

Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra řízení



Bakalářská práce

Management neziskových organizací

Kateřina Slánská

© 2015 ČZU v Praze

ČESKÁ ZEMĚDĚLSKÁ UNIVERZITA V PRAZE

Katedra řízení

Provozně ekonomická fakulta

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Kateřina Slánská

Provoz a ekonomika

Název práce

Management neziskových organizací

Název anglicky

Non-Profit Organisation Management

Cíle práce

Cíl práce spočívá v návrhu prosení změny řízení vybrané organizace neziskového sektoru. V rámci návrhu budou doporučeny implementační struktury a podmínky realizace ve vybraném regionu.

Metodika

Metodický postup zahrnuje hodnocení předcházejícího stavu bádání dané oblasti, dále bude použita metoda deskripce pro popis výchozího stavu. V praktické části bude použita analýza pro rozbor funkčních prvků řízení neziskové organizace. Dále budou použity metodické nástroje pro zajištění vlastních primárních dat, jejich systematizaci, třídění, zpracování a vlastní výpočty. V závěru bude použita interpretativní metoda výsledků výzkumu a doporučení pro praxi.

Doporučený rozsah práce

40

Klíčová slova

neziskové organizace, management, Arcidiecézní charita Praha, Uganda (Buikwe), finanční prostředky, projekt, region, řízení, společnost, spolupráce, změna

Doporučené zdroje informací

- Bechman, P. 2011. Management neziskové organizace. Gaudeamus. Hradec Králové. 280. ISBN: 978-80-7435-130-3.
- Bertl, I. 2012. Ekonomika a management neziskových organizací. Univerzita J. E. Purkyně. Ústí nad Labem. 94. ISBN: 978-80-7414-519-3.
- Pospíšil, M. 2009. Neziskové organizace a jejich funkce v demokratické společnosti. Masarykova univerzita. Brno. 32. ISBN: 978-80-904150-3-4.
- Šedivý, M. 2011. Úspěšná nezisková organizace. Grada Publishing a.s. Praha. 155. ISBN: 978-80-247-4041-6.
- Šimková, E. 2012. Management a marketing v praxi neziskových organizací. Gaudeamus. Hradec Králové. 173. ISBN: 978-80-7435-230-0.

Předběžný termín obhajoby

2015/06 (červen)

Vedoucí práce

Dr. Mgr. Ing. Daniel Toth, Ph.D.

Elektronicky schváleno dne 15. 10. 2014**prof. Ing. Ivana Tichá, Ph.D.**

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 22. 10. 2014**Ing. Martin Pelikán, Ph.D.**

Děkan

V Praze dne 12. 03. 2015

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že svou bakalářskou práci "Management neziskových organizací" jsem vypracovala samostatně pod vedením vedoucího bakalářské práce a s použitím odborné literatury a dalších informačních zdrojů, které jsou citovány v práci a uvedeny v seznamu literatury na konci práce. Jako autorka uvedené bakalářské práce dále prohlašuji, že jsem v souvislosti s jejím vytvořením neporušila autorská práva třetích osob.

V Praze dne 16. 3. 2015

Kateřina Slánská

Poděkování

Ráda bych touto cestou poděkovala svému vedoucímu bakalářské práce panu Ing. Mgr. Danielu Tothovi, Ph.D. za podnětné rady a ochotu při zpracování práce. Dále bych chtěla poděkovat paní PhDr. Jarmile Lomozové z Arcidiecézní charity Praha za odborné vedení praktické části práce.

Management neziskových organizací

Management non-profit organizations

Souhrn

Téma bakalářské práce „Management neziskových organizací“ bylo zvoleno pro jeho důležitou existenci ve společnosti a zároveň pro osobní vztah k danému tématu. Záměrem práce je zanalyzovat působení Arcidiecézní charity Praha v Indii a případně navrhnout změny ve vedení tamějších projektů. Práce je rozdělena na dvě hlavní části, přičemž první z nich se věnuje vysvětlení pojmů souvisejících s předmětem práce, jakými jsou nezisková organizace, jejich typologie, cíle a členění. Druhá část už se zaměřuje přímo na Arcidiecézní charitu Praha. Nejprve je stručně zmíněna její historie, vedení, poslání a hlavní příjemci pomoci organizace. Dále se práce stručně věnuje úvodu do zahraniční rozvojové spolupráce a humanitární pomoci, obecným informacím o Indii a Adopci na dálku[®], kterou zde zahájila jako svůj první zahraniční projekt. V následující části už byl pohled zúžen na projekty, které v Indii probíhají pod vedením Charity Praha. Důraz je kladen na obsahové i geografické členění projektů, počet příjemců pomoci a finanční náročnost. Z těchto údajů jsou následně vytvořeny statistické údaje, ze kterých je v závěru práce popsán návrh změny v procesu řízení projektů.

Summary

Subject of the thesis – “Management of non-profit organizations”- was chosen for its vitally important existence in the social life. Simultaneously, the personal empathy played also the significant role during selection. The thesis is mainly focused on the understanding the situation in specific area, namely India. Aim of this work is to analyse the effect of Caritas of the Archdiocese of Prague in India and alternatively suggest its improvements for future operating. These changes should be mostly in the leadership of the local projects. The thesis is divided into two main parts. First is concentrated on explanation of all the terms related to the topic, such as descriptions of institutions organization, its division, goals and structure. The second part then depicts the issue concerning directly to Caritas of the Archdiocese of Prague

- from its history to its mission and major beneficiaries. The work also deals with an introduction to international development cooperation and humanitarian aid. Then there are mentioned general information about situation in India connected to this topic, particularly The Child Sponsorship Program. The emphasis is on content and geographical classification of projects, the amount of beneficiaries and financial difficulty. The whole proposal for changes in the project management process was elaborated from statistical data, obtained exactly by the recorded enquiry.

Klíčová slova: nezisková organizace, Arcidiecézní charita Praha, Indie, zahraniční rozvojová spolupráce, projekt, vzdělávání, distrikt, Karnátaka, Adopce na dálku

Keywords: non-profit organization, Caritas of the Archdiocese of Prague, India, international development cooperation, project, education, district, Karnataka, The Child Sponsorship Program

Obsah

Obsah	8
1 Úvod.....	10
2 Cíl práce a metodika.....	11
2.1 Cíl práce	11
2.2 Metodika práce	11
3 Přehled řešené problematiky	12
3.1 Vymezení neziskových organizací	12
3.2 Chod neziskových organizací	13
3.3 Složení organizace.....	14
3.4 Plány neziskových organizací	16
3.5 Public relations, fundraising, marketing, komunikace	17
4 Analytická část	22
4.1 Arcidiecézní charita Praha.....	22
4.2 Zahraniční rozvojová spolupráce a humanitární pomoc	23
4.3 Indie.....	23
4.4 Socioekonomické údaje.....	24
4.4.1 Indie ve srovnání s Karnátaou	25
4.4.2 Srovnání distriktů v Karnátace	26
4.5 Adopce na dálku [®]	27
4.6 Podpora vzdělání	28
4.7 Komunitní rozvoj a zdravotnictví.....	29
4.8 Přehled projektů	31
4.9 Proces výběru a řízení rozvojových projektů	37
4.9.1 Kritéria výběru rozvojových projektů dle interních pravidel ADCHP	37
4.9.2 Proces řízení rozvojových projektů	38
5 Zhodnocení výsledků	40

6 Závěr	42
7 Seznam použitých zdrojů	43
7.1 Seznam literatury	43
7.2 Seznam internetových zdrojů	45
7.2 Seznam obrázků	46
7.3 Seznam tabulek.....	46
7.4 Seznam grafů.....	46

1 Úvod

Téma této bakalářské práce „Management neziskových organizací“ bylo zvoleno s ohledem na důležitost existence neziskových organizací ve společnosti, neboť neziskové organizace značně přispívají k rozvoji společnosti. Slouží jako prostředek k poskytování veřejně prospěšné činnosti převážně tam, kde nedostačují státní zájmy a dotace. Jelikož cílem neziskové organizace není vytváření zisku, ale především konání veřejně prospěšné činnosti, tak nutností každé neziskové organizace je dobrovolnost. Vzhledem k potřebě dostatečného množství lidí zapojených do nevýdělečné činnosti, je počet neziskových organizací a jejich projektů závislý na povaze celého národa.

V České republice se po vzoru západních zemí, kde se značná část obyvatelstva dobrovolně angažuje v sociální sféře, také zvolna rozšiřuje pole působnosti neziskových organizací. Zaměřují se zejména na humanitární pomoc, sociální péči, vzdělávání, zdravotnictví, kulturu, vědu a výzkum či ochranu životního prostředí. Veškeré oblasti potřebují podporu především v rozvojových zemích.

Arcidiecézní charita Praha se věnuje pomoci nejen v České republice, ale také v několika zemích třetího světa. Největší podíl zahraniční spolupráce zaujímá Indie, které bude věnována praktická část práce. Zde se Charita věnuje především rozvoji vzdělávání a komunitního rozvoje. Vzdělání je branou k úspěchu, a to nejen v rozvojových zemích. V Indii je však dosažení vzdělání ještě těžší díky kastovnímu systému, do kterého jsou obyvatelé rozděleni, přestože tento systém je již více než 50 let oficiálně zrušen. Lidé patřící do nižších kast mají omezenější přístup k výběru zaměstnání, tudíž hospodaří s nižším rodinným rozpočtem, a děti tak musí v častých případech místo chození do školy pracovat. Tuto smutnou skutečnost se zde však snaží Arcidiecézní charita Praha měnit. Je však otázkou zda organizace a řízení projektů je efektivní a zda Charita pomáhá v nejvíce potřebných regionech.

2 Cíl práce a metodika

2.1 Cíl práce

Cílem bakalářské práce je navržení změny v procesu řízení neziskové organizace Arcidiecézní charita Praha. Navrhovaná změna se bude týkat zahraniční rozvojové spolupráce v Indii, státě Karnátaka na jihozápadě Indie. Záměrem práce je popis a celková analýza dosavadních projektů, které zde probíhají pod vedením Arcidiecézní charity Praha a následné zhodnocení efektivity daných projektů. A dále navržení procesní změny ve fungování zahraničních projektů v Indii.

2.2 Metodika práce

V úvodní části práce budou vysvětleny základní pojmy, které souvisí s předmětem práce. Mezi tyto pojmy bude patřit: nezisková organizace, typologie neziskových organizací, cíle neziskových organizací, členění projektů neziskových organizací, získávání finančních prostředků a dobrovolnictví. V praktické části bude pohled zúžen na konkrétní neziskovou organizaci, a to Arcidiecézní charitu Praha. Bude stručně popsána její historie, základní principy, poslání a projekty. A poté bude zaměřeno na její zahraniční činnost, a především na působení ve státě Karnátaka v Indické republice, kde Charita intenzivně působí již 15 let a velmi aktivně využívá zdroje v podobě dobrovolnické práce a dárcovské podpory. V další fázi bude třeba se dopodrobna soustředit na projekty, které probíhají ve státě Karnátaka pod vedením Arcidiecézní charity Praha, které budou zanalyzovány a následně navrženy jisté změny v organizaci a procesu řízení projektů v Indii. A v konečné fázi bude vytvořena analýza případných dopadů, které by se týkaly Arcidiecézní charity Praha a Indie.

3 Přehled řešené problematiky

3.1 Vymezení neziskových organizací

Nejprve je důležité znát prostor, který je určen neziskovým organizacím v rámci národního hospodářství. Tedy prostor, ve kterém mohou uskutečňovat svá poslání. Národní hospodářství se člení na dvě hlavní odvětví: ziskový (tržní) a neziskový (netržní) sektor, přičemž neziskový se dále dělí na veřejný sektor, soukromý sektor a sektor domácností. Cílem ziskového sektoru je dosažení zisku, který plyne z prodeje statků, které buď sám vyrábí, nebo jen distribuuje. Neziskový sektor je naopak ta část národního hospodářství, kde cílem není dosažení zisku, ale užítku (většinou v podobě veřejné služby). Prostředky pro svou činnost získávají pomocí přerozdělovacích procesů z veřejných financí, dále od individuálních dárců, sponzorů. Dalším zdrojem příjmů jsou granty, podnikání či investování organizací. Neziskový veřejný sektor má poslání poskytovat veřejnou službu, jeho cílem je přímý užitek. Fyzické či právnické osoby vkládají své finance do výroby či distribuce statků a neočekávají finančně vyjádřený zisk. Sektor domácností vstupuje na trh statků a výrobních faktorů a formuje občanskou společnost, která podle své kvality určuje kvalitu neziskových organizací.¹

Neziskové organizace jsou subjekty, jejichž posláním a hlavní vlastností by měla být užitečnost a veřejná prospěšnost. Lidé se mohou sdružovat do rozličných organizací, které nejsou proti ústavě. Tím, že se lidé mohou volně sdružovat, je podporována demokracie. V totalitním režimu nejsou dovoleny spolky, které nespádají pod státní vliv, a neziskový sektor v něm nemá místo. Organizace v neziskovém sektoru nemají tak velkou touhu po zisku, jelikož nikdo z jejího vedení nemá nárok na zisk. Pokud dojde k zisku, musí ho její členové použít k fungování a rozvoji organizace.

