

DIPLOMOVÁ PRÁCE

Strategický plán neziskové organizace Výluka, z.s.

Strategic plan of nonprofit organization Výluka

STUDIJNÍ PROGRAM

Řízení rozvojových projektů

STUDIJNÍ OBOR

Projektové řízení inovací v podniku

VEDOUCÍ PRÁCE

Mgr. Lucia Dobrucká, Ph.D.

KLADIVOVÁ

MICHAELA

2019

I. OSOBNÍ A STUDIJNÍ ÚDAJE

Příjmení: Kladivová Jméno: Michaela Osobní číslo: 437540
Fakulta/ústav: Masarykův ústav vyšších studií (MÚVS)
Zadávací katedra/ústav: Oddělení veřejné správy a regionálních studií
Studijní program: Řízení rozvojových projektů
Studijní obor: Projektové řízení inovací v podniku

II. ÚDAJE K DIPLOMOVÉ PRÁCI

Název diplomové práce:

Strategický plán neziskové organizace Výluka, z.s.

Název diplomové práce anglicky:

Strategic plan of non-profit organization Výluka

Pokyny pro vypracování:

CÍL PRÁCE: Cílem DP je vytvoření strategického plánu pro neziskovou organizaci Výluka, z.s.

PŘÍNOS PRÁCE: Přínosem DP je strategický plán pro neziskovou organizaci Výluka, z.s.

OSNOVA: (1) Úvod; (2) Teoretická část: Neziskové organizace, Strategické plánování v neziskových organizacích;

(3) Praktická část: Strategický plán neziskové organizace Výluka, z.s. (analýzy, akční plán); (4) Závěr

Seznam doporučené literatury:

- (1) BORNER, A. P. 2016. Crowdfunding – A succesful Way of New Venture Financing? Hamburg: Tredition GmbH.
- (2) FOTR, J., VACÍK, E., ŠPAČEK, M., SOUČEK, I. 2017. Úspěšná realizace strategie a strategického plánu. Praha: Grada. Expert.
- (3) KRECHOVSKÁ, M. a kol. 2018. Řízení neziskových organizací - klíčové oblasti pro jejich udržitelnost. Praha: Grada Publishing.
- (4) ŠEDIVÝ, M., MEDLÍKOVÁ, O. 2017. Úspěšná nezisková organizace. Praha: Grada Publishing.

Jméno a pracoviště vedoucí(ho) diplomové práce:

Mgr. Lucia Dobručká, Ph. D, ČVUT v Praze, Masarykův ústav vyšších studií

Jméno a pracoviště konzultanta(ky) diplomové práce:

Datum zadání diplomové práce: 13. 12. 2018 Termín odevzdání diplomové práce: 2. 5. 2019

Platnost zadání diplomové práce: 30. 9. 2020

Dobručka
Podpis vedoucí(ho) práce

[Signature]
Podpis vedoucí(ho) ústavu/katedry

[Signature]
Podpis děkana(ky)

III. PŘEVZETÍ ZADÁNÍ

25. 3. 2019

Datum převzetí zadání

Kladivová

Podpis studenta(ky)

KLADIVOVÁ, Michaela. *Strategický plán neziskové organizace Výluka, z.s.* Praha: ČVUT 2019. Diplomová práce. České vysoké učení technické v Praze, Masarykův ústav vyšších studií.



**MASARYKŮV ÚSTAV
VYŠŠÍCH STUDIÍ
ČVUT V PRAZE**

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem svou diplomovou práci vypracovala samostatně. Dále prohlašuji, že jsem všechny použité zdroje správně a úplně citovala a uvádím je v příloženém seznamu použité literatury.

Nemám závažný důvod proti zpřístupňování této závěrečné práce v souladu se zákonem č. 121/2000 Sb., o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) v platném znění.

V Praze dne: 02. 05. 2019

Podpis:

Poděkování

Ráda bych poděkovala paní Mgr. Lucii Dobrucké, Ph.D. za užitečné rady, konzultace a vedení diplomové práce. Děkuji také týmu neziskové organizace Výluka, z.s. za vstřícnost při spolupráci na tvorbě analytické části práce.

Abstrakt

Diplomová práce se zabývá tematikou strategického plánování v neziskových organizacích, konkrétně v organizaci Výluka, z.s., která usiluje o navýšení počtu motivovaných učitelů. Pro popis a vyhodnocení vnitřního a vnějšího prostředí byla zvolena analýza VRIN a modifikovaná Porterova analýza pro neziskový sektor. V empirických částech práce bylo využito statistických dat z portálu Ministerstva školství, mládeže a tělovýchovy a z Českého statistického úřadu. K určení strategické pozice a doporučení strategie byla následně provedena analytická metoda hodnocení interních a externích faktorů – matice IFE a EFE, která vychází ze SWOT matice (sestavena na základě focus group). Nakonec byl sestaven akční plán s kroky, které povedou k naplnění cílů neziskové organizace Výluka, z.s.

Klíčová slova

Neziskové organizace, strategické plánování, fundraising, crowdfunding, školství.

Abstract

The diploma thesis deals with the topic of strategic planning in non-profit organizations, specifically in the organization Výluka, which seeks to increase the number of motivated teachers. In the empirical parts of the thesis were used statistical data from the portal of the Ministry of Education, Youth and Sports and the Czech Statistical Office. The VRIN analysis and the modified Porter analysis for the non-profit sector were chosen to describe and evaluate the internal and external environment. In order to determine the strategic position and recommendations of the strategy, were used an analytical method of internal and external factors evaluation - the IFE matrix and the EFE - based on the SWOT matrix (based on the focus group). Finally, an action plan with steps leading to the accomplishment of the goals of the non-profit organization Výluka.

Key words

Non-profit organization, strategic planning, fundraising, crowdfunding, education system.

Obsah

Úvod.....	5
1 Neziskové organizace	6
1.1 Vývoj neziskového sektoru v ČR.....	6
1.2 Charakteristika neziskových organizací.....	8
1.2.1 Klasifikace neziskových organizací.....	10
1.2.2 Právní formy neziskových organizací.....	11
1.3 Strategické plánování v neziskových organizacích.....	13
1.3.1 Strategie, vize, mise, cíle	14
1.3.2 Produkty neziskové organizace	15
1.3.3 Lidské zdroje neziskové organizace.....	16
1.3.4 Marketing neziskové organizace	19
1.3.5 Financování neziskové organizace	20
2 Představení neziskové organizace Výluka, z.s.....	23
3 Analýza interního a externího prostředí.....	26
3.1 Analýza školství v souvislosti s činností Výluky	26
3.2 Popis vnitřního a vnějšího prostředí z pohledu členů neziskové organizace Výluka	31
3.3 Analýza interního prostředí VRIN	36
3.4 Analýza konkurenčního prostředí.....	37
3.4.1 Klienti.....	37
3.4.2 Ohrožení ze strany konkurence	40
3.4.3 Potencionální donoři	41
3.4.4 Zastřešující organizace.....	43
4 Vyhodnocení aktuální pozice.....	45
5 Scénáře budoucího vývoje	48
6 Strategie, priority a cíle	51
7 Akční plán.....	54
Závěr.....	59
Seznam literatury	60
Elektronické zdroje.....	63
Seznam obrázků, tabulek a grafů	64

Úvod

Diplomová práce je zaměřena na problematiku strategického plánování v neziskových organizacích. Cílem je sestavení strategického plánu neziskové organizace Výluka, z.s., která působí v oblasti školství.

První část práce se věnuje obecnému vymezení a vývoji neziskových organizací v České republice a jejich charakteristice. Jedná se o činnosti, kterými se neziskový sektor zabývá a specifikaci právních forem neziskových organizací. Dále je zde vymezeno strategické plánování neziskových organizací, které klade důraz zejména na produkt, lidské zdroje, marketing a financování neziskové organizace. V současnosti nejvíce řeší financování, protože mají problém se samotným chodem projektů, které nemohou bez finanční pomoci fungovat. K úspěchu je ale třeba věnovat pozornost i dalším třem oblastem, které jsou pro neziskovou organizaci Výluka, z.s. klíčové a bez nich by další finance snadno nezískali. Každá z nich má pro neziskový sektor svá specifika.

V praktické části práce jsou obsaženy analýzy, které napomohou k určení pozice této neziskové organizace. Analýza vnitřního prostředí byla provedena na základě focus group, která se konala 14.1.2019 a zúčastnilo se jí 7 členů neziskové organizace Výluka, z.s. V úvodu byli informováni o faktorech, které je z oblasti školství ovlivňují, aby je mohli do analýzy zahrnout.

Členové neziskové organizace vědí, jaké mají silné stránky a jaké mají slabiny. Z diskuse vyplynulo, že členové jsou k sobě kritičtí a vidí, v čem mají mezery, avšak nedovedou s nimi pracovat. Výstupy z focus group byly dále doplněny o analýzu vnitřního prostředí VRIN a analýzu konkurence prostřednictvím modelu Michaela Portera, který je modifikován pro potřeby neziskové organizace. Následně byla použita matice IFE a EFE pro rozvržení vah k jednotlivým faktorům a určení pozice ve vnitřním a vnějším prostředí.

Na základě situační analýzy je možné přejít ke stanovení jednotlivých kroků, které by mohla Výluka, z.s. podniknout ke splnění svých strategických cílů. Nezisková organizace Výluka, z.s. se jimi pak může inspirovat pro další směřování.

Přínosem diplomové práce je dokument pro neziskovou organizaci Výluka, z.s., a to strategický plán s doporučenými kroky pro další postup včetně dílčích cílů, kterých by měla nezisková organizace dosáhnout.

1 Neziskové organizace

Neziskové organizace sdružují občany, poskytují širokou nabídku služeb a napomáhají rozvoji společenského, ekonomického a politického života. Neziskové organizace jsou podle Pelikánové (2016, s. 15) indikátorem rozvinutosti občanské společnosti, která ovlivňuje veřejné mínění a společenské změny.

Tento typ organizací je v dnešní společnosti nezastupitelný. Je tomu tak hned z několika důvodů. Působí totiž v oblastech, které jsou pro ziskové subjekty neatraktivní, protože primárně nepřináší zisk. Stát v některých případech ani neposkytuje možnost nabízet takové služby na základě tržních principů. Chce mít nad danými službami dohled. Jedná se o oblasti vzdělávání a školství, sociální služby, zdravotní péče, vědy a výzkumu, obrany či justice. Určitá skupina neziskových organizací, tzv. nadace (viz kap. 1.2) svou činností podporuje zájmové skupiny a sdružování občanů. Krechovská a kol. (2018, s. 14-15) také tvrdí, že neziskové organizace mohou nějaké činnosti poskytovat s větším efektem, než by tomu bylo u komerčních podniků nebo státu samotného. Stejskal a kol. (2012) znovu vyzdvihuje nezastupitelnost neziskových organizací v ekonomice. Zmiňuje, že často jsou neziskové organizace hybateli veřejného mínění, a právě ony iniciují společenské změny.

1.1 Vývoj neziskového sektoru v ČR

Hlavní myšlenkou 90.let 20.století, kdy česká společnost prošla obdobím hledání vlastní identity, se stala občanská společnost založená na spolupráci a vzájemné solidaritě a svobodných občanů. Hlavním propagátorem této myšlenky byl prezident Václav Havel.

Od roku 1990 Federální shromáždění přijalo zákon č. 83/1990 Sb., o sdružování občanů. Dále následovaly další zákony, jako např. zákon č. 227/97 Sb., o nadacích a nadačních fondech. V neposlední řadě to byla novela občanského zákoníku, ve které se hovoří o zájmových sdruženích. V těchto letech se začal postupně projevovat zájem ze strany občanů o jiný životní styl a o rozvoj tradičních humanistických hodnot. Znovuobjevena byla jedna ze základních hodnot lidská potřeba pomáhat ostatním, a to především slabším členům společnosti, nebo těm, kteří se z různých důvodů nacházejí v obtížích.

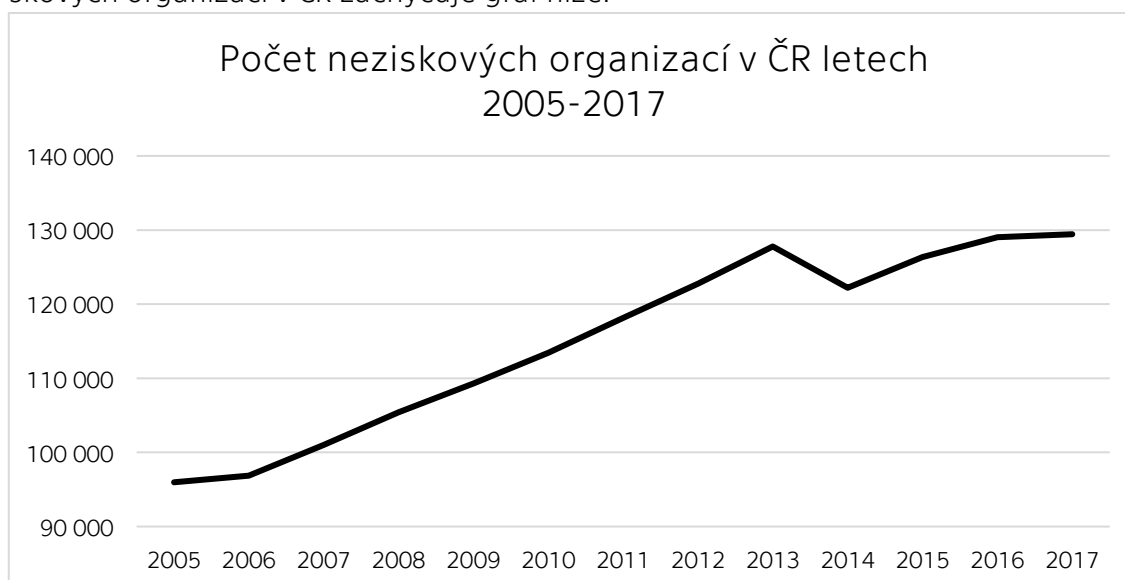
Lidé začali hledat i jiné způsoby seberealizace, mimo profesního uplatnění a po roce 1989 došlo v tehdejším Československu k rozvoji nestátního neziskového sektoru. Spolky a sdružení potlačené minulým režimem byly obnoveny a řada z nich získala zpět svůj původní majetek a mohla pokračovat v činnosti. Vznikly také tisíce nových neziskových organizací, které stavěli svoji činnost na lidském nadšení a pomoci dobrovolníků.

Ve všech neziskových organizacích jsou každý rok odpracovány statisíce hodin zdarma, které přispívají ke zvýšení kvality života členů. I přes velký nárůst neziskových organizací v 90. letech 20. století neziskový sektor nezískal plnou podporu a zájem veřejnosti ani státu. Je proto důležitá publicita dobrovolné činnosti ukazující užitek pro příjemce, ale i přínos pro dobrovolníka samotného (nové přátelské vztahy, nabytí zkušeností, inspirace k novému profesnímu zařazení).

Zlom s sebou přinesla postupně zakládáná dobrovolnická centra. Jejich hlavním posláním bylo a je podpora a propagace dobrovolnictví ve společnosti zahrnující i spolupráci s organizacemi využívajícími dobrovolníky. Jsou to tzv. zastřešující organizace, které jsou podrobněji rozepsány v kapitole 1.2.

Další změnu v podobě navýšení počtu neziskových organizací v ČR přinesl v roce 2001 Mezinárodní rok dobrovolníků, ve kterém započala práce na právní úpravě dobrovolnictví, z čehož vznikl zákon o dobrovolnické službě. V tomto roce byly také vypsané granty na dobrovolnické programy. Úspěšný byl také rok 2011, který byl Radou Evropské unie vyhlášen jako Evropský rok dobrovolných činností na podporu aktivního občanství (Tošner, 2014).

V roce 2005 působilo v České republice 95 974 neziskových organizací. Tento počet narůstal a v roce 2017 zde bylo registrováno o 33 458 více neziskových organizací. Celkový počet se tedy vyšplhal na 129 432 (rok 2017). Konkrétní vývoj počtu neziskových organizací v ČR zachycuje graf níže.



Graf 1 Počet neziskových organizací v letech 2005-2017

V grafu je vidět značný nárůst počtu neziskových organizací z důvodů výše zmíněných, obecně řečeno z neustálé podpory neziskového sektoru v České republice, která sahá do 90. let 20.století.

Dobrovolnictví

Česká společnost dle Studie o dobrovolnictví (Tošner, 2014) vychází poměrně vyvážená a stabilní v oblastech svobody a právního prostředí, ale mezi její nejslabší stránky patří vzájemná důvěra, tolerance a veřejný duch.

Dobrovolnictví sehrává důležitou roli pro fungování neziskových organizací. Tvoří totiž poměrně významnou část pracovní síly neziskového sektoru. Dobrovolnická činnost není placená, a tak neziskové organizace ušetří na mzdách. To je také jeden z důvodů, proč je dobrovolnictví v ČR nedostatečně reflektováno v ekonomické oblasti. Nedochází zde totiž k transferu peněžních prostředků a činnost tak není zachycena v účetnictví dané neziskové organizace. Následkem tohoto jevu je pak podceňování dobrovolnictví v ekonomice.

Cílem neziskového sektoru je maximální dopad z hlediska uspokojování veřejného zájmu s nulovým ziskem. Dobrovolnictví je tedy jednou z možných cest, jak úspěšně dosáhnout tohoto cíle. V současné době však existuje několik variant financování dobrovolníků. Jsou to například dotace od Ministerstva vnitra ČR na akreditovanou dobrovolnickou službu, grantové a dotační programy na dobrovolnickou službu v návaznosti na konkrétní téma daného resortu, financování od nadací a sponzorů, nebo grantové a dotační programy krajů a měst.

V ČR v roce 2015 byla přijata Státní politika vůči nestátním neziskovým organizacím pro roky 2015-2020. Obsahem je i jeden z úkolů pro ministra vnitra, a to: zpracovat do konce prosince 2017 koncept rozvoje dobrovolnictví v ČR s důrazem na zajištění regionální a oborové dostupnosti dobrovolnictví v podobě dobrovolnických center a zajistit alespoň dvouletou finanční podporu takových center.

