



Ekonomická  
fakulta  
Faculty  
of Economics

Jihočeská univerzita  
v Českých Budějovicích  
University of South Bohemia  
in České Budějovice

Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích  
Fakulta ekonomická  
Katedra ekonomiky

Bakalářská práce

# Hodnocení efektivnosti investic do lidského kapitálu v nestátních neziskových organizacích

Vypracoval: Jaroslav Kamlach  
Vedoucí práce: Jaroslav Šetek

České Budějovice 2014/2015

JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH

Fakulta ekonomická

Akademický rok: 2013/2014

## ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Jaroslav KAMLACH**  
Osobní číslo: **E12052**  
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**  
Studijní obor: **Řízení a ekonomika podniku**  
Název tématu: **Hodnocení efektivity investic do lidského kapitálu v nestátních neziskových organizacích**  
Zadávající katedra: **Katedra ekonomiky**

### Z á s a d y p r o v y p r a c o v á n í :

Cílem bakalářské práce je analyzovat pozici vlivu investic do lidského kapitálu na příkladu vybrané nestátní neziskové organizaci a podat tak ucelený přehled o způsobu a možnostech řešení investování do sledovaných skupin (zaměstnanců a dobrovolníků) konkrétní neziskové organizace. Na základě analytického zpracování zjištěných informací doporučit kroky, které by vedly ke zvýšení efektivity v konkrétní neziskové organizaci.

Osnova:

1. Specifika lidského kapitálu pro neziskový sektor
2. Analýza investic podle cílových skupin neziskové organizace.
3. Vzdělávací politika pro neziskovou organizaci.
4. Analýza a zhodnocení komplexního systému investic do lidského kapitálu.
5. Srovnání s obdobnými organizacemi, doporučení do budoucna

Rozsah grafických prací:

Rozsah pracovní zprávy: 40 - 50 stran

Forma zpracování bakalářské práce: tištěná

Seznam odborné literatury:

Bachmann, P. (2011). Management neziskové organizace. Hradec Králové, Česká republika: Gaudeamus.

Boukal, P., & Vávrová, H. (2007). Ekonomika a financování neziskových organizací. Praha, Česká republika: Oeconomica.

Novotný, J. & Lukeš, M. (2008). Faktory úspěchu nestátních neziskových organizací. Praha, Česká republika: Oeconomica.

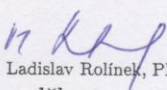
Pynes, J. (2004). Human resources management for public and nonprofit organizations. San Francisco: Jossey-Bass.

Rektořík, J. (2007). Organizace neziskového sektoru. Základy ekonomiky, teorie a řízení. Praha, Česká republika: Ekopress, s. r. o.

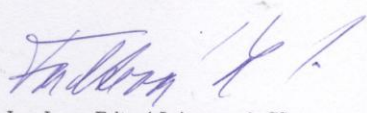
Vedoucí bakalářské práce: Ing. Jaroslav Šetek, Ph.D.  
Katedra ekonomiky

Datum zadání bakalářské práce: 12. března 2014

Termín odevzdání bakalářské práce: 30. dubna 2015

  
doc. Ing. Ladislav Rolínek, Ph.D.  
děkan

JIHOČESKÁ UNIVERZITA  
V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH  
EKONOMICKÁ FAKULTA  
Studentská 13 (27)  
370 05 České Budějovice

  
doc. Ing. Ivana Faltová Leitmanová, CSc.  
vedoucí katedry

V Českých Budějovicích dne 12. března 2014



## **Prohlášení**

Prohlašuji, že svoji bakalářskou práci jsem vypracoval samostatně pouze s použitím pramenů a literatury uvedených v seznamu citované literatury.

Prohlašuji, že v souladu s § 47 zákona č. 111/1998 Sb. v platném znění souhlasím se zveřejněním své bakalářské práce, a to - v nezkrácené podobě vzniklé vypuštěním vyznačených částí archivovaných Ekonomickou fakultou - elektronickou cestou ve veřejně přístupné části databáze STAG provozované Jihočeskou univerzitou v Českých Budějovicích na jejích internetových stránkách, a to se zachováním mého autorského práva k odevzdanému textu této kvalifikační práce. Souhlasím dále s tím, aby toutéž elektronickou cestou byly v souladu s uvedeným ustanovením zákona č. 111/1998 Sb. zveřejněny posudky školitele a oponentů práce i záznam o průběhu a výsledku obhajoby kvalifikační práce. Rovněž souhlasím s porovnáním textu mé kvalifikační práce s databází kvalifikačních prací Theses.cz provozovanou Národním registrem vysokoškolských kvalifikačních prací a systémem na odhalování plagiátů.

Datum

Podpis studenta

## **Poděkování**

Rád bych poděkoval vedoucímu své bakalářské práce, panu Ing. Jaroslavu Šetkovi, Ph.D. za rady, připomínky a určování směru práce. Dále děkuji zejména ředitelce Koníčka, o. p. s., Mgr. Marcele Barvínkové a jejím spolupracovníkům za trpělivost a ochotu zodpovědět všechny mé otázky. Taktéž děkuji ostatním vedoucím pracovníkům neziskových organizací, jejichž data jsem využil pro srovnání s Koníčkem. Nakonec bych ještě rád poděkoval panu Ing. Radku Touškovi, Ph.D. za sledování pokračování projektů, které jsme vytvořili pro občanské sdružení ŠVAGR, a poskytnutí informací o jejich průběhu.

# Obsah

Obsah .....	1
1. Úvod.....	3
2. Historie.....	5
3. Zařazení neziskového sektoru do národního hospodářství .....	6
3. 1. Členění národního hospodářství z hlediska principu financování .....	6
3. 2. Členění národního hospodářství podle Pestoffa .....	7
4. Charakteristika neziskového sektoru .....	11
4. 1. Charita a filantropie .....	11
4. 2. Vlastnosti NNO.....	11
4. 3. Veřejná a vzájemná prospěšnost.....	12
4. 4. Rámcové podmínky ovlivňující fungování NNO v ČR.....	12
4. 5. Typy neziskových organizací .....	14
4. 6. Vize, poslání a cíle NNO .....	16
5. Specifika lidského kapitálu pro neziskový sektor.....	18
5. 1. Lidé v neziskovém sektoru .....	18
5. 2. Vedoucí pracovníci NNO .....	19
5. 3. Dobrovolnictví .....	20
6. Obecně prospěšná společnost Koníček.....	24
6. 1. Charakteristika organizace.....	24
6. 2. Struktura lidských zdrojů.....	25
6. 3. Financování.....	28
6. 4. Vzdělávání .....	31
6. 5. Motivace zaměstnanců.....	36
7. Srovnání s obdobnými organizacemi.....	38
7. 1. Vyhodnocení srovnávací tabu.....	38

8. Závěr .....	42
I. Summary and keywords .....	44
II. Seznam použitých zdrojů .....	45
III. Seznam použitých obrázků a grafů .....	48
IV. Seznam příloh .....	49
V. Přílohy.....	50

# 1. Úvod

Tématem bakalářské práce je Hodnocení efektivnosti investic do lidského kapitálu v nestátních neziskových organizacích. Můj výběr pramenil z touhy po poznání, jak to chodí v neziskové organizaci.

Jako student oboru Řízení a ekonomika podniku se ode mě očekává, že jednou budu na vedoucí pozici určité ziskové společnosti. Nedílnou součástí tohoto zaměstnání bude samozřejmě i práce s lidskými zdroji – jejich výběr, hodnocení, motivování a odměňování. Jak to ale funguje v neziskové organizaci?

Nezisková organizace má svá vlastní specifika, jako je např. práce dobrovolníků, vysoká efektivita rozdělování finančních prostředků, určitá míra závislosti na dobré vůli ostatních a na dotacích od státu. Lidské zdroje zde taktéž mají jinou povahu, než je tomu u ziskového sektoru.

Jak je vidět, neziskové organizace se v mnohých ohledech liší od běžných obchodních společností a to je důvod, proč jsem si vybral výše zmíněné téma – abych prozkoumal i druhou stranu mince.

Cílem této bakalářské práce je analýza investic do lidských zdrojů a jejich srovnání s dalšími obdobnými organizacemi. Výsledkem bude průzkum investic, jejich efektivity a v případě nedostatků i návrh na jejich zlepšení.

Tato bakalářská práce se skládá ze dvou částí. Informace pro teoretickou část, do které patří historie NNO, charakteristika třetího sektoru a lidského kapitálu a z části i popis zvolené organizace, byly čerpány z odborných publikací českých i zahraničních autorů a taktéž i z mnoha internetových zdrojů.

Data pro zpracování druhé části zahrnující převážně srovnání Koníčka s obdobnými organizacemi, byla získána naprosto odlišným způsobem. Vychází především z osobních rozhovorů s představiteli všech zmíněných organizací a z dotazníků, jenž jsem těmto představitelům předal.

Za účelem získání potřebných dat jsem oslovil asi dvojnásobný počet organizací, než který byl uveden. Naneštěstí mnoho z nich buď na mou žádost o setkání vůbec neodpovědělo, nebo mi bylo sděleno, že daná organizace je příliš mladá a ještě neinvestuje do svých zaměstnanců.



Osobní rozhovory u většiny organizací proběhly jen s jejich představenými, ale u dvou jsem měl možnost se blíže seznámit i se zaměstnanci, prostředím a způsobem práce. Když nepočítám Kontakt bB, kde se rozhovor udál u bazénu, kde se postižení pohybovali, blíže jsem se se vším seznámil jen u Auticentra a převážně pak u Koníčka, který je ústřední organizací pro mou práci.

Kromě toho, že jsem strávil nějaký čas v kancelářích, kde jsem pozoroval práci, kterou zaměstnanci Koníčka odvádějí, jsem se bavil i s několika pracovníky, jako je např. finanční ředitel Zdeněk Říha. Nakonec jsem také odcestoval na statek do Skřidel, kde jsem celý den shromažďoval informace a taktéž jsem se zapojil do zooterapie, která zde probíhá.

Na pomezí první a druhé části je charakteristika obecně prospěšné společnosti Koníček, kde jsem mimo rozhovory a webové stránky dané NNO využil především poslední zveřejněné výroční zprávy a to převážně pro tvorbu grafů a tabulky. Kromě toho jsem zužitkoval své zkušenosti z předmětu Logistika, jehož cílem bylo vytvořit dlouhodobě udržitelný projekt pro jinou NNO s názvem ŠVAGR. Podobnou spolupráci s ekonomickou fakultou jsem tedy navrhl i pro Koníčka.

Bakalářská práce pak bude moci posloužit nejen pro mnou zvolenou obecně prospěšnou společnost Koníček, ale i pro ostatní podobné organizace, které hledají způsob zefektivnění svých investic.

## 2. Historie

Jedním ze základních rysů lidské společnosti je nutkání sdružovat se, přičemž nejčastěji se shromažďují lidé podobného smýšlení či postavení. Proto v historii nalezneme spoustu různých typů církevních spolků, šlechtických svazů, cechů, bratrstev apod. (Novotný, Lukeš a kol., 2008)

Není se co divit, že na počátku prvních „veřejně prospěšných organizací“ stála církev, která poskytovala služby, které dnes většinou spadají do neziskového sektoru – vzdělávací, sociální a zdravotnické. (Novotný, Lukeš a kol., 2008)

Vždyť přece církev dodnes hlásá o křesťanské lásce a pomoci bližním. Jednou z nejnámějších osobností se stala svatá Anežka Česká z rodu Přemyslovců, která zasvětila svůj život službě Kristu a o které papež Jan Pavel II. napsal: *„Sytila hladové, ošetřovala nemocné, pečovala o přestárlé, povzbuzovala bezradné a tak byla schopna šířit pokoj a smíření, dodávat útěchu a vlévat novou naději.“* (Chlumský, 2014, Sv. Anežka česká, Svědci k nám hovoří)

Svoboda sdružování trvala až do 12. července roku 1951, kdy byl vydán zákon č. 68/1951 Sb. „O dobrovolných organizacích a shromážděních“. Toho dne byly téměř veškeré formy sdružení zrušeny jako „přežitek minulosti“. Tento stav trval necelých 39 let až do 17. března roku 1990. V tento den byly přijaty 2 důležité zákony: zákon č. 83/1990 Sb. o sdružování a zákon č. 84/1990 Sb. o shromažďování. První ze zmiňovaných zákonů nahrazuje pojem spolek pojmem sdružení a dává občanům možnost volně se sdružovat. (Novotný, Lukeš a kol., 2008)

*„Sdruženími zákon charakterizuje spolky, společnosti, svazy, hnutí, kluby a jiné občanské skupiny.“* (Anderle, [2014], str. 1) *„V současnosti česká legislativa rozlišuje pouze občanské sdružení, nadaci, nadační fond a obecně prospěšnou společnost, ale historie zná desítky ekvivalentních názvů, z nichž mnohé jsou již dávno zapomenuty. Připomeňme alespoň: barokní sodality, legie, literátské kúry, vzdělanecké akademie, tovaryšstva, bratrstva, cechy, salony apod.“* (Novotný, Lukeš a kol., 2008, str. 32)

Od té doby se s neziskovými společnostmi takřkajíc protrhla hráz a mezera na trhu se začala rychle vyplňovat. Jak ukazuje tabulka (viz. Příloha č. 1), za první rok se počet organizací téměř ztrojnásobil, přičemž ke konci roku 2013 jich bylo přibližně 120 tisíc.

### 3. Zařazení neziskového sektoru do národního hospodářství

Neziskové organizace se v mnohých ohledech podobají těm ziskovým. Musejí mít svou vizi, cíle, strategie, dobrého vůdce, schopný kolektiv spolupracovníků a hlavně spokojené zákazníky a klienty. Všechny tyto aspekty je nutné mít na paměti, neboť i v neziskovém sektoru existuje konkurence a je třeba s ní počítat. (Novotný, Lukeš a kol., 2008)

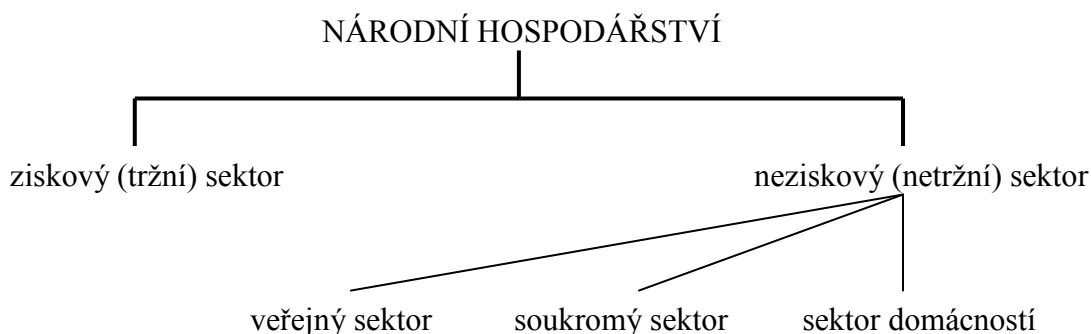
Na druhou stranu, neziskové organizace se pohybují ve svém specifickém prostředí, které se v určitých oblastech liší od tržního prostředí. Často jsou totiž zaměřené na uspokojování potřeb, jejichž pokrývání není pro většinu firem dostatečně atraktivní. Navíc klienti za poskytované služby obvykle nejsou ochotni či dokonce schopni zaplatit. (Novotný, Lukeš a kol., 2008) „*Specifické je nejen prostředí, ve kterém se pohybují, ale také jejich fungování.*“ (Novotný, Lukeš a kol., 2008, str. 17)

Aby bylo možné neziskový sektor dále charakterizovat, nejprve si ho musíme vymezit v národním hospodářství.