Nezisková organizace není založena za účelem podnikání, jsou to výhradně právnické osoby (s výjimkou organizačních složek), mají svého zřizovatele, zakládají se podle právních předpisů a podléhají registraci na zákonem určených místech. Jsou také vedeny v seznamu ekonomických subjektů, který spravuje Český statistický úřad, kde mají přiděleno své identifikační číslo.²

¹ REKTOŘÍK, Jaroslav., *Organizace neziskového sektoru: základy ekonomiky, teorie a řízení.*, s. 13-14.

² MERLÍČKOVÁ RŮŽIČKOVÁ, Růžena., *Neziskové organizace: vznik, účetnictví, daně.*, s. 9.

Důvody založení neziskové organizace jsou dva. Buď je nezisková organizace založena na základě dobročinnosti a jejím hlavním posláním je humanitární pomoc. Anebo jako druhý důvod se uvádí poskytování podpory skupin osob v politice, v podnikání a dalších oblastech.³

Vzhledem k velkému množství typů a druhů neziskových organizací a pro lepší orientaci byly neziskové organizace rozděleny do pěti skupin podle určitých znaků. A sice na vzájemně či veřejně prospěšné soukromoprávní neziskové organizace. Dále veřejnoprávní neziskové organizace typu organizačních složek a příspěvkových organizací státu a samosprávných územních celků. Mezi další typ patří ostatní veřejnoprávní neziskové organizace a jako poslední typ je soukromoprávní nezisková organizace typu obchodní společnosti a jím podobných.⁴

3.2 Chod neziskových organizací

Při zakládání či rozvíjení organizace je důležité si sestavit strategický plán, ve kterém je nejdůležitější si stanovit vizi, poslání, funkce a cíle. Vize musí splňovat následující tři kritéria: hledí do daleké budoucnosti, její definice je krátká a srozumitelná pro každého, popisuje neměnný stav a nemusí být originální (může ji sdílet několik organizací).⁵

Poslání jako další část strategického plánu stejně jako vize jsou určeny jednou provždy. Důležitost poslání se vyznačuje především jeho funkcí upoutat a oslovit veřejnost. Na poslání by tedy měl být kladen značný důraz a jeho vymyšlení by se měly zhostit kreativní a tvůrčí osobnosti. Aby poslání upoutalo pozornost veřejnosti, tak musí být: motivační, stručné, srozumitelné, jednoduché, vyjadřovat, co děláte, pro koho děláte a jak děláte a vymezovat jedinečnost organizace.⁶

Od vize a poslání se odvíjejí cíle organizace, které se mohou v průběhu času měnit. Cílů mívají organizace několik a dají se dělit podle různých hledisek. Dělení podle funkce na cíle primárních funkcí, kde jsou rozdílná poslání a rozličná náplň činností (např. škola, nemocnice, divadlo) a cíle sekundárních funkcí, jejichž struktura je podobná ve všech neziskových organizacích a mezi tyto funkce patří funkce personální, provozní, správní a funkce komplexního hospodaření.⁷ Jako další kritérium může posloužit metoda SMART, podle níž mají být cíle (především dlouhodobé) specifické, měřitelné, akceptovatelné, reálné a

³ ŠKARABELOVÁ, Simona., *Definice neziskového sektoru: sborník příspěvků z internetové diskuse CVNS.*, s. 32.

⁴ REKTOŘÍK, Jaroslav., *Organizace neziskového sektoru: základy ekonomiky, teorie a řízení.*, s. 42-43.

⁵ REKTOŘÍK, Jaroslav., *Organizace neziskového sektoru: základy ekonomiky, teorie a řízení.*, s. 34.

⁶ ŠEDIVÝ, Marek a Olga MEDLÍKOVÁ., *Úspěšná nezisková organizace: základy ekonomiky, teorie a řízení.*, s. 22.

⁷ REKTOŘÍK, Jaroslav., *Organizace neziskového sektoru: základy ekonomiky, teorie a řízení.*, s. 37.

termínované.⁸ Kritérium času dělí cíle na dlouhodobé (10-15let), střednědobé (3-10 let), krátkodobé (méně než 3 roky) a operativní. Kritérium adresnosti rozděluje cíle od organizačních složek až po jednotlivé pracovníky.⁹ Podle významu řadíme jednotlivé cíle mezi vrcholové a podřazené, podle velikosti na neomezené a omezené¹⁰, přičemž toto hledisko se soustřeďuje převážně na zisk, tudíž v neziskovém sektoru, kde cíle by měly mít převážně morální charakter, by nemělo být mezi hlavními. Mezi cíli panují různé vazby. Indiference panuje mezi cíli, které se nijak neovlivňují, konkurenční vztah staví jeden cíl do lepší pozice v neprospěch druhého a naopak komplementární vztah nastává, když dosažení jednoho cíle vede automaticky k dosažení cíle druhého.

Pokud má organizace jasné cíle, vize a poslání, je nutné mít nástroje, jak jich dosáhnout. Managementem rozumíme činnost, kterou se snažíme zajistit vše potřebné pro správný chod společnosti. Všechny typy organizací spojuje termín management. Jeho obecné zásady platí jak pro podnikatelské subjekty, průmysl, služby, tak pro neziskové organizace. Na základě těchto obecných zásad může manažer začít plánovat a vytvářet svůj manažerský plán. Ovšem každá organizace má svá specifika, která manažer musí zakomponovat do svých plánů a vizí. Pomocí obecných zásad, specifík a svých dovedností a nápadů musí zajistit funkci organizace či její části.

Jedna z nejdůležitějších lidských činností je právě řízení. Řízení se stalo nutnou součástí společnosti v době, kdy se lidé začali slučovat a vytvářet skupiny. Společnými silami chtěli dosáhnout cílů, kterých sami nebyli schopni, a tak potřebovali jisté řízení a koordinaci činností. S rozvojem společnosti se rozmohlo skupinové úsilí, jednotlivci se specializovali na určité činnosti a vznikla tak dělba práce. Důsledek tohoto procesu bylo vymezení jednotlivců či menších skupin, které měly na starost koordinaci, tedy manažerů.¹¹

3.3 Složení organizace

Ke správnému fungování a organizování jak neziskové tak ziskové organizace je potřeba nejen manažerů, kteří koordinují chod organizace, ale i dalších komponentů. Mezi základní komponenty organizací patří struktura, strategie a kultura, která doplňuje prostředí, podle

⁸ ŠEDIVÝ, Marek a Olga MEDLÍKOVÁ., *Úspěšná nezisková organizace: základy ekonomiky, teorie a řízení.*, s. 45-46.

⁹ REKTOŘÍK, Jaroslav., *Organizace neziskového sektoru: základy ekonomiky, teorie a řízení.*, s. 37-38.

¹⁰ DĚDINA, Jiří., *Management a organizační chování: manažerské chování a zvyšování efektivity, řízení jednotlivců a skupin, manažerské role a styly, moc a vliv v řízení organizací.*, s. 33-34.

¹¹ DĚDINA, Jiří., *Management a organizační chování: manažerské chování a zvyšování efektivity, řízení jednotlivců a skupin, manažerské role a styly, moc a vliv v řízení organizací.*, s. 20.

něhož se organizace dělí na ziskové a neziskové.¹² Základní prvek organizační struktury tvoří pracovní místo. Zde se uplatňuje efekt dělby práce. V neziskové organizaci se jedná především o formální uspořádání organizačních vztahů na základě organizačních směrnic a organizačního řádu. Její struktura je stabilnější a tím je dán jasný popis aktivit organizace na rozdíl od ziskových organizací, kde struktura může být volnější a má tak lepší pozici v tržním prostředí. Další nezbytností je strategie, která určuje výkonnost organizace. Pomocí strategií se organizace snaží dosáhnout svých cílů, které jsou v souladu s posláním a vizí. Stanovení strategie se skládá z několika fází. Ty můžeme rozdělit na fáze analytické, iniciační, formulační, implementační a hodnotící. Relativně stabilní prostředí a jeho požadavky jsou předností neziskových organizací, které tak využívají svých silných stránek s ohledem na své poslání, na rozdíl od ziskových organizací, které se musí neustále adaptovat na změny prostředí. Další součástí organizace je kultura, po kterou je zahrnuto chování jejích členů. V neziskové organizaci je důležitou stránkou kultury odbornost zaměstnanců. Kdežto u organizace ziskové je kultura budována buď profesionálně či se rezignuje na tento pojem.¹³

K uskutečňování cílů organizace a k celkovému fungování je potřeba mít vnitřní zdroje, díky kterým se provádí veškeré změny. Tyto zdroje se dají zařadit do čtyř základních skupin podle povahy a charakteru, a sice na lidské zdroje neboli pracovníky (tento zdroj je označován jako nejcennější vzhledem k schopnostem, dovednostem a znalostem, kterými disponují zaměstnanci a pomáhají tím k dosažení cílů), dalším nástrojem jsou materiální zdroje, finanční a informační zdroje.¹⁴

Pokud máme jasné cíle a nástroje k jejich uskutečnění, je ještě nutné pro správný chod a funkčnost organizace vytvářet podmínky k jejich uskutečnění. Celý tento proces se dá rozdělit na několik částí.

Nejprve je nutné sestavit plán, kterým se určí, co, kdo, kdy a jak zajistí k naplnění stanovených cílů. Po fázi plánování přichází organizování, během kterého se pracovníci i hmotné zdroje uspořádají do skupin a přidělí se jim pravomoc, povinnosti a odpovědnost za určitý úsek. Jako další fází je fáze vedení, kdy koordinátor komunikuje s lidmi, motivuje k výsledkům a usměrňuje jejich činnost. Poslední kontrolní fáze porovnává plánované cíle se skutečností a následně je reguluje.¹⁵

¹² PIROŽEK, Petr., *Management ziskových a neziskových organizací: Management profit and non for profit organizations : zkrácená verze habilitační práce.*, s. 9.

¹³ PIROŽEK, Petr., *Management ziskových a neziskových organizací: Management profit and non for profit organizations : zkrácená verze habilitační práce.*, s. 9-10.

¹⁴ PITRA, Zbyněk., *Základy managementu: (management organizací v globálním světě počátku 21. století).*, s. 12-13.

¹⁵ MOLEK, Jan., *Řízení organizací sociálních služeb: vybrané problémy.*, s. 33.

3.4 Plány neziskových organizací

Aby bylo naplněno poslání organizace, je nutné sestavit plánovací proces. Z praxe se toto ukázalo jako klíčový faktor úspěchu neziskových organizací. Nabízí se spousta kombinací a metod, ale v každém případě je zapotřebí využívat: prognózu, kterou odhadujeme další vývoj, koncepci, která určuje základní hledisko a cíle a způsob jak jich dosáhnout. A třetím důležitým aspektem je plán, jehož konkrétnost spočívá v odpovědích na otázky kdo, co, kdy, kde a jak vykoná.¹⁶ Po plánovací fázi přichází organizování, pro které je důležitá organizační struktura, aby cílů bylo dosaženo efektivně. Existují tři základní struktury, které se dají aplikovat.