1.2 Charakteristika neziskových organizací

Základní rozdíly mezi neziskovými organizacemi a byznys sektorem jsou v těchto třech rovinách: nakládání se ziskem (hospodářským výsledkem), strategie, marketing. Nezisková organizace zpravidla převádí hospodářský výsledek do dalšího roku, kdežto firma svůj zisk rozděluje mezi vlastníky firmy (Medlíková, Šedivý, 2017). Případný zisk z vedlejší činnosti neziskové organizace musí být vložen zpět k rozvoji organizace a plnění jejích cílů (Jakubíková, 2012, s. 77). Jinými slovy nezisková organizace je jednotkou vytvořenou za účelem výroby výrobků a poskytování služeb, ale zároveň její status nedovoluje, aby takto produkce byla pro osoby, které ji založily, řídí nebo financují, zdrojem příjmů, zisku nebo finančních výnosů (Pelikánová, 2013, s. 15). Za strategii neziskové organizace považujeme efektivní naplňování jejího poslání, přičemž obecnou strategií komerčních firem je generování zisku. Marketingem pro neziskový sektor rozumíme pro klientský přístup a spolupráci s dárci. Ve firmě se marketing zabývá potřebami zákazníka, které se snaží uspokojit svými produkty (Medlíková, Šedivý, 2017).

Neziskové organizace jsou právnické osoby soukromého práva a patří mezi formalizované struktury občanské společnosti. Dle amerického sociologa L.M. Salamona a německého sociologa H.K. Anheiera jsou charakterizovány těmito znaky:

- Organizovanost
- Nezávislost na státu
- Nerozdělování zisku mezi členy a rozhodujícími osobami
- Samosprávnost vnitřní struktury
- Dobrovolnost (za účasti dobrovolníků) (Anheier, Salamon, 2006, s. 90-91).

Pelikánová (2016, s. 16) tyto znaky doplňuje o veřejnou prospěšnost (neziskové organizace usilují o veřejné dobro jak jednotlivců, tak společnosti jako celku) a soukromé vlastnictví (základní struktura neziskové organizace je ve své podstatě soukromá). Neziskový sektor je tvořen různorodými organizacemi a jejich asociacemi. Často se hovoří o neziskovém sektoru jako o celku, avšak jeho základním rysem je heterogenita. Organizace mají odlišnou strukturu, financování, počet zaměstnanců, nebo právní formu (viz kap. Právní formy neziskových organizací). Především pak různé neziskové organizace spojují odlišné skupiny občanů (cíli na jiné skupiny) a mají odlišné zájmy

a cíle v občanské společnosti. Neziskový sektor je sférou spolupráce mezi organizacemi a jednotlivci, ale i konkurenčním prostředím, kde spolu neziskové organizace soupeří o zdroje, klienty, přístup k veřejné správě, nebo o podíl na poskytovaných službách.

Z hlediska infrastruktury neziskového sektoru rozlišuje Studie severoirské národní střechy tři typy neziskových organizací:

- Zastřešující organizace (střecha) – má vždy formální podobu, poskytuje služby svým členům či hájí jejich zájmy. Jde o reprezentativní organizace, které poskytují svým členům služby spojené s koordinací, advokační činností, výzkumem, šířením informací, členskou podporu a tvorbou politik. Existují dva typy těchto organizací – oborové střechy věnující se specifické oblasti uvnitř neziskového sektoru a zastřešující organizace, kterým oborová specializace chybí. Ty se zaměřují na neziskový sektor jako celek v určitém území.
- Síť – lze je dle některých autorů ztotožnit se střechem, avšak typickým znakem je horizontální uspořádání. Síť může být na rozdíl od střech i prostý adresář e-mailových adres.
- Zdrojová centra – organizace, které nestojí na členském principu (mohou mít ale i členy). Poskytují odbornou, informační a technickou oporu širšímu okruhu organizací neziskového sektoru.

Zastřešující organizace pro Českou republiku představuje Asociace nestátních neziskových organizací v ČR (ANNO ČR). Vznikla v roce 2003 a počet členů, které měla na konci roku 2013 (43), je téměř totožný se členy zakládajícími (44) (dostupné z: https://www.vlada.cz/assets/ppov/rnno/dokumenty/studie_pospisi-lova_pro_web.pdf).

ANNO ČR poskytuje informační a poradenské služby členům a obhájí jejich zájmy. Aktuálním cílem organizace je zlepšení postavení neziskového sektoru ve vztahu k veřejné správě ČR, díky srozumitelné komunikaci. ANNO ČR však neřídí a nevystupuje jako univerzální zástupce neziskového sektoru (dostupné z: <https://svetneziskovek.cz/lide/jeden-za-vsechny-vsichni-za-jednoho>).

Další neziskovou organizací, která vznikla s cílem zastřešovat část neziskového sektoru bez oborového zaměření je Asociace veřejně prospěšných organizací Česká republika (AVPO ČR). Podmínkou pro členství v asociaci je výkon veřejně prospěšné činnosti. Vymezení AVPO ČR není sice oborové, ale je užší než v případě ANNO ČR. Od založení (2010) vzrostl počet členů z 8 na 89 (2013) (dostupné z: https://www.vlada.cz/assets/ppov/rnno/dokumenty/studie_pospisi-lova_pro_web.pdf).

Lze uvažovat 5 způsobů, jak zastřešující organizace získávají zdroje, a to především finanční:

- Formou členských příspěvků,
- individuální dary od nečlenů, sympatizantů,
- v rámci sbírek a kampaní,
- prodej produktů,
- patronát (veřejné rozpočty státu, kraje, fondy EU, české a zahraniční nadace),
- přivlastnění zdrojů svých členů („žijí na žíle“ svých členských organizací).

Podle výsledků dosavadních výzkumů (Císař, Navrátil a Vráblíková, 2011) je patronát nejrozšířenějším způsobem získávání zdrojů pro oborové střechy. 25 ze zkoumaných 27-mi organizací získalo část svých zdrojů formou patronátu, který tvořil v průměru 52 % jejich rozpočtu. Nové neziskové organizace spoléhají především na financování vnějším patronátem oproti „starým“, které získaly velkou část finančních prostředků prostřednictvím členských příspěvků a mobilizací členů.

Zdrojové centrum pro Výluku tvoří zejména nadace Neziskovky.cz, která jim poskytuje poradenství napříč činnostmi neziskové organizace a momentálně i Nadace Vodafone (viz kap. Projekty neziskové organizace).

Obecný předpis o právnických osobách je k nalezení v § 118-209 Nového občanského zákoníku (NOZ). Tyto paragrafy upravují založení a vznik právní osoby, daňové výhody neziskových organizací, použití zisku a veřejnou prospěšnost, orgány právnických osob a hlavní a vedlejší činnost neziskové organizace, tedy podnikání. (NOZ č. 89/2012 Sb.)

1.2.1 Klasifikace neziskových organizací

Nejčastěji jsou neziskové organizace klasifikovány podle zakladatele, podle kritéria globálního charakteru poslání, dle kritéria právně organizační formy a podle způsobu financování.

Z hlediska zakladatelů se jedná buď o veřejnoprávní organizace založené veřejnou správou, nebo soukromoprávní organizace založené soukromou osobou, nebo veřejnoprávní instituce – organizace, jejichž účel veřejné služby je dán zákonem. Podle globálního charakteru poslání (mise) se organizace dělí na veřejně prospěšné (produkující veřejné a smíšené statky, uspokojující potřeby společnosti) a organizace vzájemně prospěšné (uspokojující vlastní zájmy).

Z pohledu financování existují organizace financované z veřejných rozpočtů, dále pak organizace financované jen z části z veřejných rozpočtů, organizace financované jen ze soukromých zdrojů, nebo organizace financované z výsledků své činnosti (Jakubíková, 2012, s. 77).

Další z členění se zabývá funkcí neboli významem neziskových organizací. Tedy tím, proč vlastně neziskový sektor existuje. Jde tedy o:

- Servisní neziskové organizace poskytující sociální služby, neziskové organizace v oblasti zdravotnictví a sociálního začleňování – jedná se o produkci v oblastech, kde selhává trh i stát
- Advokační neziskové organizace, které bojují za práva veřejných zájmů, jako je ochrana zdraví, životního prostředí a práva spotřebitelů
- Zájmové neziskové organizace, jejichž aktivita se blíží službám poskytovaným určitým zájmovým skupinám například v oblasti sportu, kultury apod.
- Filantropické neziskové organizace podporující finančně i hmotně veřejně prospěšné aktivity (nadace a nadační fondy), dále zřizování a rozvoj institucí, jako jsou nemocnice, univerzity a muzea (neziskovky.cz)

Krechovská (2018, s. 18) doplňuje:

- Inovační funkce, kdy jsou neziskové organizace v postavení průkopníků v různých oblastech

- Neziskové organizace jako budovatelé komunit tím, že navazují kontakty, sdílejí hodnoty, sjednocují společnost

Tetřevová (2008) shrnuje tyto funkce do tří oblastí. Ekonomické, sociální a politické. Ekonomická funkce poukazuje na skutečnost, že neziskový sektor sehrává významnou roli v ekonomice vyspělých států, působí totiž jako ten, kdo výrobky a služby nabízí, zároveň je i spotřebitelem. Tuto ekonomickou funkci zdůrazňuje Krechovská (2018) viz kap. 1 s ohledem na významnost neziskové organizace.

Neziskový sektor poskytuje specifické produkty a služby, uspokojuje potřeby společnosti nebo svých členů a zasahuje svou činností do života společnosti. Tím neziskové organizace plní svojí sociální funkci.

Co se týče politické funkce, neziskové organizace často hájí práva občanů, chrání před porušováním zákonů a dává občanům možnost ovlivňovat politiku (Krechovská a kol., 2018, s. 17, podle Tetřevová, 2008).

1.2.2 Právní formy neziskových organizací

Nejběžnějšími neziskovými organizacemi bývají občanské sdružení, nadace, nadační fond a obecně prospěšná společnost (Hloušek, 2000).

Občanské sdružení

Podmínkou občanského sdružení je, že se nejedná o sdružení náboženské, politické a podnikatelské sdružení, které svojí činností nepopírá a neomezuje osobní, politická, nebo další práva občanů pro jejich národnost, pohlaví, rasu, náboženské vyznání, sociální postavení, původ nebo politické myšlení. Založení občanského sdružení je možné nejméně třemi občany ČR, z nichž je alespoň jeden starší 18ti let. Tito občané tvoří pak přípravný výbor, který vypracuje stanovy sdružení a mohou pak podat návrh na registraci. Návrh je možné podat osobně nebo poštou na adresu Ministerstva vnitra ČR na odbor všeobecné správy, odd. volební a sdružování. Zakladatelé by si při psaní návrhu měli dát pozor na dostatečně určitý cíl činnosti, dále by mělo ze stanov vyplývat, jaké má sdružení orgány, jak se ustanovují a jakým způsobem za sdružení jednají.

Nadace

Jedná se o sdružení majetku za účelem dosahování obecně prospěšného cíle, a to zejména rozvoj duchovních a humanitárních hodnot, ochrana lidských práv, ochrana přírodního prostředí, kulturních památek a tradic rozvoj vědy, vzdělání, tělovýchovy a sportu. Podstatu nadace tvoří nadační jmění, jehož výnosy slouží pro dosažení účelu, pro který byla nadace založena. Tohoto účelu se dosahuje především formou poskytování nadačních příspěvků třetím osobám. Nadační jmění smí být tvořeno pouze peněžitými prostředky, cennými papíry, majetkovými hodnotami, nebo movitými a nemovitými věcmi, které mají předpoklad trvalého výnosu a neváznou na nich práva zástaty. Nadační jmění nesmí být po dobu existence nadace zcizeno a jeho celková hodnota nemůže být nižší než 500 000 Kč.

Zřizovatelem nadace může být právnická nebo fyzická osoba. Bud' více zřizovatelů uzavře smlouvu, nebo v případě jediného zřizovatele, zřizuje se nadace formou notářského zápisu nebo závětí. Návrh na zápis do nadačního rejstříku se podává

u Krajského soudu, v jehož obvodu nadace sídlí. Spolu s návrhem se podávají ke Krajskému soudu například nadační listina a čestná prohlášení členů správní rady.

Nadační fond

Také se jedná o účelové sdružení majetku stejně, jako u nadace. Oproti nadaci nemá nadační fond nadační jmění a dosahuje účelu, pro který by založen veškerým svým majetkem. Nadační fond se zřizovací smlouvou (v případě více zakladatelů), listinou či závětí (v případě jednoho zakladatele). Návrh na zápis do nadačního rejstříku se také podává u Krajského soudu.

Obecně prospěšná společnost

Právnícká osoba založena pro poskytování obecně prospěšných služeb. Za předem stanovených podmínek jsou služby poskytovány cílové skupině uživatelů. Zakladatelem může být právnická nebo fyzická osoba. Při založení více osobami se uzavírá smlouva. Pokud je jediný zakladatel, nahrazuje smlouvu zakládací listina, která má formu notářského zápisu. Nejpozději do 90ti dnů od založení (sepsání smlouvy) musí být podán návrh na zápis do rejstříku obecně prospěšných činností u Krajského soudu, v jeho obvodu obecně prospěšná společnost sídlí (Hloušek, 2000).

Krechovská a kol. (2018, s. 30) doplňuje vymezení nejběžnějších právních forem ještě o spolek a fundaci.

Spolek

Nejméně tři fyzické osoby zakládají spolek za účelem naplňování společného zájmu zakladatelů spolku. Založení je tedy na základě společného zájmu osob, které se spolčují. Právní úprava (NOZ zákon č. 89/2012 Sb.) umožňuje, aby spolek sloužil k uspokojování potřeb členů, nikoli celé veřejnosti. Spolek pak vzniká dnem zápisu do veřejného rejstříku. Zápis se provádí do 30ti dnů od dne podání návrhu na zápis. Pokud by spolek nebyl zapsán ve 30ti denní lhůtě, spolek se považuje za zapsaný do rejstříku 30. dnem od podání návrhu. Název spolku musí dle zákona obsahovat slovo „spolek“, „zapsaný spolek“, nebo za svým názvem uveďte zkratku z.s.

Spolek může mimo své hlavní nevýdělečné činnosti vykonávat i vedlejší výdělečnou činnost, která ale musí podporovat činnost hlavní. Spolky mohou například pronajímat prostory ve svých budovách, nebo prodávat reklamní předměty.

Fundace

Fundace jsou právníckými osobami, které jsou vytvořené majetkem vyčleněným k určitému účelu. Činnost fundací je účelová, stejně jako činnost spolku. Fundace bývají ustanoveny zakladatelským právním jednáním nebo zákonem, které určují majetkové zajištění a účel nadace. Ve statutu fundace musí být upraveny vnitřní poměry. Dle NOZ patří mezi fundace nadace a nadační fondy, viz výše (Krechovská a kol. 2018, s. 29-31).

1.3 Strategické plánování v neziskových organizacích

Mezi činnosti, které neziskové organizace často opomíjejí patří plánování a průběžná kontrola s následným vyhodnocováním. Je to mu tak proto, že neziskové organizace takové činnosti považují za práva podnikatelského sektoru, nikoli dobrovolnického. Pokud v neziskové organizaci nedojde k plánování, a hlavně vyhodnocování své činnosti, nastane pak situace, kdy se finanční prostředky shání velmi složitě. Důvěra dárců a transparentnost neziskové organizace vychází právě z kvalitního plánování, kontroly a vyhodnocení efektivity organizace (Šedivý, Turnerová, 2003, s. 16).

Při tvorbě strategického plánu organizace vychází ze situačních analýz a dále z dlouhodobých cílů, které je nutné stanovit. Strategické cíle by měly navazovat na vizi, kterou cíle zpřesňují v měřitelných výsledcích. Popisují konečný stav, ke kterému směřuje zpracovaná vize. Cíle jsou orientovány na výsledek a změnu, kterou chce organizace uskutečnit. Pro správnou formulaci cílů je nutné vyjádření v měřitelných ukazatelích a nejet to. Definovaný cíl by měl být tzv. SMART – specifický, měřitelný, dosažitelný, realistický, časově vymezený. Poté se zpracuje postup (strategie) pro dosažení kvantifikovaných cílů (Fotr a kol., 2012, s. 89).

Tento postup je dle Fotra a kol (2017, s. 74) vytvořen pomocí individuálních implementačních programů. Ty řeší specifické problémy a obecné cíle se transformují do akčních a měřitelných kroků. Výsledkem jsou pak programy pro jednotlivé strategické cíle, které popisují, jak se cíle dosáhne, dále zahrnují vyhodnocení dosažení cíle (jinak řešeno měřitelnost) a důležitou součástí je vymezení zdrojů, odpovědností, termínů a nákladů programů.

Strategické plánování stojí na vrcholku pyramidy plánování. Pod ním je taktický plán, který je střednědobý a operativní plán pro krátkodobé plánování podniku, nebo jen jednotlivých oddělení. Strategický plán řeší otázky ohledně velikosti organizaci, financování a rozvoje v dlouhodobém horizontu cca 5 a více let (Žůrková, 2009, s. 21). Vytvoření takto dlouhodobé strategie pro neziskové organizace je poměrně náročná činnost. Dárci většinou podporují organizaci pro určitý účel, nebo jen na krátkou dobu (obvykle jeden rok), což způsobuje problémy s dlouhodobým plánováním, protože se financování stává nejistým (Krechovská a kol., 2018, s. 52, podle Svidroňová, 2013). Strategický plán souvisí s nadefinováním směru, kterým se chce organizace vydat, tedy s její vizí. Bere se přitom ohled i na určení spektra aktivit a činností organizace, prostředí, alokování a přerozdělování zdrojů (Fotr, Vacík, Špaček, Souček, 2017). Srpová a kol. (2011, s. 126) dodávají, že strategie umožňuje organizaci lepší orientaci v konkurenčním prostředí a vymežit vizi směrodatnou pro všechny členy.

Vostrovský a Štůsek (2008, str. 22) dodávají, že stěžejní úlohou strategického plánování je také pomoc k získání nebo dalšímu rozvinutí strategické konkurenční výhody neziskové organizace. Hlavní myšlenkou, která se musí prolínat všemi fázemi plánovacího procesu i fungováním neziskové organizace je totiž nabídka služeb, které nejsou srovnatelné s konkurenčními – nabízí něco navíc. Cílem celého procesu je pak snížení rizika možné chyby a přivedení organizace do situace, ve které lze předvídat změny, odpovídat na ně, ale také změny vyvolávat a využívat je ve svůj prospěch.