#### 3. 1. Členění národního hospodářství z hlediska principu financování

Podle principu financování si můžeme národní hospodářství rozčlenit dle následujícího schématu: (Rektořík a kol., 2010)

Obrázek 1: Členění národního hospodářství podle principu financování



**Zdroj:** Rektořík a kol., 2010

Ziskový (tržní) sektor získává finance prostřednictvím produkce a následného prodeje statků a služeb za cenu, která vzniká v tržním prostředí na základě vztahu mezi poptávkou a nabídkou. Cílem ziskového sektoru je tedy dosažení zisku. (Rektořík a kol., 2010)

Neziskový (netržní) sektor funguje na podobném, avšak nikoli stejném principu. I zde totiž subjekty mohou prodávat statky a poskytovat služby. Tímto způsobem však nezískávají klíčovou část financí nutnou pro provoz. Tu obdrží prostřednictvím tzv. přerozdělovacích procesů veřejných financí. Cílem tudíž není dosažení zisku, ale jistého užitku, nejčastěji formou veřejné služby. Tento sektor se podle předchozího schématu dělí na 3 části: (Rektořík a kol., 2010)

Neziskový veřejný sektor má ze všech tří sektorů nejpodobnější charakteristiky svému nadřazenému neziskovému sektoru. I tento je financován prostřednictvím veřejných financí a cílem je poskytnutí veřejné služby, avšak jak už ze samotného názvu vyplývá, řídicí úlohu zde zaujímá veřejná správa podléhající veřejné kontrole. (Rektořík a kol., 2010)

Neziskový soukromý sektor (též třetí sektor) je financován prostřednictvím soukromých financí od fyzických či právnických osob. Tyto osoby se rozhodly vložit své prostředky do chodu organizace, aniž by za to očekávali peněžitou či materiální návratnost „investice“. Určitou část prostředků mohou tyto organizace získávat též z veřejných financí. Cílem opět není zisk, nýbrž užitek. (Rektořík a kol., 2010)

*„Sektor domácností má v rámci národního hospodářství významnou roli svým začleněním do koloběhu finančních toků a vstupem na trh produktu, faktorů a kapitálu. Z pohledu teorie a praxe ekonomiky a řízení neziskových organizací má tento sektor význam pro formování občanské společnosti, jejíž kvalita je určující zpětně pro kvalitu těchto organizací.“* (Rektořík a kol., 2010, str. 14)

### **3. 2. Členění národního hospodářství podle Pestoffa**

Švédský ekonom Viktor Alexis Pestoff uspořádal výše zmíněné sektory na plochu rovnostranného trojúhelníka (Pestoff, 1995), přičemž velikost ploch jednotlivých sektorů je závislá na statistických údajích o neziskových organizacích. Jako data lze použít například podíl daného sektoru na HDP, zaměstnanosti,... (Rektořík a kol., 2010)

Tento ekonom „rozděluje národní hospodářství na čtyři sektory, a to na základě tří kritérií:

- podle kritéria financování provozu a rozvoje na sektor ziskový a neziskový,
- podle kritéria vlastnictví na sektor soukromý a veřejný,
- podle míry formalizace na sektor formální a neformální.“ (Boukal, Vávrová a kol., 2007, str. 9-10)

Někdy ale nelze jednoznačně určit, kam kterou organizaci zařadit, neboť hranice jednotlivých oblastí jsou místy nezřetelné. Občas se totiž stává, že se tyto sektory ovlivňují, či dokonce prolínají. (Rektořík a kol., 2010)

Následující schéma nám dává možnost představit si vztahy mezi těmito sektory a procesy, které zde probíhají. (Rektořík a kol., 2010)

Obrázek 2: Členění národního hospodářství podle Pestoffa (konečná fáze)



Zdroj: Rektořík a kol, 2010

Jak vyplývá z předchozího textu a nyní i z obrázku, místy se skutečně nacházejí tzv. smíšené a hraniční organizace.

„Jako příklad smíšené organizace je možné uvést soukromou střední školu, která svým posláním zasahuje do veřejného sektoru, má privátní charakter a je z určité části financována z veřejných financí.“ (Rektořík a kol., 2010, str. 17)

*„Zvláštním příkladem hraniční organizace je státní podnik, který byl zřízen za účelem podnikání některou z institucí veřejného sektoru a obhospodaruje státní majetek.“ (Rektořík a kol., 2010, str. 17)*

Jako smíšenou organizaci můžeme označit i určité neformální (nevznikly na základě platné legislativy) spolky a seskupení, které se nacházejí na spojení sektoru domácností a soukromé sféry. Většinou mají tyto organizace charitativní charakter, nebo se orientují na využití volného času dětí. Aby ale byla charakteristika úplná, je třeba zmínit i spolky hájící zájmy určité komunity, přičemž mohou takovéto situace snadno sklouznout k násilí. (Rektořík a kol., 2010)

Ve středu výše vyobrazeného trojúhelníka se nachází neziskový soukromý sektor, do kterého zasahují ostatní zóny a ovlivňují ho.

Vztah státu a 3. sektoru lze nejjednodušeji definovat. Stát má celkem tři možnosti, jak s neziskovým sektorem naložit: zabránit jeho vzniku, podporovat jej nebo si ho nevšímat. V České republice platí druhá možnost, kdy stát podporuje neziskové organizace buď přímo prostřednictvím různých dotací či grantů, či nepřímo pomocí daňových úlev. (Rektořík a kol., 2010)

Vztah mezi 3. sektorem a ziskovou soukromou sférou lze charakterizovat už poněkud hůře. Může se jednat např. o sponzorství. Problém ale nastává ve chvíli, kdy si začnou vzájemně konkurovat ať už v předmětu činnosti, či způsobu získávání zdrojů z veřejných financí. Ziskové organizace mohou požadovat podobné výhody, jaké mají jejich neziskoví konkurenti, např. výše zmíněné daňové úlevy. (Rektořík a kol., 2010)

Domácnosti mají ve 3. sektoru nezastupitelnou roli. Nejen že jsou jedním z hlavních zdrojů financování, ale také poskytují dobrovolnickou práci, bez které by některé neziskové organizace prakticky nemohly existovat. Domácnosti jsou navíc také klientem, který kupuje statky a služby. (Rektořík a kol., 2010)

Viktor Pestoff dále nastiňuje možnost vzniku úplně nového typu organizace, která je na pomezí mezi státem a 3. sektorem. (Rektořík a kol., 2010)

*„Princip spočívá v oficiálním předání části odpovědnosti např. za poskytování určitých služeb neziskovým organizacím. Vzniká tak zajímavý typ kvazi-veřejné/kvazi-soukromé organizace. Silné a slabé stránky tohoto modelu lze částečně v praxi pozorovat i dnes.“ (Rektořík a kol., 2010, str. 18)*

Jak se ale ekonomika neustále vyvíjí, může se v budoucnosti stát, že model bude vypadat úplně jinak. Některé typy organizací se mohou dostat do popředí, zatímco jiné zaniknou. Tyto změny označil Pestoff jako „welfare mix shift“. Tento švédský ekonom dále zastává názor, že expanze jednoho sektoru nemusí znamenat omezení jiného, protože i když se např. rozvine 3. sektor, stát stále sociální služby zajišťuje a může po libosti neziskovou sféru omezit. (Rektořík a kol., 2010)



## 4. Charakteristika neziskového sektoru

### 4. 1. Charita a filantropie

Charita a filantropie jsou základním kamenem každé neziskové organizace. Tyto pojmy se velmi často zaměňují a není divu. Jsou si opravdu velice blízké. Abychom však dokázali identifikovat jemné rozdíly, musíme se vrátit do minulosti.

Výraz charita má kořeny v latinském *caritatem*, slovu vyjadřujícím křesťanskou lásku ke svým bližním. Charitativní organizace před příchodem tzv. státu blahobytu (idealistický socialismus) byly záležitostí jednotlivců, státu a církví. Poté ale většina z nich přešla do působnosti státu. (Rektořík a kol., 2010)

Filantropie pochází z řeckého *philanthropos* a souvisí spíše s neziskovými organizacemi, jak je známe dnes. Stejně jako charita je motivována láskou ke svým bližním. U nás jsou takto založené organizace označovány jako „nestátní neziskové organizace“ (dále jen NNO), které vznikly bez přičinění státu a ani jím nejsou řízeny. Jak už bylo psáno výše, jsou tyto organizace z velké části závislé na dobré vůli lidí v oblasti financování a na práci dobrovolníků. (Rektořík a kol., 2010) „*Nejsou zde tedy proto, že si to přeje vláda, ale proto, že si to přejí občané.*“ (Rektořík a kol., 2010, str. 26)

V návaznosti na předchozí kapitolu lze tedy zjednodušeně říci, že filantropie udává směr neziskovému soukromému sektoru, kdežto charita je záležitostí neziskového veřejného sektoru. (Rektořík a kol., 2010)

### 4. 2. Vlastnosti NNO

Kromě Viktora Pestoffa jsou zde další dva „průkopníci“, které je třeba zmínit, neboť společně charakterizovali NNO na mezinárodní úrovni. Jedná se o Lestera M. Salamona a Helmuta K. Anheiera. Tito ekonomové se zasloužili o vytvoření tzv. strukturálně-operacionální definice, která vymezuje pět klíčových vlastností NNO. Ony vlastnosti popisují takto: (Boukal, Vávrová a kol., 2007)

- „*Organizations, i.e., they have an institutional presence and structure;*
- *Private, i.e., they are institutionally separate from the state;*

- *Not profit distributing, i.e., they do not return profits to their managers or to a set of “owners”;*
- *Self-governing, i.e., they are fundamentally in control of their own affairs; And*
- *Voluntary, i.e., membership in them is not legally required and they attract some level of voluntary contribution of time or money.“ (Salamon, Sokolowski et al., 1999-2004, str. 3)*

V překladu se jedná o to, že všechny NNO musí být: organizované, soukromé, nerozdělující zisk mezi vlastníky, samosprávné a dobrovolné.

### **4. 3. Veřejná a vzájemná prospěšnost**

Z hlediska poslání a charakteru jeho naplňování lze NNO rozdělit na 2 typy: organizace veřejně a vzájemně prospěšné. (Novotný, Lukeš a kol., 2008)

Veřejně prospěšné organizace se zaměřují, jak už samotný název napovídá, na veřejně prospěšnou činnost. Produkují statky a služby, které uspokojují širokou veřejnost a jejich zaměření je vně organizace. Jedná se tedy zejména o charitu, vzdělání, církev, nadace, sociální služby apod. (Novotný, Lukeš a kol., 2008)

Vzájemně prospěšné společnosti naopak uspokojují převážně potřeby své a svých členů, přičemž nesmí jednat proti zájmům veřejnosti. Obvykle se sdružují členové se stejnou profesí či koníčky. Příkladem tak mohou být občanská sdružení či zájmová sdružení právnických osob. (Novotný, Lukeš a kol., 2008)

Toto členění ale není jednoznačné a stejně jako v případě Pestoffova trojúhelníka, i zde se jednotlivé oblasti navzájem prolínají a ovlivňují. Není tedy vždy jasné, do které skupiny určitou organizaci zařadit. (Institut komunitního rozvoje. *Neziskové organizace*, © 2014)

### **4. 4. Rámcové podmínky ovlivňující fungování NNO v ČR**

Hlavních podmínek, které ovlivňují fungování NNO u nás, je celkem 7.

**1) Dostupnost zdrojů** – většina našich NNO se zaměřuje na využití zdrojů uvnitř státu. Jedná se tedy zejména o veřejné rozpočty. Jen některé organizace jsou

podporovány z oblasti strukturálních fondů EU. Jak už bylo psáno výše, nezanedbatelným zdrojem příjmů jsou též dárci, ať už se jedná o právnické či fyzické osoby. Existují ale i takové společnosti, které se pouze nespolehnají na dary a dotace, ale snaží se vytvořit určité finanční zdroje vlastní činností. NNO má ale v této oblasti značnou nevýhodu a tak se jedná povětšinou o doplňkový zdroj. (Novotný, Lukeš a kol., 2008)

- 2) **Infrastruktura** – „Do této oblasti lze zařadit jak servisní či domácí grantové instituce, tak především různé asociace a partnerství neziskových organizací.“ (Novotný, Lukeš a kol., 2008, str. 19)

Servisní služby v posledních letech ztrácejí dárce a tak se mohou potýkat s jistými finančními problémy. Také dochází k tzv. síťování neziskových organizací, což je výhodné pro oborové a regionální organizace. (Novotný, Lukeš a kol., 2008)

„Celostátní a všeoborové vykazují problémy spojené s komunikací a s mandátem na zastupování NNO při jednání s třetími osobami.“ (Novotný, Lukeš a kol., 2008, str. 20)

- 3) **Státní správa a samospráva** – spolupráce veřejné správy a NNO se neustále rozrůstá. Existují ale jisté problémy, které tento růst brzdí. Hovoříme například o nedůvěře v NNO a v nízkou úroveň komunikace. Přesto mají neziskové organizace nezastupitelnou roli zejména při řešení různých společensko-politických problémů, jako je domácí násilí a dětská správa. (Novotný, Lukeš a kol., 2008)
- 4) **Výzkum neziskového sektoru** – výše zmínění ekonomové L. M. Salomon a H. K. Anheier upozorňují na nebezpečí, týkající se neziskového sektoru. Stručně řečeno, schopnosti jsou omezené znalostmi tohoto sektoru. Je třeba zmínit několik organizací, které se touto oblastí zabývají. Je to např. Centrum pro výzkum neziskového sektoru (CVNS) (Novotný, Lukeš a kol., 2008), kde 12. 5. 2014 proběhl seminář s názvem „Trendy a charakteristiky českého neziskového sektoru 10 let po vstupu ČR do EU“. (Vláda České republiky. *Tisková zpráva ze semináře "Trendy a charakteristiky českého neziskového sektoru 10 let po vstupu ČR do EU"*, 2014)

Dalším důležitým „hráčem“ na tomto poli je Rada vlády pro nestátní neziskové organizace (RVNNO), která mimo jiné „sleduje, analyzuje a zveřejňuje informace o

*postavení NNO v rámci Evropské unie“.* (Vláda České republiky. *Rada vlády pro nestátní neziskové organizace*, © 2009-2014)

- 5) **Vnímání veřejností** – této oblasti jednoznačně vládou média. Je zcela na nich, v jakém světle budou vypovídat o NNO. Veřejnost je de facto závislá na informacích, které jim média sdělí. Bez těchto informací si lidé nemohou udělat obrázek a každý by si tak musel vystačit se svým omezeným pohledem na věc. Jelikož o sobě některé NNO nezveřejňují mnoho informací, lidé si mohou myslet, že finanční prostředky nejsou využity efektivně. Jsou si však vědomi důležitosti postavení NNO. (Novotný, Lukeš a kol., 2008)
- 6) **Právní prostředí** – nový občanský zákoník (NOZ) přišel s řadou změn i v oblasti NNO. Jednou z nich je zánik nejrozšířenější formy neziskové organizace – občanského sdružení. Byl totiž zrušen zákon 83/1990 Sb. o sdružování občanů, kde byla tato forma vymezena. Místo ní byl zaveden spolek. Také zákon 248/1995 Sb. o obecně prospěšných společnostech (o. p. s.) byl zrušen. Narozdíl od sdružení se ale o. p. s. nemusejí transformovat. Nelze však už zakládat nové. Změn se dočkaly i nadace a nadační fondy, jimž se otevřely nové možnosti. Toto je jen krátký výběr změn, které NOZ přinesl. Některým NNO zkomplikoval život, avšak jiné druhy dostaly šanci se rozvinout. (BVM. *Zákon Č. 89/2012 Sb., Občanský zákoník (dále jen NOZ) - neziskové organizace v roce 2014*, 2014)
- 7) **Úroveň vzdělání** – v současné době jsou, ať v ziskovém či neziskovém sektoru, největší konkurenční výhodou kvalitní pracovníci a v NNO to při omezených zdrojích platí dvojnásob. V oblasti vzdělávání jsou dvě důležité větve, na které je třeba myslet. Jedná se o teoretické vědomosti a naučit se využívat tyto informace v praxi. Základním kamenem každé organizace je dobrý manažer a jeho schopnosti. Takových manažerů je ale v NNO poskrovnu, neboť většina těch opravdu kvalitních zasvětila svůj život ziskovému sektoru. (Novotný, Lukeš a kol., 2008)

#### **4. 5. Typy neziskových organizací**

Jak už víme, přijetím NOZ došlo k mnoha změnám v oblasti NNO, z nichž některé byly nastíněny výše. Neziskové organizace lze rozdělit na 2 základní typy: NNO definované v NOZ a další přidružené „neziskové organizace“. (BVM. *Zákon Č.*

89/2012 Sb., *Občanský zákoník (dále jen NOZ) - neziskové organizace v roce 2014, 2014)*

Následující údaje nám ukáží druhy neziskových organizací, a co se s nimi stalo po přijetí NOZ.