První typem je funkcionální struktura, která se vyskytuje nejčastěji. V čele její hierarchie stojí výkonný ředitel, který má k dispozici asistenta (případně sekretariát). Ředitelovi podřízeni jsou odborní manažeři, jimž jsou přiděleny odborné úseky, které zařizují dílčí činnosti organizace. Předností této struktury je její odbornost, jelikož umožňuje specializaci pracovníků. Dalším typem je projektová struktura, kde v čele je též výkonný ředitel. On spolu s vedením organizace rozhoduje o realizaci jednotlivých projektů, které mají velkou samostatnost. Každý projekt má svého vedoucího, rozpočet a podmínky projektu. Vedení poté sumarizuje výsledky. Zapojení převážně většiny pracovníků do projektů vede k větší pružnosti a motivovanosti lidí, ti totiž vidí výsledky své práce a jejich práce je tak pestřejší a konkrétnější. Přičemž odpovědnost za úspěch projektu má vedoucí projektu. Nevýhodou této struktury je nepřítomnost specialistů. A třetím typem je struktura maticová. Tato struktura je kombinací funkcionální i projektové. V čele je opět výkonný ředitel, pod kterým jsou odborní manažeři a pod nimi vedoucí projektů, přičemž je možno, aby titíž lidí zastávali jak funkci manažera, vedoucího projektu a zároveň řadového pracovníka. Nevýhodou tohoto uskupení je, že každý pracovník má dva nadřízené. V případě kvalitní komunikace a dobrého výcviku je však tato struktura kombinací výhod předešlých struktur.¹⁷

Pokud máme plán a zajištěnou organizaci, je třeba vybrat lidi a pověřit je úkoly. Přičemž důležitým aspektem je zaměřit se na silné stránky osobnosti nikoli na nedostatky, jak je častým zvykem. Člověk, který vede jakoukoliv organizaci, by měl jít příkladem právě svými silnými stránkami. Role vedoucího neboli manažera by se měla shodovat ve třech dimenzích. Je nutné, aby jeho role byla v souladu s jeho osobností, dále s úkoly, které před ním stojí a rovněž musí odpovídat očekávání. Úkolem manažera je sestavit funkční tým, který bude efektivně pracovat na plnění cílů. Svou pozicí na sebe bere odpovědnost za úspěchy ale i

¹⁶ REKTOŘÍK, Jaroslav., *Organizace neziskového sektoru: základy ekonomiky, teorie a řízení.*, s. 73-74.

¹⁷ REKTOŘÍK, Jaroslav., *Organizace neziskového sektoru: základy ekonomiky, teorie a řízení.*, s. 110-112.

neúspěchy. Aby zvládal všechny své povinnosti, měl by být vybaven schopností naslouchat druhým, ochotou komunikovat, nebýt alibistou a měl by si umět připustit svou nedůležitost ve srovnání s úkolem, který před ním stojí. Úkolem manažera však není jen sestavit funkční tým, jeho posláním je též udržovat rovnováhu mezi hlavními činnostmi a detaily. Kdy přednost mají pro většinu případů hlavní činnosti, ale nesmí se opomínat maličkosti provozu, bez kterých priority neobstojí. Důležité je též udržovat rovnováhu mezi příliš velkým spěchem a naopak přílišnou opatrností. Vše musí být správně načasováno. Mezi rizikem a příležitostí je též velká propast a udržení rovnováhy patří také mezi úkoly manažera. Ten rozhoduje, zda si případné riziko může dovolit nebo zvrátit. V neziskovém sektoru je důležité odhadovat finanční rizika.¹⁸

Dříve byla moc založena na postavení hierarchickém, kdy pozice manažera byla spíše formální autoritou. V poslední době však rostou požadavky na roli manažera a s tím spojené i požadavky znalostní. Vzhledem k tomu, že se stále více z manuálních pracovníků stávají pracovníci znalostní, tak manažeři stále častěji řeší otázky „Jak mohu přikazovat někomu, kdo ví o své práci víc než já?“, „Jak mohu kontrolovat něco, co má pracovník v hlavě a navíc částečně podvědomé?“ a konečně „Jak mohu kontrolovat kvalitu produktu, když ji nedokážu změřit ani porovnat?“¹⁹ Vzhledem k těmto úvahám je tedy nejlepší možností, kdy na místo manažera nastoupí znalostní pracovník.

Pro znalostního manažera je tedy velmi důležité umění sebeorganizace, sebeřízení a sebekontroly. Jeho schopností by mělo být umět pracovat samostatně, toužit se vzdělávat a zdokonalovat v již známých zmapovaných odvětvích, pomocí inovace hledat nové způsoby, principy a cíle a taktéž se očekává, že bude své znalosti sdílet s okolím. Čímž se vytváří spolupráce. Budováním vztahů s podřízenými a tvořením týmů se znalostmi pro práci, tak manažeři upevňují a budují svou moc.²⁰

Úkolem manažera je dohlížet na práci svých podřízených, zda se průběh jeho práce shoduje s předpokládanými cíli. Pokud jsou objeveny odchylky od původního plánu, je potřeba korigovat činnost pracovníků.²¹

3.5 Public relations, fundraising, marketing, komunikace

Mezi další důležitou součástí, která naplňuje cíle a stanovené poslání organizace jsou public relations(PR). A to je důvod, proč mají své důležité místo v řízení neziskových

¹⁸ DRUCKER, Peter Ferdinand., *Řízení neziskových organizací: praxe a principy.*, s. 25-33.

¹⁹ MLÁDKOVÁ, Ludmila., *Moderní přístupy k managementu: tacitní znalost a jak ji řídit.*, s. 3.

²⁰ MLÁDKOVÁ, Ludmila., *Moderní přístupy k managementu: tacitní znalost a jak ji řídit.*, s. 3-5.

²¹ REKTOŘÍK, Jaroslav., *Organizace neziskového sektoru: základy ekonomiky, teorie a řízení.*, s. 107.

organizací. Public relations připravují spolu s komunikací vhodnou půdu pro získávání nejen finančních prostředků²².

Existují dva cíle PR, a to budování značky organizace a posilování důvěryhodnosti a transparentnosti organizace. Mezi aktivity, které upevňují dobrou pověst organizace, patří posilování firemní kultury a image organizace, provoz webových stránek, vydávání tištěných materiálů, pořádání akcí, komunikace s důležitými partnery a medií.²³

Vedle vztahů s veřejností patří mezi další prvky řízení fundraising. Přestože, jak již bylo řečeno, nezisková organizace nemá svůj cíl v navyšování peněžních prostředků, přesto je fundraising, neboli získávání prostředků pro neziskovou organizaci, důležité odvětví managementu. Fundraising je proces, který se snaží zajistit zdroje v podobě nejen peněžní, ale také dostatečné zdroje v podobě zázemí a lidí²⁴.

Počátek neziskové organizace sice většinou spočívá v dobrovolné práci a na lidském nadšení. To ale brzy pro další rozvoj organizace, která chce působit profesionálně a pracovat účinně a účelně, nestačí. Finanční prostředky čerpá ze čtyř základních zdrojů, jako jsou členské příspěvky, příspěvky státního a územních rozpočtů, fondů, nadací (podoba grantů), dary od občanů a firem a tržby z vlastní činnosti. Mezi konkrétní zdroje financování patří akt, kdy státní instituce a samospráva obvykle jednou za rok vyhlásí soutěž, ve které se obecně prospěšné organizace mohou ucházet o dotace neboli granty. Některé typy neziskových organizací mají ze zákona nárok na příspěvek ze státního rozpočtu. Svůj grantový systém si vybudovaly již i některé firmy. Podmínkou je sepsání žádosti, ve které projekt popíše, stanoví rozpočet a přidají informace o poslání a cílech neziskové organizace. Zástupci firmy pak rozhodnou, zda daný projekt podpoří. Podniky také mohou poskytnout zdarma své služby či výrobky. Mezi finance z vlastní činnosti může patřit prodej výrobků z dílny pro tělesně postižené či prodej zemědělských produktů z vlastní farmy. Členské příspěvky jako pravidelný finanční zdroj používají především občanská sdružení, profesní komory, politické strany či některé církve a náboženské společnosti.²⁵

Fundraising je často faktorem, který rozhoduje o úspěších či neúspěších organizace. Zde je několik důvodů, proč je tomu tak:

- Přežití – pro naplnění společenských potřeb, které má organizace za cíl, je nutné vynaložit určité finanční prostředky na náklady projektu, na přípravu na další

²² REKTOŘÍK, Jaroslav., *Organizace neziskového sektoru: základy ekonomiky, teorie a řízení.*, s. 94.

²³ ŠEDIVÝ, Marek a Olga MEDLÍKOVÁ., *Úspěšná nezisková organizace.*, s. 50-51.

²⁴ ŠEDIVÝ, Marek a Olga MEDLÍKOVÁ., *Úspěšná nezisková organizace.*, s. 65.

²⁵ REKTOŘÍK, Jaroslav., *Organizace neziskového sektoru: základy ekonomiky, teorie a řízení.*, s. 94-95.

programy, na platy zaměstnanců, na nájem kanceláří a další provozní náklady, či na technické vybavení.

- Rozšíření a rozvoj – sestavením finančního plánu na několik let si organizace naplánuje přibližné výdaje. Mezi ně může patřit rozšíření a rozvíjení svých činností v závislosti na úspěších a cílech organizace. Jedná se o zlepšení nabízených služeb, rozšíření působnosti do dalších regionů a oblastí, provádění výzkumů či experimentování a inovování.
- Omezení závislosti – stává se, že organizace je závislá na příjmech od několika málo dárců. Činnost této organizace je obtížná, jelikož nenadálé neposkytnutí příspěvku jednoho či více dárců znamená nemožnost pokračovat ve své činnosti. Důležitým krokem je tak rozšířit svoji fundraisingovou základnu dárců.
- Budování podpory – je důležité mít příznivce, kteří podporují organizaci nejen finančně, ale mohou se z nich stát postupem času i dobrovolníci či ovlivní někoho ze svých přátel, kteří se právě stanou dalším dárcem či jinak prospěšným člověkem.
- Vytváření životaschopné a udržitelné organizace – nejde jen o to, aby organizace měla dostatečný přísun finančních darů na další roky, ale také aby byla stabilní, životaschopná a dokázala se trvale udržet. A jedním ze způsobů, jak toho dosáhnout, je vytváření skupiny dárců a podporovatelů, kteří budou aktivně a dlouhodobě organizaci podporovat.²⁶

Metod získávání prostředků od jednotlivých zdrojů je pochopitelně více. Každá nezisková organizace si podle svého zaměření či možností vybere způsob nejlepší, nejefektivnější či způsob, který je schopna uskutečnit.

Mezi nejčastěji využívané metody patří: veřejná sbírka, sepsání žádosti o grant na základě vytvoření projektu, benefiční akce, aukce, osobní schůzka, oslovení potencionálního dárcе pomocí internetu, telefonu, či možnost zaslání dárcovské SMS (DMS), sdílený marketing a v neposlední řadě může organizace nabýt nejrůznějších prostředků formou závěti.²⁷

Součástí procesu řízení je také marketing. Ten se snaží o uspokojování potřeb zákazníka. Je to manažerský proces, kterým firma naplňuje své potřeby a přání. Tento proces uspokojuje potřeby a přání skupin či jednotlivců pomocí výroby a směny produktů a hodnot.²⁸ Nezisková

²⁶ NORTON, Michael., *The worldwide fundraiser's handbook: a resource mobilisation guide for NGOs and community organisations.*, s. 2.

²⁷ ŠEDIVÝ, Marek a Olga MEDLÍKOVÁ., *Public relations, fundraising a lobbying: pro neziskové organizace.*, s. 47.

²⁸ KOTLER, Philip., *Moderní marketing: 4. evropské vydání.*, s. 40.

organizace se však nezabývá jen poskytováním služeb. Chce, aby uživatel byl zároveň jejím aktivním spolupracovníkem.