1.3.1 Strategie, vize, mise, cíle

Mise neboli poslání zdůvodňuje existenci neziskové organizace. Vymezuje její působnost, sjednocuje a usměrňuje jednání manažerů, pracovníků a dobrovolníků tak, aby jednali v zájmu neziskové organizace. Mise je obecně vymezena jako uspokojování potřeb klienta v kontextu společenského přínosu. Měla by být definována realisticky a výstižně tak, aby z ní bylo zřejmé, co má nezisková organizace za úkol a pro koho je tento úkol prospěšný (Boukal, 2013, s. 54). Angelica (2001) dodává, že mise odlišuje organizaci právě prostřednictvím jejích činností od činností ostatních neziskových organizací. Výstižnost vize popírá Šmída (2007, s. 109) tvrzením, že vize musí být dostatečně obecná. Avšak obecný rámec vize nevypovídá o určitém směřování organizace, což je pro správné nastavení strategie a fungování neziskové organizace nezbytné. Obsahem mise mohou být i etické nebo společenské hodnoty. Mise neziskové organizace mívá filozofický charakter. Deklaruje tím svému okolí, že usiluje o společenský přínos. Předpokladem pro pochopení a přijetí mise musí být její formulace. Dobré je využít dobře zapamatovatelných sloganů, které však nemusí být zcela konkrétní, na rozdíl od vymezení vize organizace (Srpová a kol. 2011).

Na základě stanovení silných a slabých stránek organizace a příležitostí a hrozeb je možné definovat vizi, která je důležitá pro udržitelnost neziskové organizace. Z hlediska organizace samotné vize sjednocuje členy organizace, kteří se s ní ztotožňují. Z externího pohledu je prospěšná pro potencionální dárce, sponzory a podporovatele, ale i veřejnost. Tyto subjekty pak z vize organizace jasně a rychle pochopí směřování a hlavní cíl organizace (Keil a kol., 2007).

Vize organizace tedy vystihuje obrázek budoucnosti, tedy kam se chce organizace dostat. Odpovídá na otázku, co se změní tím, že organizace existuje a jakou roli v této změně hraje. Jedná se tedy o roli, kterou bude organizace hrát na cestě k dosažení jejích cílů (Angelica, 2001, s. 7).

Konečně, vize tedy definuje, čím chce organizace být, kam jde. Mise sděluje, proč organizace existuje (Dedouchová, 2001, s. 10-16). Fotr a kol. (2012) dodává, že vize je jasně a striktně časově ohraničený popis stavu, do kterého se chce organizace na konci plánovacího období transformovat. A mise neboli poslání je časově nevymezené. Jedná se o zaměření organizace a jejích hodnot, které determinují její aktivity. Přesně a konkrétně je pak stanovena i cílová skupina neziskové organizace. Na základě správně stanovené vize se nastaví strategie, která již určuje jednotlivé kroky k naplnění cílů (obecně prospěšných úkolů) organizace, pro kterou je mise, vize a strategie nástrojem pro rozhodování (Boukal, 2013, s. 54).

Jakmile je zformulována vize a mise organizace, odvodí se od nich dlouhodobé a krátkodobé cíle, které povedou k jejich uskutečnění. Je zřejmé, že od dlouhodobých cílů se odvozují krátkodobé a střednědobé, které prokazatelně vedou k dosažení cílů strategických neboli dlouhodobých a k naplnění vize. Kvantifikace strategických cílů a jejich rozpad na dílčí krátkodobé a střednědobé patří mezi náročné činnosti, ale i přesto by se tímto krokem organizace měly podrobně zabývat. Bez kvantifikovatelných ukazatelů je totiž nemožné měřit a zlepšovat úsilí a srovnávat se s nejlepšími (Šmída, 2007, s. 112).

Šedivý a Medlíková (2012, s. 17) dodávají, že nutným prostředkem k dosažení cílů je tvorba strategického plánu. Z toho vychází na jedné straně interní komunikace a na straně druhé komunikace externí, směřující navenek ke klientům, dárcům, mediálními pracovníkům a dodavatelům. Dobře nastavená strategie ukazuje, které procesy je třeba vykonávat a jak se prostřednictvím jednotlivých procesů budou vytvářet vztahy s dárci, sponzory a podporovateli.

Po formulaci vize a mise organizace je nutné formulovat strategický záměr. Tomu předchází ještě analýza vnitřního a vnějšího prostředí podniku a analýza konkurence. Na základě těchto analýz, kdy organizace zjistí, jaké jsou její silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby, a jak ji ovlivňuje okolí lze stanovit strategické cíle a navrhnout akční plán, kde budou podrobně rozepsány jednotlivé projekty (Fotr a kol., 2012, s. 33).

Aby mohla nezisková organizace úspěšně naplňovat svou vizi, misi a cíle, které jsou součástí strategického plánování je nutné provést několik akčních kroků. Pro budování vztahů s podporovateli slouží činnosti fundraisingu, public relations a lobbying, neboli prosazování zájmů organizace. Do lobbyingu se může řadit i rozvoj firemní kultury a nastavení vnitřních procesů a pravidel. K tomu, aby byla nezisková organizace úspěšná je totiž třeba, aby byly všichni členové v souladu s vizí a misí organizace (Medlíková, Šedivý, 2017, s. 7).

Podle Krechovské a kol. (2018) jsou pro udržitelnost neziskové organizace výchozí 4 strategie. Finanční, produktová, personální a marketingová. Jedna by nemohla bez druhé existovat a úspěšně organizaci rozvíjet.

1.3.2 Produkty neziskové organizace

Produkty neziskových organizací jsou nejčastěji klasifikovány jako služby (formou projektů a programů), to vyplývá ze samotné podstaty neziskového sektoru. V tomto směru se pro úspěšnost projektu nejčastěji využívá měření dopadu. Jedná se o ukazatel, který vznikl realizací projektu a kterým lze prokázat míru splnění globálního cíle projektu (dostupné z: www.osf-mvcr.cz).

Stejně tak, jako výrobek disponuje i služba určitou životností. Lze tedy vymezit následující fáze konceptu životního cyklu služby:

- Fáze zavádění služby – prosazení služby u klientů, kdy jde především o její propagaci. Je třeba brát zřetel na fakt, že ne všechny nově zaváděné služby se prosadí. Služby by se v této fázi měly dále vyvíjet a zdokonalovat, k čemuž je třeba většího úsilí a více zdrojů s možným rizikem, že nemusí dojít k odpovídajícímu zhodnocení.
- Fáze růstu, která následuje po zavedení nové služby. Tato služba si již svou náplní získala určitou klientelu a postupně oslovuje další zákazníky tak, že poptávka po této službě roste a představuje záruku pokračující prosperity organizace i v budoucnosti.
- Fáze zralosti – vyznačuje se stabilizací počtu zákazníků (klientů), přičemž služba již dosáhla masového rozšíření a stala se „živitelem“ neziskové organizace.
- Fáze poklesu nastává tehdy, kdy nezisková organizace nepřistoupí k inovaci služby ve fázi zralosti (spočívá to například v modifikaci vlastností jako je servis

nebo zlepšená dostupnost). Během fáze poklesu se snižuje poptávka po službě a je třeba uvažovat o jejím nahrazení a následném ukončení.

Neziskové organizace by se neměly omezovat pouze na momentální „živitele“, ale musí vyvíjet další služby, které budou plynule nahrazovat ty, které směřují do fáze poklesu (Vostrovský, Štůsek, 2008, str. 40).

Pokud hledá nezisková organizace nový produkt, tedy nový projekt s velkým dopadem, nebo se snaží zjistit užitečnost stávajícího projektu, že třeba se zaměřit nejprve na zákazníka. V případě níže uvedené neziskové organizace jsou to donoři, koncoví zákazníci (účastníci projektů) a základní školy. Průzkum začíná tedy u zákazníků, kteří ukáží neziskové organizaci směr, jakým by se jejich projekt měl přesně ubírat, aby se naplnila potřeba zákazníků. Tento krok spočívá v hledání správného mixu, formy a funkce a výsledkem je pak vítězný produkt (Cagan, 2008, s. 73). Šedivý a Medlíková (2013, str.45) dodávají, že potřeby cílové skupiny a podporovatelů se mohou lišit. K tomu je nejprve třeba shrnout probíhající aktivity – zda projekt probíhá podle harmonogramu a nevykazuje odchylky, dále pak účinnost dopadu projektu na cílové skupiny, jichž se projekt dotýká (měla by být rozebrána každá klíčová aktivita. Druhým bodem by měla být formativní evaluace, kdy dochází k aktuálnímu hodnocení projektu. Má pomoci zvážit operativní rozhodování a upozornit na slabá místa a problémy. Tato aktivita by měla probíhat za účasti všech členů neziskové organizace. Výstupem z pravidelných setkání budou pak hodnotící zprávy. Dále je třeba průběžně shrnovat a popisovat aktivity, jak se projekt vyvíjí. Na konci projektu probíhá závěrečné zhodnocení realizované aktivity včetně dopadu na konkrétní cílové skupiny. Dopad může být zajišťován vstupními a výstupními dotazníky pro účastníky projektů (dostupné z: www.sociotrendy.cz). Jedině tak nezisková organizace zjistí, zda je ve svém počínání úspěšná a zda je schopna naplnit svůj globální cíl.

1.3.3 Lidské zdroje neziskové organizace

Práce neziskové organizace doslova stojí na lidech, jak uvádí Šedivý a Medlíková (2013, s. 50). Kvalita práce a tým i její úspěch a prosperita závisí na kvalitním výkonu pracovního kolektivu. Nezisková organizace by ve svém týmu měla mít vizionáře, kteří určují směřování, strategii a zajišťují tvorbu nových nápadů, dále výkonné pracovníky zajišťující produkci výrobků i poskytování služeb a řídicí pracovníky (management), který má na starosti řízení lidí, financí a dalších interních procesů. V neposlední řadě zde působí i zajišťovatelé zdrojů. Ti se věnují marketingu, fundraisingu a PR neziskové organizace.

V neziskové organizaci je podle Rekoříka (1998) potřeba vymezit odpovědnost a vztahy mezi jednotlivými skupinami pracovníků – správní radou, managementem a dobrovolníky.

Statutární orgán, jež má nezastupitelnou funkci v řízení neziskové organizace - správní rada je stanovený Novým občanským zákoníkem (2012, § 362). Členové správní rady vykonávají funkci dobrovolně, bez nároku na odměnu, a i proto je správní rada nejkonkrétnějším příkladem dobrovolné práce. Nejde zde pouze o výpomoc při akcích a zabezpečení aktivit pro neziskovou organizaci. Členové správní rady jsou totiž zodpovědní za existenci a fungování organizace. Úkolem správní rady v řízení neziskové

organizace je zajištění podpory z okolí, dále pak aby získané prostředky byly efektivně využívány. Správní rada nese plnou zodpovědnost za poslání organizace, se kterým by její členové měli být ztotožnění. Povinností správní rady je také zajistit, aby cíle organizace byly v souladu s posláním neboli misí, která je definována spolu s vizí organizace níže v kapitole 2.1.

Správní radu tvoří lidé, kteří mají blízko k činnosti organizace, tudíž by i měli být odporníky pro danou oblast. Pro neziskové organizace se jeví jako výhodný tah například zapojení známé osobnosti do správní rady organizace. Členství ve správní radě je často pouze formální, kvůli jejich vytíženosti, ale i tak svou přítomností tvoří image neziskové organizace (Šedivý, Turnerová, 2003, s. 7).

Management tvoří výkonné jádro organizace. Jedná se o profesionály, avšak v některých organizacích (např. občanských sdruženích) mohou tuto práci sehrávat i dobrovolníci. Mezi úkoly managementu patří například stanovení konkrétního programu a cílů na základě poslání organizace a rozhodnutí správní rady, vytvářet organizační a materiální zázemí pro práci dobrovolníků a společně s nimi naplňovat program organizace, zajišťovat každodenní chod, přímo komunikovat s klienty a dalšími cílovými skupinami a také připravovat rozpočet organizace a účetní uzávěrku.

Pirožek (2005, s. 6) ve své práci píše o univerzálnosti managementu a tvrdí, že manažerské nástroje, které využívá podnikatelská praxe lze úspěšně používat i v neziskovém sektoru, který byl dříve znám jako specifická oblast, kam nemohou vstupovat tržní nástroje, nebo nástroje fungující v podnikatelském prostředí. Je to díky tomu, že manažeři ziskových a neziskových organizací se neustále střetávají a ovlivňují v mnoha rovinách. V rovině vyjednávací se střetávají v oblasti veřejné správy a regionálního rozvoje.

Co se týče zákaznických a klientských podmínek veřejných služeb, tak se ziskové a neziskové organizace setkávají například ve zdravotnictví, školství a kultuře. V neposlední řadě zde hraje roli partnerská rovina, jakožto charitativně a voluntaristicky zaměřené organizace. Mnohdy je existence některých organizací založena na poskytování produktu či služby spojením ziskového a neziskového managementu.

Specifikem neziskové organizace je spolupráce profesionálních pracovníků s dobrovolníky. Dobrovolníci nabízí organizaci své znalosti, schopnosti a zkušenosti na dohodnutých podmínkách a za tuto činnost nejsou finančně odměněni. Organizace je využívají z několika důvodů: jsou levnější, nabídka zkušeností (práce na zajímavých projektech), obohacení a doplnění svých profesionálních služeb, pro výchovný efekt ve vztazích v organizaci.

Rektořík (1998) doporučuje neziskovým organizacím zavést funkci koordinátora dobrovolníků. Tato osoba může být součástí týmu zaměstnanců, nebo může být sama dobrovolníkem. Úkolem koordinátora dobrovolníků je pak například stanovení a aktualizace psaných předpisů organizace, doporučení pro využití dobrovolníků v organizaci, nebo i personální činnosti týkající se dobrovolníků.

Zabezpečení chodu personálních činností v neziskové organizaci, nejen pro dobrovolníky má také svá specifika.

V neziskovém sektoru je způsob získávání a výběru nových dobrovolníků ovlivněn zejména velikostí neziskové organizace. Noví zaměstnanci totiž obvykle v malých neziskových organizacích nehledají. Pokud tomu tak ale je, využívá se nejčastěji

uchazečů z řad dobrovolníků či dlouhodobých spolupracovníků. Problém nastává, pokud se bavíme o rozpočtu a s tím související nízká úroveň odměňování a širše vykonávaných úkolů, která neumožňuje zcela specifikovat pracovní náplň nového zaměstnance. Střední neziskové organizace již nehledají „nadšence“, ale profesionála, který je k práci motivován. V takových organizacích lze najít jasně definovanou strukturu pracovních vztahů a funkcí. Zaměstnanci jsou pak schopni orientace ve více oblastech. Avšak u obou zmíněných organizací je nežádoucím faktorem nedostatečná kvalifikace a zkušenosti toho, kdo získávání a výběr zaměstnanců provádí. Velké neziskové organizace mívají totiž i personální oddělení, ve kterém působí specialisté využívající více metod pro výběr nových zaměstnanců (Dvořáková a kol, 2007, s.463)

Po výběru nového uchazeče nastává fáze adaptace, se kterou obecně neziskové organizace problém nemají, pokud je řeč o sociálním začlenění nového dobrovolníka. Co se týče odborného začlenění zaměstnance, často dochází k nedostatečnému informování, nebo naopak k přehlcení informacemi. Může to být i díky velké vytiženosti stávajících zaměstnanců (Dvořáková a kol., 2007, s. 495).

Závěry z výzkumů (Štogr, 2003; Cihlářová, 2003) jednoznačně poukazují na nedostatečné vzdělávání dobrovolníků v neziskových organizacích. Nezáměr organizací o vzdělávání zaměstnanců plyne hlavně z nedostatku času a finančních prostředků, dále pak neznalost institucí, kde je možné nalézt nabídku vzdělávacích aktivit. Neziskové organizace, které nezajišťují svým zaměstnancům vzdělávání pak spoléhají na předávání zkušeností mezi zaměstnanci navzájem. Podle *Komplexní analýzy nestátního neziskového sektoru v kraji Vysočina (2005-2006)* uvedlo pře 40 % neziskových organizací, že vzdělávání managementu nerealizuje z důvodu vysokých nákladů či pro nedostatek času.

Úroveň odměňování je v oblasti neziskového sektoru podstatně nižší ve srovnání s podnikatelským sektorem. Stejně, jako v získávání zaměstnanců zde platí i rozdíly v odměňování podle velikost organizace. Malé neziskové organizace čelí problémům při získávání a udržení placeného personálu, protože obecně platí nižší mzdy než větší neziskové organizace. V neziskovém sektoru je navíc tendence nižších mezd běžná (McMullen, Schellenberg, 2002).

Dvořáková a kol. (2005, s. 495-497) tvrdí, že rozdíl odměňování v neziskovém a podnikatelském sektoru leží v motivaci placených zaměstnanců. V neziskové sféře jsou tito zaměstnanci ochotni obětovat malé finanční ohodnocení za zajímavou práci a uspokojení z dobročinné práce. Často je zde využíván zájem absolventů škol, kteří tak mohou získat praxi na zajímavých projektech a spokojí se s nižší úrovní odměňování. Na druhé straně stojí však profesionálové z podnikatelské sféry, kteří dospějí do fáze života, kdy chtějí začít pracovat pro neziskovou organizaci. Ti pak vyžadují vyšší úroveň odměňování (jsou zvyklí na určitý standard). Neziskové organizace musí však zvážit, zda raději vynaložit prostředky na zkušeného profesionála, nebo se spokojí s uchazečem bez zkušeností.

Každý zaměstnanec i dobrovolník by měl vědět, jaká je jeho výkonnost. Drucker (1990, s. 97-108) uvádí, že jediným způsobem hodnocení zaměstnanců je porovnání skutečných výsledků s předem stanovenými kritérii. Je tomu tak z důvodu nízkého finančního ohodnocení. Zároveň je však nutná pochvala za dosažené výsledky, protože v neziskových organizacích nejčastěji působí lidé se zápallem a nadšením pro věc. Při

nižší výkonnosti proto není efektivní hledání viníků. Je třeba hledat způsoby, jak výkonnost zvýšit.

1.3.4 Marketing neziskové organizace

Stejně tak, jako komerční podniky si i neziskové organizace uvědomují důležitost budování vztahů s okolím při budování silných značek a věrných zákazníků, jako nehmotných aktiv výrazně přispívajících k hodnotě organizace. I neziskové organizace využívají marketing pro posílení svého vnímání veřejností a soutěží mezi sebou o dotace a příspěvky. A právě marketingové nástroje jsou těmi hlavními, které napomáhají k budování vztahů se zákazníkem (Kotler, Keller, 2013, s. 34-37).

Název neziskové organizace

Značkou nevyjádřitelné údaje doplňuje název organizace, který je nezbytný pro některé formy komunikace organizace s okolím. Názvy se používají obvykle na fakturách, účtech, objednávkách apod. Název organizace musí být podle Svobody (2009, s. 33) graficky uspořádán tak, aby nedocházelo k jeho libovolným interpretacím.