Neziskové organizace podle NOZ:

- Občanské sdružení – transformováno na spolek
- Obecně prospěšné společnosti – zůstávají
- Nadace a nadační fondy – zůstávají
- Zájmová sdružení právnických osob – mohou pokračovat/transformace na spolek
- Círky a náboženské společnosti – zůstává
- Ústav – nově vzniklý (BVM. *Zákon Č. 89/2012 Sb., Občanský zákoník (dále jen NOZ) - neziskové organizace v roce 2014, 2014)*)

Do neziskového sektoru lze podle základních vlastností přiřadit ještě další typy organizací, které však jsou upravené ve svých vlastních zákonech: (BVM. *Zákon Č. 89/2012 Sb., Občanský zákoník (dále jen NOZ) - neziskové organizace v roce 2014, 2014)*)

- Honební společenstva – zůstává
- Organizace s mezinárodním prvkem – mohou pokračovat/transformace na spolek
- Společenství vlastníků jednotek – zůstává
- Politické strany a politická hnutí – zůstává
- Veřejné vysoké školy – zůstává
- Veřejné výzkumné instituce – zůstává (BVM. *Zákon Č. 89/2012 Sb., Občanský zákoník (dále jen NOZ) - neziskové organizace v roce 2014, 2014)*)

## 4. 6. Vize, poslání a cíle NNO

Všechny výše zmíněné termíny mohou některým lidem splývat dohromady. Proto je třeba si je před pokračováním upřesnit.

„Vize shrnuje to, čím chce společnost být“. (Progressive consulting. *Vize a mise firmy*, [2014])

Může zároveň i vyjadřovat heslo společnosti. Z toho důvodu by měla splňovat určité náležitosti: (Rektořík a kol., 2010)

- Jednoduchá
- Jednoznačná
- Srozumitelná
- Snadno zapamatovatelná (Rektořík a kol., 2010)
- „Hledí do daleké budoucnosti“
- „Popisuje neměnný stav“ (Rektořík a kol., 2010, str. 34)

Příkladem vize může být např. „Chceme chránit zvířata.“

Poslání je oproti vizi poněkud konkrétnější. „Říká jednoduše, proč organizace existuje a co dělá. Nastihuje zásadní, jedinečný účel organizace, a to stručným popsáním co organizace dělá a pro koho to dělá.“ (Progressive consulting. *Vize a mise firmy*, [2014])

Zároveň by mělo být různé od podobných společností (Progressive consulting. *Vize a mise firmy*, [2014]) a na jeho tvorbě by se taktéž měli podílet všichni členové organizace. (Plamínek, Svatoš, Hledíková, Babouček, Jandáková & Zetěk, 1996)

Poslání by tedy mělo mít tyto vlastnosti:

- Vychází z principu existence neziskových organizací
- Konkrétní
- Morální
- Vyjadřuje cíl organizace
- A další (Rektořík a kol., 2010)

Příkladem poslání může být např. „*Chceme trvale zlepšovat vztah člověk-zvíře-životní prostředí, pomáhat zmírňovat utrpení a zajišťovat životní pohodu zvířat v lidské péči i zvířat volně žijících.*“ (Nadace na ochranu zvířat. *Proč jsme tady*, © 2006)

Cíl je konkrétní žádoucí stav, kterého má být dosaženo v určitém čase při použití určitých zdrojů, přičemž vychází z poslání. (Rektořík a kol., 2010)

Základními cíli jsou cíle dlouhodobé, pro jejichž tvorbu je vhodné použít např. tzv. techniku SMART, která nám vyjadřuje jejich vlastnosti.

**Specifické** – jsou konkrétně popsány

**Měřitelné** – musí být možné změřit míru jejich splnění

**Akceptovatelné** – musí být v souladu s činností a posláním organizace

**Realizovatelné** – je možno jich dosáhnout za použití přiměřeného množství zdrojů

**Termínované** – musí být časově ohraničeny (Martin Zeman. *SMART cíle*, © 2008)



## 5. Specifika lidského kapitálu pro neziskový sektor

### 5. 1. Lidé v neziskovém sektoru

*„Lidé, pracující v neziskové organizaci, jsou často nadšenci, kteří chtějí pomáhat druhým či společnosti, a nejsou nutně odborníci na danou problematiku.“* (Novotný, Lukeš a kol., 2008, str. 79)

Jak už víme, odborníci a specialisté se pro neziskový sektor hledají velice těžce, neboť raději investují svůj čas v sektoru ziskovém. Nemnoho NNO má na postu personálního manažera (nebo jiné osoby, starající se o personální činnosti) odborníka. Pravděpodobně je to způsobeno vlivem 2 faktorů: nedostatkem specialistů v dané problematice, ochotných pracovat u NNO; a chybějícími prostředky neziskových organizací. Tuto funkci tedy většinou zastává vedoucí organizace. Podobně je tomu i u ostatních specializovaných postů, jako je třeba finanční manažer. Zde už je ale účast kvalifikovaných osob častější, což je pochopitelné, neboť problematika financí je poněkud složitější a ne každý tomu rozumí. (Novotný, Lukeš a kol., 2008)

Informační centrum neziskových organizací (ICN) upozorňuje na další podobný problém. *„Ve většině neziskových organizací chybí vedoucí pracovníci s řídicími dovednostmi.“* (Novotný, Lukeš a kol., 2008, str. 80)

Kromě výše mezd v NNO to může být způsobeno tím, že zde pracovníci nemají jistotu zaměstnání. Většina finančních prostředků je vázána jen na určitý projekt či období (nejčastěji je to následující rok). Až podle velikosti získaných financí se určí, zda-li počet pracovníků zůstane zachován. Existuje zde tedy velká fluktuace zaměstnanců. (Říha, osobní sdělení, 2014)

Oproti výše popsaným problémům je ale třeba také zmínit přínosy, které z práce pro NNO plynou. Ocení je především ženy, které v neziskovém sektoru zaujímají většinu pracovních sil, neboť jsou více humanitárně založené, než muži. Svou prací uspokojují tyto potřeby: (Novotný, Lukeš a kol., 2008)

*„Náležet ke skupině, v níž se cítí dobře a která je společností vnímána jako užitečná, smysluplně využívat svůj čas, být uznávaný a respektovaný, nalézt vlastní seberealizaci. V neziskových organizacích panuje často také příjemná atmosféra a vznikají úzké sociální vazby.“* (Novotný, Lukeš a kol., 2008, str. 80)

Příjemné pracovní klima a konání smysluplných věcí jsou tedy hlavní přednosti neziskového sektoru, přičemž první vlastnost není pravidlem. Záleží jen na lidech, jaký si vytvoří kolektiv. U NNO se to však vyskytuje s vyšší pravděpodobností než v ziskovém sektoru, kde může panovat spíše soutěživost. (Novotný, Lukeš a kol., 2008)

## **5. 2. Vedoucí pracovníci NNO**

Nejdůležitější osobou každé NNO je její vedoucí. V čem se ale liší od řídicích pracovníků ziskového sektoru?

V zásadě to musí být lidé podobného ražení a s podobnými vlastnostmi a schopnostmi. Jak ale vysvětluje Martin Lukeš (2008), určité rozdíly tu najdeme. „*Patří mezi ně nejen odlišná motivace, ale i mimořádné nároky na integritu osobnosti, která se často musí vypořádat s hledáním rovnováhy mezi výkonem a uspokojováním potřeb klientů či členů organizace.*“ (Novotný, Lukeš a kol., 2008, str. 80)

Jiný autor, Peter Drucker (1994), definuje 3 nedílné schopnosti manažera NNO. Jedná se o:

- Vytvořit funkční tým
- Přijmout odpovědnost
- Vést organizaci v dobrých i zlých časech (Drucker, 1994)

Vedoucí NNO je často i jejím zakladatelem. Dá se tedy říci, že organizace je na něm do značné míry závislá. Takovýto pracovník by neměl investovat všechnen svůj čas do zdárného chodu firmy. Tím na něm bude závislá ještě více a bylo by pravděpodobné, že by s jeho odchodem mohla přestat fungovat. (Novotný, Lukeš a kol., 2008)

Řídicí pracovník NNO by měl mít takovéto vlastnosti: „*přijímající odpovědnost a riziko, iniciativní, s vyšší vlastní efektivitou a interním místem kontroly. Vnímali se také jako extrovertní, svědomití, přívětiví, emočně stabilní a otevření zkušenostem.*“ (Novotný, Lukeš a kol., 2008, str. 81)

Jak už víme, ústředním motivem těchto pracovníků není zisk či samostatnost. NNO sice může ony 2 faktory do určité míry splňovat, ale existuje a funguje převážně z touhy činit něco dobrého a smysluplného, tedy pomáhat druhým nebo ochraňovat

přírodu. To je zásadní rozdíl mezi manažery ziskového a neziskového sektoru. (Novotný, Lukeš a kol., 2008)

### **5. 3. Dobrovolnictví**

Jak už bylo řečeno, spousta NNO je doslova závislá na dobrovolnících. Existuje mnoho jednoduchých či složitých definic dobrovolnictví. Všechny ale mají jednu společnou věc: dobrovolník se snaží pomáhat ostatním, a to bez nároku na odměnu či s jejím naprostým minimem. (Boukal, Vávrová a kol., 2007)

Není ale tak docela pravda. Jak tvrdí Frič, odměna nemusí být pouze hmotného či finančního charakteru. Hlavní odměnou pro dobrovolníka je pocit, že dělá něco dobrého a smysluplného. (Frič, 2001)

Zajímavý je též ekonomický pohled na odměňování dobrovolníků. Ekonomika totiž vidí dobrovolníka jako pracovníka, který za svou odvedenou práci dostane příslušnou odměnu, kterou ovšem ihned vkládá zpět do NNO jako dar. Lze si tak snadno představit cenu dobrovolné práce. Kromě toho lze tuto práci chápat jako formou nepeněžitého daru. (Boukal, Vávrová a kol., 2007)

Jedna z nejznámějších a nejuváděnějších definic, kterou použiji i já, je podle Sozanské a Tošnera, kteří tvrdí, že dobrovolník je „*člověk, který bez nároku na finanční odměnu poskytuje svůj čas, svoji energii, vědomosti a dovednosti ve prospěch ostatních lidí či společnosti.*“ (Tošner, Sozanská, 2002, str. 35)

I když je teoretické definování poměrně jednoduché, v praxi už to tak snadně identifikovatelné není. Tím mám na mysli symbolické odměny a především tzv. firemní dobrovolnictví. (Novotný, Lukeš a kol., 2008)

Firemní dobrovolnictví je zajímavým způsobem spolupráce ziskových a neziskových organizací. Zaměstnanci podnikatelského sektoru jsou podporováni pracovat v NNO, přičemž dostávají běžný plat. Obvykle je to díky poskytnutí placeného volna. Výhody pak leží na všech frontách. Zisková organizace si zlepší reputaci, což může ovlivnit zisky. Zaměstnanci jsou spokojenější, neboť mohli na chvíli dělat něco, co je morálně uspokojovalo a NNO na pár dní získala dobrovolníky a někdy i profesionály, kteří díky svým nápadům zlepšili chod organizace. (Novotný, Lukeš a kol., 2008)

Zmínění profesionálové nejenže poskytují rady, ale zároveň mohou i něco nového naučit pracovníky NNO, kteří se tak snadno a zdarma dostanou k informacím, které by jinak za poplatek získali na některém ze vzdělávacích kurzů.

Opustíme-li ale firemní dobrovolnictví a vrátíme se zpět, můžeme do výhod práce dobrovolníků u NNO zahrnout ještě tyto: (Boukal, Vávrová a kol., 2007)

- **Levná pracovní síla**
- **Nové pohledy a názory přinesené dobrovolníky**
- **Zpětná vazba** – názory na fungování organizace
- **Duch a nadšení** – podpora u psychicky náročných činností
- **Propagace** – šíření dobrého jména
- **Uchazeči o práci** – dobrovolníci už jsou dobře seznámeni s chodem organizace (Boukal, Vávrová a kol., 2007)

Dobrovolnictví lze, podle Nováka z hlediska místa konání a délky práce, rozdělit na 3 základní druhy:

- *„Jednorázové akce*
- *Dlouhodobé dobrovolnické programy*
- *Dobrovolnickou službu*

*Jednorázovými akcemi se v praxi jedná hlavně o benefiční akce, kampaně, organizování závodů apod. Naopak pravidelná spolupráce v delším časovém období je znakem dobrovolnického programu. Pokud dobrovolník vykonává dlouhodobou výpomoc v zahraničí nebo mimo svůj domov, hovoříme o dobrovolnické službě, či misi.“* (Novotný, Lukeš a kol., 2008, str. 106)

Položíme-li si otázku, co lidi motivuje k dobrovolnické práci, odpovědí nebude pouze dobrý pocit a smysluplnost, jak bylo uvedeno na začátku kapitoly. Jsou to sice hlavní důvody, ale zdaleka nejsou jediné. Může se totiž jednat také o:

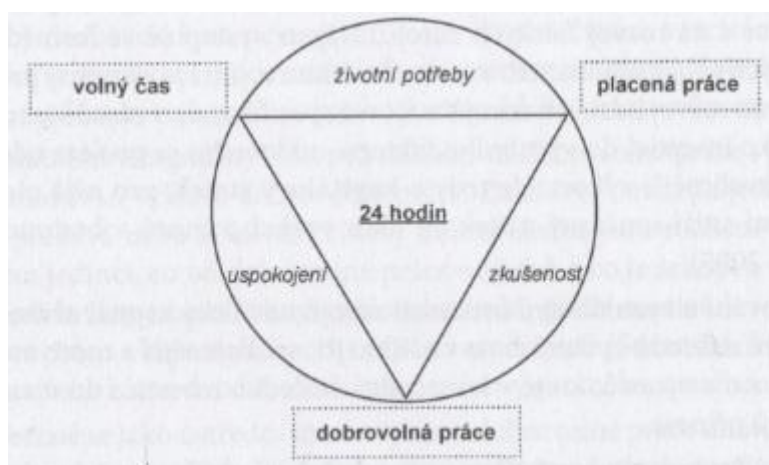
- *„Získání zkušeností*
- *Přátelství a kontakty*
- *Uplatnění schopností a vzdělání*

- *Zážitky a zábava*
- *Nová řešení*
- *Nový pohled na svět*“ (Boukal, Vávrová a kol., 2007, str. 80-81)

Když dobrovolnická práce přináší užitek nejen organizacím, ale i samotným dobrovolníkům, proč jich pak není více?

