vpřed a dalšího rozvoje. Podobnou problematikou se zabývali i autoři Novotný a Lukeš, kteří zjistili, že pouze 3 % tázaných organizací nespolupracuje s jinými NNO podobného zaměření (Novotný & Lukeš, 2008).

Prostřednictvím výzkumného šetření jsme došli k zodpovězení všech stanovených výzkumných otázek:

1) Co motivuje vedoucí zaměstnance k založení nestátní neziskové organizace?

Z odpovědí respondentů získaných v průběhu rozhovoru vyplývá, že motivací pro založení NNO jsou převážně sociální důvody. Respondenti vidí v založení organizace vlastní realizaci, podporu a osobní sympatie s posláním organizace. Právě sympatie s posláním organizace je pro respondenty klíčová. Realizují se v oborech, kterým rozumí, dokáží je rozvíjet a předávat své zkušenosti dál. Pouze jeden respondent při rozhovoru zmínil také ekonomický důvod k založení. Rozhodovalo poskytnutí dotací a nenáročná daňová evidence oproti jiným možnostem. Ačkoliv je tato forma „podnikání“ ve své podstatě nezisková, všichni respondenti v rozhovoru potvrdili, že by organizaci založili znovu. Na základě těchto odpovědí usuzují, že sociální důvody představují silnou motivaci k založení a pro některé osoby mají větší význam než finanční profit.

2) Jakým způsobem získávají nestátní neziskové organizace finanční prostředky?

Výzkumné šetření prokázalo důležitost dotací pro fungování organizací. Osm z devíti respondentů dotace využívá, pět z nich pak uvedlo získávání dotací jako hlavní zdroj příjmu. Pouze jeden respondent uvedl, že financuje organizaci pouze z vlastních akcí. Důvodem je krátké působení organizace a málo zkušeností s administrativními náležitostmi. Z odpovědí vyplývá, že dalším nejčastějším zdrojem příjmu, jsou členské příspěvky a finance získané z pořádání vlastních akcí. Členské příspěvky představovaly hlavní zdroj příjmu pouze u dvou organizací. Dalším předmětem zkoumání v oblasti financování organizací byl sponzoring. Role sponzoringu byla však mnohem menší než u předchozích forem. Pouze šest respondentů uvedlo, že využívají možnost sponzorských darů a příspěvků, ale pět z nich tuto formu považuje za občasnou a minimální finanční podporu.

3) Probíhá mezi nestátními neziskovými organizacemi spolupráce?

V otázce spolupráce s jinou NNO hrálo důležitou roli zaměření organizace. Osm z devíti respondentů uvedlo, že spolupracuje s jinými organizacemi, které však mají podobné zaměření. Společné akce pak pořádá sedm z těchto osmi organizací. Pouze jeden z respondentů uvedl, že nevyužívá spolupráci s žádnou jinou organizací, ale některé organizace podporuje. Z rozhovorů vyplývá, že výměna zkušeností mezi jednotlivými organizacemi je stěžejní pro všechny respondenty. Z výsledků poslední tabulky usuzují, že vzájemná spolupráce hraje obrovskou roli u všech tázaných organizací. Umožňuje rozšířit jejich činnost, zkvalitnit nabízené služby a tím oslovit větší skupinu klientů.

Na základě empirické části mé diplomové práce bych ráda uvedla některá doporučení, která dle mého názoru mohou pomoci ke zlepšení managementu a řízení nejen námi dotazovaných organizací:

- mít jasně formulované poslání, se kterým jsou všichni členové organizace vnitřně ztotožnění
- dokázat se přizpůsobit aktuálním trendům, využívat správné způsoby propagace (Jaký efekt bude mít informování veřejnosti o akci přes tištěný leták a jaký přes Instagram?)
- umět se pohybovat v oblasti získávání dotací (vyhledávání a vlastní zpracování)
- uvědomit si význam spolupráce a nebát se konkurence
- vést organizaci pro vlastní uspokojení a naplnění svých cílů

ZÁVĚR

Cílem diplomové práce bylo analyzovat management devíti vybraných NNO na Ostravsku. K naplnění cílů diplomové práce byl zvolen kvalitativní výzkum, který byl realizován formou řízených strukturovaných rozhovorů se zakladateli či vedoucími pracovníky vybraných NNO. Hlavní i dílčí cíle byly splněny, formulované výzkumné otázky zodpovězeny.

Dospěla jsem k závěru, že management vybraných NNO se podstatně neliší. Dotázané organizace byly podobného zaměření a shodovaly se ve svém poslání a svých cílech. V otázkách motivace se u všech organizací objevila slova jako smysluplnost práce, seberealizace, pomoc ostatním a zlepšení kvality života v dané oblasti. Z toho usuzuji, že zakládající osoba nebo vedoucí pracovník by neměl být jen odborník v dané oblasti a schopný manager, ale hlavně člověk na svém místě. Práce v neziskovém sektoru vyžaduje člověka s všeobecným přehledem, dravého, plného lásky k danému oboru a radujícího se z pomoci ostatním. Takový člověk k sobě dokáže najít stejně motivované a zapálené spolupracovníky, kteří budou dohromady tvořit ideální tým vedoucí svou organizaci tím správným směrem.

Tázané organizace se shodly v otázce důležitosti dotací a jiné finanční podpory ze strany státu, kraje, obce či EU. Tyto finanční prostředky jsou nezbytné proto, aby se činnost organizace stala pro danou cílovou skupinu zajímavou. Samofinancování neumožňuje organizaci takový rozvoj, jaký by si přála. Jelikož většina organizací byla zaměřena na činnost s dětmi a mládeží, tyto prostředky by mohly umožnit zapojení sociálně slabších rodin. Právě pohyb, vzájemné setkávání a smysluplné trávení volného času dětí a mládeže přispívají ke zlepšení sociálního klimatu dané společnosti.