V marketingu je důležitá strategie, která vede organizaci k naplnění cílů. Abychom dosáhli skutečných výsledků, je třeba vytvořit koncepci optimální marketingové strategie neboli marketingový plán. Ten se zaměřuje na to, jak nelépe uspokojit potřeby zákazníků. Měl by prostřednictvím výzkumu trhu analyzovat potřeby trhu, skupinu, na kterou směřuje produkt, detailně charakterizovat, dále analyzovat konkurenci a strategii marketingu a navrhnout marketingový mix.²⁹ Ten zahrnuje čtyři základní prvky, ze kterých se utvoří správná kombinace. Nazývají se též 4P podle anglických názvů: product (produkt), price (cena), place (distribuce) a promotion (komunikace). Postupem času se však ukázalo, že tyto čtyři prvky jsou nedostačující a přidaly se další tři: physical evidence (materiální prostředí), people (lidé) a processes (procesy). Pomocí těchto P prvků je nutné sestavit co možná nejlepší kombinaci, která se používá jak pro ziskovou tak neziskovou sféru.³⁰

Marketing, fundraising, public relations a další součásti managementu organizací spojuje prvek, bez kterého žádná z těchto částí neobejde, komunikace. „Komunikace představuje proces sdělování, přenosu a výměny významů a hodnot zahrnující v širším záběru nejen oblast informací, ale také dalších projevů a výsledků lidské činnosti, jako jsou nejrůznější nabízené produkty, stejně jako reakce zákazníků na ně“³¹.

Uvnitř organizace představuje komunikace předávání zpráv po přenosových cestách mezi spolu komunikujícími partnery pomocí informačních vazeb. Ty jsou uspořádány podle stavu vnitřního prostředí. Komunikace může mít formu ústní nebo písemnou, kdy ústní komunikace je na rozdíl od písemné obousměrná a rychlá. Což se využívá všude, kde je třeba rychlá reakce příjemce. Hrozí zde však nebezpečí komunikačních bariér či nepřesnosti v komunikaci. Komunikace písemná nejenže odstraňuje nevýhody ústní komunikace, ale je možné ji archivovat v podobě písemných dokumentů. Je ovšem jednostranná, nepružná a málo operativní.³²

Dále můžeme dělit komunikaci v organizaci na formální, která vychází od autority a jejím účelem je plnění zadaného úkolu a neformální, ve které se nejedná o žádný svěřený úkol ani není požadována vedoucím pracovníkem. Může proudit shora-dolů (od nadřízeného

²⁹ STAŇKOVÁ, Anna., *Podnikáme úspěšně s malou firmou.*, s. 76.

³⁰ VAŠTÍKOVÁ, Miroslava., *Marketing služeb: efektivně a moderně.*, s. 26.

³¹ FORET, Miroslav., *Marketingová komunikace.*, s. 16.

³² PITRA, Zbyněk., *Základy managementu: (management organizací v globálním světě počátku 21. století).*, s. 305-306.

k podřízenému), zdola-nahoru (od podřízených k manažerům) či horizontálně na stejné pracovní úrovni.³³

Pomocí komunikace určujeme úkoly a činnosti a pověřujeme jimi konkrétní osoby. Přičemž konkrétními osobami nemusejí být pouze jednotlivci, ale také skupiny.

Důvodů k vytváření skupin je několik. Skupinu tvoří lidé s různými zkušenostmi a znalostmi a pro řešení komplexnějších problémů je tato diference důležitá. Další faktory, které přejí ve prospěch skupin, jsou porozumění a podpora, která pomáhá hlavně při stresu. Ve skupinách je také možné utvořit dohody mezi členy, kdy se například členové budou dělit o nepopulární úkol. Skupina také zajišťuje identitu, kdy člen má své jisté postavení, které tak pomáhá větší jistotě.³⁴

„Hlavním znakem skupiny je možnost bezprostřední, přímé a interaktivní interakce jednotlivých osob trvající delší dobu a zaměřené na určitý společný cíl.“ Organizační skupiny se mohou dělit na formální a neformální. Náplní formální skupiny je plnit zadané úkoly na základě formálních pravidel. Jsou zde dána jistá pravidla a normy chování. Jejich činnost je jasně definovaná. Naopak v neformálních skupinách se lidé sdružují na základě osobních vztahů, díky kterým se členové navzájem ovlivňují. Slouží k uspokojení sociálních potřeb. Pokud je formální skupina totožná s neformální, dochází k optimálnímu řešení. Častějším případem ale bývá neformální skupina, která jde napříč organizační strukturou organizace. Scházejí se v ní lidé různého postavení a různých odvětví organizace.³⁵

³³ REKTOŘÍK, Jaroslav., *Organizace neziskového sektoru: základy ekonomiky, teorie a řízení.*, s. 103.

³⁴ CEJTHAMR, Václav a Jiří DĚDINA. *Management a organizační chování.*, s. 155.

³⁵ DĚDINA, Jiří. *Management a moderní organizování firmy.*, s. 84-85.

4 Analytická část

4.1 Arcidiecézní charita Praha

Arcidiecézní charita Praha (dále jen ADCHP) spolu s brněnskou, ostravskou, královéhradeckou, litoměřickou, plzeňskou a českobudějovickou diecézní charitou a Arcidiecézní charitou Olomouc tvoří sdružení s názvem Charita Česká Republika, která podle kodexu kanonického práva je právnickou osobou, zároveň je součástí římskokatolické církve, která je v České Republice registrována podle zákona č.3/2002 Sb. a Česká biskupská konference je jejím zřizovatelem.

Samotná existence Arcidiecézní charity Praha sahá už do období první republiky. Po převzetí státní moci komunisty byla působnost Charity značně omezena a po pádu komunistického režimu opět pomalu obnovována a roku 1996 oficiálně registrována. Zřizovatelem Arcidiecézní charity Praha je Arcibiskupství pražské sídlící na Hradčanském náměstí v Praze. Statutární zástupce tvoří ředitel organizace Ing. Bc. Jaroslav Němec a prezident P. Stanislaw Gora. Posláním Charity Praha je pomáhat lidem, kteří jsou v tíživé situaci, jak hmotné, tak duševní, a to bez ohledu na jejich náboženské či politické přesvědčení či rasovou příslušnost. Mezi podporované patří zejména lidé na okraji společnosti, jako jsou matky s dětmi, senioři, zdravotně postižení, mládež v dětských domovech, lidé bez domova, oběti domácího násilí, či oběti obchodu s lidmi a v neposlední řadě migranti. Charita Praha nepomáhá pouze lidem, kteří spadají do její geografické působnosti. Soustřeďuje se i na zahraniční rozvojovou spolupráci a humanitární pomoc, a sice: v Indii, Bělorusku a oblastech subsaharské Afriky. Zde jsou opět podporováni nejen jednotlivci, rodiny, ale i celé komunity. Snahou je dosažení soběstačnosti a zvýšení životní úrovně především v oblasti zdravotní péče, vzdělání a místního rozvoje. Finance na provozování svých projektů čerpá Charita Praha ze státní správy a místních samospráv jako jsou ministerstva, kraje a obce. Ale také z veřejných či církevních sbírek, dárců firemních i individuálních a v neposlední řadě ze své hospodářské činnosti a benefičních akcí, které pořádá.³⁶

³⁶ *Arcidiecézní charita Praha* [on-line]. © 2015 [cit.2015-02-17]. Dostupné z: <http://praha.charita.cz/onas/>

4.2 Zahraniční rozvojová spolupráce a humanitární pomoc

Pomoci v zahraničí se především věnuje Centrum zahraniční spolupráce, které má na starosti koordinaci pomoci chudým dětem v rozvojových zemích, a to převážně v oblasti vzdělání, které by jim mělo zajistit lepší perspektivu do budoucnosti. Pomoc nejen dětem, ale celým rodinám či komunitám k větší soběstačnosti a vyšší životní úrovni pomáhá Charita v Indii, Ugandě, Zambii, Konžské demokratické republice a Bělorusku. Podpora vzdělání, zdravotní péče, zdravotní prevence, podpora v zemědělství, díky kterému si obyvatelé mohou zajistit obživu pro sebe a své blízké, ale bohužel v mnoha případech neví, jak dosáhnout požadovaného výnosu. V případě akutní potřeby, zajišťuje Charita i humanitární pomoc do oblastí zasažených nenadálou situací.

4.3 Indie

Asijský kontinent je nejlidnatějším kontinentem na světě a zároveň drží prvenství v hustotě zalidněnosti. Indie se v počtu obyvatel řadí hned za první Čínu. Díky rozloze více než 3 miliony kilometrů čtvereční³⁷ se v Indii setkáme s několika typy klimatu. Na severu v Himalájích je vysokohorské klima, kde se nezdívka setkáme s ledovci, naopak čím nižší je severní zeměpisná šířka, tím vyšší jsou teploty. Většina území se nachází v tropickém podnebí a na západě Republiky se setkáme i s klimatem pouštním. Indická republika je federací, která se skládá z 28 svazových států, které jsou demokraticky řízeny³⁸.

Na jihozápadě země se rozprostírá stát Karnátaka, ve kterém působí Arcidiecézní Charita Praha. Tento stát je sužovaný převážně teplým a suchým počasím občas vystřídáným monzunovými dešti, které s sebou přinášejí vláhu, již obyvatelé očekávají. Hlavním městem Karnátaky je Bangalore s více než 6,5 milionu obyvatel (z celkových 53 milionů tohoto státu) na rozlohu srovnatelnou s Prahou. Mezi úřední jazyky patří kupříkladu hindí, angličtina a kannada. Vzhledem k obrovské chudobě především venkovských oblastí, je hlavním zdrojem obživy zemědělství, které ovšem může postihnout i několikaleté období sucha. Příčin chudoby je mnoho, ale mezi hlavní patří kastovní systém, který byl sice již zrušen a oficiálně zakázán, ovšem mezi obyvateli stále přetrvává.³⁹

³⁷ HUGNES, James., *Velká obrazová všeobecná encyklopedie.*, s. 636-638.

³⁸ HUGNES, James., *Velká obrazová všeobecná encyklopedie.*, s. 636-638.

³⁹ *Indie – země kontrastů* [on-line]. © 2015 [cit. 2015-01-30]. Dostupné z: <http://adopce.hk.caritas.cz/indie-okem-projektu/indie-zeme-kontrastu/#1>

Jak už bylo řečeno, kastovní systém v Indii patří mezi hlavní problémy v lidské společnosti. Problém spočívá v rozdělení Indů do čtyř kast a jedné „podkasty“. Do nejvyšší kasty s názvem Bráhmani patří kněží a učitelé, kteří mají v indické společnosti nejvyšší postavení a čelí největší úctě. Do druhé, o stupeň nižší kasty s názvem Kšatrijové spadají vojáci, politici a státní správa. Třetí kastu tvoří Viašjové neboli řemeslníci a obchodníci. Nejnižší kasta se nazývá Šúdrové. Tato kasta je nejpočetnější, jelikož její členové jsou služebníky, kterých je v Indii nejvíce. Ve 4. - 7. století však vznikla ještě jedna skupina a to takzvaní „nedotknutelní“, což byli nemocní Šúdrové, či lidé, kteří vykonávali nejhorší práce. Kastovní systém funguje v Indii více než 1500 let a dohadů o příčině jeho vzniku je mnoho. Nejznámější vědeckou teorií je, že Áriové, kteří si podmanili Indii, zavedli kasty z důvodu zachování jejich moci. Indická vláda se snaží bojovat proti kastovnímu systému, a to již od roku 1950, kdy bylo zakázáno ústavou dělení lidí. Přestože se situace stále mění k lepšímu, vyhráno zdaleka není. Například při hledání práce prozradí Inda již jeho jméno, které je příslušné dané kastě. Na druhou stranu nedotknutelní mají více práv, dostávají se na vyšší pozice, či začínají podnikat, ale to platí spíše jen ve městech. Na vesnicích stále platí tvrdá kastovní oddělení. Kastovních problémů je stále mnoho a k jejich odstranění bude potřeba ještě hodně času.⁴⁰

Indie byla první zemí, kde pražská Charita začala působit v rámci své zahraniční rozvojové spolupráce. Roku 1993 zde zahájila svůj první projekt, který byl navíc první svého druhu v České republice, a sice Adopce na dálku[®]. Tato forma pomoci ke vzdělání nejchudších dětí nebyla zpočátku snadná, ale postupem času se velice osvědčila. Nyní proudí do Indie největší podíl veškeré zahraniční pomoci a to nejen na vzdělávání, ale také do zdravotnictví, zemědělství či místního rozvoje.⁴¹

4.4 Socioekonomické údaje

Socioekonomické údaje nám vypovídají o měřitelných ukazatelích rozvinutosti určitého území. V následujících dvou kapitolách bude porovnána celá Indie se státem Karnátaka a následně jednotlivé distrikty Karnátaky.