Jednu z možných odpovědí si můžeme představit prostřednictvím následujícího diagramu:

**Obrázek 3: Diagram vztahu placené práce, dobrovolnictví a volného času**



**Zdroj:** Novotný, Lukeš a kol., 2008

Člověk si rozděluje svůj čas do těchto oblastí: volný čas, placené práce a dobrovolné práce (vrcholy trojúhelníka). Využitím příslušné aktivity pak získává určité přínosy: životní potřeby, uspokojení, zkušenost (stany trojúhelníka). (Novotný, Lukeš a kol., 2008)

*„Placené práce přináší především prostředky pro životní potřeby a ceněné zkušenosti. Volný čas umožňuje uspokojovat další životní potřeby (spánek a odpočinek) a zvyšování osobního uspokojení ze spotřeby. Dobrovolná práce zprostředkovává ceněné zkušenosti jako při placené práci a uspokojení obdobně jako u volného času.“* (Novotný, Lukeš a kol., 2008, str. 112)

Čas je tedy hlavní důvodem, proč jen málo lidí pracuje formou dobrovolnictví. Ve volném čase většinou lidé spotřebovávají své finanční zdroje, které je nutno nějakým způsobem získat zpět. (Novotný, Lukeš a kol., 2008)

Dobrovolnou prací se tudíž zabývají především lidé s nutností získat pracovní zkušenosti (zejména studenti) nebo lidé s přebytkem volného času a bez pracovních příležitostí (především senioři a postižení).

## 6. Obecně prospěšná společnost Koníček

### 6. 1. Charakteristika organizace

Obecně prospěšná společnost Koníček (dále jen Koníček) je NNO působící v jihočeském kraji. Jejím posláním je „*přispívat ke zkvalitnění života a rozvoji osobnosti dětí i dospělých, nejen se znevýhodněním.*“ (Koníček, o.p.s. Koníček, o. p. s., © 2009)

Tato NNO se zabývá širokou škálou činností pomáhajících lidem s postižením či s problémy zařadit se do společnosti, přičemž neodmítá pomoci ani zcela zdravým a „bezproblémovým“ občanům. (Koníček, o.p.s. Koníček, o. p. s., © 2009)

Pro lepší představu si zde uvedeme i cíle organizace:

- „*snížení rizika sociálního vyloučení*
- *začlenění osob do společnosti a na trh práce*
- *zlepšení zdraví a fyzické kondice*
- *zlepšení psychické kondice a rozvoj psychických dovedností a schopností*
- *rozvoj sociálních schopností a dovedností a posílení osobních vlastností*
- *pozitivní a smysluplné trávení volného času*“ (Koníček, o.p.s. Koníček, o. p. s., © 2009)

Poskytované služby se zde rozdělují na 4 základní sektory:

#### 1) „**Sociálně aktivizační služba**“

- *volnočasové, tvořivé, zájmové, vzdělávací a poznávací aktivity*
- *aktivní muzikoterapie „Kapela Koníček“*
- *dramaterapie „divadlo Bezvadydivadlo“*
- *přístup k internetu, základy práce s počítačem, vzdělávací a přednášková činnost*
- *zooterapie (hipoterapie, zookoutek), výlety za zvířátky*“ (Koníček, o.p.s. Koníček, o. p. s., © 2009)

#### 2) „**Sociální rehabilitace**“

- *nácvik dovedností pro zvládnání péče o vlastní osobu, soběstačnosti a dalších činností vedoucích k sociálnímu začleňování, zejména v oblasti zaměstnání*
- *zprostředkování kontaktu se společenským prostředím*
- *výchovné, vzdělávací a aktivizační činnosti*



- *pomoc při uplatňování práv, oprávněných zájmů a při obstarávání osobních záležitostí*“ (Koníček, o.p.s. Koníček, o. p. s., © 2009)

### 3) *„Volnočasové a vzdělávací aktivity*

- *jezdecké aktivity, výuka jízd na koni, jízda na vedeném koni*
- *tvořivé aktivity, zdokonalení nejen jemné motoriky*
- *vzdělávací aktivity, seznámení se zvířaty a zásadami vzájemného soužití lidí a zvířat*
- *poznávací aktivity, probuzení zájmu dětí o okolní svět, historii, faunu a flóru*“ (Koníček, o.p.s. Koníček, o. p. s., © 2009)

### 4) *„Zooterapie*

- *speciální forma fyzioterapie, socioterapie a psychoterapie prostřednictvím kontaktu se zvířetem*
- *hipoterapie - speciální terapie prostřednictvím koně*
- *Zookoutek - program "Máme rádi zvířátka"*“ (Koníček, o.p.s. Koníček, o. p. s., © 2009)

Snad jen kromě kapely a divadla jsou veškeré tyto služby poskytovány na 2 místech: v kanceláři v Českých Budějovicích a na statku ve Skřidlech u Velešína.

## **6. 2. Struktura lidských zdrojů**

Koníček má celkem 12 „stálých“ zaměstnanců. Slovem „stálých“ je myšlen optimální počet za předpokladu, že budou peníze na jejich financování. Jak mi bylo řečeno finančním ředitelem Zdeňkem Říhou, existuje zde velká fluktuace pracovníků v závislosti na množství získaných finančních prostředků. V příznivých letech to může být oněch 12 a více zaměstnanců. V hubených letech pak třeba jen 8. To ale neznamená, že by nějak utrpěla kvalita poskytovaných služeb. Jen pak nemusí být poskytovány v takovém rozsahu. (Říha, osobní sdělení, 2014)

Dalšími nedílnými pracovníky jsou zde dobrovolníci, kteří většinou patří mezi studenty Jihočeské univerzity. Konkrétně přicházejí z teologické a zdravotně sociální fakulty, s nimiž Koníček spolupracuje. I když se jejich počet během roku neustále mění, obvykle je jich kolem 5. (Barvínková, osobní sdělení, 2014)

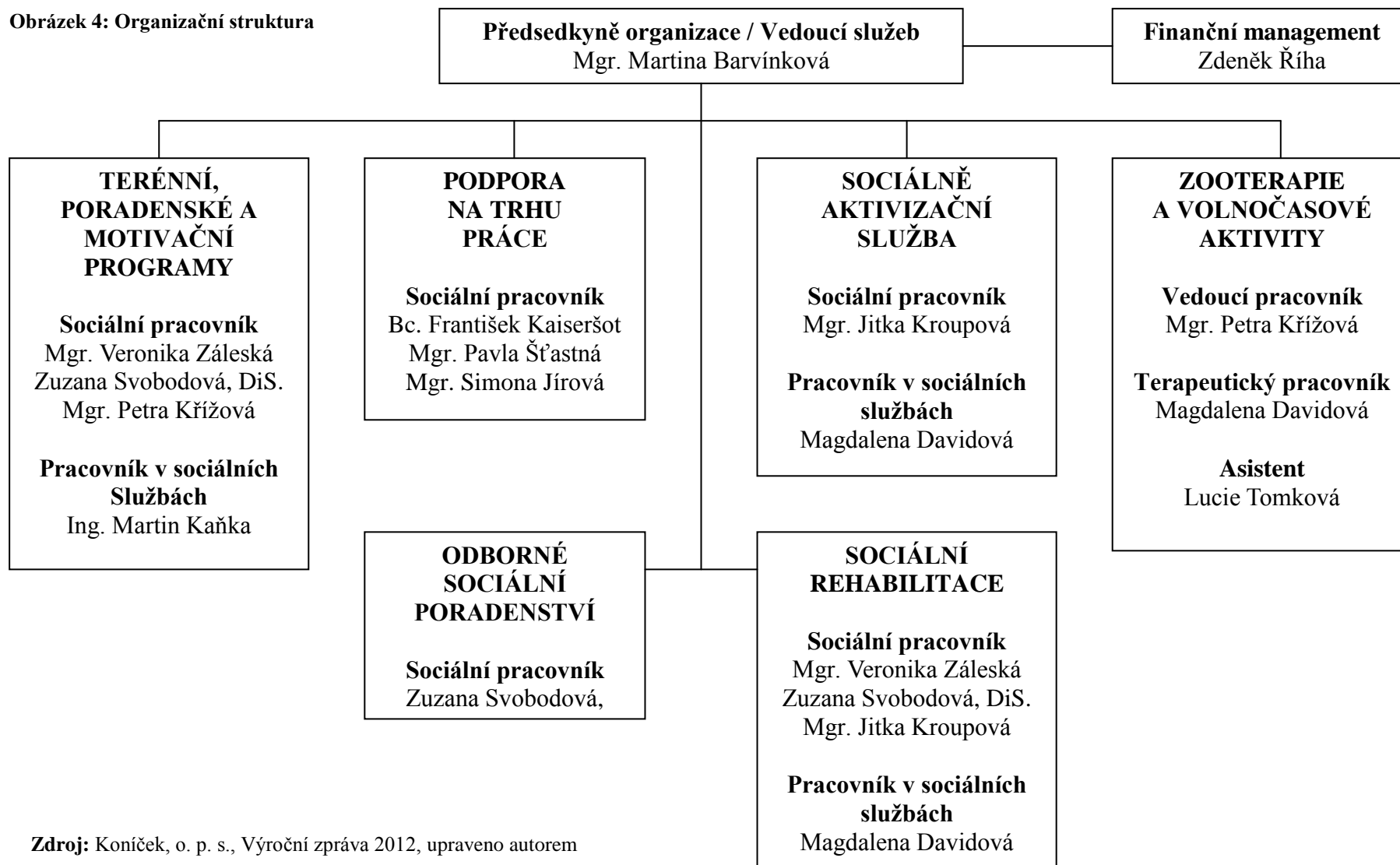
Dobrovolníci jsou mladí muži i ženy, přičemž muži u organizace obvykle příliš dlouho nevydrží (některé důvody viz kapitola 5. 1.). Jedná-li se o studenty na praxi,

zabezpečují spíše sociální a poradenské služby v kanceláři. Ti, kteří se z vlastní vůle vrátí, pak obvykle pracují na statku (pokud se nedohodnou jinak), kde se starají o zvířata. V obou případech ale musejí své povinnosti vykonávat pod odborným dozorem zkušeného zaměstnance. (Barvínková, osobní sdělení, 2014)

V současnosti je na statku mezi ostatními dobrovolníky jedna pravidelně pracující dívka (taktéž studentka), o které organizace uvažuje jako o budoucím zaměstnanci. Není se co divit. Chod organizace zná jako své boty, ráda pracuje s koňmi a pomáhá postiženým dětem. (Barvínková, osobní sdělení, 2014)

Jelikož peněz není v neziskovém sektoru nazbyt, není divu, že někteří zaměstnanci zabezpečují poskytování několika druhů služeb najednou, jak je vidět v organizační struktuře uvedené níže. Vedoucím pracovníkem všech oddělení je ředitelka Mgr. Martina Barvínková. Pouze jediný sektor má jiného řídicího pracovníka a to Zooterapie a volnočasové aktivity, který vede Mgr. Petra Křížová. Všude samozřejmě ještě mohou účinkovat dobrovolníci a praktikanti. (Koníček, o.p.s. *Výroční zpráva 2012*, 2009)

Obrázek 4: Organizační struktura



**Zdroj:** Koníček, o. p. s., Výroční zpráva 2012, upraveno autorem

### 6. 3. *Financování*

Jelikož Koníček náleží ke třetímu sektoru, nemůže se spolehnout pouze na finance z prodeje výrobků a služeb tak, jak to dělají firmy ziskové. Je nutné hledat další, alternativní cestu k sehnání prostředků.

Největším zdrojem financování, bez kterého by se Koníček téměř jistě neobešel, jsou dotace z Evropských strukturálních fondů, konkrétně se jedná o Evropský sociální fond (ESF). (Koníček, o.p.s. *Výroční zpráva 2012*, 2009)

Tento fond „*se zaměřuje na podporu neinvestičních projektů: např. rekvalifikace nezaměstnaných, speciální programy pro osoby se zdravotním postižením, děti, mládež etnické menšiny a další znevýhodněné skupiny obyvatel.*“ (EurActiv. *Strukturální fondy*, © 2004-2015.)

I když je to nejdůležitější zdroj, je také do značné míry rizikový. Existuje zde totiž určitá „díra“, která znemožňuje okamžité čerpání financí. Nejdříve je pro NNO nutné projekt realizovat, což určitě vyžaduje další finanční zdroje. Teprve po oné realizaci může zažádat o platbu dotace, načež musí po následující léta prokazovat udržitelnost projektu. (Říha, osobní sdělení, 2014)

Pro lepší představu uvedu jednoduchý příklad. V polovině roku 2015 je přijata tzv. výzva. Po splnění projektu NNO zažádá o platbu dotace, avšak reálné peníze uvidí až roku 2016. Čas mezi přijetím výzvy a obdržení financí je ona zmíněná díra, která může trvat třeba celý rok. (Říha, osobní sdělení, 2014)

Druhým největším zdrojem jsou pak dotace od vlády a ministerstev, konkrétně pak Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy (MŠMT) ČR a Ministerstvo práce a sociálních věcí (MPSV) ČR. (Koníček, o.p.s. *Výroční zpráva 2012*, 2009)

Dotace jsou určené na úhradu výdajů na hlavní poskytované služby dané NNO. V rámci MŠMT se jedná o podporu zooterapie a u MPSV to může být např. sociální rehabilitace či odborné sociální poradenství. (Koníček, o.p.s. *Výroční zpráva 2012*, 2009)

Posledním z velkých zdrojů jsou pak dotace od kraje a města, které fungují na podobném principu, jako dotace předchozí. (Koníček, o.p.s. *Výroční zpráva 2012*, 2009)

Mezi menší zdroje můžeme zařadit např. velmi nepravidelné dary od nadací, které se obvykle pohybují mezi 10 až 50 tisíci korunami. I zde ale existuje výjimka

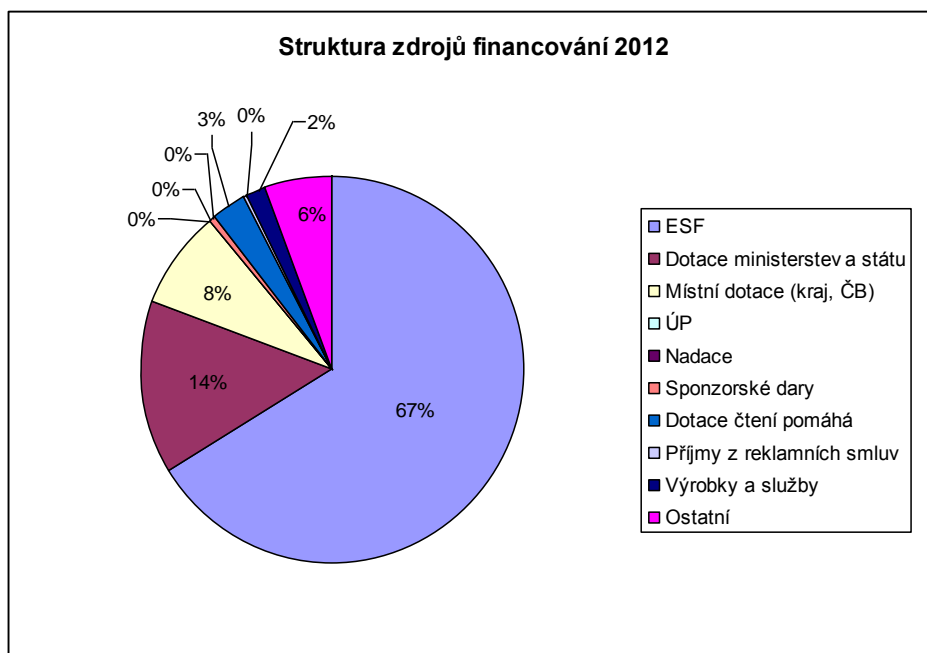
potvrzující pravidlo a tou je nadace Pomozte dětem, která jednou poskytla příspěvek ve výši 200 000 Kč. (Říha, osobní sdělení, 2014)

Sponzorské dary pochází většinou od právnických osob a obvykle mají hmotný charakter. Mluvíme tedy např. o pytli zrní, dřevě na novou ohradu či bramborách na tzv. Skřidelský brambor, což je akce prováděná Koničkem na statku ve Skřidlech. Kromě potravin získala tato NNO téměř veškeré vybavení kanceláří, ať už se jedná o skříň, kávovar nebo počítač, taktéž darem. V říjnu roku 2014 navíc obdržela darem automobil. (Říha, osobní sdělení, 2014)

Samozřejmě je zde ještě celá řada možností, jak financovat NNO, jako třeba tržby z prodeje výrobků a poskytování služeb, různé sbírky či příjmy z reklamních smluv. To vše a ještě mnohem více lze vyčíst ze zjednodušené výroční zprávy Konička z roku 2012, která zobrazuje příjmy z jednotlivých sektorů (viz. Příloha č. 2).