Boukal (2013, s. 163) také uvádí, že název organizace rovněž hraje důležitou roli při žádostech o dotace nebo úvěry. Název by měl být původní, nezavádějící a vzbuzující přiměřenou pozornost. Při zakládání neziskové organizace představuje název důležitý fundraisingový úkol na počátku činnosti organizace.

Public relations (PR)

Součástí zajištění cíle je však i následné budování vztahů se zákazníky. Šedivý a Medlíková (2012, s. 29) uvádějí: „*Cokoliv uděláte pro to, aby o vás (o vaší organizaci) mluvili dobře jiní, patří do public relations.*“ PR se tedy zabývá především budováním dobré značky a pozitivně vnímaným obrazem neziskové organizace, přičemž vychází z celkové strategie organizace.

Veškeré pozitivní ohlasy o organizaci spojené s image, značkou a jménem firmy vyjadřují celkový dojem, který napomáhá k níže zmíněnému fundraisingu.

PR s sebou nese podle Svobody (2012, s. 55) 5 funkcí:

- Prohloubení informací a sdělení ve věrohodných souvislostech
- Kvalifikace sdělení v jednotlivých cílových skupinách
- Zprostředkování informací o komplexních souvislostech a pozadí jevů
- Tvorba dialogu se všemi cílovými skupinami
- Manifestace mínění a image s dlouhou životností

Pokud organizace komunikuje s veřejností způsobem, že plní těchto 5 funkcí, dochází pak k pochopení situace, porozumění a důvěře ze strany veřejnosti. Postupně pak začíná s neziskovou organizací vést dialog, který může vést k různým formám podpory a pomoci.

Nástrojem Public Relations mohou být: tisková komuniké, projevy, semináře, výroční zprávy, publikace, společenské vztahy, nosiče a projevy vlastní identity, vlastní časopisy, intranety, veřejné akce nebo lobbying. Zapojení těchto nástrojů do komunikace je snahou uspořádat propagační prostředky do efektivního mixu s využitím synergického efektu tak, aby organizace zaujala veřejnost a vybuodovala si dobrou image.

Lobbing

Aktivita, která směřuje k ovlivnění veřejnosti tak, aby si vybrali ten směr činnosti, který preferuje nezisková organizace. Lobbing zahrnuje i průzkum a analýzy, které napomáhají přesněji cílit na zájmové skupiny (Müller a kol., 2010, s. 22). Kreativní lobbing spočívá v umění argumentovat a uplatňovat vyjednávání. Lobbing si vyžaduje kvalitní znalost především v oblasti ekonomie, politiky a práva (Svoboda, 2009, s. 130).

Dle Fruhwirtové (2010) znamená lobbing soustavné prosazování zájmů, a to zejména v médiích, na veřejnosti a u orgánů státu a jeho představitelů. Dnes je používán jako pojem pro ovlivňování veřejných činitelů, jak zmiňuje Müller a kol. (2010), dále pro přesvědčování, reprezentaci zájmů a komunikaci. Efektivní lobbing by měl zájmovou skupinu přesvědčovat etickým způsobem a reálnými fakty a ovlivnit tak rozhodnutí subjektu určitým směrem. Poskytuje také nezkrácené a úplné informace veřejným činitelům a veřejnosti. Dále nabízí řešení problému na základě informací a silných argumentů. Ti, kteří pak rozhodují mají paletu alternativních řešení. Lobbing také upozorňuje na problémy a medializuje je. Nedílnou součástí je také integrační funkce tohoto nástroje, kdy se prostřednictvím lobbingu sbírají informace a komunikují se stanoviska mezi společníky, ale i soupeři.

Pro neziskovou organizaci je nutné vybudování vztahů, orientace v prostředí, setkávání se s novináři a veřejnými činiteli a zástupci firem, přesvědčovat veřejnost o kvalitách neziskové organizace a ukazovat svoji činnost, své úspěšné projekty. Je to nutné hlavně pro činnosti získávání zdrojů pro neziskovou organizaci, což napomůže ke splnění poslání organizace. Zájmové skupiny jakožto neziskové organizace tak nasazují svoji veškerou sílu, aby pro své cíle získaly souhlas a loajalitu (Svoboda, 2009, s. 129). U takových aktivit je nutné zmínit osobní kontakt, který je pro veřejnost, nebo pro potencionální dárce nejdůležitější. Na osobní setkání by se lobbista měl připravit, měl by si ujasnit, proč na jednání jde a co od něj očekává. Vhodné je také uvítání s tím, koho se snaží lobbista přesvědčit. Hovor by měl probíhat od obecných záležitostí ke konkrétním. Lobbista při tom dbá na přijetí komunikačních způsobů klienta, jeho představ a přání. Před koncem setkání je na místě nabídnout další spolupráci (i v případě neúspěchu) a ocenit důležitost jednotlivce (Fruhwirtová, 2010).

1.3.5 Financování neziskové organizace

Co by v nemělo chybět v neziskové organizaci je nákladový a zdrojový rozpočet. Finanční stránku projektů by měl projednat a schválit statutární orgán organizace, tzn. správní rada (viz kap. 1.7). Nákladový rozpočet by měl obsahovat všechny položky, které organizace plánuje v průběhu roku vynaložit na mzdy, provoz kanceláře, náklady na produkci výrobků, nebo zajištění služeb, nákupy služeb od dodavatelů, náklady na nové projekty a produkty, nebo pojištění. Pokud se tyto náklady sečtou, suma pak ukazuje, kolik bude pro daný rok stát fungování organizace. K nákladovému rozpočtu je třeba zpracovat i rozpočet zdrojový, kde jsou k nalezení typy zdrojů a částky, ze kterých se budou náklady hradit. Šedivý a Medlíková (2011, s. 86) také tvrdí, že je výhodné označit v rozpočtu zdroje, které jsou potvrzené (peníze má organizace již na účtu) a zdroje, u kterých je předpokládáno, že na účet organizace přijdou. V tomto bodě je důležité

zmínit vícezdrojové financování, které přináší neziskové organizaci významnou výhodu pro posilování její stability a udržitelnosti. Označení vícezdrojové vychází z možnosti získávání financí od více dárců na jednom místě. Což je například crowdfundingový portál Darujme.cz.

Dalšími zdroji, které neziskové organizace využívají jsou příjmy z prodeje služeb a výrobků, individuální dárci a dobrovolníci, firemní dárci, veřejné zdroje (ministerstva a kraje), nadace a nadační fondy, ostatní subjekty (ambasády a jiné neziskové organizace, obchodní komory, zahraniční organizace). Například článek „How to write a successful fundraising letter“ (Garecht, 2016) popisuje, jak požádat o podporu formou fundraisingového dopisu nebo emailu. Měl by být pro čtenáře emotivní, ale přirozený. Měl by obsahovat obrázky a výsledky, které prezentují úspěšné kroky neziskové organizace. Dopis nebo email spojuje potenciálního dárce a ostatní lidi s posláním organizace, aby cítili, co je smyslem dopisu. Dále je zapotřebí vysvětlit aktuálnost a důležitost tématu, které by mohl dárce svým příspěvkem zlepšit. Takové dopisy by měly být dlouhé maximálně dvě strany, delší dopis by potenciální dárce nemusel dočíst dokonce. Dopis je tedy stručný ale zároveň obsahuje co nejvíce jasných informací, aby čtenáře zaujmul. Měl by být také psán z pohledu první osoby čísla množného, tzn. „my, naše organizace“ a zmiňovat i předchozí spolupráci.

Fundraising

V případě, kdy nezisková organizace zahajuje svou činnost, je obvykle podporována jedním dárce, nebo sponzorem, popřípadě několika málo takovými subjekty. Pokud se organizace dokáže prosadit prostřednictvím svého poslání a postupně rozšiřuje své aktivity, vzroste pak potřeba jejího zdrojového zabezpečení. Je tedy na místě rozšířit počet dárců, sponzorů a dalších podporovatelů, což má za úkol právě fundraising.

Pokud nezisková organizace žádá o zdroje z veřejných rozpočtů, nebo z evropských fondů, je vyžadována diverzifikace podpory, kvůli případnému výpadku některého z podporovatelů. Jedná se pak o kofinancování (spolufinancování), které dnes dárci ve většině případů požadují. Kofinancováním se rozumí stanovení poměru, v němž se subjekty zapojené do projektu podílejí na jeho financování. Například finanční příspěvek ze strany Evropské unie může v rámci regionálního operačního programu činit maximálně 85 % celkových výdajů projektu. Pokud však takové investice vytvářejí příjmy, pak je podíl Evropské unie výrazně nižší. Z principu participace vyplývá, že by se do procesu kofinancování měly zahrnout všechny subjekty, kterých se projekt týká (Evropská unie, rozpočty státu, krajů, obcí, podnikatelů atd.) (Boukal, 2013, s. 50).

Fundraiser je tedy člověk, který se profesionálně zabývá sháněním zdrojů. Ve velkých neziskových organizacích zastává fundraiser samostatnou pozici, avšak u menších organizací se touto problematikou zabývá spíše ředitel neziskové organizace, případně projektový manažer. V menších neziskových organizacích se často stává, že funkci fundraisera plní všichni zaměstnanci, nebo dobrovolníci. Další možností pro neziskové organizace je i externí fundraiser, který rovněž zajišťuje finanční, hmotné nebo jiné zdroje. Externí fundraiser je fyzickou nebo právnickou osobou, která je smluvně zavázána k výkonu fundraisingu pro danou neziskovou organizaci (Boukal, 2013, s. 38).

Crowdfunding

Tato inovativní metoda se také zabývá získáváním zdrojů jako fundraising. Jedná se zde o způsob získávání financí, při kterém několik jednotlivců přispívá jen malým obnosem pro to, aby byl předmět financování realizován (v případě neziskových organizací je to projekt, nebo program) (Borner, 2016). Mack (2012) doplňuje, že crowdfunding využívá těchto několik jednotlivců nejen k získávání financí, ale i zpětné vazby nebo řešení specifických úkolů. Důležitým faktem je, že se vše odehrává v online prostředí prostřednictvím crowdfundingových platforem.

Crowdfunding má obrovský potenciál pro neziskové organizace, proto byly navrženy platformy přímo pro neziskové projekty. Patří mezi ně portál Darujme.cz, kde se nezisková organizace zaregistruje, obdrží informační balíček s registračními formuláři a návrh smlouvy. Po podpisu smlouvy organizace získá přístup do systému administrativní sekce portálu Darujme. Organizace si vytvoří svůj vlastní projekt, pro který chce získat prostředky a obdrží tak tzv. dárcovský widget. Tento widget si nezisková organizace vloží na své webové stránky a tím umožní veškerým jejich návštěvníkům přispívat na projekty. Widget je důležitou spojkou mezi internetovými stránkami neziskové organizace a Darujme.cz. Prostřednictvím widgetu dárce zadávají výši svého daru. Dárce se ale může stát každý, kdo navštíví pouze stránky Darujme.cz. Dárce si na těchto webových stránkách vybere ze zaregistrovaných organizací ze seznamu (Darujme.cz, 2017).

Výhoda celého procesu spočívá hlavně v komunikaci s dárce. Platforma poskytuje totiž informace o každém přispěvateli, se kterým pak nezisková organizace může navázat kontakt třeba i v budoucnu a získat další prostředky. Přínos pro neziskové organizace je vidět i při registraci na portál Darujme.cz, není zde totiž třeba vyřizovat další žádosti ohledně registrace veřejné sbírky, nebo zřizování sbírkového účtu apod. Pro dárce existuje možnost volby mezi jednorázovou či pravidelnou platbou (Krechovská a kol., 2018, s. 166).

2 Představení neziskové organizace

Výluka, z.s.

Spolek Výluka, byl založen v roce 2015. Byl inspirován anglickou neziskovou organizací TeachFirst, která svou činnost zahájila v roce 2002 v Londýně. Z Londýna se dále rozšířili do celé Anglie a Walesu. TeachFirst se zaměřuje na přeměnu vzdělávání, která začíná v učiteli samotném. Kladou důraz na podporu vedení školy, aby se učitelé a žáci rozvíjeli. Jejich hlavní činností je spíše zaměření se na pomoc sociálně slabým rodinám v oblasti vzdělávání jejich dětí. TeachFirst znamenala pro dvě slečny podnět k tomu, aby se pozvedla motivace stávajících nebo budoucích pedagogů a tím vznikla nezisková organizace Výluka.

Výluka podporuje veřejnost se zájmem o vzdělávání a učitelství a propojuje je se školami, čímž se snaží rozvinout potenciál učitelů v českém školství. Cílovou skupinou jsou studenti a studentky, nejen pedagogických oborů vysokých škol, kteří přemýšlí nad učitelstvím. Projekt tedy pomáhá jednotlivcům při rozhodování o jejich dalším směřování, dále pak učitelům při znovuobjevování vlastní motivace prostřednictvím spolupráce s „nadšenci“ do učení a dalším zapojeným školám do projektu. Konkrétně tuto pomoc se snaží Výluka zajistit prostřednictvím workshopů s tématy, které se týkají hlavně psychologické stránky učitelství.

Momentálně ve Výluce působí 10 řádných členů.

Projekty neziskové organizace Výluka

Činnost neziskové organizace se prozatím skládá ze čtyř projektů: Zkus UČIT, Začni UČIT.cz, Workshopy pro začínající učitele a Komunita začínajících učitelů. První projekt, se kterým Výluka odstartovala své působení Zkus UČIT je nyní bohužel mimo provoz z důvodu nedostatku finančních prostředků. Webová platforma Začni UČIT.cz se nyní připravuje v Laboratoři Nadace Vodafone a již byly Výluce darovány finanční prostředky ve výši 150 000 Kč na „odstartování“ projektu.

Zkus UČIT

První projekt, který Výluka vytvořila a zrealizovala nese název Zkus UČIT. Projekt vznikl na popud nedostatku motivovaných učitelů v Česku, dále také proto, že rozhodnout se pro kariéru pedagoga není jednoduché hlavně z hlediska psychické náročnosti profese. Tento projekt umožňuje zájemcům nahlédnout do učitelství a dává jim představu, zda by je kariéra učitele naplňovala. Komplexní program poskytuje úvod do pedagogické metodiky, sebereflexi dovedností a zkušební výuku v jedné z partnerských základních škol.

V první fázi projektu proběhne řada setkání, workshopů a víkendové soustředění, kde se účastníci vzájemně poznají a zjistí svá očekávání a motivaci k pedagogice. Je to klíčová součást, proto tato fáze obsahuje i konzultace s psychologem, na kterém účastníci řeší osobní i praktická témata. Příprava na následnou výuku probíhá formou metodické a teoretické části. Účastníci povinně docházejí na následky ke zkušeným pedagogům a pozorují, jak vyučovací hodina probíhá. Na základě nastudované

pedagogické literatury pak sestaví vyučovací hodinu, kterou si mezi sebou navzájem odzkouší.

Vyvrcholením projektu je výjezd na jednu z partnerských škol. Účastníci po dobu jednoho týdne působí ve škole nejprve jako asistenti pedagoga, dále druhého učitele a v posledních dvou dnech již učí samostatně. Poslední aktivitou je nutná reflexe vlastní zkušenosti, závěrečná schůzka s psychologem a evaluace celého projektu. Po celou dobu trvání aktivit je účastníkům poskytována odborná i osobní podpora ze strany členů Výluky.

Cílem projektu Začni UČIT je poskytnout účastníkům projektu hmatatelnou zkušenost s každodenní náplní práce pedagoga. Po skončení projektu se tak účastníci mohou snáze rozhodnout, zda se učitelství chtějí opravdu věnovat a uvědomí si své silné a slabé stránky. Projekt Zkus UČIT tak může být pro některé startem pro jejich učitelskou kariéru.

Cílová skupina projektu Zkus UČIT:

Projekt je určen primárně pro studenty vysokých škol a posledních ročníků středních škol, ale i pro pracující. Účast je podmíněna složením zálohy a uhrazení poplatku, který zahrnuje výdaje na lektory, stravu a ubytování (dostupné z: <https://vyluka.org/zkusu-cit/>).

Prvotním plánem bylo zajistit účastníkům projektu autentickou zkušenost s výukou. Pokud by se pak dále rozhodli pro dráhu učitele, bude to mít pozitivní dopad na budoucí generace v podobě zvědavých žáků a studentů základních a středních škol, které výuka baví právě díky jejich pedagogům. Na druhé straně stojí školy, ředitelé a pedagogové, kteří s Výlukou spolupracují proto, že mají dobrý pocit z předaných zkušeností, což je podle zpětných vazeb z „výlukových škol“ i namotivuje do další práce. Spolupracující základní školy se k projektu postavili velice kladně – viděli v tom cíl a dopad na celou společnost. Některé základní školy toto neřeší, ale berou projekt tak, jak je a přítomnost účastníků jim ve škole nevadí.

Projektu Zkus Učit se zatím zúčastnilo 5 studentů vysokých škol, 1 vystudovaný programátor a 1 stávající pedagog, kterému program pomohl k sebejistotě v komunikaci se zkušenými pedagogy. Zpětné vazby od dalších šesti účastníků byly také pozitivní. Všech sedm účastníků od projektu očekávalo „hands-on“ zkušenost s výukou, která je vedena motivovaným učitelem. Studenti vysokých škol si odpověděli na otázku, zda mají na to stát se pedagogem. Dva účastníci projektu (studenti) začali učit.

ZačniUČIT.cz

Dalším projektem, který je momentálně ve fázi vývoje v Laboratoři Nadace Vodafone je Začni UČIT.cz. Členové představili projekt Nadaci Vodafone a získali spolupráci s jejich mentory a školiteli po dobu 9-ti měsíců. Laboratoř provází týmy od počátečního nápadu, přes projektový plán až po testování produktu a uvedení produktu na trh. Laboratoř snižuje rizika inovací a ověřuje zájem trhu. Zvyšuje dopad projektů tak, aby přesáhl hranici tisíce koncových uživatelů (dostupné z: <https://www.laborator-nadacevodafone.cz/jak-se-zapojit/>). Pokud ZačniUČIT.cz uspěje mezi dalšími 22-ti projekty, čeká ho finanční podpora ze strany Nadace Vodafone, kterou bude moci Výluka využít pro startovací verzi portálu. Již v březnu 2019 získala Výluka první finanční podporu ve výši 150 000 Kč.