Rozvoj organizace může pozitivně ovlivnit i zdravá spolupráce s jinými NNO. Vzájemnou spolupráci považují všechny dotazované organizace za přínosnou jak po stránce výměny zkušeností, tak po stránce pořádání společných akcí. K zajímavému zjištění bychom mohli také dojít, kdybychom položili jednotlivým organizacím otázku, do jaké míry sdílí své know-how s jinými organizacemi a jak moc považují ostatní NNO se stejným zaměřením za konkurenci.

Úloha NNO ve společnosti je nezastupitelná. Tyto organizace svou činností obohacují národní hospodářství a jsou potřeba tam, kde svou roli neuplatní stát. Zároveň je podpora státu pro tyto organizace nepostradatelná a většina organizací si svůj chod bez této podpory nedokáže představit. NNO přináší nová pracovní místa, možnost uplatnění vysokoškolských

studentů a mladých lidí, kteří se chtějí prosadit na trhu práce a získat nové zkušenosti, které využijí pro svůj další rozvoj. Jelikož je zaměření těchto organizací ve společnosti velmi rozmanité, je možné oslovit velkou část veřejnosti. Významnou roli hraje také začlenění dobrovolníků v organizaci. Pro tyto osoby je činnost v dané organizaci důležitá z hlediska odreagování se od běžného pracovního života, naplnění jejich snů a získání cenných zkušeností.

Má vlastní zkušenost s NNO se promítla již při mém působení ve středisku volného času, kdy jsem s mnoha NNO spolupracovala. Zde jsem si uvědomila potřebu těchto organizací, nespočet možností, které nabízí a pochopila jsem rozdíl mezi NNO a státní neziskovou organizací. To mě přivedlo na myšlenku založení vlastní NNO v oblasti, která je blízká mně i celé mé rodině. Dnešní společnost nedává volnočasovým aktivitám takovou váhu, jakou by si zasloužily. Je potřeba si uvědomit, že to, jakým způsobem budou dnešní děti trávit volný čas, ovlivní další generace a tím také budoucnost celé naší společnosti. Nejen volnočasové aktivity, ale také ostatní oblasti působení NNO jsou důležitou a nedílnou součástí našeho života. Ačkoli je v současné době činnost mé vlastní NNO zaměřena pouze jednostranně, a to na volnočasové aktivity dětí a mládeže, jsem ráda, že i touto minimální cestou mohu přispět ke zkvalitnění života této sociální skupiny, která v budoucnu bude své životní hodnoty předávat dalším generacím.

Přehled literatury

1. ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy: 10. vydání.* Praha: Grada, 2007, str. 27. ISBN 978-80-247-1407-3.
2. ARMSTRONG, M., TAYLOR, S. & ŠIKÝŘ, M. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy: 13. vydání.* Praha: Grada Publishing, 2015, str. 190-394. ISBN 978-80-247-5258-7.
3. BACHMANN, P. & VÍTEK, A. *Vybrané kapitoly z managementu nejen pro speciální pedagogy.* Hradec Králové: Gaudeamus, 2014, str. 75–83, 122–126. ISBN 978-80-7435-425-0.
4. BAZSOVÁ, B., KRÍŽOVÁ, A., ŘEHÁČEK, P. & Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava. *Teorie organizace. Přístupy, metody, nástroje, softwarová podpora.* Ostrava: VŠB-TU Ostrava, 2015, str. 51–52. ISBN 978-80-248-3790-1.
5. BLAŽEK, L. *Management: organizování, rozhodování, ovlivňování.* Praha: Grada, 2014, str. 19–25, 80-97, 107–125. ISBN 978-80-247-4429-2.
6. BĚLOHLÁVEK, F. *Jak řídit a vést lidi: testy, případové studie, styly řízení, motivace a hodnocení.* 4. vyd. Brno: CP Books, Praxe manažera (CP Books), 2005. str. 39 – 55. ISBN 80-251-0505-9.
7. BOUKAL, P. *Nestátní neziskové organizace: (teorie a praxe).* Praha: Oeconomica, 2009, str. 71–126. ISBN 978-80-245-1650-9.
8. BOUKAL, P. *Fundraising pro neziskové organizace (1. vyd.).* Praha: Grada Publishing a.s., 2013, str. 32–76. ISBN 978-80-247-4487-2.
9. BOUKAL, P. & VÁVROVÁ, H. *Ekonomika a financování neziskových organizací.* Praha: Oeconomica, 2007, str. 37- 49. ISBN 978-80-245-1293-8.
10. CEJTHAMR, V. & DĚDINA, J. *Management a organizační chování: manažerské chování a zvyšování efektivity, řízení jednotlivců a skupin, manažerské role a styly, moc a vliv v řízení organizací. 2., rozš. vyd.* Praha: Grada. Expert, 2005. str. 187 – 195. ISBN 80-247-1300-4.
11. CEJTHAMR, V. & DĚDINA, J. *Management a organizační chování.* Praha: Grada, 2010, str. 24, 203 - 218. ISBN 978-80-247-3348-7.
12. CLEGG, B. *Motivace.* Brno: CP Books. V kostce (CP Books), 2005, str. 45 – 47. ISBN 80-251-0550-4.