Pro lepší představu bude vhodnější převést předešlé údaje do následujícího grafu.

**Graf 1: Struktura zdrojů financování 2012**



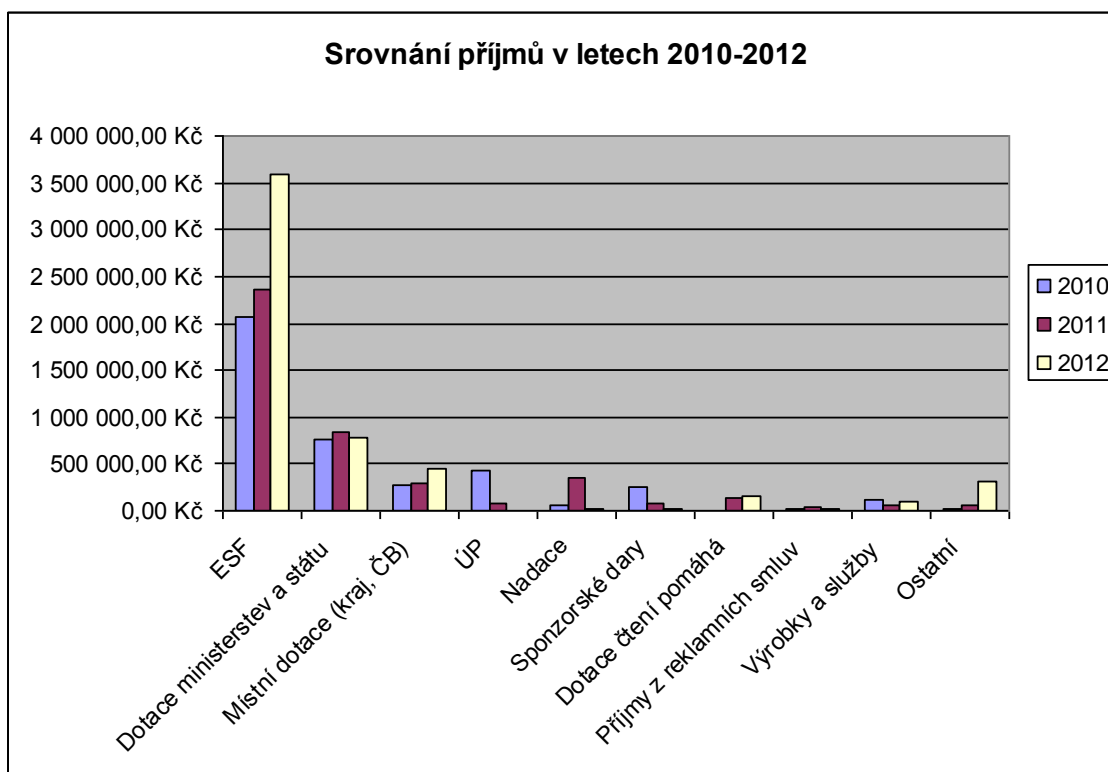
**Zdroj:** Koniček, o. p. s., Výroční zpráva 2012, upraveno autorem

Jak vidíme, 67% všech příjmů skutečně tvoří ESF a s hodnotou téměř 3,6 milionu Kč zde jasně dominuje. Ostatní příjmy jsou daleko menší, jako vládní a místní dotace, a některé jsou v celkovém měřítku naprosto zanedbatelné. To platí zejména o úřadu práce (ÚP), nadacích, sponzorských darech a příjmech z reklamních smluv.

Musíme si ale uvědomit, že během let se struktura zdrojů mění. Rok 2012 byl např. obzvláště příznivý, co se dotací z ESF týče. Naopak rok 2014 zase zaznamená značný růst v oblasti sponzorských darů, pravděpodobně díky výše zmíněnému automobilu.

Abychom pochopili kolísání jednotlivých zdrojů, musíme je porovnávat v řádu několika let. Já zvolil poslední 3 zveřejněné roky.

**Graf 2: Srovnání příjmů v letech 2010-2012**



**Zdroj:** Koniček, o. p. s., Výroční zprávy 2010–2012, upraveno autorem

Jak nyní můžeme vidět, většina příjmů i během několika let osciluje kolem určité hodnoty, avšak nalezneme případy, kdy některý zdroj prakticky zmizí a jiný naopak raketově vzroste.

Při dotazování zaměstnanců Konička jsem objevil další možnost financování, nad kterou žádný z pracovníků neuvažoval. Jak už víme, tato organizace spolupracuje s teologickou a zdravotně sociální fakultou Jihočeské univerzity. Navrhoval bych, aby své pole působnosti rozšířila o další fakultu a to ekonomickou.

Studenti zde mají za úkol, v rámci předmětu Logistika, vytvářet dlouhodobě udržitelné a logisticky propracované projekty na určité téma, přičemž spolupracují s různými organizacemi za účelem dosažení předem stanoveného cíle.

Např. roku 2013 měli studenti vymyslet projekt na téma „recyklace odpadu“ a to na pomoc občanskému sdružení ŠVAGR, které taktéž pomáhá postiženým a sociálně handicapovaným dětem. Byly vymyšleny celkem 4 projekty, které za nepatrnou dobu své existence vydělaly více než 10 000 Kč, přičemž některé z nich stále ještě fungují. Celý výtěžek byl samozřejmě věnován ŠVAGRovi.

Kdyby se tedy Koníček rozhodl pro bližší spolupráci s Jihočeskou univerzitou, mohl by tak získat potenciální a ne zcela zanedbatelný zdroj financování.

## **6. 4. Vzdělávání**

Jak bylo psáno výše, největší konkurenční výhodou jsou v současné době zaměstnanci a s tím jde ruku v ruce rozvoj jejich potenciálu. Hovoříme tedy o vzdělávání lidských zdrojů.

Jelikož v Koníčkově jsou dva druhy pracovníků, řadoví zaměstnanci a dobrovolníci, je nutné hovořit o vzdělávání každého z nich, neboť se velmi liší.

Podle §111 zákona 108/2006 Sb. o sociálních službách, je zaměstnavatel „*povinen zabezpečit sociálnímu pracovníku další vzdělávání v rozsahu nejméně 24 hodin za kalendářní rok, kterým si obnovuje, upevňuje a doplňuje kvalifikaci.*“ (Podnikatel.cz. Předpis č. 108/2006 Sb. Zákon o sociálních službách, 2014)

Za formy vzdělávání zákon považuje tyto:

- „*specializační vzdělávání zajišťované vysokými školami a vyššími odbornými školami navazující na získanou odbornou způsobilost k výkonu povolání sociálního pracovníka*
- *účast v kurzech s akreditovaným programem*
- *odborné stáže*
- *účast na školicích akcích*
- *účast na konferencích“* (Podnikatel.cz. Předpis č. 108/2006 Sb. Zákon o sociálních službách, 2014)

Jelikož je tedy vzdělávání v sociálních službách povinné, je jasné, že někdy může být financováno prostřednictvím dotací. Zde ale nastává jeden závažný problém, který prakticky Koníčkově znemožňuje dotací využít. Tím problémem je skutečnost, že se

zmíněné kurzy a konference konají převážně mimo jihočeský kraj a dotace hradí pouze onen kurz, nikoli však cestu, ubytování či stravu.

Abychom si to lépe přiblížili, představme si, že se koná několikadenní kurz např. v Brně. Celkové náklady na takovou cestu a následný pobyt by činily dle výpovědi ředitelky Koníčka přibližně 10 000 Kč, možná více a to jen na jednoho zaměstnance. Má-li ale Koníček 12 pracovníků, náklady by se vyšplhaly na nejméně 120 000 Kč, což je příliš velká finanční rána. Z toho důvodu je třeba pečlivě zvažovat, jestli přijmout peníze z dotace, nebo zda si raději najít nějaký bližší, avšak placený kurz. (Barvínková, osobní sdělení, 2014)

S tím ale přichází další nevýhoda a možná až riziko. V okolí se mohou např. vyskytovat pouze kurzy, které nejsou až tak potřeba, jak by se hodilo. Nemusí jít o celý kurz, ale pouze jeho část. Ať už jsou účastníkům získávané informace již známé či jsou pro ně dokonce nepotřebné, má to stejné následky – zbytečné náklady pro neziskovou organizaci.

Jelikož nemá Koníček peněz nazbyt, může se v hubenějších letech snadno přihodit situace, kdy nemá prostředky na úhradu dalšího rozvoje svých zaměstnanců. Vzdělávání ale ze zákona povinné. Co s tím tedy udělat?

Pravidlem je, že všichni pracovníci v NNO chtějí nějakým způsobem přispívat a pomáhat veřejnosti a to za cenu určitého ušlého zisku, který by získali ve výdělečné sféře. Jsou tedy od základu „rozdavační“ a i když se jim to nezamlouvá, nečiní jim příliš velké potíže uhradit kurz z vlastní kapsy. (Barvínková, osobní sdělení, 2014)

Někteří dobrovolníci jsou na tom v podstatě stejně jako řadoví zaměstnanci. Hovoříme zde o dlouhodobých či dokonce stálých dobrovolnících, jako je např. ona studentka, kterou má Koníček v úmyslu v budoucnosti zaměstnat. (Barvínková, osobní sdělení, 2014)

Je to dáno výše zmíněným zákonem 108/2006 Sb. o sociálních službách, který o dlouhodobých pracovnících říká toto: „*Povinnost dalšího vzdělávání se vztahuje na zaměstnance, kteří jsou zařazeni jako sociální pracovníci nebo pracovníci v sociálních službách. Forma pracovně-právního vztahu není rozhodující.*“ (Ministerstvo práce a sociálních věcí. *Odpovědi na časté dotazy k dalšímu vzdělávání sociálních pracovníků a pracovníků v sociálních službách podle § 111 odst. 1 zákona č. 108/2006 Sb., o sociálních službách, v platném znění, [2014]*)



Jelikož dobrovolníci při vstupu do organizace podepisují určitou pracovní smlouvu (smlouva o výkonu dobrovolnické činnosti), jejíž součástí je mimo jiné i prohlášení o mlčenlivosti a pojištění od organizace, vstupují tím do onoho pracovní-právního vztahu a zákon se na ně taktéž vztahuje. (Barvínková, osobní sdělení, 2014)

Kromě výše popsaných způsobů vzdělání je navíc každý začínající dobrovolný pracovník proškolen příslušným kvalifikovaným zaměstnancem, v jehož sektoru se dobrovolník rozhodne pracovat. Jak už víme, Koníček poskytuje své služby na 2 místech – administrativní a sociální služby v kanceláři a zooterapii na statku. Podle toho se také odvíjí náplň učení. (Barvínková, osobní sdělení, 2014)

Ať už ale dobrovolník začíná kdekoli, způsob základního vzdělání je stejný. Začíná získáním teoretických znalostí o organizaci, jejích členech, partnerech, službách, akcích, dále se projedná bezpečnost práce atp. Druhým krokem je výuka v praxi, kdy se novopečený zaměstnanec snaží využít své teoretické i praktické dovednosti a to vždy za dozoru příslušného stálého pracovníka. (Křížová, osobní sdělení, 2014)

Jsou-li tedy v kanceláři, učí se vyhledávat informace o nabízených pracovních příležitostech na přání klientů, pomáhají vyhotovit životopisy, proškolí je, jak vystupovat při pohovoru a mnoho dalších užitečných věcí, které zákazníci potřebují. (Barvínková, osobní sdělení, 2014)

Na statku se naopak dozvídají, jak rozpoznávat druhy jednotlivých typů zvířat, s nimiž se později naučí pracovat ve prospěch postižených dětí. Další informace se týkají výuky těchto handicapovaných, která by měla probíhat formou hry, aby to děti bavilo a při tom se něco zajímavého dozvěděli. (Křížová, osobní sdělení, 2014)

Fantazii se meze nekladou. Dobrovolníci se tak nemusejí pouze držet zažitých stereotypů, ale mohou chodit s vlastními nápady, které výuku postižených ozvláštní a zpestří. (Křížová, osobní sdělení, 2014)

Na Koníčkově je zvláštní to, že dobrovolníky k ničemu nenutí. Jejich výcvik obvykle proběhne tak, že jsou na daném místě vzdělání ve všech druzích práce. V organizaci se říká, že si nejdříve projdou tzv. „kolečkem“ a teprve až pak si mohou vybrat, jakým způsobem mohou přispívat. Nabízí se tak možnost určité specializace. I když je zde tato eventualita, většina pracovníků si stejně nakonec vybere, že bude dělat vše, co je třeba. (Barvínková, Křížová, osobní sdělení, 2014)

Z pohledu organizace se ale jedná o chytrý taktický tah, neboť dobrovolník může dělat přesně to, co chce a co ho baví a je tak vyšší možnost, že se později do Konička vrátí.