⁴⁰KUDLÁČEK, Ladislav. *Život nedotknutelných*. [online]. © 2011, poslední revize 27. 5. 2009. [cit. 2015-01-30]. Dostupné z: <http://www.rozvojovka.cz/clanky/688-zivot-nedotknutelnych.htm>

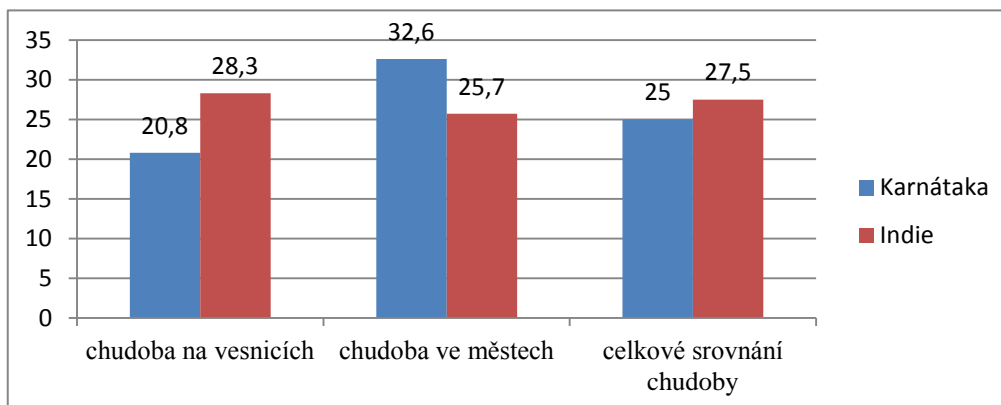
⁴¹Charita Praha v Indii [on-line]. © 2015 [cit. 2015-01-30]. Dostupné z: <http://praha.charita.cz/zahranici/kde-pomahame/indie1/>

4.4.1 Indie ve srovnání s Karnátakou

Většina projektů, které Charita v Indii podporuje, probíhá ve státě Karnátaka. Bylo zde podpořeno již 39 projektů. Je tedy na místě zajímat se o úroveň rozvoje této části Indie.

Indii tvoří 29 spolkových států, přičemž mají mezi sebou rozdíly nejen geografické, ale též ekonomické a sociální. Ekonomický ukazatel, který vyjadřuje peněžní hodnotu služeb a statků za dané období vyrobené na daném území, neboli HDP je základním ukazatelem ekonomiky zemí. HDP Karnátaky patří mezi tři nejvyšší v celé Indii⁴². Co se týká indexu lidského rozvoje (HDI), který se snaží vyjádřit kvalitu lidského života, tak v tomto žebříčku se Karnátaka umísťuje dlouhodobě okolo 12. pozice, což pro Indii znamená nadprůměrnost. HDI zahrnuje tři hlavní kategorie a jimi jsou vzdělanost, zdraví a bohatství a ve všech třech kategoriích se Karnátaka pohybuje v první polovině. V rozvojových státech je mnohem větší propast mezi lidmi, kteří žijí ve městech a těmi, kteří bydlí na okrajích měst, v takzvaných slumech a na vesnicích, než v rozvinutých státech. Následující graf ukazuje výskyt chudoby na vesnicích a ve městech Karnátaky ve srovnání s celou Indickou republikou.

Graf 1: Výskyt chudoby (porovnání měst a vesnic Karnátaky a celé Indie)



zdroj: vlastní zpracování dle GANDHI, Ankita. *India human development report, 2011: towards social inclusion*.

Mezi další zjištěné socioekonomické statistiky patří například gramotnost, která se v Karnátace pohybuje lehce pod průměrem Indie. Naopak kojenecká úmrtnost je spolu se státy Kerala a Tamilnádu nejnižší. Pitnou vodu mají v 96 procentech domácností, což také znamená nadprůměr ve srovnání s celou Indií. Ovšem vlastní toaletu nemá více domácností než je v Indii průměrné. Co se týká podváhy žen, má Karnátaka průměrné

⁴² GANDHI, Ankita., *India human development report, 2011: towards social inclusion*., s. 204-358.

výsledky, a sice 35 žen ze 100 trpí podváhou. S podvýživou dětí do 5 let jsou na tom v Karnátace lépe než ve většině států.⁴³

4.4.2 Srovnání distriktů v Karnátace

Karnátaka patří celkově mezi nadprůměrně vyvinuté státy Indie, přesto do ní proudí z Arcidiecézní charity Praha největší část finančních prostředků. Ovšem velký rozdíl je i mezi jednotlivými distrikty Karnátaky. A proto je důležité porovnat jejich sociální a ekonomické indexy a zjistit, zda Charita podporuje nejpotřebnější oblasti státu.

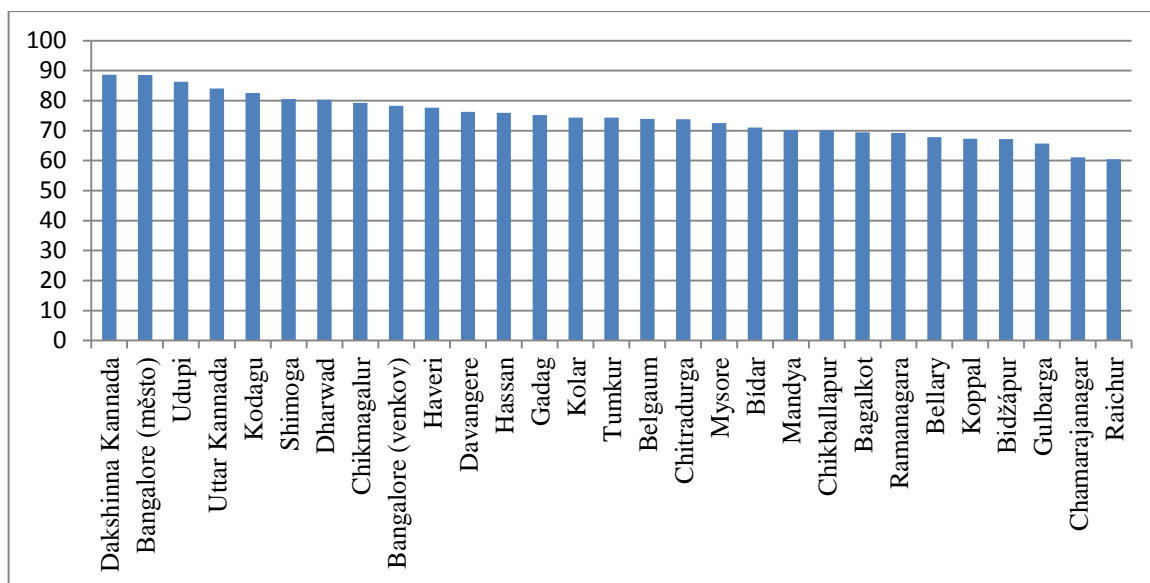
Charita v Indii provozuje 3 hlavní kategorie projektů (v oblasti vzdělávání, komunitního rozvoje a zdravotní péče). V ohledu na tyto tři kategorie je nejvýstižnější ukazatel index lidského rozvoje. Jednou ze složek indexu je zdraví, kterému se věnují v Karnátace tři projekty. Dva probíhají v distriktu Uttar Kannada a třetí v Bidžápuru (viz. Tabulka 1). Index zdraví zastupuje údaj o očekávané délce života. Zde jsou na tom nejhůře v Bagalkotu, Dharwadu, Haveri, Bidžápuru, Uttar Kannadě a Chikmagaluru. Vedle zdraví zohledňuje HDI vzdělání, kde hodnotí dvě složky, a sice předpokládanou délku vzdělávání a průměrnou délku vzdělávání. V této kategorii se nejhůře umístil Chamarajanagar, Koppal, Mysore a Bangalore (venkov). První příčky obsadilo Bangalore (město), Udupi, Dakshinna Kannada a Uttar Kannada. Třetí složkou indexu lidského rozvoje je bohatství. Zde se pracuje s hrubým národním produktem. Nejchudší distrikty jsou Bídár, Bidžápur a Kolar. Celkově se tedy v žebříčku HDI nejhůře státy Gulbarga, Chamarajanagar, Koppal, Bidžápur, Bagalkot a Bídár. První příčku obsadilo hlavní město Bangalore, dále Dakshinna Kannada a Udupi.⁴⁴

Charita Praha se v Indii nejvíce zaměřuje na podporu vzdělávání. Vzdělávací projekty podporuje v několika distriktech, ve kterých je však rozdílná gramotnost.

⁴³ GANDHI, Ankita., *India human development report, 2011: towards social inclusion.*, s. 324- 387.

⁴⁴ KLUGMAN, Jeni. *Human Development Report 2011. Sustainability and Equity: A Better Future for All. Sustainability and Equity: A Better Future for All (November 2, 2011). UNDP-HDRO Human Development Reports, 2011.*

Graf 2: Průměrná vzdělanost jednotlivých distriktů státu Karnátaka (v %)



zdroj: vlastní zpracování dle: <http://www.onefivenine.com/india/villag/state/Karnataka>

4.5 Adopce na dálku[®]

Program Adopce na dálku[®] vznikl v roce 1993 a od té doby do něj Arcidiecézní charita Praha zapojila 6 rozvojových zemí, mezi nimiž se co do počtu sponzorovaných dětí řadí na první místo Indie. Těmi dalšími jsou Uganda, Bělorusko, Thajsko, Zambie a Konžská demokratická republika. Cílem tohoto projektu je umožnit studium dětem z nejhudších rodin a zvýšit tak pravděpodobnost jejich lepší budoucnosti. Cíl je možné dosáhnout díky dárcům, kteří si v on-line databázi vyberou dítě, kterému chtějí umožnit studovat a zašlou příslušný obnos peněz, který je dostačující na studium pro vybrané dítě. Cena studia se mírně liší podle země, ve které dítě žije. Částka se však pohybuje v rozmezí 4.900,- až 8.500,- korun českých za rok, což činí 400,- Kč až 700,- Kč měsíčně, díky kterým dostane podporované dítě prostřednictvím vzdělání šanci být nezávislé a mít lepší životní perspektivu. Projekt obdrží přímo 93 % z celkové částky a zbylých 7 % jde na nepřímé náklady a rezervy. Z darované částky se hradí školné dítěte, školní uniforma, pomůcky, případně i pobyt na internátu, mimoškolní aktivity či doučování a také zdravotní péče. Tato pomoc je viditelná a adresná, jelikož pomoc jde konkrétní jedné dívce či chlapci, každé dítě navíc posílá dvakrát ročně dopis, a tak má každý „adoptivní rodič“ důkaz pomoci. Od

začátku projektu bylo podpořeno více než 30 000 nejchudších dětí, přičemž většinu z nich tvoří právě indické děti.⁴⁵

4.6 Podpora vzdělání

Studie prováděná v rozvojových státech ukázala, že počet negramotných lidí na světě klesá. Během let 1990-2011 se snížila negramotnost z 25 % na 16 % populace. Toto příznivé číslo ovšem neplatí pro západní a jižní Asii (kam patří i Indie) a subsaharskou Afriku, kde se sice vzdělanost zvyšuje, ovšem rychleji se zvyšuje počet obyvatelstva. Ve státech jižní Asie je také značný rozdíl mezi vzdělaností mužů a žen, které mají menší přístup ke vzdělání.⁴⁶ Přestože je vzdělání základním kamenem při rozvoji osobnosti a při jeho uplatnění na trhu práce a s tím související kvalitou života, je mnoha dětem vzdělání odepřeno. Častým důvodem je chudoba rodin či nutnost práce dětí. Důležitost vzdělání odráží index lidského rozvoje (HDI), který ukazuje celkový rozvoj země. Vzdělanost je jedním ze třech ukazatelů, který index zohledňuje. HDI tedy umožňuje „seřadit země podle dosaženého stavu lidského rozvoje“⁴⁷, přičemž Indická republika se pohybuje stále kolem 120. místa na světě. Proti tomuto nepříznivému pořadí se Charita Praha snaží bojovat, jelikož se domnívá, že vzdělání je jednou z neefektivnějších cest, která přispívá k rozvoji celé země a lidstva.