13. DOBROZEMSKÝ, V. & STEJSKAL, J. *Nevýdělečné organizace v teorii* (1. vyd.). Praha: Wolters Kluwer, 2015, str. 26 - 53. ISBN 978-80-7478-799-7.
14. FOTR, J. & ŠVECOVÁ, L. *Manažerské rozhodování: postupy, metody a nástroje. Třetí, přepracované vydání.* Praha: Ekopress, 2016, str. 22 – 29. ISBN 978-80-87865-33-0.
15. FRÍČ, P. *Neziskový sektor v ČR: výsledky mezinárodního srovnávacího projektu Johns Hopkins University.* Praha: Eurolex Bohemia, 2001, str. 12–25. ISBN 80-864-3204-1.
16. GIGALOVÁ, V. *Řízení lidských zdrojů.* 2. vyd. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2007, str. 31 – 73. ISBN 978-80-244-1659-5.
17. KOCIANOVÁ, R. *Personální činnosti a metody personální práce.* Praha: Grada. Psyché (Grada), 2010, str. 20. ISBN 978-80-247-2497-3.
18. KOHOUTEK, R., ŠTĚPANÍK, J. & Vysoké učení technické v Brně. *Psychologie práce a řízení.* Brno: CERM, 2000, str. 127 - 162. ISBN 80-214-1552-5.
19. KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky.* Praha: Management Press, 2007, str. 127. ISBN 978-80-7261-168-3.
20. KRYŠKOVÁ, Š. *Nestátní neziskové organizace – právní úprava, účetnictví, audit, daně.* Praha: Leges,. Teoretik, 2019, str. 7- 304. ISBN 978-80-7502-378-0.
21. LIVIAN, Y. F. & PRAŽSKÁ, L. *Řízení lidských zdrojů v Evropě: (srovnání s Českou republikou).* Praha: HZ, 1997, str. 11. ISBN 80-86009-19-X
22. MALACH, A. & kol. *Jak podnikat po vstupu do EU* (1. vyd.). Praha: Grada Publishing a.s., 2005, str. 17 – 29. ISBN 80-247-0906-6.
23. MAIR, J. & MARTÍ, I. *Social entrepreneurship research: A source of explanation prediction and delight. Journal of World Bussiness,* 2006, str. 36 - 44.
24. NEBUŽELSKÁ, M. *Hlavní a vedlejší činnost neziskových organizací v účetnictví a daních.* Praha: Svaz účetních České republiky. Metodické aktuality Svazu účetních, 2017, str. 6 – 10. ISBN 978-80-87367-76-6.
25. OTRUSINOVÁ, M. & KUBÍČKOVÁ, D. *Finanční hospodaření municipálních účetních jednotek: po novele zákona o účetnictví.* Praha: 1. vydání. C.H. Beck., 2011, str. 1 – 8. ISBN 978-80-7400-342-4.
26. PICHANIČ, M. *Mezinárodní management a globalizace.* Praha: C.H. Beck, 2004, str. 1. C.H. Beck pro praxi. ISBN 80-7179-886-X

27. PLAMÍNEK, J. *Tajemství motivace: jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali*. 3., rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing, 2015, str. 72 – 79. ISBN 978-80-247-5515-1.
28. POSPÍŠIL, M. et al. *Neziskové organizace a jejich funkce v občanské společnosti*. Brno: Společnost pro studium neziskového sektoru, 2009. ISBN 978-809-0415-034.
29. POŠVÁŘ, Z. & CHLÁDKOVÁ, H. *Management*. 2., nezměn. vyd. Brno: Mendelova univerzita v Brně, 2014, str. 8-12, 102–114. ISBN 978-80-7509-127-7.
30. REKTOŘÍK, J. *Organizace neziskového sektoru: základy ekonomiky, teorie a řízení*. Praha: Ekopress, 2007, str. 17 – 17, 93. ISBN 978-80-86929-25-5.
31. REKTOŘÍK, J. *Organizace neziskového sektoru: základy ekonomiky, teorie a řízení*. 3., aktualiz. vyd. Praha: Ekopress, 2010, str. 13 – 70. ISBN 978-80-86929-54-5.
32. SALOMON, L. M. & ANHEIER, H. K. *Social Origins of Civil Society: Explaining the Nonprofit Sector Cross-Nationally*. VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations 9, 1998, str. 213–248.
33. STEJSKAL, J. *Ekonomika neziskové organizace: základy ekonomiky, teorie a řízení*. 2. vyd. Praha: Junák - svaz skautů a skautek ČR, Tiskové a distribuční centrum, 2010, str. 13 – 30. ISBN 978-80-86825-55-7.
34. SYNEK, M. & KISLINGEROVÁ, E. *Podniková ekonomika*. 6., přeprac. a dopl. vyd. Praha: C.H. Beck, Beckovy ekonomické učebnice, 2015, str. 15 -20. ISBN 978-80-7400-274-8.
35. ŠEDIVÝ, M. & MEDLÍKOVÁ, O. *Úspěšná nezisková organizace*. Praha: Grada, Management (Grada), 2009, 17 – 25. ISBN 978-80-247-2707-3.
36. ŠIMKOVÁ, E. *Management a marketing v praxi neziskových organizací*. 2., rozš. vyd. Hradec Králové: Gaudeamus, 2006, str. 9 – 15. ISBN 80-704-1859-1.
37. ŠKARABELOVÁ, S. *Když se řekne nezisková organizace: příručka pro zastupitele krajů, měst a obcí*. Brno: Masarykova univerzita, 2002, str. 6 - 10. ISBN 80-210-3031.
38. ŠKVARÍČEK, R., ŠEĐOVÁ, K. et al. *Kvalitativní výzkum v pedagogických vědách (1. vyd.)*. Praha: Portál, 2007, str. 17. ISBN 978-80-7367-313-0.
39. VÁGNER, I. *Systém managementu*. Brno: Masarykova univerzita, 2006, str. 332 - 352. ISBN 80-210-3972-8.
40. VEBER, J. et al. *Management: základy, prosperita, globalizace*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2007, str. 118 - 132. ISBN 978-80-7261-029-7.

41. VEBER, J. *Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita. 2., aktualiz. vyd.* Praha: Management Press, 2009, str. 19-32. 228. ISBN 978-80-7261-274-1.
42. VODÁČEK, L. & VODÁČKOVÁ, O. *Moderní management v teorii a praxi. 2., rozš. vyd.* Praha: Management Press, 2009, str. 90 - 104. ISBN 978-80-7261-197-3.
43. WOOD, J. C. & WOOD M. C. *Henri Fayol: critical evaluations in business and management.* New York: Routledge, 2002, str. 7. ISBN 0-415-24818-3.