Je li v dané době mnoho zákazníků, je nutné, aby výcvik proběhl zrychleně, a tak se i onu základní teoretickou část naučí až během praxe. (Křížová, osobní sdělení, 2014)

Koniček využívá téměř všech myslitelných forem vzdělávání, mezi něž můžeme zařadit např. tyto:

- 1) **Instruktaž při výkonu práce** – často při uvedení pracovníka na pracovní místo, vše si sám pod dozorem vyzkouší. (Dvořáková, I., 2014)
- 2) **Coaching** – *„zaměstnanec je pod dohledem vzdělávajícího, řídí se jeho připomínkami, radami a pomocí cílených instruktaží dosahuje požadovaných cílů.“* (Dvořáková, I., 2014, str. 13)
- 3) **Counselling** – oboustranná vazba mezi nově přichozím a dohlížejícím pracovníkem, každý má možnost předložit návrhy a nápady na vyřešení daného problému (např. u práce s postiženými dětmi). (Dvořáková, I., 2014)
- 4) **Asistování** – dobrovolník je přidělen ke zkušenému pracovníkovi, kterému pomáhá tak dlouho, dokud není schopen vykonávat potřebné věci zcela samostatně (např. péče o zvířata). (Dvořáková, I., 2014)
- 5) **Pověření úkolem** – pracovník obdrží určitý úkol, který pod dohledem musí splnit. Je zde nutná určitá míra kreativity a samostatné činnosti (např. vyhledávání pracovních příležitostí a tvorba životopisů). (Dvořáková, I., 2014)
- 6) **Rotace práce** – dobrovolník je zasvěcen do širšího okruhu prací. Výhoda pro ty, kteří neupřednostňují monotónní práci. Pracovní úkoly se několikrát denně mění a udržují zaměstnance v pozoru (např. vstupní „kolečko“). (Dvořáková, I., 2014)
- 7) **Přednáška** – stálý zaměstnanec předává teoretické informace svým novým kolegům (např. výše zmíněné získávání základních znalostí o organizaci). (Dvořáková, I., 2014)
- 8) **Demonstrování** – názorné ukázky, jak splnit zadané úkoly (např. určité oblasti péče o zvířata – kydání hnoje). (Dvořáková, I., 2014)
- 9) **Workshop** – použití spíše pro stálé zaměstnance. (Dvořáková, I., 2014)

*„Vzdělávací aktivita, při které vyučující připraví program tak, že prostřednictvím různých technik (například brainstorming nebo zpětná vazba) účastníci kurzu pomocí vlastních zkušeností a schopností došli k výsledku, který je pro ně užitečný a použitelný v další práci či praxi.“ (Workshopy. Workshop definice, 2010).*

## **10) A další**

Jen málokteré formy Koníček nevyužívá a to z určitých důvodů. Jedná se především o tyto:

- 1) Mentoring** – podobné coachingu, akorát si vzdělávaný sám vybere svého mentora, který ho dále zaučí. (Dvořáková, I., 2014)

Jelikož je v této NNO nedostatek odborníků, není možné nechat nového pracovníka vybrat svého budoucího učitele. Ten je mu naopak určen a to podle pracovní náplně. (Barvínková, osobní sdělení, 2014)

- 2) Pomocí PC** (např. e-learning) – Koníček vzdělávání za pomoci počítače a internetu nevyužívá, neboť buď jeho zaměstnanci už vše z nabízených možností umí, nebo jsou takovéto cesty příliš drahé. (Barvínková, osobní sdělení, 2014)

Poslední, o čem ještě chybí pohovořit je tzv. zpětná vazba, kdy organizace zpětně zjišťuje, zda byly vzdělávací kurzy k něčemu dobré. V ziskovém sektoru se to kontroluje např. za pomoci porovnání zisků před a po prodělání vzdělávacího programu. Nezisková organizace však takovýto krok provést nemůže, neboť jak už samotný název napovídá, NNO netvoří zisk. Jak to tedy udělat?

Musí najít jinou, alternativní hodnotu měření, než je zisk a tou může být např. kvalita poskytovaných služeb, míra uspokojení klientů či dokonce spokojenost samotných zaměstnanců.

Koníček na tom není jinak. Naučí-li se něco zaměstnanec v kanceláři, projeví se to na rychlejší a efektivnější práci a možná i nárůstu obslužených zákazníků. Na statku se to pak projeví ještě lépe a navíc daleko dříve. Dá se to zjistit převážně ze spokojenosti tamních zvířat, s nimiž zaměstnanci dlouhodobě pracují. Ti si prakticky okamžitě mohou všimnout nějaké změny v jejich chování.

Zda-li byly kurzy přínosné, se může projednávat na každoměsíční poradě organizace, kde se scházejí zástupci jednotlivých skupin poskytovaných služeb. Jedná-li

se o něco závažnějšího, projedná se to na tzv. velké poradě, která se koná jednou za rok a kde musí být přítomni všichni zaměstnanci. (Barvínková, osobní sdělení, 2014)

V současné době se chystá také zpětná vazba pro dobrovolníky, která doteď chyběla. Ta proběhne vždy po praxi, kdy budou dobrovolníci dotazováni, zda-li se jim v organizaci líbilo, jestli se naučili něco do budoucna užitečného atd. (Barvínková, osobní sdělení, 2014)

Z finančního i znalostního hlediska se Koničkoví zcela jistě vyplatí současný styl vzdělávání stálých zaměstnanců. Tato organizace totiž neposílá všechny zaměstnance určité skupiny a tentýž kurz. Pošle tam pouze jednoho. Ten nemá jen za úkol zhodnotit přínosy kurzu, ale také po návratu naučit všechny nové poznatky své kolegy. Tímto způsobem lze získat několika násobek použitelných informací, než kdyby všichni navštívili tentýž kurz. (Barvínková, osobní sdělení, 2014)

## **6. 5. Motivace zaměstnanců**

Jak už bylo psáno dříve, zaměstnanci NNO pracují proto, že pak mají pocit konání něčeho smysluplného. Je tedy do jisté míry pravdou, že pracovníci v neziskovém sektoru jsou motivováni především svou prací a následným dobrým pocitem z jejího vykonání. Existují ale i jiné prostředky k motivaci.

Nezákladnější možností je nějaká mimořádná finanční odměna. Pracovníci třetího sektoru obvykle penězi zrovna neoplývají, a proto je jakékoli přilepšení velice vítané. Koniček ale často nemá peněz nazbyt a tak je tento způsob motivování možný pouze v bohatších letech, jako byl např. rok 2012. (Barvínková, osobní sdělení, 2014)

Kromě finanční odměny je také možné darovat zaměstnanci organizace určitý hmotný dar. Může to být takový, který NNO získala od nějakého sponzora a nemá pro něj jiné využití, ale může se také jednat o vyřazené věci, které už firma vyměnila za nějaký novější model. (Barvínková, osobní sdělení, 2014)

Častější forma motivace je prostřednictvím tzv. nehmotné odměny. Mluvíme tedy o pochvale a to buď v soukromí, nebo, vykonal-li zaměstnanec něco mimořádného, před kolektivem spolupracovníků. Ruku v ruce s pochvalou jde ale i kritika v případě, že pracovník něco pokazil. (Barvínková, osobní sdělení, 2014)

Motivace dobrovolníků je v jisté části mnohem jednodušší. Tito pracovníci totiž nedostávají plat a tak je pro ně největším motivem vidina praxe, kterou je později možné uvést do životopisu.

Dalším velkým, avšak ne neočekávaným bonusem je možnost naučit se jezdit na koni. Ovšem ne tak docela zadarmo. Tento bonus si dobrovolníci musejí odpracovat, nechtějí-li si zaplatit hodiny výcviku, které organizace taktéž zprostředkovává. (Křížová, osobní sdělení, 2014)

Dalším způsobem, jak Koníček motivuje nejen zaměstnance, ale i dlouhodobější dobrovolníky, je firemní večírek, kde se všichni tito pracovníci sejdou. Zde pak panuje úplně jiná atmosféra, než obvykle. Pro tuto chvíli neexistují podřízení a nadřízení, dobrovolníci a stálí zaměstnanci. V tento okamžik jsou všichni rovnocenní kolegové a přátelé. Vrcholem večírku je shrnutí veškerým úspěchů, kterých pracovníci dosáhli a následné poděkování od ředitelky Bc. Martiny Barvínkové. (Barvínková, osobní sdělení, 2014)

## 7. Srovnání s obdobnými organizacemi

### 7. 1. Vyhodnocení srovnávací tabu

Jak je patrné z uvedené srovnávací tabulky (viz. Příloha č. 3), jako jeden z nejčastějších stylů vzdělávání pracovníků je uvedeno vzdělávání na pracovišti. Vlastně se ani není čemu divit. Říká se přece, že člověk se učí neustále a jelikož pracovník tráví třetinu dne v zaměstnání, je přirozené, že se tam i učí.

Na druhé straně si můžeme vybavit již zmíněnou výuku v Koníčkově, jako je např. coaching, asistování či workshop (podrobněji popsáno v kapitole 6. 4.). Zejména se tyto formy uplatní při přijetí nových pracovníků či dobrovolníků, kteří jsou tímto způsobem uvedeni do každodenních činností organizace.

Asi nejobvyklejší formou vzdělávání jsou vzdělávací kurzy. S tím ale souvisí spousta dalších věcí, které je třeba řešit. Např. je nutné odpovědět na otázky typu: Co je pro organizaci na kurzech to nejdůležitější? Určí si zaměstnanci sami kurz podle svých preferencí, nebo jim ho vyhledá organizace? Na takové a ještě spoustu dalších otázek nyní odpovídá ona srovnávací tabulka.

Jak vidno, neziskové organizace nebazírují na jediném poskytovateli, takže převládá fakt, že takovýchto poskytovatelů využívají vícero. Většinou si vybírají kurzy jen od několika málo organizací, což je logické. Těžko by se na malém území našlo více poskytovatelů, kteří se orientují právě na daný speciální typ služby. Pokud bychom brali v potaz i vzdálenější organizace, bylo by jich samozřejmě daleko více, ale společně s tím by opět rostly náklady.

Výjimkou potvrzující pravidlo je Kontakt bB. Tato organizace je specifická svými jedinečnými službami, neboť se od ostatních uvedených NNO liší tím, že své klienty neobsluhuje na suchu. Tělesně postižení jsou totiž bráni do bazénu v českobudějovickém IGY centru, kde se mohou „bez pomoci a nezávisle“ pohybovat přesně, jak říká motto této organizace: „*Voda je život, život je pohyb, pohyb ve vodě je nezávislost.*“ (Kontakt bB, 2015).

Dalším zajímavým kritériem jsou preference u kurzů. První místo zcela viditelně obsadila užitečnost, která je pro drtivou většinu organizací nejdůležitější. Na druhé pozici se umístil onen poskytovatel kurzu, jeho kvalita a důvěra v něj. O třetí a čtvrté místo svádí boj již dobře známá dvojice nákladů: cena samotného kurzu a alternativní

náklady, jako je cestovné či ubytování. Poslední pomyslnou příčku tedy obsadily dotace od EU, jež některé z těchto organizací nevyužívají vůbec. Jak už také bylo psáno, dotace mohou sice pokrýt cenu kurzu, ale doprava a ostatní náklady, které často přesáhnou onu cenu, zůstávají.

I když mají NNO nedostatečné finance, zcela jistě se tedy nezdráhají něco si i připlatit, pokud mohu lépe uspokojit potřeby svých klientů. Dobří a zkušenější zaměstnanci jsou všichni, co organizace, ať už zisková či ne, potřebují a nebojí se do jejich dalšího vzdělávání investovat, neboť vědí, že se jim vydané peníze vrátí.

Další bod potvrzuje hypotézu, že zaměstnanci se skutečně aktivně podílejí na vyhledávání a volbě vzdělávacích programů a to, alespoň u uvedených organizací, obvykle v rozsahu minimálně 50%.

S nedostatkem financí souvisí i charakter kurzů. Znovu záleží na dané organizaci, jakou formu vzdělávání využije, zda-li zpoplatněnou či ne. V průměru se však obě formy využívají přibližně rovným dílem. Pokud se ale nakonec využije těch zpoplatněných, organizace se je snaží uhradit, i když to naneštěstí není možné vždy a všude.

Jak už bylo psáno výše, klíčem k úspěchu je lidský kapitál, který je ze zákona povinný rozvíjet v rozsahu minimálně 24 hodin za rok. Dalo se tedy předpokládat, že bude spíše převládat vzdělávání delší než oněch 24 hodin, což se nakonec i potvrdilo.

Odhadované náklady na vzdělávání nám ukázaly celkem zajímavý výsledek. Dalo by se soudit, že vyšší náklady budou vynakládány na řídicí zaměstnance a se snižováním statutu se bude ruku v ruce snižovat investovaná částka. Avšak tak tomu není. Výzkum ukázal, že velikost investic do lidských zdrojů na manažerských a běžných pozicích, je přibližně stejná. Pak tu ale máme 2 odchylky. První je tradiční vyšší investování do výše postavených zaměstnanců. Druhý případ je ale zajímavější neboť se jedná o přesný opak – více se investuje do řadových zaměstnanců, než do manažerů. To na věc vrhá úplně nové světlo. NNO tedy obvykle nedělají při vzdělávání rozdíly mezi nadřízeným a podřízeným, avšak všichni společně pracují na spokojenosti klientů, což je hodno obdivu.

Při dotazování na výši nákladů na výcvik 1 dobrovolníka mi bylo řečeno, že jsou většinou nulové. Může to být např. z podobných důvodů, jaké uvedla Bc. Věra Srdečná z Bazalky. Dobrovolníci jsou totiž přijímáni pouze z dobrovolnického centra, kde

musejí být registrovaní a kde probíhá veškerý jejich výcvik a školení, které zajišťuje ono centrum. Do organizace pak už přijde rovnou proškolený člověk, který ví, co a jak má dělat. (Srdečná, osobní sdělení, 2015)

U některých organizací to funguje tak, že se do zaměstnanců více investuje poté, co zůstanou v organizaci po určitou dobu. U Koníčka jsou to např. 2 roky. Dvě organizace uvedly, že takovýto požadavek nemají a zbytek se vyjádřil tak, že záleží na druhu vykonávané práce. Čím složitější práce, tím vyšší náklady na rozsah vzdělávání.

Zaměstnanci jsou většinou s formou výuky celkem spokojeni a hodnotí ji jako spíše užitečnou a spíše kvalitní. Příslowecným černým koněm je opět Kontakt bB, který to bere jako nutné zlo a dále uvádí, že je to zbytečné a jedná se jen o papírování. Tato organizace totiž vyvinula své vlastní techniky, jak se starat o klienty. Jednou ročně však musejí všichni zaměstnanci povinně na 3 týdny do Strakonice, kde se koná výukový kurz pro podobné organizace v rámci pobytu klientů. Výuka probíhá zásadně před a po plavání s postiženými, nikoli během tohoto procesu, neboť je nutné, aby všichni zaměstnanci věnovali plnou pozornost svým svěřencům. (Janoušek, osobní sdělení, 2015)

Kromě pocitu konání smysluplné práce je nejběžnější formou motivace pochvala. Je to také ideální forma, jelikož nic nestojí a jsou i lidé, kteří vyžadují pochvaly více než finanční přilepšení. Připadají si pak užiteční a respektovaní.

Finanční odměna je také často zmiňovaným prostředkem. NNO ani její zaměstnanci nedělají tuto záslužnou práci pro peníze a tak, vždy když to jde, organizace ráda svým zaměstnancům trochu přilepší za jejich obětavé úsilí.

Poslední z častých motivačních prostředků jsou firemní akce, jako je výše zmíněný firemní večírek; teambuildingové akce a pak delegování pravomoci. Pokud zaměstnanci mohou spolurozhodovat o chodu organizace, budou také klást vyšší úsilí, aby dělali organizaci čest a také, aby ona NNO „přežila“.