Projekt bude fungovat jako webová stránka pro podporu lidem, kteří se chtějí vydat na učitelskou dráhu. Webová stránka nabídne veřejnosti databázi pedagogických studijních oborů v přehledné podobě, dále zde uchazeči o učitelství naleznou jednoduchou a srozumitelnou interpretaci Zákona o pedagogických pracovnících. Na webové stránce ZačniUČIT.cz bude dostupná i Příručka začínajícího učitele, slovníček pojmů a moderovaná poradna.

Portál by měl být dostupný ve dvou verzích – veřejnou, která bude dostupná zdarma a rozšířenou verzi za poplatek. Rozšíření by se týkalo propojení mladých učitelů hledajících práci a ředitele škol s nedostatkem zaměstnanců. Jednalo by vlastně o uveřejňování inzerátů poptávky a nabídky práce učitele. Výhledově by mohl web shromažďovat hodnocení jednotlivých institucí a případně zveřejňovat příběhy začínajících učitelů (dostupné z: <https://vyluka.org/zacniucit-cz/>).

Workshopy pro začínající učitele

K tomu, aby měli začínající učitelé větší jistotu v sobě samém a nastartovali svou kariéru snáz mají posloužit workshopy, během nichž se dozví praktické znalosti a tipy pro seberozvoj. Začínající učitelé zde mohou sdílet vlastní zkušenosti s výukou. Časový harmonogram workshopů je dostupný na Facebookových stránkách Výluka (dostupné z: <https://vyluka.org/workshopy-pro-ucitele/>).

Workshopy Výluka nastartovala v září 2018 a zatím se snaží vyladit drobné chyby prostřednictvím zpětné vazby od účastníků workshopu. Nevýhodou jsou opět finance. Nutnou součástí workshopů představuje pro Výluku malé občerstvení a na prvním místě je samozřejmě školitel, kterému se také musí dostat finanční odměny. Doposud s tím nezisková organizace bojovala a jejich rozpočet na jeden workshop nemohl přesáhnout 1 000 Kč. Školící personál tvořili totiž dobrovolníci. Na finanční stránce by se mohlo pracovat například prodejem propagačních předmětů neziskové organizace, nebo zpoplatnění občerstvení. Workshopy pravidelně navštěvuje v průměru 20 účastníků.

Komunita začínajících učitelů

Momentálně se snaží členové vytvořit další projekt, který by nesl název Komunita začínajících učitelů. V rámci tohoto projektu by se začínající učitelé scházeli a předávali si své zkušenosti z výuky, ale zároveň jejich strasti, které plynou z jejich profese.

Tento projekt je zatím v myslích členů neziskové organizace Výluka Měl by vzejít právě z výše zmíněných workshopů a fungovat společně s nimi. Pro začínající učitele, kteří mají nějaké starosti nejen s výukou, ale i s psychickou zátěží, kterou s sebou tato profese přináší, by se pořádaly nejen semináře, ale i víkendové výjezdy. Cílem Komunity začínajících učitelů by bylo propojení účastníků tak, aby se vzájemně podporovali a motivovali k další pedagogické činnosti. Projekt by tak vlastně podpořil i portál ZačniUČIT.cz, kde by začínající učitelé sdíleli své osobní příběhy. Potenciál projektu Výluka vidí v tom, že se učitelé navzájem podpoří a budou mít k dispozici mentora, který s nimi probere problémy do hloubky a pokusí se nalézt řešení.

3 Analýza interního a externího prostředí

K tvorbě strategického plánu neziskové organizace je potřeba nejprve zanalyzovat současný stav neziskové organizace, dále faktory, které na organizaci působí zvnějšku, faktory, které je organizace schopna ovlivnit, tedy prostředí uvnitř organizace.

Popis vnějšího okolí a faktorů, které působí na Výluku zmiňuje následující kapitola Analýza školství. Tato data posloužila pro lepší orientaci v tématu při focus group, která se konala na víkendovém setkání Výluka. Výsledkem focus group jsou vstupy pro další analýzy, a to formou SWOT matice z pohledu členů Výluka. Interní prostředí je zde analyzováno pomocí metody VRIN (Barney, 1986), která je zaměřená na zdroje podniku a vyhodnocuje jejich pozici. Konkurenční prostředí je zanalyzováno prostřednictvím modifikovaného modelu Michaela Portera.

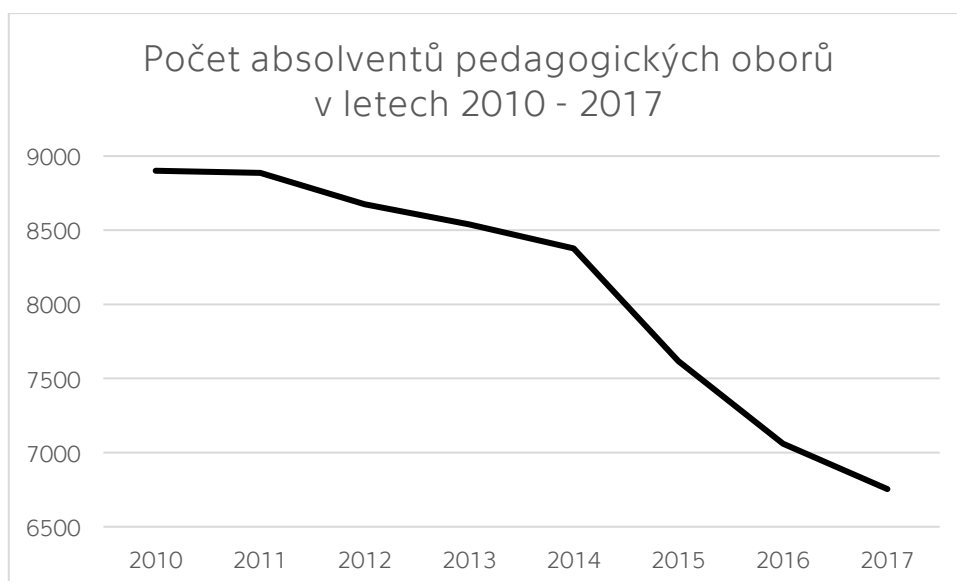
3.1 Analýza školství v souvislosti s činností Výluka

Pro tvorbu strategického plánu je nutné nejprve zanalyzovat odvětví, ve kterém se nezisková organizace pohybuje. V případě neziskové organizace Výluka je to sektor školství, kde na ni nejvíce působí faktory se školstvím spojené. Jsou to faktory, které organizace bohužel nemůže sama ovlivnit, jelikož působí zvnějšku. Jednotlivé vlivy byly rozděleny do tří částí, a to v první řadě pedagogické fakulty, dále zákony a volební programy politických stran, a nakonec demografické podmínky.

Funkce pedagogických fakult v České republice je pro neziskovou organizaci Výluka důležitým východiskem pro tvorbu jejich projektů. Konkrétně počty jejich absolventů, kteří se chystají vydat na profesní dráhu pedagoga.

Pedagogicky zaměřené obory se v ČR v současnosti dá studovat na 9 pedagogických fakultách a 3 soukromých vysokých školách. V roce 2017 úspěšně zakončilo pedagogickou fakultu 6754 studentů. Ve srovnání s rokem 2010 je toto číslo o 2147 studentů nižší. Vývoj absolventů pedagogických oborů zachycuje níže Graf 1. (zdroj: statistická ročenka MŠMT - <http://www.msmt.cz/vzdelavani/skolstvi-v-cr/statistika-skolstvi/data-o-studentech-poprve-zapsanych-a-absolventech>).

Souhrn faktorů, které uvádí ve svých programech jednotlivé politické strany (viz níže) může být příčinou poklesu zájmu o pedagogické obory. Dalším, pravděpodobnějším faktorem je úbytek studentů způsobený nikoli ztrátou zájmu o studium, ale demografickým vývojem. Pokud politické programy naplní, lze očekávat alespoň malé navýšení počtu studentů pedagogických oborů a následně i absolventů. Křivka v Grafu 1, která zaznamenává prudký propad počtu absolventů od roku 2010 by pak pomalu mohla růst v důsledku těchto změn.



Graf 2 Počet absolventů pedagogických oborů v letech 2010 – 2017

I přesto, že v roce 2017 ukončilo pedagogickou fakultu ukončilo 6 754 studentů a byli zde i studenti ostatních fakult, kteří si mohou dle nové vyhlášky doplnit pedagogické minimum a začít učit, měla Výluka pouze pět účastníků. Jedním z faktorů může být nedostatečná propagace. Výluka totiž nevyužívá spolupráce s pedagogickými a jinými fakultami (například by zde mohla zanechat informační letáky o svých programech). Dalším faktorem, nad kterým by se členové Výluky měli zamyslet je cílová skupina, která zde není přesně nadefinovaná a podle které se dále nastavuje propagace.

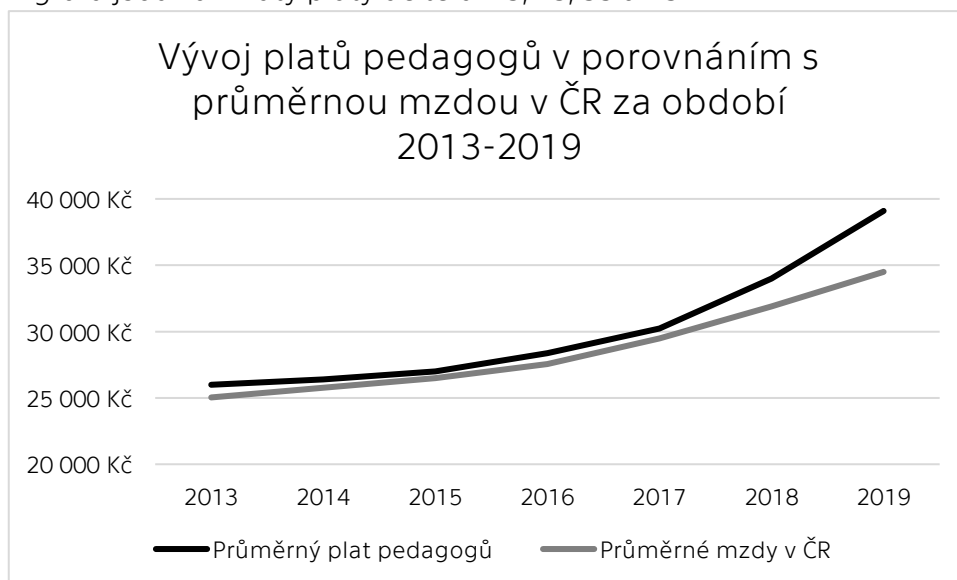
Pozitivní vliv na fungování organizace jistě má novela zákona o pedagogických pracovnících, která umožňuje ředitelům škol uznat kvalifikaci i odborníkovi z praxe. Tento předpoklad odborné kvalifikace má ředitel od září 2018 možnost uznat nejvýše na dobu 3 let, což je doba, která odpovídá součtu doby adaptačního období začínajícího učitele (2 roky). Odpovídá to i standartní délce doby studia pedagogiky pro učitele odborných předmětů (1 rok) (www.msmt.cz).

Platy, které učitelé v České republice dostávají za odvedenou práci jsou ve srovnání s ostatními státy EU a OECD velice nízké. Poměr platů učitelů na 2. stupni ZŠ vůči vysokoškolsky vzdělaným lidem je v ostatních výše zmíněných státech na úrovni 55 %. Česká republika má tento podíl nejnižší, před ČR je Slovensko s 61 %, Německo s 98 %, Rakousko 87 %, Maďarsko 71 % a Polsko 83 %. Aby se Česká republika s učitelskými platy dostala na průměr EU, musely by vzrůst o 56 % (zdroj: OECD Education at a Glance, 2017).

Současným trendem je zvyšující se plat učitelů právě díky snaze politických stran. Ministerstvo školství mládeže a tělovýchovy zohlednilo v roce 2017 nárůst výdajů na školství při přípravě rozpočtu na rok 2018. MŠMT chce zvýšit podíl jeho výdajů na HDP o více než jeden procentní bod do roku 2020, to činí 60 mld. Kč. Tím chce v kontextu učitelství řešit systematický profesní rozvoj a nabídku odpovídajícího finančního ohodnocení, které v roce 2020 dosáhne 130 % průměrné mzdy. Pokud se tak opravdu stane, podíl výdajů na české školství vzhledem k hrubému domácímu produktu se výrazně přiblíží průměru států OECD, což činí 5,2 % HDP. Konkrétně na profesní podporu učitelů hodlá MŠMT vyčlenit 2 mld. Kč (dostupné z:

<http://www.msmt.cz/vzdelavani/skolstvi-v-cr>). Tento faktor by mohl pozitivně ovlivnit neziskovou organizaci Výluka, protože se o učitelství zvýší zájem. Bude tudíž vyšší poptávka po programech, které se zabývají praktickými ukázkami a příklady.

Graf níže uvádí data z otevřeného dopisu MŠMT a Pedagogické komory, z.s. Data týkající se vývoje platů učitelů bohužel nejsou dostupná, proto zástupce spolku napsal Ministerstvu žádost o doplnění informací, na základě kterých je tento graf zpracován. V grafu jsou zahrnuty platy učitelů MŠ, ZŠ, SŠ a VŠ.



Graf 3 Vývoj průměrných platů a mezd (zdroj: Vlastní zpracování dle Lednové 2019, MŠMT)

V pětiletce 2013-2017 ve srovnání s ostatními platy v ČR nedošlo k výraznému zlepšení platů pedagogů.

Na počátku roku 2013 činil průměrný plat pedagoga 25 996 Kč. Do roku 2017 stoupl o 4 232 Kč a vyšplhal se na 30 228 Kč. Odhadovaný rozdíl mezi roky 2017 a 2019 má být 8 810 Kč a průměrný plat pedagogů v roce 2019 by měl činit 39 098 Kč.

Podle statistiky MŠMT je vidět, že průměrné platy pedagogů byly od roku 2013 v každém roce vyšší než průměrné mzdy v soukromé sféře. V tomto případě se jedná o souhrn průměrných platů pedagogických pracovníků včetně vedoucích pozic a vysokých škol. Průměrný pedagog tak s ohledem na jeho platovou třídu například v roce 2016 nedosáhl ani 100 % průměrné mzdy v ČR.

Do roku 2017 se zde jedná o data z rezortního výkazu o pracovnících a mzdových prostředcích (dostupné z: <http://www.msmt.cz/vzdelavani/skolstvi-v-cr/statistika-skolstvi/statisticka-rocenka-skolstvi-zamestnanci-a-mzdove-prostredky-8>).

Hodnoty pro rok 2019 jsou pouhým odhadem. Prozatímní situace je však jiná. Skutečný průměrný plat učitele za rok 2019 bude známý až v roce 2020 (Lednová, 2019, dostupné z: <https://www.pedagogicka-komora.cz/2019/01/analyza-msmt-k-platum-ucitelu-v-roce.html>).

Pro neziskovou organizaci Výluka, z.s. je důležitější nástupní plat učitelů, který nyní činí 21 840 Kč/měsíc pro učitele ZŠ a SŠ, kteří se řadí do 8.-12. třídy podle náročnosti práce (nařízení vlády č. 341/2017). Podle zdroje dostupného z (<http://www.ceskaskola.cz/2019/01/platy-ucitelu-od-1-ledna-2019-mesicni.html>) si

může učitel vydělat nanejvýš 37 330 Kč./měsíc. Samozřejmě, že další vývoje v rámci platových tříd a nynější průměry jsou motivujícím faktorem pro vstup uchazečů o pedagogickou profesi do školství, ale nástupní plat zde hraje největší roli.

Faktor, který v posledních letech zapůsobil obecně na školství je inkluze, která s sebou nese více žáků s diagnostikovanými poruchami do základních škol. Tito žáci často narušují vyučování a učitelé jim musí věnovat více pozornosti. Na základních školách proto působí asistenti pedagoga, kterých je stále málo, navíc jejich platy také nejsou nijak atraktivní (dostupné z: <http://www.nuv.cz/p-kap/podpora-inkluze>). Dle MŠMT mezi lety 2016-2017 dramaticky vzrostl počet žáků s diagnostikovanými poruchami učení a chování o 20 %. V roce 2017 bylo celkem 42 208 takových žáků na základních školách. Postupně tedy dochází k implementaci nových diagnostických postupů. Je to možné zaznamenat především u počtu asistentů pedagoga. Celý proces však ztěžuje nedostatečná komunikace mezi ŠPZ a pedagogem a náročná administrativa (MŠMT, 2018)

Tento faktor by se dal vyhodnotit jako příležitost pro neziskovou organizaci Výluka, která by mohla být v souladu s aktuálním děním a pomáhat se zacvičením nejen pedagogů, ale i asistentů pedagoga. Prostřednictvím nově zavedených workshopů, které se konají od září 2018 se Výluka snaží o vyšší motivaci stávajících učitelů a podpoře jejich duševního zdraví, protože si uvědomují, že práce pedagoga je velice náročná po psychické stránce.

Pokud vezmeme v potaz makroekonomický ukazatel nezaměstnanosti, pak je zřejmé, že na neziskovou organizaci Výluka z.s. působí negativně. Má totiž dlouhodobě klesající tendenci. Z dat Českého statistického úřadu vyplývá, od počátku roku 2018, kdy byla nezaměstnanost 3,9 %, do konce roku 2018 nezaměstnanost v ČR klesla celkem o 1,1 % (dostupné z: https://www.czso.cz/csu/czso/zamestnanost__nezamestnanost__prace). Lidé pak mají více příležitostí nalézt zaměstnání, které je adekvátní jejich potřebám. Podmínky, které v současnosti Česká republika nabízí učitelům nejsou moc atraktivní, proto více lidí hledá zaměstnání mimo školství. Níže zmíněné politické strany toto chtějí změnit, nebo to alespoň zmiňují ve svých volebních programech. Pokud se jim to povede můžeme doufat možná i v přechody firemních zaměstnanců do školství a více přihlášek na pedagogické fakulty.

Dalším faktorem, který může mít dopad na fungování neziskové organizace Výluka, z.s. je výše nájemného v Praze, kde organizace sídlí. V současné době jim poskytuje prostory Univerzita Karlova. Pokud by z jakéhokoli důvodu došlo ke ztrátě prostor, musí se s touto hrozbou organizace vypořádat. Nalézt vhodné kanceláře a výukové místnosti v centru Prahy není snadné, a to zejména díky výši nájemného (<https://www.czso.cz/csu/czso/ceny-sledovanych-druhu-nemovitosti-uahytxd9pq>). Přechod do nájmu by Výluka začala řešit i v případě, že by se celkově rozrostla nejen o další členy, ale i o projekty.