Internetové zdroje

1. BERGEROVÁ, M. *Řízení neziskových organizací*: Praha: Vyšší odborná škola sociálně právní [online]. 2013 [cit. 2020-04-16]. Dostupné z: <https://docplayer.cz/245809-Rizeni-neziskovych-organizaci.html>
2. DON BOSCO OSTRAVA: *Salesiáni dona Boska* [online]. [cit. 2020-05-14]. Dostupné z: <https://www.boscoostrava.cz/>
3. NADACE TEREZY MAXOVÉ. In: *Nadace Terezy Maxové dětem* [online]. Praha: 2009 [cit. 2020-02-07]. Dostupné z: <https://www.nadaceterezymaxove.cz/o-nadaci/nase-poslani/>
4. NEZISKOVÉ ORGANIZACE: *Fakta o NNO* [online]. [cit. 2020-04-19]. Dostupné z: <https://www.neziskovky.cz/clanky/511/fakta/>
5. OBČANSKÝ ZÁKONÍK: § 402 zákona č. 89/2012Sb. [online]. [cit. 2020-04-19]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2012-89?text=402>
6. OBČANSKÝ ZÁKONÍK: § 403 zákona č. 89/2012Sb. [online]. [cit. 2020-04-19]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2012-89?text=403>
7. Přiznání k dani z příjmů právnických osob za rok 2018: *Veřejně prospěšný poplatník. Emailové noviny pro živnostníky a drobné podnikatele* [online]. 2019, 1-5 [cit. 2020-05-08]. Dostupné z: <https://www.zivnostnik.cz>
8. RONOVSÁ, K. & HAVEL., B. *Nadační fond v realitě nového občanského zákoníku.* Právní rozhledy: časopis pro všechna právní odvětví. Praha: C. H. Beck, 2014. ISBN 1210-6410.
9. ŠIMKOVÁ, E. *Non-profit Sector*. [cit. 2020-05-08]. Dostupné z: **Chyba! Odkaz není platný.**<http://inpdf.uhk.cz/wp-content/uploads/2014/03/Non-profit-sector.pdf>

10. ZÁKON O CÍRKVÍCH A NÁBOŽENSKÝCH SPOLEČNOSTECH: § 16a zákona č. 3/2002 Sb. [online]. [cit. 2020-04-19]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2002-3?text=%C2%A716%20a#f2269028>

Seznam zkratek

NO	nestátní organizace
NNO	nestátní nezisková organizace
Z.A.D.E.K.	Zážitek Adrenalin Dobrodružství Edukace Kreativita
K.T.O.	kamarádi táborových ohňů
RKC	Rodinné a komunitní centrum
OPS	obecně prospěšná společnost
NOZ	nový občanský zákoník
ČSÚ	Český statistický úřad
SSVČ	Salesiánské středisko volného času
TOM	turistických oddílů mládeže
YMCA	Young Men's Christian Association
S.T.O.P	Svoboda, Tolerance, Osvěta, Podpora
KČT	Klub českých turistů

Seznam obrázků

Obrázek 1: Členění národního hospodářství	13
Obrázek 2: Financování nestátní organizace	17
Obrázek 3: Liniová organizační struktura	33
Obrázek 4: Liniově – štábní organizační struktura	34
Obrázek 5: Rozhodovací proces název	37
Obrázek 6: mapa ČR, vyznačení zkoumaného regionu.	48
Obrázek 7: Logo organizace Pionýr	52
Obrázek 8: Logo organizace Pionýr	53
Obrázek 9: Logo organizace K.T.O.	55
Obrázek 10: Logo organizace akcičky s.r.o.	56
Obrázek 11: Logo organizace campanula vodáci	57
Obrázek 12: Logo organizace RKC Chaloupka	59
Obrázek 13: Logo organizace Don Bosco Ostrava	60
Obrázek 14: Logo organizace ONKO Amazonky	61
Obrázek 15: Logo společnosti Sportujte se Svidrou z.s.	62

Seznam tabulek

Tabulka 1: Obecné identifikační údaje	64
Tabulka 2: Cíle a poslání NNO	66
Tabulka 3: Získávání pracovního týmu a řízení.....	69
Tabulka 4: Financování NNO	72
Tabulka 5: Spolupráci s dalšími NNO.....	73

Přílohy:

Příloha č. 1: Otázky k rozhovorům pro respondenty vybrané NNO z regionu Ostravska:

Základní informace:

1. Pohlaví:
2. Jaký je Váš věk?
3. Jak dlouho se věnujete nestátním neziskovým organizacím?

Cíle a poslání:

1. Co Vás vedlo k založení nestátní neziskové organizace (NNO)? Jaký byl Váš impulz?
2. Jaká byla Vaše motivace pro založení společnosti?
3. Byl/a jste sám/a, nebo jste měl/a společníky?
4. Jaké je poslání Vaší organizace?
5. Proč jste se rozhodl/a pro tento obor?
6. Jak vnímáte prospěšnost Vaší organizace? Splňuje počáteční vizi, očekávání?
7. Chcete něco měnit, rozšířit, zlepšit?
8. Když se ohlédnete zpět, šel/la byste do toho znovu?

Získávání pracovního týmu a řízení:

1. Jak získáváte zaměstnance, spolupracovníky?
2. Jaké máte požadavky na kvalifikaci?
3. Kolik máte zaměstnanců a na jaký pracovní poměr (HPP, DPP, DPČ ...)?
4. Jak probíhá přijetí?
5. Zaměstnancům předáváte informace, úkoly (písemně, ústně ...)?
6. Realizujete týmovou spolupráci?
7. Jaké slovo mají při plánování, organizování?
8. Umíte delegovat úkoly na své zaměstnance?
9. Jaké používáte prvky motivace k práci?
10. Umožňujete, podporujete další vzdělávání?

Financování:

1. Jak získáváte finance?
2. Co je hlavním zdrojem Vašich příjmů?
3. Jaký je podíl účastníků?
4. Využíváte sponzorů?

Spolupracující organizace:

1. Máte nějaké organizace, s kterými spolupracujete?
2. Pořádáte společné akce?
3. Vyměňujete si zkušenosti podobnými organizacemi?
4. Čím se specifikujete?