Vzhledem k působnosti Charity v Indii již po více než 20 let, nese řada projektů přízvisko ukončené. Charitní projekty mají ve většině případů zajistit či zřídit službu, kterou předají svým místním partnerským organizacím či komunitám. Naučí je například základní principy vedení školy či jiné organizace. Zřídí jim k tomu potřebný prostor (budovu), zajistí materiální pomůcky a díky svým zaměstnancům či dobrovolníkům zajistí chod organizace. Poté předají vedení zdejšími pověřeným osobám a na průběh následujícího chodu již spíše jen dohlíží. V některých případech jde o jednorázovou finanční či materiální pomoc, v jiných naopak o dlouhodobou opakovanou pomoc.

Jak již bylo řečeno, některé projekty byly ze strany ADCHP ukončeny a dál fungují pod záštitou místních organizací a koordinátora. Díky ADCHP, která projekty buď celé

⁴⁵ *Adopce na dálku*® [on-line]. © 2015 [cit. 2015-02-16]. Dostupné z: <http://praha.charita.cz/zahranici/adopce-na-dalku/>

⁴⁶ *Počet negramotných lidí na světě klesá*. [on-line]. © 2014, poslední revize 8. 9. 2013 [cit. 2015-01-30]. Dostupné z: <http://www.adra.cz/novinky/id/pocet-negramotnych-lidi-na-svete-klesa>

⁴⁷ SYROVÁTKA, Miroslav. *Jak (ne)měřit kvalitu života: kritické pohledy na index lidského rozvoje*. [on-line]. © 2008 [cit. 2015-01-31]. Dostupné z: <http://mv.iir.cz/article/view/286>

navrhla, následně zrealizovala a v tom případě i celé sponzorovala nebo pouze přispěla určitou částkou na chod uskutečňovaného projektu, se dostala místním dětem kvalitnější výuka. Ať již to byla podpora vybavení střední, základní či mateřské školy, pochopení základů zemědělství, vybavení internátu, pomoc postiženým či výuka zábavnou formou, pomohla tak Charita několika tisícům indických dětí, kterým rozšířila jak vědomosti, tak i obzory v možnostech uplatnění na trhu práce.

Nyní v roce 2015 v Indii probíhá 7 projektů zaměřených na vzdělávání, na kterých se za spoluúčasti dalších organizací ADCHP podílí. Patří mezi ně zlepšení výuky na počítačích, modernizace školy, výstavba toalet, zlepšení života na internátu či večerní doučování.

4.7 Komunitní rozvoj a zdravotnictví

Indie nepotřebuje pouze pomoc ve vzdělání svých občanů, přestože od vzdělání a vědomostí se ve většině případů odvíjí jejich budoucnost. S vyšším vzděláním se snoubí i následná vyšší mzda, lepší společenské postavení a život v zajištěné domácnosti. Existují však i další prostředky, jak přispět k rozvoji společnosti.

Společenský či komunitní rozvoj je jakousi spojnicí ostatních oblastí, které podporují neziskové organizace. Rozvoj společnosti se tak může uskutečnit různými způsoby. Nezisková organizace může navrhnout projekty, které například zvýší právní povědomí obyvatel, zapojí znevýhodněné občany do společenského života, vybuduje stavbu ekologického typu či přispěje na opravu kulturní památky, která zvýší turistický ruch. Cílem těchto projektů je nejen pomoci místním obyvatelům, ale také přesvědčit tímto dobrým počinem širokou veřejnost o jejich důležitosti.⁴⁸

Komunitní rozvoj hraje důležitou roli i v projektu *Adopce na dálku*[®], kde je nutné dbát na komunitní přístup, aby nedocházelo k závislosti ostatních rodin nepodporovaných dětí. Projekty v sekci komunitního rozvoje Arcidiecézní charity v Indii se soustřeďují na školení pro HIV pozitivní, terapii alkoholiků, kurzy šití, výstavby víceúčelových hal či posílení postavení zemědělců a další.

Kromě projektů zabývajících se vzděláním či komunitním rozvojem, podpořila Charita ještě další projekty, které řešily problematiku zdravotnictví. Jelikož ženy, žijící převážně na vesnicích, nemají často ani základní informace o hygieně, správné stravě, nemocech či těhotenství a porodu, je nutné jim podat informace alespoň o základních návycích hygieny,

⁴⁸BAČUVČÍK, Radim., *Marketing neziskových organizací: towards social inclusion*.,s. 17.

prevenci nemocí a vzbudit v nich zájem o tělo své, svých dětí, manželů a dalších blízkých. Proto za přispění Charity proběhly ve třech oblastech Indie projekty zaměřené na zdraví matek a dětí, dále na HIV pozitivní pacienty a podporu zdravotnického centra, kde bylo v rámci projektu vyšetřeno několik tisíc lidí, kteří zároveň měli možnost účastnit se mnoha přednášek o důležitosti hygieny, léčbě nemocí či správného životního stylu během těhotenství.

Obrázek 1: Mapa státu Karnátaka a jeho distriktů



Zdroj: <http://states-of-india.findthebest.in/1/12/Karnataka>

4.8 Přehled projektů

Tabulka 1: Přehled projektů realizovaných ADCHP v Indii

NÁZEV PROJEKTU	DISTRIKT	OBSAHOVÉ ZAMĚŘENÍ	CELKOVÝ ROZPOČET (vKč)	PŘÍSPĚVEK ADCHP (vKč)	POČET PŘÍJEMCŮ POMOCI	FINANČNÍ NÁROČNOST NA JEDNOHO PŘÍJEMCE POMOCI (vKč)
Modernizace počítač. učebny	Bídar	vzdělávání	112500	112500 (100%)	120	938
Modernizace školy v chudinské čtvrti Joythinagar	Dakshinna Kannada	vzdělávání	112200	101250 (90%)	550	184
Večerní doučování pro vesnické děti	Kolar	vzdělávání	141000	101250 (72%)	150	675
Počítačové kurzy pro sociálně znevýhodněné studenty	Bangalore	vzdělávání	147000	112500 (77%)	150	750
Zlepšení podmínek bydlení na internátu Navachetana	Bidžápur	vzdělávání	112500	112500 (100%)	110	1022
Komplexní rozvoj žen a jejich rodin v oblasti Chikmagalur	Chikmagalur	komunitní rozvoj	174900	112500 (64%)	5500	20
Rozvojové a vzdělávací aktivity (Gundlupet)	Chamara- janagar	komunitní rozvoj	143200	112500 (79%)	279	403
Environm. projekt	Dakshinna Kannada	vzdělávání	260000	260000 (100%)	150	1733
Chráněné dílny v Indii	Dakshinna Kannada	vzdělávání	583000	583000 (100%)	50	11660

Jeviště pro indické žáky z Bídaru	Bídar	vzdělávání	210000	210000 (100%)	150	1400
Kdo si hraje nezlobí	Belgaum	vzdělávání	615000	615000 (100%)	525	1171
Konstrukce a vybavení mateřské školy dětského hřiště	Dakshina Kannada	vzdělávání	1235000	659700 (53%)	150	4398
Kultivaci zemědělské půdy k větší soběstačnosti školy	Bídar	vzdělávání	83000	83000 (100%)	údaje neznámé	
Mikroprojekt – roční podpora studentů	Dakshina Kannada	vzdělávání	312500	312500 (100%)	115	2717
Podpora technické školy Prathibhodaya	Uttar Kannada	vzdělávání	1316000	490000 (35%)	údaje neznámé	
Rozšíření zdravotní školy sv. Ignáce	Uttar Kannada	vzdělávání	8745870	1800000 (20%)	200	90000
Škola hrou v indickém Bídaru	Bídar	vzdělávání	336000	280000 (83%)	165	1697
Výuka počítačů a zřízení komunitní knihovny ve vesnici Itga	Bídar	vzdělávání	88000	75000 (85%)	189	397
Výuka počítačů na St. Joseph S.	Bídar	vzdělávání	46800	33500 (72%)	365	92
Vzdělávání na vyšší úrovni	Mysore	vzdělávání	62500	51000 (82%)	268	190
Výuka poč. (Modankap)	Dakshina Kann.	vzdělávání	602000	522000 (87%)	700	746

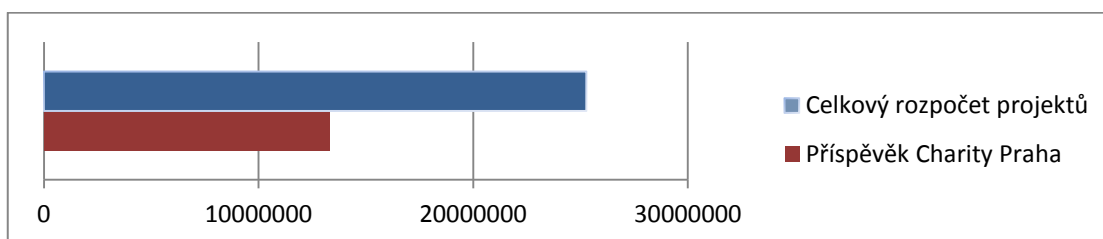
Zkvalitnění výuky a internátu v Jayapura	Chikmagalur	vzdělávání	205000	192000 (94%)	354	542
Zkvalitnění výuky na Sacred Heart Convent School	Chikmagalur	vzdělávání	77000	65000 (85%)	500	130
Léčba a terapie alkoholiků	Bídar	komunitní rozvoj	219218	174420 (79%)	153	1140
Mikroprojekt v oblasti Mangalore	Dakshinana Kannada	komunitní rozvoj	24284	24284 (100%)	10	2428
Osvětový program „Čím víc víš, tím lépe žiješ“	Dakshinana Kannada	komunitní rozvoj	290500	200000 (69%)	1793	112
Program komunitního rozvoje	Dakshinana Kannada	komunitní rozvoj	220000	220000 (100%)	240	917
Program rozvoje vesnických žen	Dakshinana Kannada	komunitní rozvoj	126200	86200 (68%)	864	100
Projekt rozvoje vesnických komunit	Chikmagalur	komunitní rozvoj	395144	238680 (60%)	1349	177
Projekt rozvoje v Moodbidri	Dakshinana Kannada	komunitní rozvoj	520000	520000 (100%)	96	5417
Rozvojové programy pro matky	Dakshinana Kan.	komunitní rozvoj	147000	134000 (90%)	364	368
Šitím k soběstačnosti	Bídar	kom.rozvoj	27000	27000 (100%)	40	675
Výstavba ubytovny pro učitele	Bídar	komunitní rozvoj	3158420	1000000 (32%)	12	83333
Výstavba víceúčelové haly	Bídar	kom. roz	270000	270000 (100%)	1000	270

Vzdělávací centrum pro širokou veřejnost	Shimoga	komunitní rozvoj	1133762	1133762 (100%)	1400	810
Matka a dítě	Uttar Kannada	zdravot. projekty	115720	115720 (100%)	200	579
Podpora zdrav.centra pro matku a dítě	Uttar Kannada	zdravot. projekty	1950000	1200000 (62%)	15000	80
Zajištění léků a výživy pro HIV pozitivní	Bidžápur	zdravot. projekty	156000	156000 (100%)	10	15600
Opěrná zeď proti půdní erozi	Udupi	ostatní	800000	800000 (100%)	údaje neznámé	

Zdroj: vlastní zpracování dle ADCHP

Z dostupných údajů bylo zjištěno, že se Arcidiecézní charita Praha v rámci zahraniční rozvojové spolupráce v Indii doposud podílela na 39 projektech, které financovala buď celé nebo jen zčásti. Z výčtu projektů a údajů o nich můžeme vyčíst, že celkový rozpočet projektů byl více než 25 miliónů korun, přičemž Charita přispěla z necelých 53%, a to činí více než 13 miliónů korun.