U některých organizací se taktéž objevují benefity, jako např. služební notebook, týden dovolené navíc (Bazalka), vstřícnost k termínům dovolené (případně neplaceného volna) a káva zdarma.

Kromě benefitů je zde ještě pár způsobů, jak pracovníky motivovat. Auticentrum má možnost pracovního rozvoje, což znamená, že když se chce zaměstnanec vzdělat



v něčem speciálním, ostatní ho podpoří a organizace vyčlení finance. (Srdečná, osobní sdělení, 2015)

Bazalka jinak uvádí „stát se členem týmu Bazalka“, což vede k možnosti uplatnit a realizovat své nápady.

Existují ještě další prostředky, které již nejsou tak tradiční a které jsou pro každou organizaci specifické.

Koníček nabízí svým zaměstnancům a dobrovolníkům jízdu na koni a její výuku. (Barvínková, osobní sdělení, 2014) Kontakt bB má ještě neočekávanější způsob. Převážně dívky si totiž rychle (obvykle tak do 2 let) najdou mezi klienty přítele, ne-li rovnou manžela. Sice to není přímo motivace pro nově příchozí, ale při troše dobré vůle to lze označit za motivaci zaměstnanců či dobrovolníků pro dlouhodobou spolupráci. Zajímavé však je, že u kluků to takto většinou nefunguje. (Janoušek, osobní sdělení, 2015) Mezi proudy zase nabízí svým dobrovolníkům možnost hrát v jeho divadle, což zajišťuje stálý příliv nových sil. (Kučera, osobní sdělení, 2015)

Rozdíl mezi náklady na motivování 1 manažera, řadového zaměstnance či dobrovolníka se u žádné z vybraných organizací nepotvrdily.

## 8. Závěr

Jak už bylo několikrát řečeno, lidé jsou klíčovou složkou NNO. Jak ale k takové organizaci vlastně přijdou?

Jednou mi bylo řečeno, že prakticky všichni zaměstnanci třetího sektoru začínali jako dobrovolníci. (Barvínková, osobní sdělení, 2014) Tuto otázku jsem položil zástupcům všech organizací, s nimiž jsem jednal a došel jsem k závěru, že to není tak docela pravda. Jistě. Jsou organizace, jako Koníček či Kontakt bB, kde toto pravidlo platí. Na druhé straně se ale nacházejí například NNO Mezi proudy či Auticentrum, kde je tomu jinak. Zde totiž platí, že takovýchto pracovníků je tam jen asi polovina.

I když všechny zmíněné organizace pracují v sociální sféře, každá je jiná a nelze tedy aplikovat zlaté pravidlo pro všechny. Totéž platí i ohledně způsobu zaměstnaneckého závazku. Dobrovolníci v NNO pracují obvykle na základě smlouvy o výkonu dobrovolnické činnosti. Řadoví pracovníci mají ale pestrou paletu úvazků. Jednoznačně dominuje běžný pracovní poměr, přičemž neobvyklý není ani zkrácený. Na dohodu o provedení práce či o pracovní činnosti je v organizacích jen několik málo zaměstnanců, v průměru asi jen 0 až 3.

Jedním z velkých problémů NNO je financování. Jak mi bylo sděleno, žádná banka těmto subjektům neposkytuje kontokorentní úvěr a i kdyby ho poskytla, nebude nijak zvýhodněný. (Urbanová, osobní sdělení, 2015) Když se totiž řekne „Nezisková organizace“, všichni hned de facto dávají ruce pryč. Nemá-li organizace prokazatelný dostatečný příjem, nikdo jí nepůjčí. Ano. Z ekonomického hlediska je to v pořádku, ale co z lidského úhlu pohledu? Zaměstnanci vykonávající záslužnou práci by si snad zasloužili trochu ohledů, nehledě na to, že leckterá NNO má už dlouho trvající historii a je tedy nepravděpodobné, že by najednou zkrachovala.

Nyní se ale vraťme k hlavnímu tématu této práce, což jsou investice do lidského kapitálu. Jak ale zjistit jejich efektivnost u NNO? Na to bohužel nikdo nezná přesnou odpověď. Jednou z možností je měření fluktuace a spokojenosti zaměstnanců. Z uvedených dat a z rozhovorů vyplývá, že pracovníci NNO jsou se stylem vzdělávání spíše spokojeni a k fluktuaci dochází jen v případě těhotenství či nedostatku financí.

Jak lze zjistit z dotazníku, zaměřil jsem se převážně na oblasti vzdělávání a motivace pracovníků.

Vzdělávat se dá prakticky jen dvěma směry – do šířky a do hloubky. Nelze přesně říci, co je důležitější či preferovanější, neboť každá, ať už zisková či nezisková, organizace to může vidět jinak. Jedno je ale jisté. Oba způsoby musejí být využity.

Řekl bych, že u NNO je ale častější investování do šíře vzdělávání. Mnoho zaměstnanců totiž nevykonává jen jednu práci, nýbrž jsou spíše multioborově zaměřeni. Jako příklad bych mohl uvést Centrum Bazalka. Kromě klasických vzdělávacích kurzů se zaměstnanci ještě navíc účastní 56 hodinového externího školení na žíněnkách, kde se učí základům sebeobrany tak, aby svého „protivníka“ zklidnili, ale nijak mu neublížili. (Srdečná, osobní sdělení, 2015)

Na druhé straně zde máme prohlubování znalostí dané problematiky. Lékaři nebo i jiné organizace mohou kdykoli přijít na nějaký nový poznatek či postup, který může pomoci či zjednodušit práci, které se NNO věnují. Proto je třeba neustále vše sledovat a učit se ze všech možných zdrojů, bakalářské a diplomové práce nevyjímaje.

V návaznosti na dotazník jsem dospěl k závěru, že i samo vzdělávání může být motivací. Jak bylo psáno výše, stačí, aby zaměstnanec projevil zájem rozšířit své znalosti o nějakou oblast a organizace i zaměstnanci ho rádi podpoří. Dále bych rád upozornil na to, že některé organizace velice vychvalovali supervize, jako nejefektivnější formu vzdělávání. Organizace Koníček ji však neuvedla. Proto bych navrhoval, aby tuto možnost prozkoumala, neboť má pravděpodobně velký potenciál.

Nejzajímavějším závěrem však je fakt, že lidé pracující ve třetím sektoru mají mnohem větší potenciál, než většina ostatních pracovníků. Je tomu tak možná proto, že v NNO není nic jisté. Člověk nejenže stále musí pracovat na maximum, ale on chce, přičemž si musí dávat pozor na syndrom vyhoření. Řekl bych, že v tomto ohledu je největší rozdíl. Většina běžných zaměstnanců časem ustrne s tím, že tak, jak dělají svou práci, to stačí. V NNO ale žádné „stačí“ neexistuje. Chce-li NNO prosperovat, její zaměstnanci musejí vše dělat ne pro sebe či pro organizaci, ale pro ostatní.

## I. Summary and keywords

The target of my thesis is the evaluation of the effectiveness of investments in human capital in the selected non-governmental organization (NGO). I achieve that through the simple questionnaire, which shows the number of employees of the organization, the way and the size of investment and also the evaluation of their utility. The selected NGO is compared with another 2 similar organizations in the table. The issue of the non-profit-sector is for most people almost unknown. Even the mere inclusion into the national economy can be often an unsolvable problem, because borders between the for-profit and non-for-profit sector are often mutually intersected. Today's trend is that the greatest advantage is the human capital. The selected organization is analyzed mainly in human resources – their financing, education and motivation. The conclusion of my thesis advises that organization, how to more effectively invest to their employees.

**Keywords:** non-governmental organizations, NGOs, non-for-profit sector, human resources, human capital, education, motivation

## II. Seznam použitých zdrojů

### Publikace

- Boukal, P., Novák, T., Sieber, P. & Vávrová, H. (2007). *Ekonomika a financování neziskových organizací*. Praha: Oeconomica
- Drucker, P. (1994). *Řízení neziskových organizací: praxe a principy*. Praha: Management Press
- Dvořáková, I. (2014). *Lidský kapitál, investice do vzdělání a jeho financování* (Bakalářská práce). České Budějovice: EF JCU
- Frič, P. (2001). *Dárcovství a dobrovolnictví v České republice: Výsledky výzkumu NROS a Agnes*. Praha: NROS
- Novotný, J. & Lukeš, M. a kol. (2008). *Faktory úspěchu nestátních neziskových organizací*. Praha: Oeconomica
- Pestoff, V. A. (1995). *Reforming Social Services in Central and Eastern Europe: An eleven nation overview*. Cracow, Poland: Cracow Academy of Economics Press
- Plamínek, J., Svatoš, V., Hledíková, J., Babouček, P., Jandáková, P. & J. Zeťěk (1996). *Řízení neziskových organizací : první český rádce pro pracovníky v občanských sdruženích, nadacích, obecně prospěšných společnostech, školách, církvích a zdravotnických zařízeních*. Praha: Nadace Lotos
- Rektořík, J. (2010). *Organizace neziskového sektoru: Základy ekonomiky, teorie a řízení*. Praha: Ekopress
- Salamon, L., Anheier, H., List, R., Toepler, S. & Sokolowski, S. et al. (1999). *Global civil society: Dimensions of the nonprofit sector*. Baltimore, Maryland: Johns Hopkins Center for Civil Society Studies
- Tošner, J. & Sozanská, O. (2002). *Dobrovolníci a metodika práce s nimi v organizacích*. Praha: Portál

## Internetové zdroje

- Anderle, P., Útržky z historie občanské společnosti. *Máme na čem stavět* ([2014]). Dostupný z WWW:  
[http://www.neziskovky.cz/data/mame\\_na\\_cem\\_stavet\\_anderletxt8374.rtf](http://www.neziskovky.cz/data/mame_na_cem_stavet_anderletxt8374.rtf)
- BVM. *Zákon Č. 89/2012 Sb., Občanský zákoník (dále jen NOZ) - neziskové organizace v roce 2014* (2014). Dostupný z WWW:  
<http://www.bvmaudit.cz/?q=cs/node/94>
- EurActiv. *Strukturální fondy* (© 2004-2014.). Dostupný z WWW:  
<http://www.euractiv.cz/strukturalni-fondy>
- Chlumský, J., Svědci k nám hovoří. *Sv. Anežka Česká* ([2014]). Dostupný z WWW: <http://catholica.cz/?id=4835>
- Institut komunitního rozvoje. *Neziskové organizace* (© 2014). Dostupný z WWW: <http://www.ikor.cz/neziskovky/index.php>
- Koníček, o. p. s. *Koníček, o. p. s.* (© 2009). Dostupné z WWW:  
<http://konicekcb.webnode.cz/o-nas/>
- Koníček, o.p.s. (© 2009). *Výroční zpráva 2010*. Dostupný z WWW:  
<http://konicekcb.webnode.cz/o-nas/ke-stazeni/>
- Koníček, o.p.s. (© 2009). *Výroční zpráva 2011*. Dostupný z WWW:  
<http://konicekcb.webnode.cz/o-nas/ke-stazeni/>
- Koníček, o.p.s. (© 2009). *Výroční zpráva 2012*. Dostupný z WWW:  
<http://konicekcb.webnode.cz/o-nas/ke-stazeni/>
- Kontakt bB. ([2015]). Dostupný z WWW: <http://www.kontaktbb.cz/index.php>
- Martin Zeman. *SMART cíle* (© 2008). Dostupný z WWW:  
<http://zeman.webnode.cz/products/smart-cile/>
- Ministerstvo práce a sociálních věcí. *Odpovědi na časté dotazy k dalšímu vzdělávání sociálních pracovníků a pracovníků v sociálních službách podle § 111 odst. 1 zákona č. 108/2006 Sb., o sociálních službách, v platném znění* ([2014]). Dostupný z WWW:  
[http://www.mpsv.cz/files/clanky/8109/Povinne\\_dalsi\\_vzdelavani.pdf](http://www.mpsv.cz/files/clanky/8109/Povinne_dalsi_vzdelavani.pdf)

- Nadace na ochranu zvířat. *Proč jsme tady* (© 2006). Dostupný z WWW: <http://www.ochranazvirat.cz/27/czech/rubrika/kdo-jsme/>
- Neziskovky.cz. *Aktualizovaná statistika počtu NNO v letech 1990-2013* (2014). Dostupný z WWW: [http://www.neziskovky.cz/clanky/511\\_538\\_543/fakta\\_neziskovky-v\\_statistika-poctu-neziskovych-organizaci/](http://www.neziskovky.cz/clanky/511_538_543/fakta_neziskovky-v_statistika-poctu-neziskovych-organizaci/)
- Podnikatel.cz. *Předpis č. 108/2006 Sb. Zákon o sociálních službách* (2014). Dostupný z WWW: <http://www.podnikatel.cz/zakony/zakon-o-socialnich-sluzbach/f3011056/>
- Progressive consulting. *Vize a mise firmy* ([2014]). Dostupný z WWW: <http://consulting.progressive.cz/?page=434>
- Vláda České republiky. *Rada vlády pro nestátní neziskové organizace* (2009-2014). Dostupný z WWW: <http://www.vlada.cz/cz/ppov/rnno/zakladni-informace-767/>
- Vláda České republiky. *Tisková zpráva ze semináře "Trendy a charakteristiky českého neziskového sektoru 10 let po vstupu ČR do EU"* (2014). Dostupný z WWW: <http://www.vlada.cz/cz/ppov/rnno/aktuality/tiskova-zprava-ze-seminare-trendy-a-charakteristiky-ceskeho-neziskoveho-sektoru-10-let-po-vstupu-cr-do-eu-118780/>
- Workshopy. *Workshop definice*. (2010). Dostupný z WWW: <http://mv-workshop.cz/tag/demonstracni-priklad>

### **III. Seznam použitých obrázků a grafů**

#### **Seznam použitých obrázků**

Obrázek 1: Členění národního hospodářství podle principu financování.....	6
Obrázek 2: Členění národního hospodářství podle Pestoffa (konečná fáze) .....	8
Obrázek 3: Diagram vztahu placené práce, dobrovolnictví a volného času .....	22
Obrázek 4: Organizační struktura .....	27

#### **Seznam použitých grafů**

Graf 1: Struktura zdrojů financování 2012 .....	29
Graf 2: Srovnání příjmů v letech 2010-2012 .....	30