Příloha č. 2: Přepis rozhovoru s respondentem NNO Z.A.D.E.K., z. s.**Základní informace:** Pohlaví muž.

1. Věk 34 let.
2. Nestátním neziskovým organizacím se věnuji čtyři roky.

Cíle a poslání:

1. Podnikání v oblasti neformálního vzdělávání dětí a dospělých v malých příjmech a malé skupině osob. Bylo zbytečné, aby si někdo zakládal živnost a platil zálohy na sociální a zdravotní pojištění, když se na činnosti stejně podílí celá skupina.
Proto se zvolila forma zapsaného spolku, která mohla fakturovat, účetnictví vede jednou ročně a navíc má možnost čerpat dotace v odboru školství, které fyzická osoba nemůže.
2. Viz předchozí – nenáročná daňová evidence jednou ročně, možnost čerpání dotací, nízké daňové zatížení.
3. V našem spolku jsou celkem 4 členové, a to je jeden předseda, jeden místopředseda a dva členové.
4. Zejména neformální vzdělávání dětí a dospělých. Formou zážitkové pedagogiky dosáhnout kýžených cílů v rozmanitých oblastech – zejména vzdělávání. Jsme nezisková organizace, která využívá zážitkové pedagogiky jako nástroje pro rozvoj osobnosti. Dále si klademe za cíl rozšířit komfortní zónu a posunout osoby a skupiny jak v osobním, tak v profesním životě. Naším nástrojem je hra a z ní vycházející jedinečná a autentizační zkušenost každé osobnosti!
5. Mám za to, že v oboru jsem odborník. Vystudoval jsem tuto problematiku, aktivně se věnuji této problematice a dále se vzdělávám. Neustále připravujeme nejrůznější školení a zajímáme se o aktuální trendy a novinky.
6. Každoročně organizace vykazuje vyšší počty klientu, škol a organizací, se kterými spolupracuje, takže ano, mám za to, že naše organizace je prospěšná svému okolí.

7. Byli bychom velice rádi, kdyby organizace dorostla do takové velikosti, aby byla soběstačná a své členy mohla živit na plný úvazek tak, aby mohli své poslání dělat na plno.
8. Ano, volba neziskové organizace by byla i v dnešní době pro mne stejnou volbou.

Získávání pracovního týmu a řízení:

1. Na základě doporučení jiných lektorů či instruktora. Dále na akcích, které pořádáme, dochází ke kontaktu osob s podobným zaměřením. V neposlední řadě z řad schopných studentů.
2. Zodpovědnost za vykonanou práci, kreativita, samostatnost, případně odvahu a chuť měnit zaběhnuté rutiny. Předpoklad pro práci s lidmi.
3. V současné době má organizace cca 10 vystavených smluv ročně na DPP.
4. Ideálně krátkým pohovorem, doporučením a pak výslednou prací na samotné akci, či konkrétním zadáním. Poté se dále rozhodnou obě strany, zda mají zájem spolupracovat i nadále.
5. Používáme různé způsoby, ideálně brainstorming, mentoring, dále společnou diskuzi a následně pro sledování plnění zadaných úkolů a aktivit používáme program Trello, popřípadě sdílený Google kalendář.
6. Ano, viz bod 5.
7. Vedoucí akce, workshopu, či jiného školení a podobně má vždy poslední slovo. To znamená, že je vždy otevřen všem nápadům a novým zkušenostem, ale zodpovědnost za kvalitu výstupu má vždy a pouze vedoucí. Pokud tedy někdo nemá odvahu a chuť pouštět se do takové zodpovědnosti a úkolu, ale naopak má velkou sílu a sebevědomí v oblasti např. kreativity, tak si ponechává tu svou pozici, kde se cítí dobře. Celý tým je ale živý organismus a neustále se něco děje. Pokud je to nutné, tak jasně a přímo v rámci porady, anebo zmíněného brainstorming.
8. Získávání neustále nových zkušeností, které můžeme stále předávat. A samozřejmě finanční odměna. Dále benefity v oblasti vypůjčení marciálního, technického a sportovního vybavení organizace.
9. Ano a velice rádi.

Financování:

1. Z pořádání firemních akcí a večírků, ze školních adaptačních kurzů, škol v přírodě. Dále v oblasti vzdělávacích workshopu (klientela zejména školská zařízení), školení

pro pedagogy a osoby pracující s mládeží, teambuildingy, veřejné a autorské kurzy a v neposlední řadě dotace z MMO.

2. Firmy, školy, dotace (nedá se to jednoznačně určit).
3. Velice různorodé od 1 až po 10
4. Ne.

Spolupracující organizace:

1. Ano, ale je jich mnoho. Namátkou nejznámější - PROXIMA, VŠB, NIDV, KVIC, RADAMOK, MSIC atd.
2. Připravujeme na září nejspíš konferenci na území VŠB, kde bychom rádi všechny pozvali spolu s širokou pedagogickou veřejností.
3. Ano, v rámci seminářů a konferencí se inspirujeme u ostatních.
4. Zážitekovou pedagogikou v praxi.

Příloha č. 3: Přepis rozhovoru s respondentem NNO Pionýr, z.s.

Základní informace: Pohlaví muž.

1. Věk 55 let.
2. Více než 35 let.

Cíle a poslání

1. Organizace už byla založena.
2. -
3. -
4. Výchovná práce s dětmi a mládeží ve volném čase, otevřené akce i pro veřejnost.
5. Baví mě společné aktivity s kamarády a dětmi, organizování akcí.
6. Ano, splňuje. To, že se nám ani dětem nechce z akcí domů, je to největší „pohlazení na srdci“.
7. Vždycky je co zlepšovat, samotné potřebné změny přináší hlavně život sám.
8. Ano.

Získávání pracovního týmu a řízení

1. Většinou z řad členů, dětí spolku.
2. Podle směrnice spolku nebo podle legislativy.
3. Spolek funguje převážně na dobrovolnících – zaměstnanci jsou v omezeném počtu na ústředí spolku, příp. jednotlivci v rámci krajských rad.