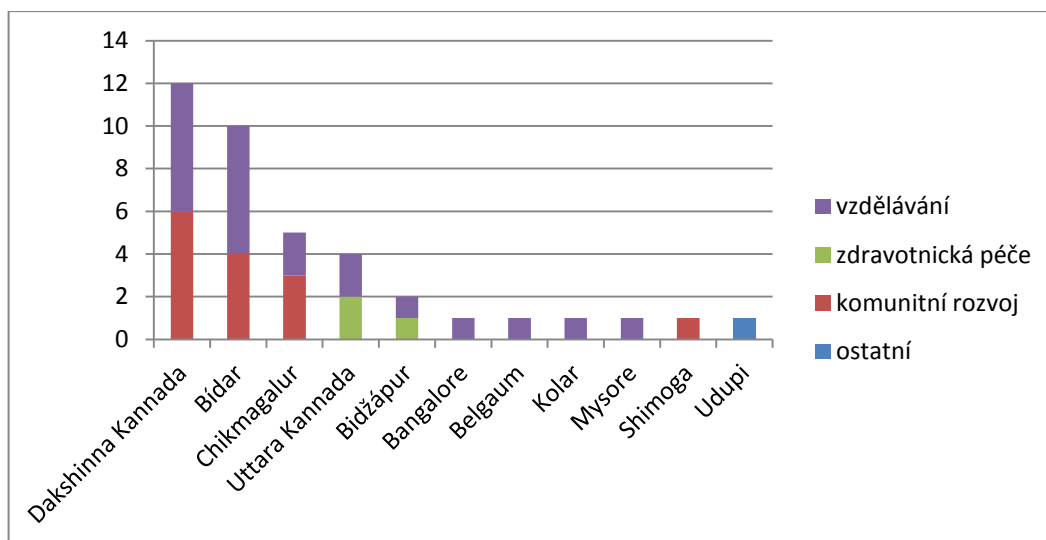
Graf 3: Celkový rozpočet projektů v Indii a příspěvek ADCHP



Zdroj: vlastní zpracování dle ADCHP

Co se týká projektů v jednotlivých distriktech, tak největší počet projektů vedených ADCHP je v distriktu Dakshinna Kannada na jihozápadě státu Karnátaka. Na druhém místě v počtu projektů je nejsevernější distrikt Karnátaky Bídár, dále jsou to Chikmagalur, Uttara Kannada a další.

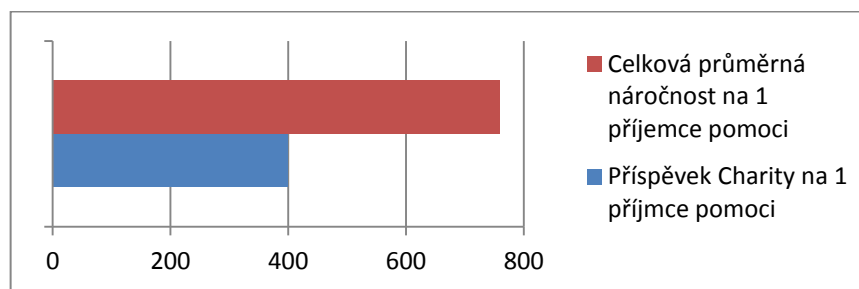
Graf 4: Počet projektů v jednotlivých distriktech



Zdroj: vlastní zpracování dle ADCHP

Dále bylo z dostupných zdrojů zjištěno, že počet přímých příjemců pomoci je 33 271, přičemž u třech projektů, nejsou dostupná data o cílové skupině projektu a jejím počtu členů. Z tabulky lze zjistit, že celková průměrná finanční náročnost na jednoho příjemce pomoci je přibližně 760,- Kč. A jelikož celkový příspěvek Charity na indické projekty je 53%, tak přibližně 400,- Kč stojí pražskou Charitu jeden příjemce pomoci.

Graf 5: Průměrná finanční náročnost na 1 příjemce pomoci

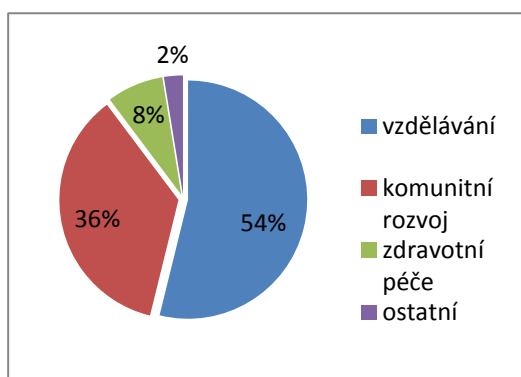


Zdroj: vlastní zpracování dle ADCHP

Vzhledem k tomu, že se projekty dělí do několika kategorií jako je především vzdělávání, komunitní rozvoj a zdravotnická péče, jsou i finance uplatněné v rozličných formách. V některých případech jde především o investice do staveb a vybavení jako například: počítače, nádrž na vodu či výstavba nové školy či zdravotnického zařízení. Naopak druhá forma pomoci se zaměřuje na vzdělávání obyvatel a jejich osobní rozvoj, a

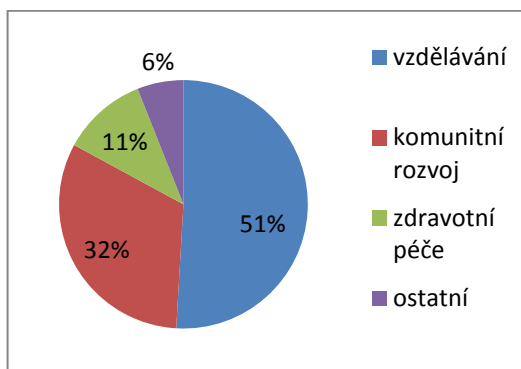
tak díky finanční zahraniční pomoci jsou organizovány kurzy, kde se zájemci dozví důležité poznatky o hygieně, nemocech či těhotenství. Dále jsou pořádány přednášky, jejichž hlavní náplní jsou práva a možnosti získání různých dávek pro obyvatele. A v neposlední řadě jsou pořádány například kurzy jak manuálních dovedností či další rozvojové programy pro ženy.

Graf 6: Procentuální podíl jednotlivých kategorií projektů



Zdroj: vlastní zpracování dle ADCHP

Graf 7: Procentuální podíl příspěvků ADCHP na jednotlivé kategorie projektů



Zdroj: vlastní zpracování dle ADCHP

Z grafického znázornění bylo zjištěno, že podíl jednotlivých kategorií projektů blíže koresponduje s příspěvkem Charity do jednotlivých kategorií. Nelze tudíž vyvodit závěr, že by některý typ projektů byl výrazněji finančně náročnější či naopak.

4.9 Proces výběru a řízení rozvojových projektů

Pro zmapování rozhodovacích a řídicích procesů, které ovlivňují výběr a realizaci rozvojových projektů Arcidiecézní charity Praha, bylo nutné provést polostandardizované rozhovory s vedoucími pracovníky zapojenými do jejich řízení. Mezi respondenty byli jak členové vedení Arcidiecézní charity Praha, tak vedení Centra zahraniční spolupráce. Průzkumu se zúčastnily 4 osoby.

Hlavní otázky průzkumu zjišťovaly zejména kritéria, podle nichž jsou rozvojové projekty vybírány k realizaci a proces jejich řízení.

4.9.1 Kritéria výběru rozvojových projektů dle interních pravidel ADCHP

Projektové záměry jsou v převážné většině případů tvořeny přímo v místě jejich realizace, tj. formulují je partnerské organizace ADCHP. Důvodem pro tento postup, který uvádějí vedoucí pracovníci ADCHP, je nutná velmi dobrá znalost místního prostředí. Partnerské organizace musí dle interních předpisů ADCHP zapojovat v co největší míře místní komunity do samotné tvorby projektového záměru.

Partnerské organizace poté navrhují projekty ADCHP ke schválení. Podle vedoucích pracovníků ADCHP patří mezi kritéria výběru:

- soulad navrhovaného projektu s hlavními oblastmi podpory (vzdělání, zdravotnictví, komunitní rozvoj)
- kvalita projektového záměru a postupu realizace
- reálnost, účelnost rozpočtu
- cílová skupina související s programem Adopce na dálku[®]
- finanční přiměřenost s ohledem na velikost programu Adopce na dálku[®] v oblasti, kde má být projekt realizován (cílem rozvojových projektů je nepřímá podpora dětí v Adopci na dálku[®] formou podpory jejich komunity, proto pomoc směřuje rovnoměrně do všech regionů, kde probíhá Adopce na dálku[®])
- kvalita celkové dosavadní spolupráce s partnerskou organizací předkládající projektový návrh
- potřebnost regionu, v němž je projekt realizován.
- výhodou je využití rozvojových programů nabízených místními samosprávami nebo vládou (z toho důvodu byla realizována řada projektů, která lidi na vesnici

seznamuje s benefity, které mohou získat od místních úřadů, a nabízí asistenci při podávání žádostí)

Odpovědi manažerů ADCHP osvětlují předchozí zjištění, že potřebnost distriktu nekoreluje s objemem podpory, která do daného distriktu směřuje. Rozvojové projekty ADCHP v Indii jsou provázané s programem Adopce na dálku[®], tvoří jeho nedílnou součást. Jsou nepřímou podporou poskytovanou dětem „adoptovaným“ na dálku. Podporou rodičů se zvyšuje životní úroveň také jejich dětí.

ADCHP klade podle jejich vedoucích pracovníků velký důraz na kvalitu spolupráce se svými místními partnerskými organizacemi. S mnohými organizacemi spolupracuje od samého založení programu Adopce na dálku[®]. Spolupráce je tedy dlouhodobá, a to hraje také velkou roli při výběru projektů. ADCHP nemění regiony své působnosti a její pomoc je zakotvena do oblastí, kde je záruka spolehlivého partnera v místě.

4.9.2 Proces řízení rozvojových projektů

Podle odpovědí vedoucích pracovníků ADCHP byla sestavena posloupnost jednotlivých kroků, které při řízení rozvojových projektů probíhají:

1. ADCHP formulovala **interní směrnice**, podle kterých se partnerské organizace řídí při výběru a formulaci projektových záměrů.
2. Partnerské organizace formulují **projektový záměr**, zapojují jak místní komunity, tak mnohdy konzultují svůj postup s ADCHP.
3. Ve stanovených termínech (4 termíny v roce) předkládají projektový záměr ADCHP **ke schválení**. Evidenci žádostí spravuje administrativní pracovník Centra zahraniční spolupráce, který je po celou dobu trvání projektu odpovědný za přípravu podkladů pro vedení, komunikaci s partnerskou organizací, naplnění interních směrnic, prezentaci projektu dárcům a veřejnosti a další činnosti spojené s administrativou projektu.
4. Vedení Centra zahraniční spolupráce **hodnotí** předkládané projekty, vybírá ty, které doporučuje podpořit a zasílá vedení ADCHP žádost o uvolnění finančních prostředků pro vybrané projekty
5. Potvrdí-li vedení ADCHP výběr projektů, odesílá na základě darovací smlouvy **finanční prostředky** partnerské organizaci.

6. V průběhu realizace projektu zasílá partnerská organizace pravidelné **monitorovací zprávy** včetně průběžného čerpání rozpočtu a fotodokumentace Centru zahraniční spolupráce.
7. Pracovníci Centra zahraniční spolupráce kontrolují pravidelně realizaci projektů **přímo v Indii**.

Obrázek 2: Proces řízení rozvojových projektů



Zdroj: vlastní zpracování

V ohledu na proces řízení rozvojových projektů je zřejmá stěžejní role partnerských organizací. Projekty na pomoc dané oblasti či skupině obyvatel navrhují v závislosti na důležitosti a naléhavosti pomoci. Projekt, který následně posílají ADCHP, musí splňovat kritéria zakotvená v interních směrnících Charity. Důležité jsou nejen formální náležitosti projektu, ale také spolehlivost a důvěryhodnost organizace. Proto ADCHP spolupracuje s několika dnes již dlouholetými partnery. V případě zájmu nové organizace o partnerství s ADCHP, je důležité doporučení od stávajícího partnera, aktivita organizace či přímé oslovení ADCHP.

Z předchozího vyplývá, že především organizace v Indii, které jsou partnery ADCHP, zodpovídají za rozvoj své země pomocí rozvojových projektů. Záleží především na jejich schopnosti realizovat projekt a získat na něj potřebné finanční prostředky.

5 Zhodnocení výsledků

Veškeré projekty probíhají v Indii v rámci zahraniční rozvojové spolupráce, což znamená, že se na nich Charita podílí prostřednictvím partnerské organizace. Z rozhovorů vzešlo, že si ADCHP vytvořila jednotné směrnice pro výběr, řízení a administraci projektů. Tyto směrnice jsou pro partnerské organizace závazné. Na jejich základě navrhuje Centru zahraniční spolupráce konkrétní projekty, které prochází schvalovacím řízením.