## **IV. Seznam příloh**

**Příloha č. 1: Statistika počtu nestátních neziskových organizací  
v letech 1990 – 2013**

**Příloha č. 2: Struktura příjmů z roku 2012**

**Příloha č. 3: Srovnávací tabulka**

**Příloha č. 4: Dotazník**

## V. Přílohy

### Příloha č. 1: Statistika počtu nestátních neziskových organizací v letech 1990 – 2013

Nestátní neziskové organizace	Občanská sdružení	Nadace	Nadační fondy	Obecně prospěšné společnosti	Evidované právnické osoby	Organizační jednotky sdružení
1990	3 879					
1991	9 366					
1992	<i>prosinec</i> 15 393	<i>prosinec</i> 1 551				
1993	<i>prosinec</i> 21 694	<i>prosinec</i> 2 768				
1994	<i>prosinec</i> 24 978	<i>prosinec</i> 3 800				
1995	<i>prosinec</i> 26 814	<i>listopad</i> 4 253				
1996	<i>březen</i> 27 807	<i>březen</i> 4 392		<i>březen</i> *1		
1997	<i>březen</i> 30 297	<i>prosinec</i> 5 238		<i>březen</i> 52		
1998	<i>listopad</i> 36 046	<i>listopad</i> **55	<i>listopad</i> **71	<i>listopad</i> 129		
1999	<i>léto/podzim</i> 38 072	<i>prosinec</i> 272	<i>prosinec</i> 695	<i>prosinec</i> 560		
2000	<i>květen</i> 42 302	<i>květen</i> 282	<i>květen</i> 735	<i>květen</i> 557		
2001	<i>listopad</i> 47 101	<i>listopad</i> 299	<i>listopad</i> 784	<i>listopad</i> 701		
2002	<i>říjen</i> 49 108	<i>říjen</i> 330	<i>říjen</i> 825	<i>říjen</i> 762	<i>říjen</i> 4 785	<i>říjen</i> 30 547
2003	<i>listopad</i> 50 997	<i>listopad</i> 350	<i>listopad</i> 859	<i>listopad</i> 884	<i>listopad</i> 4 946	<i>listopad</i> 31 509
2004	<i>prosinec</i> 53 306	<i>prosinec</i> 362	<i>prosinec</i> 898	<i>prosinec</i> 1 038	<i>prosinec</i> 4 927	<i>prosinec</i> 32 020
2005	<i>prosinec</i> 54 963	<i>prosinec</i> 368	<i>prosinec</i> 925	<i>prosinec</i> 1 158	<i>prosinec</i> 4 605	<i>prosinec</i> 33 178
2006	<i>prosinec</i> 58 347	<i>prosinec</i> 380	<i>prosinec</i> 992	<i>prosinec</i> 1 317	<i>prosinec</i> 4 464	<i>prosinec</i> 28 868
2007	<i>prosinec</i> 61 802	<i>prosinec</i> 390	<i>prosinec</i> 1 048	<i>prosinec</i> 1 486	<i>prosinec</i> 4 446	<i>prosinec</i> 29 378
2008	<i>prosinec</i> 65 386	<i>prosinec</i> 411	<i>prosinec</i> 1 095	<i>prosinec</i> 1 658	<i>prosinec</i> 4 399	<i>prosinec</i> 29 752
2009	<i>prosinec</i> 68 631	<i>prosinec</i> 429	<i>prosinec</i> 1 168	<i>prosinec</i> 1 813	<i>prosinec</i> 4 347	<i>prosinec</i> 30 640
2010	<i>prosinec</i> 72 111	<i>prosinec</i> 449	<i>prosinec</i> 1 205	<i>prosinec</i> 1 958	<i>prosinec</i> 4 352	<i>prosinec</i> 31 166
2011	<i>prosinec</i> 75 627	<i>prosinec</i> 455	<i>prosinec</i> 1 269	<i>prosinec</i> 2 126	<i>prosinec</i> 4 366	<i>prosinec</i> 32 104
2012	<i>prosinec</i> 79 002	<i>prosinec</i> 460	<i>prosinec</i> 1 331	<i>prosinec</i> 2 299	<i>prosinec</i> 4 365	<i>prosinec</i> 33 179
2013	<i>prosinec</i> 84 400	<i>prosinec</i> 500	<i>prosinec</i> 1 323	<i>prosinec</i> 2 571	<i>prosinec</i> 4 176	<i>prosinec</i> 33 117

Zdroj: Neziskovky.cz, Aktualizovaná statistika počtu NNO v letech 1990-2013, 2014

## Příloha č. 2: Struktura příjmů z roku 2012

ESF	3 595 714,19 Kč
Dotace ministerstev a státu	779 000,00 Kč
Místní dotace (kraj, ČB)	457 150,00 Kč
Úřad práce (ÚP)	0,00 Kč
Nadace	10 000,00 Kč
Sponzorské dary	26 173,00 Kč
Dotace čtení pomáhá	160 000,00 Kč
Příjmy z reklamních smluv	15 869,66 Kč
Výrobky a služby	92 522,00 Kč
Ostatní	303 130,06 Kč
<b>Celkem</b>	<b>5 439 558,91 Kč</b>

**Zdroj:** Koniček, o. p. s., Výroční zpráva 2012, upraveno autorem

### Příloha č. 3: Srovnávací tabulka

<b>Srovnávací tabulka</b>					
<b>Kritérium</b>	<b>Organizace</b>				
	<b>Koníček, o.p.s.</b>	<b>Kontakt bB</b>	<b>Mezi proudy o.p.s.</b>	<b>Centrum Bazalka, o.p.s.</b>	<b>Auticentrum, o.p.s.</b>
<b>Právní forma</b>	o. p. s.	Spolek	o. p. s.	o. p. s.	o. p. s.
<b>Cíl organizace</b>	Zkvalitnit život a rozvíjet osobnost dětí i dospělých, nejen postižených	Volně přístupná pohybová aktivita pro tělesně handicapované	Umožnit osobám se zdravotně-sociálním a sociálním znevýhodněním osobní a profesní rozvoj a aktivní způsob života v přirozeném prostředí	Sociální služby – denní a týdenní stacionář – pro klienty s těžkým zdravotním postižením	Všestranná podpora osob s autismem tak, aby mohli žít alespoň částečně způsobem života jako jejich vrstevníci a předcházet tak sociálnímu vyloučení těchto osob
<b>Počet zaměstnanců</b>	11–15	0–5	6–10	Více než 20	11–15
<b>Obvyklý počet dobrovolníků</b>	0–5	6–10	11–15	0–5	0–5
<b>Styl vzdělávání</b>	Vzdělávání na pracovišti, vzdělávací kurzy	Vzdělávání na pracovišti, vzdělávací kurzy	Vzdělávací kurzy, případová supervize	Vzdělávání na pracovišti, vzdělávací kurzy, e-learning, metodické porady, odborné externí supervize	Vzdělávání na pracovišti, vzdělávací kurzy
<b>Zdroj vzdělávání</b>	Jakékoli kurzy	Kurz při 3 týdenním pobytu pro klienty	Kurzy od několika málo organizací	Kurzy od několika málo organizací	Kurzy od několika málo organizací
<b>Kritéria pro výběr kurzů</b>					

<b>(pořadí)</b>					
- cena samotného kurzu	1.	3.	5.	4.	3.
- užitečnost	2.	1.	1.	1.	1.
- místo konání a náklady s tím spojené (doprava, stravován,...)	4.	2.	2.	3.	4.
- poskytovatel kurzu (např. jeho kvalita,...)	3.	4.	3.	2.	2.
- dotace na kurzy od EU	5.	5.	4.	5.	5.
<b>Vyhledávání a volbu kurzů provádí</b>	Přibližně rovným dílem organizace a zaměstnanci	Většinou sami zaměstnanci	Přibližně rovným dílem organizace a zaměstnanci	Přibližně rovným dílem organizace a zaměstnanci	Většinou organizace
<b>Charakter kurzů</b>	Spíše bezplatné	Přibližně rovnoměrné využití bezplatných a zpoplatněných	Spíše bezplatné	Spíše zpoplatněné	Spíše zpoplatněné
<b>Vzdělávací kurzy hradí</b>	Přibližně rovným dílem organizace a zaměstnanci	Vždy organizace	Většinou organizace	Vždy organizace	Vždy organizace
<b>Délka vzdělávání</b>	Více než povinných 24 hodin	Více než povinných 24 hodin	Jen povinných 24 hodin	Více než povinných 24 hodin	Více než povinných 24 hodin
<b>Odhadované náklady na vzdělávání 1 vedoucího zaměstnance</b>	0–2 000 Kč	4 001–6 000 Kč	0–2 000 Kč	Více než 10 000 Kč	6 000–10 000 Kč
<b>Odhadované náklady na vzdělávání 1 řadového zaměstnance</b>	0–2 000 Kč	4 001–6 000 Kč	4 001–6 000 Kč	6 000–10 000 Kč	6 000–10 000 Kč

<b>Odhadované náklady na vzdělávání 1 dobrovolníka</b>	0–2 000 Kč	0–2 000 Kč	0–2 000 Kč	0–2 000 Kč	0–2 000 Kč
<b>Minimální čas v organizaci pro zvýšení investic do LZ</b>	2 roky	Není	Záleží na rozsahu vzdělávání	Záleží na druhu práce	Není
<b>Spokojenost zaměstnanců s formou vzdělávání</b>	Spíše spokojeni	Nespokojeni	Spíše spokojeni	Spíše spokojeni	Spíše spokojeni
<b>Užitečnost formy vzdělávání</b>	Spíše užitečná	Spíše neužitečná	Spíše užitečná	Spíše užitečná	Vysoce užitečné
<b>Kvalita formy vzdělávání</b>	Spíše kvalitní	Vysoce kvalitní	Spíše kvalitní	Spíše kvalitní	Spíše kvalitní
<b>Způsob motivace pracovníků</b>	Finanční odměna, pochvaly, firemní akce	Pochvaly, delegování pravomoci, uspokojení z práce, vztahy	Finanční odměna, pochvaly, firemní akce, teambuildingové akce, možnost pracovního postupu, delegování pravomocí	Finanční odměna, pochvaly, benefity firemní akce, teambuildingové akce, možnost pracovního postupu, delegování pravomocí, jiné	Finanční odměna, pochvaly, benefity, firemní akce, teambuildingové akce, možnost pracovního rozvoje
<b>Náklady na motivaci 1 vedoucího zaměstnance</b>	0–2 000 Kč	0–2 000 Kč	4 001–6 000 Kč	Více než 10 000 Kč	4 001–6 000 Kč
<b>Náklady na motivaci 1 řadového zaměstnance</b>	0–2 000 Kč	0–2 000 Kč	4 001–6 000 Kč	Více než 10 000 Kč	4 001–6 000 Kč
<b>Náklady na motivaci 1 dobrovolníka</b>	0–2 000 Kč	0–2 000 Kč	0–2 000 Kč	0–2 000 Kč	0–2 000 Kč

Zdroj: Vlastní výzkum

## **Příloha č. 4: Dotazník**

### **Orientační otázky**

1) Právní forma:

- a) Spolek
- b) Obecně prospěšná společnost
- c) Nadace a nadační fond
- d) Zájmové sdružení právnických osob
- e) Církev a náboženské společnosti
- f) Ústav
- g) Jiné:

2) Cíl organizace:

3) Počet zaměstnanců:

- a) 0 – 5
- b) 6 – 10
- c) 11 – 15
- d) 16 – 20
- e) Více než 20

4) Obvyklý počet dobrovolníků:

- a) 0 – 5
- b) 6 – 10
- c) 11 – 15
- d) 16 – 20
- e) Více než 20

## Vzdělávání zaměstnanců

5) Jaký styl vzdělávání používáte (možno označit více, pro případ neoznačení vzdělávacích kurzů pokračujte otázkou 11)?

- a) Vzdělávání na pracovišti
- b) Vzdělávací kurzy
- c) E-learning
- d) Jiné:

6) Zdroje vzdělávání:

- a) Kurzy od 1 organizace (např. VOX a.s.)
- b) Kurzy od několika málo organizací
- c) Jakékoli kurzy
- d) Jiné:

7) Seřad'te prosím kritéria pro výběr kurzů (1 = nejdůležitější, 5 = nejméně důležité):

Cena samotného kurzu

Užitečnost

Místo konání a s ním spojené náklady (např. doprava, stravování,...)

Poskytovatel kurzu (např. jeho kvalita,...)

Dotace na kurzy od EU

8) Vyhledávání a volbu kurzů provádí:

- a) Vždy sami zaměstnanci
- b) Většinou sami zaměstnanci
- c) Přibližně rovným dílem organizace a zaměstnanci
- d) Většinou organizace
- e) Vždy organizace
- f) Jiné:



9) Charakter častěji využívaných kurzů:

- a) Jen bezplatné
- b) Spíše bezplatné
- c) Přibližně rovnoměrné využití bezplatných a zpoplatněných
- d) Spíše zpoplatněné
- e) Jen zpoplatněné

10) Vzdělávací kurzy hradí (možno označit více):

- a) Vždy sami zaměstnanci
- b) Většinou sami zaměstnanci
- c) Přibližně rovným dílem organizace a zaměstnanci
- d) Většinou organizace
- e) Vždy organizace
- f) Dotace
- g) Jiné:

11) Délka vzdělávání:

- a) Jen povinných 24 hodin ročně
- b) Více než povinných 24 hodin

12) Odhadované roční náklady na vzdělání 1 vedoucího zaměstnance:

- a) 0 – 2 000 Kč
- b) 2 001 – 4 000 Kč
- c) 4 001 – 6 000 Kč
- d) 6 000 – 10 000 Kč
- e) Více než 10 000 Kč

13) Odhadované roční náklady na vzdělání 1 řadového zaměstnance:

- a) 0 – 2 000 Kč
- b) 2 001 – 4 000 Kč
- c) 4 001 – 6 000 Kč
- d) 6 000 – 10 000 Kč
- e) Více než 10 000 Kč

14) Odhadované roční náklady na vzdělání 1 dobrovolníka:

- a) 0 – 2 000 Kč
- b) 2 001 – 4 000 Kč
- c) 4 001 – 6 000 Kč
- d) 6 000 – 10 000 Kč
- e) Více než 10 000 Kč

15) Existuje nějaká lhůta, po kterou musí být zaměstnanec v organizaci, aby se do jeho vzdělávání více investovalo?

- a) Ne, nehledí se na dobu zaměstnance v organizaci.
- b) Ano, organizace je ochotna více investovat do svých zaměstnanců, jsou-li v ní alespoň:
  - 1 rok
  - 2 roky
  - 3 roky
  - 4 roky
  - 5 let
  - Jiné:

### **Hodnocení vzdělávání zaměstnanci**

16) Hodnocení spokojenosti zaměstnanců s formou vzdělávání:

- a) Vysoce spokojeni
- b) Spíše spokojeni
- c) Nevědí
- d) Spíše nespokojeni
- e) Nespokojeni

17) Zaměstnanci hodnotí formu vzdělávání jako:

- a) Vysoce užitečnou
- b) Spíše užitečnou
- c) Nevědí
- d) Spíše neužitečnou
- e) Neužitečnou

18) Zaměstnanci považují formu vzdělávání za (kvalita celého kurzu/vyučujících/...):

- a) Vysoce kvalitní
- b) Spíše kvalitní
- c) Nevědí
- d) Spíše nekvalitní
- e) Nekvalitní

## **Motivace**

19) Jakým způsobem jsou pracovníci motivováni (možno označit více)?

- a) Finanční odměna
- b) Pochvaly
- c) Benefity (uved'te prosím jaké):
  
- d) Firemní akce (např. firemní večírky)
- e) Teambuildingové akce
- f) Možnost pracovního postupu
- g) Delegování pravomoci
- h) Jiné:

20) Jaké přibližné roční náklady jsou vynakládány na motivaci 1 vedoucího zaměstnance?

- a) 0 – 2 000 Kč
- b) 2 001 – 4 000 Kč
- c) 4 001 – 6 000 Kč
- d) 6 000 – 10 000 Kč
- e) Více než 10 000 Kč

21) Jaké přibližné roční náklady jsou vynakládány na motivaci 1 řadového zaměstnance?

- a) 0 – 2 000 Kč
- b) 2 001 – 4 000 Kč
- c) 4 001 – 6 000 Kč
- d) 6 000 – 10 000 Kč
- e) Více než 10 000 Kč

22) Jaké přibližné roční náklady jsou vynakládány na motivaci 1 dobrovolníka?

- a) 0 – 2 000 Kč
- b) 2 001 – 4 000 Kč
- c) 4 001 – 6 000 Kč
- d) 6 000 – 10 000 Kč
- e) Více než 10 000 Kč