4. Většinou jde o zaučování prostřednictvím mentorů – zkušenějších členů spolku.
5. Používáme všechny formy komunikace.
6. Ano, převážně jde o týmové aktivity.
7. Záleží na jejich postavení ve spolku a na úkolech, které mají zajišťovat.
8. Myslím, že ano, když to funguje.
9. Pochvaly, ocenění, vyznamenání, poděkování – zejména na krajských nebo celostátních akcích.
10. Ano, sami organizujeme vzdělávací kurzy pro členy, vyhledáváme nabídky jiných.

Financování:

1. Členské příspěvky, dotace, účastnické poplatky.
2. Dotace a účastnické poplatky na akce.
3. Do 50 %.
4. Občas.

Spolupracující organizace:

1. Ano – město, Junák, ČRDM.
2. Občas.
3. Ano při společných setkáních.
4. Otevřenost pro veřejnost, podíl dětí na programu a práci oddílů, koedukované oddíly, dobrovolnictví.

Příloha č. 4: Přepis rozhovoru s respondentem NNO K.T.O Ostrava

Základní informace: Pohlaví muž

1. Věk 20 let.
2. 2. rok jsem hlavní vedoucí a 8 let součastí.

Cíle a poslání:

1. Nejdříve kamarádi.
2. Trávit aktivně volný čas, výpravy s dětmi.
3. Dva, jeden hlavní vedoucí a jeden zástupce.
4. Jsme turistický oddíl, dostat děti z Ostravy, výpravy do hor o víkendech a přes léto dva týdny letní tábory.
5. Kamarádi, mám rád přírodu.
6. Smysluplně trávený volný čas dětí.
7. Získat nové mladší členy, máme hodně starších členů.

8. Ano.

Získávání pracovního týmu a řízení:

1. Starší členové oddílu, odchování oddílem.
2. Oddílový vedoucí ne, pouze určité funkce - např. zdravotníci.
3. Bez finančního ohodnocení, čistě dobrovolnická činnost.
4. Vyrůstá v organizaci.
5. Schůzky hlavně před akcemi (výpravy, tábor).
6. Na akcích.
7. Většinou se hlasuje, členové mají stejné slovo.
8. Ano.
9. Prostě nás to baví, závazek k oddílu.
10. Ne.

Financování:

1. Různé dotace z města a z MŠMT, příspěvky na půl roku + si děti hradí tábor.
2. Dotace z města a asociace TOM.
3. Příspěvky na půl roku + si děti hradí tábor.
4. Ne.

Spolupracující organizace:

1. Organizace spadající pod asociace TOM.
2. Ano, každá organizace připraví nějakou akci a ostatní se účastní, např. my organizujeme turnaj v ringu.
3. Na společných akcích, pořádá se sněm a tam se rozebírá chod asociace.
4. Dobrovolnictvím, čistě neziskové.

Příloha č. 5: Přepis rozhovoru s respondentem NNO Akcičky s.r.o.

Základní informace: Pohlaví muž.

1. Věk 38 let.
2. Nestátním neziskovým organizacím se věnuji 11 let.

Cíle a poslání:

1. Při organizaci hokejového turnaje a jako policista ČR jsem nemohl podnikat a být pouze předseda neziskové organizace.
2. Organizace hokejového turnaje, hokejového klubu a hokejové soutěže. V průběhu let jsem se začal věnovat dětem a dětským táborům, plesům, a nakonec jsem v roce 2014

zorganizoval i akci pro cca 8000 dětí v Ostravě a následný rok 2015 první Rainbow Run.

3. Sám.
4. Baví lidi a být originální.
5. Vždy jsem byl „komediant“, někdo se s tímto posláním stává hercem a někdo rekreologem.
6. Ne, už v roce 2009 jsem si řekl, že udělám akci pro dvacet tisíc lidí, zatím jsem na 6000. Co se obsahu týče, tak ano, bavíme lidi a jsme jiní, jsme originální jak na táborech, tak i na Rainbow Run.
7. Pořád je co měnit a zlepšovat. Určitě chceme jít stále dopředu a jít s trendy.
8. Ne. Tábory ano, ale organizace akce pro tisíce lidí nese hodně úskalí, obrovské rozpočty (cca 4.000.000 Kč), mít velký tým, zkušenosti i mimo organizaci – marketing, manažerskou práci, finanční zodpovědnost a obchodního ducha.

Získávání pracovního týmu a řízení:

1. Je to o schůzkách, empatii, lidi by měli být na stejné vlně jako já. Náš obor je o lásce k řemeslu, z koho necítím lásku, toho nepřijmu.
2. Mít rád děti, umět pracovat rukama, dělat to pro lásku a ne pro peníze a loajalita k akci a společnosti.
3. I se mnou 3, jinak záleží na akci. Někdy i 300 někdy jen 30.
4. Je téměř vždy na doporučení. Ještě nikdy jsme neměli vyhlášený konkurs nebo výběrové řízení.
5. Písemně i ústně, důležité je mít tým, který ví, co má po zaškolení dělat.
6. Ano, za mě je tým nejvíc, bez toho to fakt nejde.
7. Hlavní slovo mám já, přes mou vizi nejede vlak, ale dílčí aspekty jsou k diskuzi, protože více hlav více ví. Vizionář a člověk co má za to zodpovědnost může být jen jeden.
8. Ano, ale za mě je pořád co zlepšovat, mohl bych v tom být lepší, ale na to musím na školení a praxe.
9. Určitě to nejsou peníze. Pro mě je důležité, aby lidé cítili hrdost k tomu projektu, ke značce. Odměnou ať jim jsou šťastní lidé a děti a pocit, že udělali něco krásného a dobrého. Za mě jedno heslo: „Nálada vůdce je vždy nakažlivá, takže když já na ně

budu milý a já sám budu pracovitý, budu dodržovat slovo, tak to stejné budou dělat lidé i pro projekt“.