Schválených a realizovaných projektů Arcidiecézní charitou Praha bylo do nynějška 39, přičemž většina z nich zaměřená na vzdělávání. Na tyto projekty bylo potřeba více než 25 milionů korun a Charita přispěla z celkové sumy 53 %. V přepočtu na jednoho přímého příjemce pomoci přispěla 400,- Kč. Pomoc byla jak hmotného charakteru, jakým bylo především vybavení škol či jejich výstavba, tak nehmotného charakteru v podobě přednášek či kurzů především na zdravotní témata.

Veškeré tyto projekty byly prováděny v několika z 29 distriktů státu Karnátaka na jihozápadě Indie. Největší pomoc putovala do distriktu Dakshinna Kannada, Bídár, Chikmagalur, Uttar Kannada a Bídžapur, v dalších šesti podporovaných distriktech probíhal právě jeden projekt. Ve srovnání karnatackých distriktů bylo však zjištěno, že poměr pomoci neodpovídá chudobě a zaostalosti distriktů. Srovnávání podle indexu lidského rozvoje (HDI) došlo k závěru, že nejlépe jsou na tom lidé v Bangalore, Dakshinna Kannada a Udupi, přičemž ve všech třech distriktech ADCHP působí a v Dakshinna Kannada má dokonce nejvíce projektů. Naopak na konci žebříčku se umístily Gulbarga, Chamarajanagar, Koppal, Bídžapur a Bídár. V posledních dvou jmenovaných projekty probíhají, ovšem ve třech nejzaostalejších nemá Charita jediný projekt. Vzhledem k zaměření projektů Charity především na vzdělávání, bylo nutné porovnat distrikty v podílu negramotných lidí. I zde se však na prvních příčkách nejvyšší gramotnosti umístily nejvíce podporované distrikty, a sice v čele s Dakshinna Kannada, Bangalore, Udupi či Uttar Kannada. Mezi faktory rozhodování ADCHP, kde poskytnout pomoc, patří zejména důvody, že v dané oblasti je hodně dětí, které jsou součástí programu Adopce na dálku[®] či spolehlivost partnerských organizací. Avšak přes všechna tato fakta je návrh změny procesu řízení projektů jednoznačné. Charita necílí na nejvíce potřebné distrikty a to ani v oblasti vzdělávání ani v celkovém srovnání lidského rozvoje. Je tudíž nutné

zaměřit svou pomoc rovněž na distrikty obsazující spodní hranici žebříčků a přispívat tak k rovnoměrnějšímu rozvoji Karnátačky.

Pokud by Charita začala cílit především na nejzaostalejší regiony Karnátačky, prvním úkolem by bylo hledání nových partnerských organizací v nejzaostalejších distriktech, navázání kontaktu a zjišťování spolehlivosti organizace. Pro Indii by znamenalo směřování pomoci do nejpotřebnějších regionů vyrovnávání rozvinutosti země.

Podpora oblastí však závisí především na partnerské organizaci, která projekt nejen vymyslí a navrhne, ale v případě obdržení finančního příspěvku od ADCHP i realizuje. Cílem Charity je podporovat dané oblasti distriktů, kde žijí děti zapojené do programu Adopce na dálku[®], jelikož podporou dané oblasti, komunit či rodin tak nepřímo pomáhají těmto „adoptovaným“ dětem. Nyní je zřejmé, že finanční podpora ADCHP se soustředí do oblastí, kde žijí děti zapojené do programu Adopce na dálku[®], který též zprostředkovávají partnerské organizace. Platí tedy, že oblasti, ve kterých žijí „adoptované“ děti, korespondují s oblastmi, kde probíhají rozvojové projekty Charity.

Z tohoto zjištění vyplývá nutnost změny či zvýšení počtu partnerských organizací, a to právě v nejvíce potřebných distriktech. Je nutné navázat kontakt se zdejšími organizacemi, zjistit jejich spolehlivost a důvěryhodnost a zapojit je do programu Adopce na dálku[®]. V případě úspěšného navázání kontaktu a zapojení do tohoto programu je už část problému vyřešena. Dále už stačí, aby nové partnerské organizace začaly navrhovat ADCHP rozvojové projekty, Charita je schválila a uvolnila na ně své finanční prostředky.

6 Závěr

Tématem bakalářské práce byl Management neziskových organizací. Cílem práce bylo navrhnout změnu v procesu řízení rozvojových projektů probíhajících v nejvíce podporované zemi Arcidiecézní charitou Praha Indii.

Z předchozích kapitol je patrné, že Indie je země, která potřebuje pomoc ze zahraničí. Vzdělání jejích obyvatel je především na vesnicích velice slabé, zdravotní péče, povědomí obyvatel o prevenci či dostupnost léků je zde na nízké úrovni, a tak celkové umístění země ve světových žebříčcích HDP či HDI se pohybuje vždy v druhé polovině. Proto se Arcidiecézní charita Praha rozhodla podporovat tento stát. Nejprve zavedla projekt Adopce na dálku[®], kterým pomáhá nejchudším dětem k možnosti vzdělání, jelikož podpora vzdělávání je jedním z klíčových prvků vývoje společnosti. Díky dostatečnému vzdělání se člověku zvyšuje šance na lepší zaměstnání, což znamená vyšší výdělek a ten s sebou nese vyšší životní úroveň celé rodiny. Dalším problémem Indie je nízká informovanost o právních, sociálních či zdravotnických projektech státu. Vzhledem k malému povědomí o těchto podpůrných vládních programech není jejich kapacita ani zdaleka vyčerpávána a lidé tak přicházejí o jim náležející finanční či zdravotní pomoc. Tuto neinformovanost se snaží Charita změnit pomocí projektů v kategorii „komunitní rozvoj“.

Bylo zjištěno, že nejdůležitější role v rozmístění projektů do jednotlivých distriktů hrají partnerské organizace a regiony, kde probíhá program Adopce na dálku[®]. Charita podporuje především ty oblasti, kde žijí „adoptované“ děti, aby tak podpořila nejen tyto nejchudší děti, ale celé rodiny či komunity. Tyto oblasti, resp. distrikty, které ADCHP nejvíce finančně podporuje, však nekorespondují s nejzaostalejšími distrikty Karnátaiky. A tak bylo nutné nalézt řešení této situace, aby se pomoc dostala do nejpotřebnějších oblastí.

Závěrem práce je tedy zjištění, že Arcidiecézní charita Praha nepomáhá nejzaostalejším distriktům státu Karnátaka a je tedy potřeba najít spolehlivé organizace, které sídlí a pomáhají v nejchudších oblastech, navázat s nimi spolupráci nejprve v programu Adopce na dálku[®] a následně finančně podporovat jejich rozvojové projekty v daných oblastech. Aby tak finanční podpora Arcidiecézní charity Praha směřovala k nepotřebnějším obyvatelům Karnátaiky.

7 Seznam použitých zdrojů

7.1 Seznam literatury

BAČUVČÍK, Radim. *Marketing neziskových organizací: towards social inclusion*. 1st ed. Zlín: VeRBuM, 2011, 190 s. ISBN 978-80-87500-01-9.

DĚDINA, Jiří a Jiří ODCHÁZEL. *Management a moderní organizování firmy*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 324 s. ISBN 978-80-247-2149-1.

DRUCKER, Peter Ferdinand. *Řízení neziskových organizací: praxe a principy*. 1. vyd. Praha: Management Press, 1994, 184 s. ISBN 80-856-0338-1.

CEJTHAMR, Václav a Jiří DĚDINA. *Management a organizační chování*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada Publishing, 344 s. ISBN 978-80-247-3348-7.

FORET, Miroslav. *Marketingová komunikace*. 3., aktualiz. vyd. Brno: Computer Press, 2011, s. 486. ISBN 978-80-251-343-0.

GANDHI, Ankita. *India human development report, 2011: towards social inclusion*. 1st ed. New Delhi: Oxford University Press, 2011, xxiii, 418 p. ISBN 01-980-7758-0

HUGNES, James. *Velká obrazová všeobecná encyklopedie*. 1. vyd. Praha: Svojtka and Co., 1999, 792 s. ISBN 80-723-7256-4.

KLUGMAN, Jeni. *Human Development Report 2011. Sustainability and Equity: A Better Future for All. Sustainability and Equity: A Better Future for All (November 2, 2011). UNDP-HDRO Human Development Reports, 2011.*

KOTLER, Philip. *Moderní marketing: 4. evropské vydání*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 1041 s. ISBN 978-80-247-1545-2.

MERLÍČKOVÁ RŮŽIČKOVÁ, Růžena. *Neziskové organizace: vznik, účetnictví, daně*. 2. aktualiz. vyd. Olomouc: ANAG, 2007, sv. Účetnictví, daně, 256 s. ISBN 978-80-7263-675-4.

MLÁDKOVÁ, Ludmila. *Moderní přístupy k managementu: tacitní znalost a jak ji řídit*. Vyd. 1. Praha: C. H. Beck, 2005, xviii, 195 s. ISBN 80-717-9310-8.

MOLEK, Jan. *Řízení organizací sociálních služeb: vybrané problémy*. 1. vyd. Praha: VÚPSV, 2011, 254, 5 s. ISBN 978-807-4160-837.

NORTON, Michael. *The worldwide fundraiser's handbook: a resource mobilisation guide for NGOs and community organisations*. 2nd ed. London: Directory of Social Change, 2003. s. 2. ISBN 19-039-9134-X.

PIROŽEK, Petr. *Management ziskových a neziskových organizací: Management profit and non for profit organizations : zkrácená verze habilitační práce*. Brno: VUTIUM, 2005, 30 s. ISBN 80-214-2995-X.

PITRA, Zbyněk. *Základy managementu: (management organizací v globálním světě počátku 21. století)*. 1. vyd. Praha: Professional Publishing, 2007, 350 s. ISBN 978-80-86946-33-7.

REKTOŘÍK, Jaroslav. *Organizace neziskového sektoru: základy ekonomiky, teorie a řízení*. 2. aktualiz. vyd. Praha: Ekopress, 2007, 187 s. ISBN 978-80-86929-25-5.

STAŇKOVÁ, Anna. *Podnikáme úspěšně s malou firmou*. Vyd. 1. V Praze: C.H. Beck, 2007, xiv, 199 s. ISBN 978-80-7179-926-9.

ŠEDIVÝ, Marek a Olga MEDLÍKOVÁ. *Úspěšná nezisková organizace: základy ekonomiky, teorie a řízení*. 1. vyd. Praha: Grada, 2009, 154 s. Management (Grada). ISBN 978-80-247-2707-3.

ŠEDIVÝ, Marek a Olga MEDLÍKOVÁ. *Public relations, fundraising a lobbying: pro neziskové organizace*. 1. vyd. Praha: Grada, 2012, 138 s. Management (Grada). ISBN 978-80-247-4040-9.

ŠKARABELOVÁ, Simona. *Definice neziskového sektoru: sborník příspěvků z internetové diskuse CVNS*. 2. aktualiz. vyd. Brno: Centrum pro výzkum neziskového sektoru, 2005, sv. Účetnictví, daně, 52 s. ISBN 80-239-4057-0.

VAŠTÍKOVÁ, Miroslava. *Marketing služeb: efektivně a moderně*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008, 232 s. ISBN 978-80-247-2721-9.

7.2 Seznam internetových zdrojů

<http://adopce.hk.caritas.cz>

<http://mv.iir.cz>

<http://praha.charita.cz>

<http://states-of-india.findthebest.in>

www.adra.cz

www.onefivenine.com

www.rozvojovka.cz

7.2 Seznam obrázků

Obrázek 1: Mapa státu Karnátaka a jeho distriktů	30
Obrázek 2: Proces řízení rozvojových projektů	39

7.3 Seznam tabulek

Tabulka 1: Přehled projektů realizovaný ADCHP v Indii	31
---	----

7.4 Seznam grafů

Graf 1: Výskyt chudoby (porovnání měst a vesnic Karnátaky a celé Indie)	25
Graf 2: Průměrná vzdělanost jednotlivých distriktů státu Karnátaka (v %)	27
Graf 3: Celkový rozpočet projektů v Indii a příspěvek ADCHP	34
Graf 4: Počet projektů v jednotlivých distriktech	35
Graf 5: Průměrná finanční náročnost na 1 příjemce pomoci	35
Graf 6: Procentuální podíl jednotlivých kategorií projektů	36
Graf 7: Procentuální podíl příspěvků ADCHP na jednotlivé kategorie projektů.....	36