Jako vnější faktory ovlivňující neziskovou organizaci Výluka byly dále vybrány programy v současnosti nejsilnějších politických stran působících na české politické scéně. Tzn. strany byly zvoleny do Parlamentu ČR.

Jedná se o politické strany ODS, ANO, Česká pirátská strana, ČSSD, SPD a KSČM. Občanská demokratická strana, která vyhrála komunální volby v roce 2018 v hlavním městě Praze uvádí ve svém programu prosazování výstavby a rekonstrukce školek

i základních škol. Z tohoto bodu programu plyne vyšší poptávka po učitelích. Výluka může napomoci k naplnění programu svým projektem Zkus UČIT. Tuto situaci je vhodné nadále sledovat, protože z toho může vyplynout i podpora organizací zabývajících se vzděláváním nových učitelů.

Politická strana ANO by měla dle svého programu vytvářet podmínky ke zvýšení prestiže pedagogických pracovníků.

Další vybrané body volebního programu ANO:

- Prosazení více peněz do školství tak, aby se platy učitelů na konci volebního období, tedy v roce 2021 dostaly minimálně na 150 % jejich stávající výše.
- Podpora zvýšení manažerských kompetencí vedení škol a úpravu podmínek realizace vzdělávacího systému tak, aby byly vyžadovány a také řádně oceněny.
- Podpora prestiže pedagogů – zkvalitňování jejich studia a získávání nových zkušeností prostřednictvím odborných stáží

(dostupné z: <https://www.anobudelip.cz/file/edee/2017/09/program-hnuti-ano-pro-volby-do-poslanecke-snemovny.pdf>).

Česká pirátská strana také zahrnuje do svého programu pro volební období 2017-2021 zvýšení platů učitelů o 20 %. Navíc chtějí ubrat nadbytečnou byrokracii pro učitele stejně tak, jako KSČM. Tato opatření by mohla signalizovat vyšší zájem o vstup do státního sektoru jako zaměstnanec školy, tudíž další příležitosti pro Výluku (dostupné z: https://www.pirati.cz/assets/pdf/program_cerne_na_bilem.pdf; https://www.kscm.cz/sites/default/files/soubory/Program%20KS%C4%8CM/volebni_program_kscm_pro_volby_do_ps_pcr_2017.pdf).

Politika ČSSD ve vztahu k činnosti neziskové organizace Výluka zmiňuje hlavně vymezení obsahu vzdělávání, ale zajistí i prostupnost vzdělávací soustavy a přechod absolventů do praxe a pokračování v dalším studiu. V souvislosti s učitelstvím je pro tento přechod projekt Začni UČIT vhodným nástrojem (dostupné z: <https://www.cssd.cz/data/files/program-210x210-seda.pdf>). SPD ve svém programu „Vzdělávání dětí a zdraví občanů na prvním místě“ tvrdí, že chtějí vrátit pevné kvalitativní standardy do průběhu vzdělávání a chtějí zásadním způsobem omezit administrativu škol. Plat učitele by dle SPD měl dosáhnout 130 % průměrné mzdy (dostupné z: <https://www.spd.cz/program>).

Pokud by se body týkající se školství jednotlivých volebních programů naplnily a propojily se tak, aby mohly změny efektivně vstoupit do školství, měli by pak být občané ČR více motivováni kučitelské profesi. Výluka by pak měla více uchazečů o workshopy spojené s učitelstvím a vznikající projekty pro začínající učitele, nebo ty, kteří zvažují práci pedagoga.

3.2 Popis vnitřního a vnějšího prostředí z pohledu členů neziskové organizace Výluka

SWOT matice	
Silné stránky	Slabé stránky
Pluralismus	Nedostatek financí
Elán a odhodlání	Nedotahování nápadů
Profesionalita a rozvoj	Komunikace
Pracovní skupiny	Přehlížení potencionální spolupráce
Podpora na scéně a navázané kontakty	Nedostatek komunikačních kanálů
Unikátnost	Disciplína členů
Příležitosti	Hrozby
Změna legislativy - zvýšení platů, odbourání byrokracie	Změna legislativy - snížení platů
Nové projekty	Potencionální konkurence
Změna zdola	Nemožnost získat finance
Propagační předměty	Výše nájemného v Praze
Konkurence a navázání nových spoluprací	Vyhoření a rozpad týmu
Podpora prestiže pedagogů ze strany politiků	Ukončení spolupráce

Tabulka 1 SWOT matice (zdroj: Vlastní zpracování)

K popisu byl použit nástroj SWOT matice, kvůli přehlednosti rozdělení faktorů. Výchoziskem pro sestavení této matice jsou záznamy z focus group, která byla provedena 14.1.2019 na víkendovém výjezdu neziskové organizace Výluka (místo konání: Zdice u Prahy). V úvodu byli účastníci seznámeni s analýzou školství a mohli ji tak zahrnout mezi své nápady. Účastníci dostali fixy a flipchart, na který ve dvoučlenných týmech psali faktory k jednotlivým částem matice SWOT (silné stránky, slabé stránky, příležitosti, hrozby), které je napadly během 5-ti minut. Po uplynutí této doby si týmy vyměnily flipcharty se seznamy faktorů působících na neziskovou organizaci. Následovala diskuse, ve které účastníci detailně rozebírali jednotlivé faktory, které jsou zaznamenány v tabulce níže. Pod tabulkou jsou tyto faktory vysvětleny dle výpovědí sedmi zúčastněných focus group.

Silné stránky

- Pluralismus – každý člen neziskové organizace vykonává jinou profesi (práce v korporátních podnicích, pedagog, asistentka pedagoga, student), má jinou osobnost, tudíž pohlíží na téma jiným způsobem. Tato rozdílnost je výhodou proto, že při tvorbě projektů nebo celkové organizaci se střetávají rozdílné názory a činnost se tak neubírá jedním směrem. Vše je potom lépe promyšleno a

snadněji se vymýšlejí nové projekty. K této silné stránce přispívá i genderová vyváženost neziskové organizace.

Díky tomuto faktoru zvolila nezisková organizace Výluka plošnou organizační strukturu, kde hlavní slovo mají zakladatelky neziskové organizace, avšak hierarchie zde není.

- Elán a odhodlání – členové neziskové organizace Výluka jsou stále plni nadšení, které jim přináší pozitivního ducha do pracovního prostředí a nové nápady na realizace projektů, či možných spoluprací s jinými neziskovými organizacemi. Svůj potenciál vidí členové neziskové organizace ve vytrvalosti. I přes jejich slabé stránky, které se zakládají na nedostatku financí na projekty jsou stále ve střehu a snaží se vymýšlet nové cesty, jak své projekty realizovat, protože vědí, že mají smysl.

Od roku 2016, kdy byla nezisková organizace Výluka založena několik členů odešlo, ale jiní zase přišli. Všichni členové mají práci, jako každý jiný člověk a chodu neziskové organizace se věnují ve svém volném čase. Avšak i přes nedostatek časových možností a dalších faktorů, které jsou zmíněny ve slabých stránkách organizace jsou členové Výluky zapálení do dobrovolnické práce.

- Profesionalita a rozvoj – Výluka již není na úplném začátku své kariéry. Během dvou let působení na českém trhu získali cenné zkušenosti (například jednotlivé spolupráce s dárci a dalšími organizacemi, viz výše kapitola 2.1. Členové vidí veliký posun, který se dá zaznamenat nejen morální podporou od svých dárců, kteří dávají najevo, že projekty Výluky mají smysl. Postupem času se z členů stávají profesionálové v oblasti pedagogické činnosti, jelikož se dále samostatně vzdělávají, 2 z nich začali učit a tím se mohou o své zkušenosti dělit s potenciálními nebo stávajícími pedagogy na workshopech, které Výluka pořádá od září pravidelně. Dále získali ocenění za inovaci ve vzdělávání Eduína v roce 2017 a nyní, na přelomu roku 2018 a 2019 vstoupili do Laboratoře Nadace Vodafone, což je inkubační a akcelerační program, který zvyšuje sociální a ekonomický dopad projektů, které rozvíjejí sociální inovace. Programu se Výluka účastní s projektem Začni UČIT, který byl popsán v kapitole 2.
- Pracovní skupiny – na každém z projektů nebo celkové organizaci se podílí pracovní skupiny. Například dva členové, kteří se zabývají pedagogikou mají na starosti workshopy. Členové, kteří vykonávají profesi v ekonomickém sektoru se zabývají fundraisingem a organizací. Mezi týmy lze najít autonomii, což lze považovat i za slabou stránku z hlediska komunikace mezi týmy. Na druhou stranu, pokud jsou opravdu odborníky ve své oblasti, lze očekávat výsledky.
- Podpora na scéně a navázané kontakty – zájem ze strany veřejnosti. Neziskovou organizaci podporují jejich donoři, kteří dávají najevo, že činnost Výluky dává smysl. Nezisková organizace má poměrně širokou síť kontaktů, jak bylo zmíněno v kapitole 2.1, které může využít pro další spolupráce na projektech.
- Unikátnost – konkurence, která se zabývá podobnou problematikou jako Výluka necílí na stejnou skupinu, v tom jsou unikátní. Výluka pracuje s lidmi, kteří zvažují kariéru učitele, nebo již zastávají práci pedagoga.
- Osobní příběhy – ve Výluce pracují jako dobrovolníci i pedagogové, kteří mohou přispět do fungování organizace a jako lektoři na workshopech. Jeden člen

Výluka, který vystudoval ČVUT fakultu elektronickou poté na vlastní kůži vyzkoušel projekt Zkus UČIT.cz a dále se pedagogické činnosti věnuje.

Slabé stránky

- Nedostatek financí – tento faktor je pro Výluku v současnosti „alfou omegou“. Nápadů na projekty je spousta, ale problémem je, jak sehnat finance. Přihlašují se do různých projektů pro nastartování svých nápadů, viz Nadace Vodafone, spolupracují s nadací Neziskovky.cz, která jim pomáhá i v řízení neziskové organizace formou mentoringu.
- Nedotahování nápadů – členové Výluka jsou velice kreativní a jen srší novými nápady, avšak nikdy ho pořádně nedotáhnou do konce, nezrealizují ho. Potřebovali by, aby do týmu přišel dotahovač. Je důležité také nápadů vybrat právě ten, který bude mít největší společenský dopad, protože podle toho potom reaguje veřejnost a potencionální dárci. Je nutné klást důraz na zpětné vazby od účastníků projektů, kterých zatím moc není. Například z jednoho z workshopů získala Výluka čtyři zpětné vazby cca z dvaceti účastníků. Zpětné vazby byly napsané na papíře a neměly formu.
- Komunikace – skupiny, které mají rozdělené úkoly mezi sebou nekomunikují. Člen, který pracuje na PR neziskové organizace by měl vědět, jak se posouvají projekty, aby o tom mohl dát vědět veřejnosti, avšak to se neděje. Tyto záležitosti by se měly řešit na interních poradách, které by byly oddělené od porad, které se konají každou středu a diskutují se tam spíše obecné záležitosti ohledně neziskové organizace. Těmto poradám chybí řád.
- Nedostatek financí – pro členy Výluka je těžké ocenit svou práci a dále od dárců získávat finance na projekty. V důsledku toho i klesá motivace. Členové jsou nadšeni do nových projektů tak, že se nějaký pokusí zrealizovat, tak nějak funguje, ale již se nezamýšlí nad dalším fungováním projektu. V tomto případě se jedná hlavně o další financování projektu, protože nápadů na zlepšení je spousta. Dále zde nejsou hmatatelné výsledky neziskové organizace, které by podpořili další pracovní nadšení členů. V tomto ohledu je to dle členů zapříčiněno také nedostatečnou zpětnou vazbou, dále pak i nevyužití příležitostí spoluprací s pedagogickými fakultami například. Momentálně většinu svého času členové věnují přípravě ZačniUČIT.cz v laboratoři Vodafone, kde zatím také nejsou vidět výsledky. Je ale třeba pohlížet do budoucna, kdy je vidina webová stránka, která bude funkční, bude mít dopad na celou společnost a je možné, že se stane i vedlejší výdělečnou činností neziskové organizace.
- Přehlížení potencionální spolupráce s pedagogickými fakultami – snaha o spolupráci s Masarykovou univerzitou bohužel nebyla úspěšná, protože s nimi univerzita nekomunikuje. Výluka chtěla tuto spolupráci nastartovat na základě nově vydané knihy pod Masarykovou univerzitou v Brně, kterou by jim mohli poskytnout pro workshopy a další vzdělávání potencionálních učitelů. Další možná spolupráce by dále byla dle potřeb Masarykovy univerzity a neziskové organizace. Výluka, z.s. přehlíží ale spojení s dalšími fakultami, například Karlovou univerzitou, která členům poskytuje prostory pro zázemí a porady. Jako možná příležitost se jeví zaměřit se na studenty pedagogických fakult formou informačních letáčků, které by mohli být na univerzitách dostupné, nebo

domluvě s pedagogy, aby studentům o projektech Výluky pověděli na přednáškách. Takto se to může zdát jako zneuctění výuky pedagogických fakult, avšak opak je pravdou. Programy, které Výluka nabízí jsou pouze podpůrnými pro semináře na pedagogických fakultách a zaměřují se spíše na praktickou stránku věci, zda má potencionální učitel opravdu motivaci k učení a „nešlápnul vedle“ při výběru svého povolání a neztrácel tak čas.

Neodepisování na emaily s tímto také souvisí – jedná se o všeobecnou komunikaci. Stává se, že se Výluce ozve jiná nezisková organizace, která se zabývá podobnou problematikou s tím, že by s nimi rádi navázali spolupráci. Problém je v tom, že nespecifikují, v čem by měla spolupráce spočívat a členové Výluky na to nereagují, protože vlastně nevědí, jaká forma spolupráce by to měla být. Domlouvání si schůzek o spolupráci atd. je pro členy časově náročné, proto na takové emaily většinou nereagují, nebo členové neznají odpověď na dotaz, tak neodpoví.

- Nedostatek komunikačních kanálů – Výluka své činnosti v současnosti sdílí na Facebooku, Twitteru a Instagramu. Aktivity by měly být vidět i na veřejnosti pro ty, kteří nepoužívají sociální sítě, například formou letáků na akademických půdách, nebo předání přímo od učitelů ke studentům. Další PR by bylo možné například v rámci veletrhů škol, jako součást stánku pedagogické fakulty, nebo účasti na letních festivalech, kde se jejich cílová skupina studentů VŠ pohybuje. Podporou pro Výluku jsou v této oblasti média, která o Výluce píší, nebo členy zvou do diskusí. Patří mezi ně: novinky.cz (2.12.2016); blesk.cz (1.12.2016); scio.cz (3.5.2016); aktualne.cz (3.5.2016); mamnapad.cz (11.9.2018); DVTV.cz (rozhovor se zakladatelky Výluky 17.5.2017).
- Disciplína členů – nedochvilnost, pravomoce nejsou striktně rozdělené i kvůli plošné organizační struktuře.

Příležitosti

- Změna legislativy – zvýšení platů učitelů, odbourání byrokracie. Touto změnou lze navýšit počty uchazečů o profesi pedagoga. Výluka by poté měla k dispozici více potencionálních účastníků jejich projektů a zvýšil by se tak celkový dopad neziskové organizace (přestup firemních zaměstnanců do školství).
- Nové projekty - Komunita začínajících učitelů – začínající projekt. Tento nápad je zatím v myslích členů. Potenciál ve vybudování Komunity vidí členové ve workshopech, kde se již nyní setkávají lidé ze školství, nebo se zájmem o školství. Tyto skupiny by se dále setkávaly i mimo workshopy, aby mohly sdílet své zkušenosti a pocity z výuky a navzájem se podporovat.
Workshopy – projekt, který ve Výluce funguje od září 2018 přichází se semináři na témata zabývajícími se výukou jako takovou (např. Funkce třídnických hodin, který se uskutečnil 28.2.2019)
- Změna zdola – Výluka nepracuje se systémovou změnou, která se týká novel zákonů a předpisů. Nelobuje v politice, kde by možná měli větší podporu, avšak nemělo by to okamžitý dopad ani smysl. Většina učitelů jsou z takových změn spíše otráveni, pokud se nejedná o zlepšení pracovních podmínek. Kromě momentálního postupného navyšování platů zde ale hraje negativní vliv například byrokracie ve školství.

Výluka pracuje s lidmi, kteří mohou pomoci budoucí generaci, mohou ji změnit pomocí práce s pedagogy tady a teď. Zakladatelka Výluky tuto změnu zdola popisuje jako činnost, kdy „zvedají lidi ze židlí a konají“, právě proto, že programy Výluky mají dopad do budoucna.

- Propagační předměty – Výluka zatím nemá žádné předměty, které by upoutali pozornost potenciálních účastníků projektů. Propagačním předmětem může být diář s logem Výluky, který by si mohli účastníci zakoupit na workshopech a dalších akcích, nebo placky, které se dají připnout třeba na batoh.
- Konkurence a navázání nových spoluprací – organizace zabývající se vzděláváním a profesí pedagoga jsou formou hrozby, ale i příležitosti, protože podporují Výluku formou propagace. Je zde možnost spojení, což je v neziskovém sektoru předpokladem pro fungování, pokud mají neziskové organizace podobnou náplň. Výluka takto již s některými organizacemi spolupracuje, například formou workshopů, kam docházejí lektori z jiných neziskových organizací. Pokud se povede propojení projektů a práce na dalších projektech společně, činí to obě organizace silnějšími.
- Podpora prestiže pedagogů ze strany politiků – zkvalitňování pedagogického studia a získávání nových zkušeností prostřednictvím odborných stáží (potenciální spolupráce Výluky)

Hrozby

- Změna legislativy – pokud se změní například Zákon o pedagogických pracovnících ve smyslu negativním. Například snížení platu, zvýšení byrokracie, nebo ztížení podmínek pro vstup do školství, bude to mít na Výluku jistě negativní dopad ve smyslu snížení počtu účastníků projektů.
- Potenciální konkurence – příchod konkurence, která se zabývá podobným tématem není zas až tak závažnou hrozbou, ale konkurence se zaměřením na stejnou cílovou skupinu by mohl být problém. Výluka má už v tuto chvíli tolik zkušeností, že by ji taková konkurence jistě nezničila. Navíc v prostředí neziskové organizace je vždy lepší, když takové organizace spíše spolupracují nebo se spojí. Konkurenční boj zde nemá příliš velký význam.
- Nemožnost získat finance – hrozba, se kterou se Výluka potýká již od začátku a může přetrvávat do budoucna. V neziskovém sektoru není snadné přesvědčit donory, aby finanční prostředky věnovali právě jim. Zásadním krokem, jak strádat peněžní prostředky i po malých částkách bylo rozhodnutí pro účast v projektu darujme.cz, kam se Výluka zaregistrovala v prosinci 2018 a má na tento web i odkaz na svých stránkách, kde může každý přispět jednorázově, nebo pravidelně (viz kapitola Financování). Ke zlepšení stavu může dopomoci i vedlejší činnost, kterou by si Výluka mohla přivydělat nějaké peníze.
- Vyhoření a rozpad týmu – v důsledku výsledků, které nejsou zatím moc vidět možná i díky nepřítomnosti zpětné vazby. Členové Výluky by se rádi práci pro neziskovou organizaci věnovali na plný úvazek, to ovšem zatím nelze díky nedostupným finančním prostředkům. Výluka by měla v tuto chvíli hlavně vydržet a usilovně pracovat na projektech s velkým dopadem a zároveň se po pěti letech fungování pokusit získat akreditaci projektů od MŠMT a získat tak granty.