10. Ano.

Financování:

1. Vstupenky, partneři, dotace, fanshopy, prodej na místě a prodej zn. Rainbow Run na akce a do škol.
2. Asi to co jsem uvedl nahoře, je to jako celek.
3. Nevím.
4. Ano, ale říká se tomu partneři.

Spolupracující organizace:

1. Ani ne, spíše podporujeme dětské domovy nebo organizace, které pomáhají jiným.
2. Ne.
3. Ano.
4. Děláme něco, co fakt nikdo nedělá, takže originalita – ať už hry na táboře, nebo Rainbow Run je jiný festival.

Příloha č. 6: Přepis rozhovoru s respondentem NNO Campanula vodáci, z. s.

Základní informace: Pohlaví muž.

1. Věk 35 let.
2. Od 12 let jsem členem, posledních 7 let jsem předseda.

Cíle a poslání:

1. Nezakládal jsem. Pouze pokračuji v činnosti po předchůdcích.
2. Viz výše. Pokračuji, protože se mi naše vodácká činnost zdá smysluplná a vidím celospolečenský přínos.
3. U nás funguje výbor.
4. Práce s mládeží, výukové programy na vodě, organizování akcí pro širokou veřejnost.
5. Vyrostl jsem v tomto prostředí, rozumím problematice vodácké turistiky.
6. Práce s dětmi je složitější a logicky děti jsou jiné než za mých mladých let. Je komplikované zprostředkovat zážitky, které jsem zažil. Organizování akcí pro veřejnost naráží na Ekoterorismus. Co bylo dobré 20 let, najednou dobré není. Cíle plníme, ale je to čím dál tím složitější.
7. Ne. Je snadné vytvořit něco nového. Složitě je udržet onu věc.
8. Ano.

Získávání pracovního týmu a řízení:

1. Z řad vlastních členů a odchovanců.
2. Žádné.
3. Žádné zaměstnance. Sezóně si u nás můžou naši členové přivydělat, ale spíše pracujeme na bázi dobročinnosti.
4. Ústní pohovor.
5. Ústně.
6. Ano
7. Vždy vítám nové nápady, scházíme se co 14 dní, kde je prodiskutujeme.
8. Ano
9. Benefits
10. Ano, organizujeme kurzy či je zprostředkováváme.

Financování:

1. Členské příspěvky, dary, dotace
2. Nedá se definovat.
3. Nedá se definovat.
4. Ano.

Spolupracující organizace

1. Ano, KČT.
2. Ano.
3. Ne
4. Fungujeme od dob Svazarmu. Z naší činnosti vzešly další spolky či firmy, které se snaží kopírovat naši činnost.

Příloha č. 7: Přepis rozhovoru s respondentem NNO RKC Chaloupka z.s.**Základní informace:** Pohlaví žena.

1. Věk 48 let.
2. Už 15 let.

Cíle a poslání:

1. Chtěla jsem být aktivní na mateřské dovolené a nesesedět v kanceláři. Uplatnit se časem na trhu práce. Byla to přijatelná práce k tomu současně vychovávat děti.
2. Někomu pomáhat, zaměstnat sama sebe a nedělat kancelářskou práci, prostě práce s dítětem, být aktivní matkou.

3. Bylo nás víc, já jsem přistoupila asi až po třech měsících.
4. Hlavní slovo je rodina, pomáhat rodinám v Ostravě a okolí, aby tady rodiny zůstávaly a dobře se jim tady žilo. Pracujeme i s pěstounskými a romskými rodinami a z části děláme i inkluzi.
5. Nechtěla jsem sedět v kanceláři.
6. Jsme komplexní centrum, nabízíme hodně aktivit a služeb pro rodiny. Hlavně pomáháme běžným rodinám a to od chvíle, kdy se stávají rodiči až po stáří.
7. Přibírám věci, které samy přijdou, já jim jen dávám prostor, netlačím. Teď se nám naskytlo soustředit naše aktivity na seniory, taky přemýšlíme nad inkluzí. Dělala jsem více sociální práci a teď se chceme ubírat spíš do školského sektoru.
8. Nelituji a šla bych do toho znovu. Skloubila se mi v mém podnikání studia oboru zdravotnictví a pedagogicky.

Získávání pracovního týmu a řízení:

1. Těžko, je to o penězích a tady jich opravu moc nemůžeme nabídnout, snažíme se to různě kompenzovat. Tím, že pracujeme s maminkami, tak si většinou vyhlédneme šikovné maminky a s těmi navážeme spolupráci. Také podáváme inzeráty, využíváme Facebook, sami zaměstnanci si rozhodí sítě, doporučení, spolupracujeme s vysokými školami (výchova absolventů) apod.
2. U některých pozic odbornost.
3. Asi 6 – 10 HPP a pak máme částečné úvazky DPP.
4. Doporučení, pohovor.
5. Skupinové porady, společné porady 1x za 14 dnů, všichni máme google adresy, sdílíme dokumenty, společné kalendáře.
6. Ne.
7. Pouze jednoduché úkoly, důležité rozhodnutí je na mně.
8. Jen dílčí úkoly a věci, které jsou zaběhnuté a jednoduché.
9. Možnost seberealizace, práce s vlastními dětmi, zajištění hlídání.
10. Umožňujeme, děláme si to sami vlastními silami, někteří to mají povinné. Můžou si vybrat sami, nebo vybereme my, většinou se dohodneme. Pokud jsou finance, tak jim to zaplatíme, pokud ne, tak si to hradí sami.

Financování:

1. Dotace.

2. Státní rozpočet, evropské strukturální fondy, obce, kraj, musíme žádat každý rok a nikdy nevíme, kolik dostaneme a jestli vůbec dostaneme.
3. Bez účastnického příspěvku bychom nemohli být, jsou to jediné stabilní finance. Ale jsou to malé částky, které ještě stále klesají z důvodů velké konkurence.
4. Nemáme. Ze začátku nás sponzorovali rodinní příslušníci (manželé apod.).

Spolupracující organizace:

1. Ano, např. organizace stejného typu, školy, školky, úřady, Erasmus +.
2. Ano.
3. Ano.
4. Komplexností, máme aktivity pro maminky s dětmi až po seniory.

Příloha č. 8: Přepis rozhovoru s respondentem SSVČ Don Bosco Ostrava

Základní informace: Pohlaví muž

1. Věk 32 let.
2. 9 let.

Cíle a poslání:

1. Organizaci jsem nezaložil.
2. -
3. -
4. Posláním Střediska je výchova a vzdělávání převážně romských dětí a mládeže z Ostravy, která je založena na křesťanských principech, s cílem připravit je na život ve společnosti.
5. Vždy mě bavila práce s dětmi, proto jsem vystudoval učitelství. Už během studií jsem brigádně pomáhal v Don Boscu a po skončení studií tady zůstal.
6. Organizace je v kontextu Ostravy velmi prospěšná – nabízí dětem ze sociálně slabých rodin a z vyloučených lokalit možnost kvalitně trávit svůj volný čas a pomáhá jim se zvládnutím školních povinností. Toto byla jednoznačná vize už při zakládání organizace a myslím, že se nám ji daří naplnit.
7. Rozšířit nabídku i pro dospívající mládež a vytvořit takové programy, které by pro ně byly atraktivní. V praxi se běžně stává, že k nám děti chodí do svých 12 – 13 let a potom se chytanou nejružnějších partiček a „kamarádů“ a středisko pro ně přestává být atraktivní.
8. Ano.

Získávání pracovního týmu a řízení:

1. Pomocí výběrového řízení, kontaktováním dalších salesiánských organizací, nebo v ideálním případě si „vychováváme“ budoucí pedagogy z řad dobrovolníků a studentů, kteří nám tady pomáhají.
2. Ze zákona musí mít pedagogické vzdělání (stačí i středoškolské).
3. HPP – 21, DPP – 16.
4. Přijímacím pohovorem.
5. Informace dostávají na pravidelných týdenních poradách, v případě potřeby individuálně ústně, případně písemně e-mailem.
6. Ano, samozřejmě; všechny programy jsou realizovány v týmu.
7. Zásadní a rovnocenné s vedoucím. Pouze v případech nerozhodnosti, vstupuje vedoucí a dává konečné rozhodnutí.
8. Částečně, vždy je co zlepšovat.
9. Možnost seberealizace, kreativní prostředí, materiální zabezpečení, týmová spolupráce, zaměstnanecké benefity.
10. Ano, samozřejmě, zaměstnanci mají možnost vybrat si 2x do roka kurz či školení; organizujeme také společné vzdělávání formou kurzů a školení.

Financování:

1. Dotace z MŠMT, dotace z města.
2. Dotace z MŠMT.
3. Minimální; vzhledem k cílové skupině jsou finanční možnosti účastníků a zejména jejich rodičů značně omezené.
4. Minimálně.

Spolupracující organizace:

1. Ano, zejména ostatní salesiánská střediska zřizovaná salesiánskou provincií Praha.
2. Ano, zejména sportovní turnaje a setkávání zaměstnanců, ředitelů, ekonomů, apod.
3. Ano. Zřizovatel pořádá několikrát ročně setkání ředitelů, ekonomů, pedagogů, nových zaměstnanců apod.
4. Naší specifikací je cílová skupina. Zaměřujeme se opravdu primárně na ty nejchudší děti a sekundárně na jejich rodiny.

Příloha č. 9: Přepis rozhovoru s respondentem NNO ONKO-AMAZONKY, spolek

Základní informace: Pohlaví žena

1. Je mi 58 let
2. 20 let pracuji v této organizaci a 5 let jsem předsedkyně

Cíle a poslání:

1. Sdílet stejný osud, potkávat se a pomáhat si.
2. -
3. Čtyři členky neformálně
4. Posláním spolku je zlepšovat kvalitu života onkologických patientek. Podáváme pomocnou ruku při překonávání osamělosti, pomáháme zbavit se strachu z budoucnosti, dodáváme víru do života a chuť k uzdravení. Snažíme se zlepšit informovanost veřejnosti o možnostech prevence, jsme připraveni poradit pacientům s jakýmkoliv druhem nádorového onemocnění. Pořádáme edukační besedy, ale i společenská setkání, rehabilitační cvičení, výlety a rekondační pobyty.
5. Jsem sama pacientka a mně osobně to hodně psychicky pomohlo.
6. 100 % práce je prospěšnost pro naše členky, a za druhé prevence, osvěta, sami jsme si tím prošly.
7. Více se zaměřit na prevenci, orientovat se na zdravou populaci.
8. Ano, je to poslání.

Získávání pracovního týmu a řízení:

1. Dohody o provedení práce, hlavně z řad členek.
2. Snaha něco dělat a změnit.
3. DPP, správa webu, cvičitelka.
4. Doporučení, spolupráce.
5. Jednou měsíčně výbor (5 osob), plánujeme akce, aktivity. Jeden krát ročně členská schůze.
6. Ano
7. Bereme podmínky členů, čerpáte z nápadů členů.
8. Ano na bázi dobrovolnosti, všichni vzájemná dohoda.
9. Dobrovolnictví, pocit že to má smysl, pomáhat lidem, spokojenost členek a účastníků.
10. Asociace aliance žen s rakovinou prsu, lékaři dělají školení.

Financování:

1. Členský příspěvek, příjmy s dotací statutárního města a obvodů, projekty, liga proti rakovině.
2. Dotace statutárního města a obvodů, projekty, liga proti rakovině.

3. Spolupodílejí se na financování rekondičních pobytů, členské příspěvky.
4. Sponzoři jen malá část.

Spolupracující organizace:

1. Liga proti rakovině, aliance žen s rakovinou prsu.
2. V Praze máme konference, sportovní setkání klubu MSK.
3. Ano.
4. Máme pouze členky ženy, jsou organizace, které mají i rodinné příslušníky,