- Ukončení spolupráce – s donory, nebo se spřátelenými organizacemi, školami. V důsledku toho pak mohou zaniknout některé projekty.

Mezi nedůležitější faktory, které byly vyhodnoceny v závěrečném shrnutí členy Výluky patří:

- Elán a odhodlání,
- nedostatek financí,
- přehlížení potencionální spolupráce,
- nedostatek komunikačních kanálů,
- slabá disciplína členů,
- konkurence a navázání nových spoluprací,
- nemožnost získat finance,
- hrozba rozpadu týmu.

Je zde vidět značná převaha slabých stránek, které Výlukou ovlivňují. Tyto slabé stránky však souvisejí s jednou příležitostí a hrozbami, které jsou zde uvedeny. Vše začíná u disciplíny členů. Pokud nastaví své pracovní tempo, budou mít jasně stanovené úkoly, které budou plnit a zároveň pak i vyhodnocovat, budou se posouvat dopředu. Mezi tyto úkoly pak bude patřit právě získávání financí, využití a aktivní vyhledávání potencionální spolupráce, navýšení komunikačních kanálů.

3.3 Analýza interního prostředí VRIN

Metoda, která slouží pro pochopení situací a faktorů, které ovlivňují podnik a jak se může vyrovnat s konkurencí. Barney (1986) se zabývá faktory přinášejícími odlišný užitek či výhodu, což jsou zdroje podniku. V případě neziskové organizace budou tyto zdroje přizpůsobeny jejím potřebám, avšak základní rozdělení zdrojů zůstává: hmotné, lidské, finanční, nehmotné. Pokud je zdroj hodnotný, vzácný, nenapodobitelný a dobře využitelný, pak využívání těchto zdrojů vytváří dlouhodobou konkurenční výhodu.

VRIN analýza						
Zdroje		Hodnotné	Vzácné	Napodobitelné	Dobře využitelné	Konkurenční pozice
Hmotné	Projekty workshopy ^a	Ano	Ano	Ano	Relativně	Silná stránka
Lidské	Dobrovolníci	Ano	Ne	Ano	Ne	Dočasná výhoda
	Zákazníci	Ano	Ne	Ano	Ne	Dočasná výhoda
Finanční	Dary	Ne	Ne	Ano	Ano	Dočasná výhoda
	Členské příspěvky	Ne	Ne	Ano	Ano	Dočasná výhoda
Nehmotné	Kontakty	Ano	Ne	Ano	Ne	Dočasná výhoda
	Podpora na scéně	Ano	Ne	Ano	Ne	Dočasná výhoda
	Obor	Ano	Ne	Ano	Ne	Dočasná výhoda

Tabulka 2 VRIN analýza (zdroj: Vlastní zpracování podle Barney 1986)

Všechny, kromě finančních zdrojů Výluky jsou hodnotné, mají tedy schopnost vytvářet hodnotu. U finančních zdrojů to tak není, protože nezisková organizace Výluka má problém se získáváním financí. A pokud nejsou finance, nemohou vytvářet hodnotu.

Vzácnost jednotlivých zdrojů zde hraje roli pouze v oblasti projektů Výluky, protože se zaměřují na cílovou skupinu (studenti a stávající učitelé), které se ostatní organizace nevěnují. Avšak jsou schopni tyto projekty napodobit, a dokonce tomu tak je. Poukazuje na to popis konkurence (viz níže).

Subjekt musí být také dobře využit a organizován, aby mohl výhodu využít. Členům neziskové organizace Výluka chybí hlavně disciplína, což se odráží i na ostatních zdrojích, kromě finančních. Pokud už totiž získají finance, cíleně je využívají na projekty.

Z pohledu analýzy vnitřních zdrojů má Výluka silné postavení pouze ve svých projektech, protože se zaměřují na odlišné cílové skupiny než konkurence. Ostatní zdroje – lidské, hmotné a nehmotné jsou pouze dočasnou výhodou. Žádný z těchto zdrojů nefunguje tak, že zajistí plynulý chod organizace. Tyto zdroje byly již definovány členy Výluky v provedené focus group jako problémové oblasti, které zahrnují finanční stránku, marketingovou komunikaci a personální zajištění. Z hlediska životního cyklu služby je ale třeba pracovat dále i na projektech neziskové organizace, tudíž do priorit pro Výluku bude zařazena i oblast produktů.

3.4 Analýza konkurenčního prostředí

Šedivý a Medlíková (2009) zmiňují, že cílem analýzy konkurence u neziskových organizací je shromáždit a analyzovat data týkající se nejen přímých, ale i nepřímých konkurentů. Může se stát, že tito konkurenti budou čerpat finanční prostředky ze stejných zdrojů, jako analyzovaná organizace, protože provozují podobné aktivity a zaměřují se na podobnou cílovou skupinu. Výhodiskem této analýzy jsou pak tři možnosti, jak se s konkurencí vyrovnat – „střetnout“ se s ní, „spolupracovat“ nebo „žít v míru“ (Vodáček, Vodáčková, 2009, s. 147).

Analýza konkurence neziskové organizace Výluka je inspirována Porterovým modelem konkurenčních sil (1979). Jednotlivé strany působící na podnik jsou v tomto případě modifikovány pro neziskový sektor dle Vostrovského a Štůska (2008, str. 24) takto:

3.4.1 Klienti

Drucker (1994) zdůrazňuje, že nezisková organizace by se neměla omezovat pouze na poskytování služeb, ale měla by dosáhnout toho, že konečný příjemce služeb nebude jen uživatelem, ale aktivním spolupracovníkem. Toho lze dosáhnout pouze za předpokladu důkladné znalosti svých zákazníků.

Zákazníky neboli klienty neziskové organizace Výluka jsou: účastníci projektů, donoři a školy.

Účastníci projektů

Za účastníky projektů je považována hlavně cílová skupina studentů vysokých škol a začínajících učitelů.

V současnosti je v České republice trendem klesající počet studentů nejen pedagogických oborů, jak již bylo výše zmíněno, ale i celkově. Podle Českého statistického úřadu je tomu tak díky demografickým podmínkám, protože obyvatelstva ve studentském věku je nyní méně než v předchozích letech. I přes tento fakt není číslo vypovídající o počtu studentů vysokých škol v ČR malé. Pokud by se braly v potaz pouze data týkající se pražských studentů, tedy v lokalitě, kde Výluka nyní působí (zatím nemá kapacity na to, aby se rozšiřovala do dalších měst), pak v akademickém roce 2017/2018 v Praze studovalo 124 531 z celkového počtu 299 068 studentů v ČR. To je o 6 239 méně, než v roce 2014 (Praha). Celkově se počet studentů vysokých škol v ČR snížil o 48 331.

Začínající učitelé, kteří na počátku své pedagogické dráhy mají obavy spojené s plněním jejich sociální role. Učitelské povolání s sebou přináší svobodu a prostor pro uplatnění vlastních představ a tvořivost. Učitel se snaží naplnit svou roli jak na základě společenského očekávání, tak na základě sebepojetí role učitele. Toto sebepojetí spojeno s očekáváním žáků bývá často pro začínající učitele frustrující. Často se totiž začínající učitelé mýlí v představách, že oblíbený učitel ponechává žákům naprostou volnost a neobtěžuje je vyžadováním pozornosti. Mezi skutečná očekávání žáků však patří například rozvážné, ale pevné vedení a pozitivní a individuální vztah učitele. Učitel by dle žáků měl sám vymezit rámec jejich chování a v něm jim poskytnout prostor pro vlastní rozhodování. Další úskalí přichází ve vzorci chování učitele. V počátečním období bývají vztahy mezi učiteli a žáky dosti pevné v tom smyslu, že jsou odolné proti změnám a učitele stojí velké úsilí, snaží-li se je později „napravit“ a přizpůsobit je dle svých nově nabytých zkušeností.

Dle rozhovorů se studenty učitelství na MFF UK a z vyhodnocení anket na téže univerzitě jsou nejčastější očekávané obavy z budoucí učitelské činnosti související se sebepojetím a vztahy k žákům následující:

- obava z nedostatečné autority u žáků, udržení kázně, ignorace ze strany žáků
- řešení konfliktů, vypořádání se s nepředvídatelnými situacemi, žerty a schválnostmi žáků, správné reakce na chování žáků
- přijmutí od žáků nejen jako učitele, ale i jako „člověka“; vytvoření dobrého vztahu mezi učitelem a žákem, dobrý první dojem (Zielenicová, 2012)

(anketa na téma „Obavy z role učitele“ byla zadávána každoročně v letech 1996-2006 studentům učitelství na MFF UK).

Donoři

Mezi donory neziskové organizace Výluka patří:

- Nadace Karla Janečka – v roce 2017 získala Výluka dar v hodnotě 40 282 Kč, který byl podmíněn smlouvou o spolupráci, kde byly také stanoveny podmínky a převedení nevyužitého obnosu peněz na další období. Dar posloužil pro financování nákladů spojených s realizací projektu Zkus Učit a rozšíření komunikační platformy. Dále Nadace Karla Janečka financuje výdaje na kurzy od Nezi-skovky.cz, ze kterých Výluka čerpá dosud a výše rozpočtu na tuto věc jim není známá.

- Nadační fond rodiny Orlických (NFRO) – v dubnu 2018 vložili na transparentní účet Výluky 84 000 Kč. Tyto peníze sloužily na pokrytí výdajů s fundraisingem. Konkrétně na mzdu a kurzy pro fundraiserku Výluky.
- Nadace Vodafone – Výluka získala v březnu 2019 v rámci programu Laboratoř Vodafone 150 000 Kč na projekt ZačniUČIT.cz, na kterém se zatím pracuje (viz výše kap. 4.1).
- Zeměkvět – nadační fond daroval v únoru 2019 částku 80 000 Kč na rozvoj Výluky jako celku.
- Fyzické osoby – přes portál Darujme.cz přispívají jednotlivci pravidelně každý měsíc, a to částkou 500 Kč.
- Nadace VIA – od začátku prosince, kdy začala Výluka fungovat na portálu Darujme.cz, darovala Nadace VIA 3 762 Kč.

Přehledněji jsou jednotlivé částky zpracovány níže v tabulce.

Přehled finančních darů pro neziskovou organizaci Výluka, z.s.			
	Období	Účel	Částka [Kč]
Nadace Karla Janečka	2017 - dosud	Zkus UČIT	40 282
NFRO	2018	Fundraising	84 000
Nadace VIA	12/2018 - dosud	Rozvoj	3 762
Fyzické osoby	12/2018 - dosud	Rozvoj	2 000
Zeměkvět	2019	Rozvoj	80 000
Nadace Vodafone	2019	ZačniUČIT.cz	150 000
Celkem			360 044

Tabulka 3 Přehled finančních darů Výluka, z.s. (zdroj: Vlastní zpracování dle stavu transparentního účtu – dostupné z: <https://ib.fio.cz/ib/transparent?a=2601052235>)

Částka, kterou darovala Nadace Karla Janečka není konečná. 40 282 Kč dostala Výluka v roce 2017 na financování projektu Zkus UČIT, avšak další finanční zdroje na kurzy a mentoring jim nadace poskytuje dosud. Celkem tedy finanční dary tvoří částku 360 044 Kč bez připočtení neznámého čísla udávajícího financování kurzů od Nadace Karla Janečka.

Donoři jsou přesvědčeni o smysluplnosti programů neziskové organizace Výluka, proto ji podporují nejen finančně, ale i morálně. DVTV.cz členy opakovaně zvou do svého pořadu a Neziskovky.cz (propůjčení mentora pro nastartování nových projektů a celkové organizaci Výluky – kurzy a mentoring financuje Nadace Karla Janečka). Tyto spolupracující organizace zároveň dávají Výluce zpětnou vazbu, která zvyšuje členům motivaci do další práce.

Základní školy zapojené do projektu Zkus Učit:

- ZŠ Trmice (Ústecký kraj)
- ZŠ Bodláka a Pampelišky (Jičínsko)
- ZŠ Chraštice (Příbramsko)
- ZŠ Václava Hejny (Červený Kostelec – poblíž česko polských hranic)

- Univerzitní základní škole Lvíčata při ČVUT – pro distanční variantu projektu, kdy se účastníci z různých důvodů nemohli dostavit do výše zmíněných základních škol
- ZŠ Strossmayerovo náměstí – spřátelená ZŠ, probíhají zde náslechy

Nezisková organizace by měla stále hledat způsoby, jak iniciovat a posilovat věrnost svých klientů. Měla by jim zasílat nabídky navázaných programů, služeb, organizací setkání, výletů apod. Klient by se měl také dle Vostrovského a Štůska (2008, str. 29) „zafixovat“ ve vzájemně prospěšných vztazích.

3.4.2 Ohrožení ze strany konkurence

Jedná se o konkurenci, která čerpá finance ze stejných zdrojů jako Výluka, jak uvádí Šedivý a Medlíková (2009), ale také konkurenci, která „přetahuje“ účastníky projektů. Nezisková organizace by měla budovat svou konkurenceschopnost tím, že bude aktivně vytvářet a prezentovat rozdíly mezi svojí nabídkou a nabídkou existující konkurence. Klíčem úspěchu je pochopení způsobu, jak si jednotliví klienti vybírají mezi konkurujícími institucemi (Vostrovský, Štůsek, 2018, str. 27).

Mezi substituty lze zařadit všechny neziskové organizace, které se zabývají oblastí školství, včetně pedagogických fakult. Počet takových organizací však není dostupný, protože není dostupný katalog neziskovek, který provozuje nadace Neziskovky.cz (leden-duben 2019). Portál je mimo provoz kvůli kompletní rekonstrukci webových stránek.

V Praze nyní působí 2 neziskové organizace, které se zabývají podobnou problematikou, jako Výluka.

Otevřeno, z.s.

Nezisková organizace, která usiluje o rozvoj vzdělávání v ČR. Věří, že cestou ke změně je inovativnější příprava a vzdělávání pedagogů. Organizace vychází z výzkumů a zahraničních zkušeností, které jim ukazují správnou cestu. Obecně se snaží prosazovat aktivizační metody (učení se vlastní zkušeností a vzájemnou diskusí), více praxe a reflexe, demokratický přístup, rozvoj kreativity a kritického myšlení.

Vize Otevřeno, z.s.: *„Vzdělávací instituce by měly připravovat své žáky a studenty k tomu, aby dovedli čelit výzvám dnešního světa a obstát ve společnosti jako ti, kdo jsou schopni za ni přijímat zodpovědnost.“*

Tato organizace chce své vize dosáhnout právě změnou způsobu, jakým pedagogická fakulta předává znalosti svým absolventům. Chtějí zvyšovat prestiž pedagogických oborů učitelské profese (dostupné z: www.otevreno.org).

Spolek Otevřeno, z.s. aktivně podporuje Nadace České spořitelny, Nadační fond rodiny Orlických, Nadace Karla Janečka, Ashoka a Nadace VIA.

Učitel naživo, z.ú.

Ve spolupráci s Vysokou školou mezinárodních a veřejných vztahů, o.p.s. byl v roce 2017 vytvořen program Učitel naživo pod záštitou Nadace České spořitelny, která je vedena jako zakladatel. Tento program je určen absolventům vysokých škol (i nepedagogického směru), kteří jsou rozhodnuti učit na druhém stupni ZŠ, nebo střední škole předměty podle své odbornosti, ale chybí jim potřebné pedagogické vzdělání

a učitelské zkušenosti. V rámci programu mohou absolventi projít jednoletým nebo dvouletým výcvikem pro budoucí učitele (tzv. pedagogické minimum) v rozsahu 750 hodin.

Vize organizace: Vytvoření laboratoře, jejímž cílem je vyvíjet, ověřovat a šířit modely vzdělávání budoucích učitelů.

Nezisková organizace věří v to, že jen kvalitně připravení a motivovaní učitelé a ředitelé mohou naplno rozvinout potenciál dětí (dostupné z: www.ucitelnaživo.cz).

Mezi hlavní dárce Učitele naživo, z.ú. patří Nadace České spořitelny, Nadační fond avast, Blíž k sobě, RSJ Foundation, KRSEK foundation, nano energies, Jan Červinka, Ondřej Bartoš, Tomáš Čupr a Nadace VIA.

Masarykova univerzita

V roce 2017 se o situaci začínajících učitelů zajímali vědci z Masarykovy univerzity v Brně. Hanušová a spol. publikovali knihu s názvem *Chtějí zůstat nebo odejít? Začínající učitelé v českých základních školách – Pedagogický výzkum v teorii a praxi*, kde se věnují otázkám přechodu z pedagogické fakulty do každodenní práce, demotivaci ohledně neatraktivního finančního ohodnocení, neexistence systému podpory dalšího vzdělávání, což obecně vede k nedostatku učitelů. Autoři v publikaci formulovali doporučení pro vzdělávací politiku, vzdělavatele učitelů a doporučení pro vedení škol (Hanušová a spol. 2017).

3.4.3 Potencionální donoři

Na základě analýzy konkurence, která se pohybuje ve stejné lokalitě, jako Výluka lze určit potencionální dárce pro Výluku. Donoři podporující konkurenty mají o projekty zabývající se školstvím, konkrétně pedagogikou zájem. Proto se snaží finančně podílet na chodu jednotlivých projektů a pro Výluku tvoří tak šanci získat další podporu. Patří mezi ně:

Nadace České spořitelny

Podporovatelem pro systémové inovace ve vzdělávání a zakladatelem ústavu Učitel naživo, z.ú. je Nadace České spořitelny, která tak posiluje prestiž učitelské profese. Nadace České spořitelny se snaží rozvíjet podnikavost v občanské společnosti ve smyslu rozvoje sociálního podnikání, fundraisingu ze soukromých zdrojů a systémových řešení prostřednictvím jejich akceleračních programů. Patří mezi ně fundraisingová akademie FRIN, což je šestiměsíční program pro neziskové organizace, který nadace realizuje společně s Českým centrem fundraisingu. Přihlášku na FRIN mohou podat organizace s dvouletou historií, konkrétním fundraisingovým záměrem nebo kampaní, vlastními zdroji, které mohou do testování investovat, nástroj pro měření výsledků

a dopadů, dva kompetentní členy týmu, kteří jsou ochotni se programu aktivně účastnit, doloženou podporu vedení organizace. Poplatek za účast v programu činí 6 000 Kč a zaplatí ho pouze týmy, které postoupí po prvních prezentacích do vlastního akceleračního programu (<https://fundraising.cz/frin/registrace/>).

Vybraným týmům, které postoupí do akceleračního programu Nadace nabídne mentoring, pravidelné workshopy, pomoc s prototypováním a testováním fundraisingových kampaní a doplňkové zdroje a informace z oboru. Ty nejzajímavější kampaně mohou na konci programu získat hlavní ceny ve výši až 40 000 Kč, dále možnost propagovat svou kampaň na LCD displejích v síti poboček České spořitelny, krátkodobou spolupráci s renomovanou reklamní agenturou Young&Rubicam. Jedním z nejzajímavějších výstupů akceleračního programu je to, že zúčastněné organizace (7-10) zvýší příjmy z fundraisingu ze soukromých zdrojů v průměru o 250 000 Kč na organizaci/ rok.

Dalším akceleračním programem, do kterého by se mohla Výluka přihlásit je „Social Impact Award“, který je určen pro nové studentské projekty (alespoň polovina týmu ještě studuje). Během léta je pro týmy připraveno několik workshopů a konzultací s mentory. Kritérii pro vstup do akceleračního programu je věk mezi 16ti a 30ti lety, tým pracuje na projektu nejdéle 1 rok, projekt nezískal žádnou jinou odbornou či finanční podporu v hodnotě více než 3 000 € (<https://czech-republic.socialimpactaward.net/akcelera-cni-program/>).

Nadační fond avast

V programu nadačního fondu Učíme se spolu vyhledávají kvalitní existující projekty, aby mohli podpořit jejich realizaci a rozvoj. Žádat o nadační příspěvek lze prostřednictvím grantového portálu Flexi Grant, kde je třeba se nejprve registrovat a následně vybrat formulář výzvy, která je právě otevřena (<https://avastfoundation.flexi-grant.com/default.aspx>).

Blíž k sobě

Nadace založená v roce 2016 podporuje projekty, organizace, či aktivity jednotlivců, kteří zvyšují kvalitu života ve společnosti a stmelují ji. Jedná se o oblast kulturního dědictví, občanské společnosti, znevýhodněných osob a skupin a školství. Mezi organizace, které nadace podporuje v oblasti školství patří Učitel naživo, z.ú. (věnují se rozvoji učitelů) Step-by-step (vzdělávání a rozvoj mládeže); EduIn (zastřešující organizace); Tereza, vzdělávací centrum, z.ú. (vzdělávání a rozvoj mládeže); Jeden svět na školách (vzdělávání a rozvoj mládeže). Požádat o příspěvek lze na webových stránkách www.blizksobe.cz/kontakt prostřednictvím formuláře.

RSJ Foundation

Společnost pomáhá „růst dobrým věcem“. Snaží se o podporu organizací, které mají iniciativu a nový pohled na věc v oblasti vzdělávání, vědy a výzkumu. Od roku 2015 podpořili projekty s touto tematikou v celkové výši 60 mil. Kč. RSJ Foundation hledá komplexní řešení, která lze uplatnit v praxi. Pro dlouhodobé projekty s širokým společenským dopadem poskytují finanční, mentoringovou a mediální podporu. Jedním z členů dozorčí rady je zde Karel Janeček – zakladatel Nadace Karla Janečka a pro Výluku tedy klíčová osoba pro získání podpory od RSJ Foundation. Strategickou osobností z hlediska možného získání finanční podpory je zde i Matěj Kumstýř, ředitel

analytického oddělení RSJ Investments, který je v současné době v roli mentora Výluky v rámci programu Nadace Vodafone (<https://www.rsj.com/foundation/o-nas>).

KRSEK Foundation

Nadační fond a poskytovatel stipendií českým studentům na magisterské studium na nejlepších světových univerzitách. K těm nejznámějším patří Harvard, Oxford, nebo Cambridge. Studium na těchto univerzitách je ale finančně náročné. Proto Martina a Tomáš Krskovi založili nadační fond podporující studenty, přírodních věd, ekonomie, politologie, historia a technických oborů (<http://www.krsekfoundation.cz/>).

Nano energies

Energetická společnost působící v České republice od roku 2008, která efektivně a udržitelně obchoduje s elektřinou pocházející výhradně z obnovitelných zdrojů. Akcionář a člen představenstva, který stojí v čele podporující společnosti nano energies Tomáš Janeček je zapsán jako předseda správní rady Učitele naživo, z.ú. (<https://www.nanoenergies.cz/>)

Ashoka

Organizace podporující sociální inovátory a rozvoj společnosti podpořila již více než 3000 projektů po celém světě, z nichž 170 funguje ve střední Evropě.

Pokud organizace či jedinec splňuje kritéria: inovace (inovační řešení je vhodné k uplatnění i v jiných zemích), dopad (myšlenka společenského problému je zřetelná), osobnost s podnikavým duchem, aby se myšlenka prosadila, kreativita (tvořivý potenciál k překonání překážek), integrita (důvěryhodnost), pak může být nominován do kandidátů na tzv. „fellows“. Jedná se o podpůrný program, který poskytuje podmínky pro rozvoj sociálních inovátorů prostřednictvím sítě investorů, zkušených byznys podnikatelů, Pro Bono konzultantů. Ashoka tak zviditelňuje práci sociálních inovátorů, sdílí jejich know-how, pomáhají vytvářet strategická partnerství, zajišťují finanční prostředky a dále pomáhají rozvíjet ideje sociálních inovátorů a participaci (<http://ashoka-cee.org/czech/o-nas/>).

3.4.4 Zastřešující organizace

Na neziskovou organizaci Výluka také z vnějšku působí organizace, které nejsou přímými konkurenty, avšak vzdělávání a školství je pro ně prioritou stejně tak, jako pro Výluku. Zastávají vlastně funkci zastřešujících organizací, ve smyslu morální podpory jiných neziskových organizací, zabývajících se školstvím.

EDUin, o.p.s.

Obecně prospěšná společnost, která byla založena roku 2010. Jejich cílem je vyšší informovanost veřejnosti a schopnost o vzdělávání více přemýšlet a podporovat jeho proměnu – ve své škole a ve městě či regionu. Klíčové oblasti působení EDUin jsou:

- PR činnost v oblasti vzdělávání
- Usnadnění komunikace mezi odbornou veřejností a médii

- Otevření celospolečenské diskuse o otázkách kvality a efektivity vzdělávání
- Hledání odborníků a dalších zájemců o téma vzdělávání
- Popularizace informací o učení a vzdělávání v rámci EDUin
- Zveřejňování závěrů výzkumů, studií a analýz

Činnost EDUinu je financována prostřednictvím podpory soukromých společností a nadací. Celkem tuto podporu zastřešuje 18 dárců. Někteří z nich tvoří podporu jiným způsobem, a to pronájemy prostor, partnerství v různých projektech, nebo bono služby v podobě tisku. Část finančních prostředků si dokáží vydělat svou činností. EDUin má 40 partnerů, se kterými spolupracují na různých projektech. Tyto spolupráce tvoří značnou část propagace organizace (dostupné z: www.eduin.cz)

EDUin, o.p.s. je vlastně zastřešující organizací v oblasti vzdělávání a školství, protože svou činností podporuje ostatní neziskové organizace, které se tímto tématem zabývají. Například formou udělování cen za inovace ve vzdělávání, nebo prostřednictvím médií, kde v rámci svých článků vyzdvihují činnosti Otevřeno, z.s.; Učitel naživo, z.s. a také spolku Výluka (dostupné z: <https://www.eduin.cz/category/clanky/>).

Učitelská platforma, z.s.

Profesní organizace učitelů a ředitelů se zájmem společně hájit názory svých členů v jednání s Ministerstvem školství mládeže a tělovýchovy a dalšími úřady, které ovlivňují práci a výkon učitelského povolání. Těmto institucím často chybí vhled do učitelského terénu, proto je zde spolek Učitelská platforma, který je partnerem pro řešení návrhů týkajících se práce a výkonu učitelské profese.

Mezi strategické cíle spolku Učitelská platforma, z.s. patří navýšení rozpočtu MŠMT alespoň na průměr OECD státních rozpočtových výdajů, zlepšení kvality vzdělávání v ČR (jednání o zrušení státních přijímacích zkoušek a státních maturit, snížení byrokracie), přesvědčit politiky k vytvoření dlouhodobé národní vzdělávací strategii (dostupné z: www.ucitelskaplatforma.cz).

Všechny hybné síly, které jsou zde uvedeny jsou pro Výluku důležité, protože kooperace mezi organizacemi je v neziskovém sektoru běžná a bez ní by neziskové organizace nemohly naplno provozovat své projekty (Krechovská spol., 2018). Je tedy žádoucí, aby si Výluka stávající klienty a spolupracující organizace udržela. Jako spolupracující organizace jsou zde vlastně pražští konkurenti, kteří se zabývají stejnou tematikou, jako Výluka.

4 Vyhodnocení aktuální pozice

Výše zmíněné analýzy poskytují výchozí bod pro sestavení strategického plánu. Dle Vostrovského a Štůska (2008, str 41) se může nezisková organizace dále „posouvat“ a zlepšovat své projekty a činnosti, pokud dobře zná svůj výchozí stav.

Na základě předchozích analýz byla sestavena matice interního a externího prostředí a jednotlivým faktorům byly přiřazeny váhy dle důležitosti faktorů a následně sečteno vážené skóre, které určuje pozici v prostředí.

Matice IFE			
	Váha	Známka	Vážené skóre
Projekty a workshopy	0,1	4	0,4
Elán a odhodlání	0,11	4	0,44
Pracovní skupiny	0,02	3	0,06
Podpora na scéně	0,07	4	0,28
Chybí fundraising. strategie	0,2	1	0,2
Slabá disciplína členů	0,3	1	0,3
Málo komunikačních kanálů	0,1	1	0,1
Přehlížení spolupráce	0,1	1	0,1
Celkem			1,88

Tabulka 4 Hodnocení interních faktorů (zdroj: Vlastní zpracování)

Z výsledků matice IFE vychází slabá vnitřní pozice neziskové organizace Výluka. Je tomu tak proto, že i samotní členové Výluky mají své slabosti, o kterých vědí a je potřeba na nich pracovat – jedním z hlavních nedostatků je disciplína členů, od které se odráží i komunikační mix, získávání finančních prostředků nebo přehlížení potenciální spolupráce.

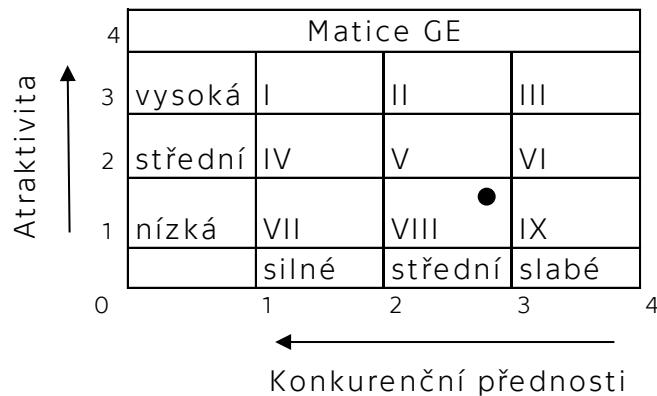
Matice EFE			
	Váha	Známka	Vážené skóre
Kladná změna legislativy	0,06	3	0,18
Nové spolupráce	0,18	4	0,72
Získání dalších financí	0,2	4	0,8
Další účastníci projektů	0,08	3	0,24
Hrozba potencionální konkurence	0,17	2	0,34
Nemožnost získat finance	0,05	1	0,05
Ukončení spolupráce	0,2	2	0,4
Snížení platů učitelů	0,06	2	0,12
Celkem			2,85

Tabulka 5 Hodnocení externích faktorů (zdroj: Vlastní zpracování)

V hodnotící matici byly uvedeny nejdůležitější faktory týkající se příležitostí, které pro Výluku znamenají „krok vpřed“ – změna legislativy ve smyslu zvýšení platů učitelů nebo odbourání byrokracie, příležitost nových spoluprací, získání dalších financí a dalších účastníků projektů. Naproti tomu stojí hrozby, které Výluka nemůže ovlivnit.

Z hodnoty 2,85 vyplývá, že nezisková organizace má slabou pozici v externím prostředí, a tak by se Výluka měla zaměřit na své slabé stránky a snažit se zachovat stávající pozici na trhu a udržet se.

Podle matice hodnocení interních a externích faktorů se nezisková organizace Výluka nachází v kvadrantu VIII (viz černá tečka v obrázku 1 níže), který se dle Fotra a spol. (2012, str.52) nazývá „Sklízej a zbavuj se“.



Obrázek 1 Matice hodnocení interních a externích faktorů (zdroj: Vlastní zpracování dle McKinsey 1970)

Fotr a spol. (2012, str. 55) doporučují nastavení defenzivní strategie, která by se měla zabývat redukováním slabých stránek a vyhýbání se hrozbám. Jedná se o nejistou a riskantní pozici, která často vede i k návrhu na likvidaci. Náplní defenzivní strategie může být dle Fotra například redefinovat cíle plánu, udržet stávající projekty a hledat strategického partnera pro zvládnutí obtíží, které přicházejí z externího prostředí i nedostatků interních útvarů. Vostrovský a Štůsek (2008, str. 59) doplňují, že cílem defenzivní strategie je odradit protivníka od ofenzivního jednání. Ofenzivní jednání se totiž snaží změnit existující stav, snaží se dokázat druhému subjektu svou převahu tím, že přebírá iniciativu. Takové jednání je často nákladné a vždy omezené v čase. Naproti tomu defenzivní strategie, která je Výluce doporučena je spíše konzervativního charakteru a je zaměřena na zachování stávajícího řádu věcí.

První, nejpřijatelnější možností dle doporučení defenzivní strategie je tedy hledání strategického partnera, který by Výluku podpořil hlavně v programové činnosti a dále i v chodu celé organizace. I proto Výluka vstoupila do programu Nadace Vodafone, kde má možnost potkat se s potencionálními partnery. V dubnu 2019 Výluku dokonce oslovili 3 organizace se zájmem podpořit Výluku. Jak bude spolupráce probíhat dále, to již bude na samotných členech. V případě nalezení strategického partnera se tedy naplní optimistický scénář (viz tabulka níže)

V případě, že Výluka nenajde strategického partnera bude snažit zatím alespoň udržet. Udržet stávající projekty, počty účastníků, spolupráce a donory a také získat finanční podporu alespoň na pokrytí nákladů na projekty.

Krajní variantou je i likvidace neziskové organizace, nebo fúze. Sama Výluka tento fakt přiznává a nezavrhuje jej. Přiklání se však k fúzi. V tomto případě by tedy Výluka zvolila jednu z variant, jak se vypořádat s konkurencí podle Vodáčka a Vodáčkové (2009, str. 147) – „spolupracovat s ní“. Zatím Výluka spolupracuje s Otevřeno.cz a Učitelem Naživo, z.ú. na svých workshopech. Tyto neziskové organizace propůjčují

Výluce lektory nebo workshop vedou společnými silami. V případě, že by se Výluce dále nedařilo získávat finanční prostředky do budoucna by členové mohli uvažovat i o spojení se, tedy fúzi s některou z výše jmenovaných neziskových organizací.

5 Scénáře budoucího vývoje

Nástroj pro lepší pochopení budoucího vývoje je tvorba scénářů. Dle Hnilici a Fotra (2009, str. 61) je však nutné omezit počet faktorů na dva, nejvýše tři nejvýznamnější tak, aby počet vytvořených scénářů nepřekročil únosnou míru potřebnou pro jejich efektivní využití.

Vybrány byly tři faktory – počet spoluprací, počet účastníků projektů a finance. Jejich hodnoty jsou pro Výluku nejdůležitější ve vztahu k budoucímu vývoji, který je zde predikován do konce roku 2020. Nezisková organizace Výluka je totiž ve fázi, kdy se podle vývoje následujícího roku rozhodne, jak bude dále postupovat a nastaví si cíle na dalších 3-5 let. Nyní je nutné sestavit plán přesně nadefinovaných úkolů, které budou členové Výluky plnit v rámci jednoho roku, aby získali finanční prostředky na provoz projektů a zvýšili počet spoluprací s jinými organizacemi nebo donory a nakonec, když už budou mít prostředky na chod projektů – navýšili počet účastníků projektů.

Prvním ukazatelem, zda se Výluka postupuje dále a rozvíjí se, je počet spoluprací, dále jsou to účastníci projektu, kteří Výlucce zvyšují společenský dopad. Důležitou oblastí, která Výluku v tuto chvíli velice tíží, je oblast financí. V současné chvíli je nutné soustředit se na zachování stávající pozice a udržení se, což vyplynulo i z provedených analýz, proto se jednotlivé scénáře budoucího vývoje vztahují pouze k pokrytí nákladů na projekty, nikoliv na odměnu pro členy Výluky.

Pokud Výluka získá finance při naplnění jakéhokoli ze tří scénářů, je zde i uvedeno, kolik účastníků tyto finance pokryjí. Je tomu tak až na projekt Začni UČIT.cz, kde jsou počáteční náklady na roční provoz stejné u jakéhokoli počtu uživatelů. Pracuje se zde vždy s maximálním počtem účastníků, protože právě ti zvyšují dopad celého projektu. V případě, že by se Výluka rozhodla pro větší část financování od účastníků samotných, než je nyní zbyly by prostředky i na jiné akce, či drobné propagační předměty.

Získané finance jsou stanoveny na základě rozpočtu stanoveného pro realistický scénář níže, který byl vytvořen na základě návrhů rozpočtů Výluky. Od toho se poté odvíjejí další scénáře finanční situace.

Rozpočet 4/2018-12/2020	
Provozní náklady	
Prostory	9 600 Kč
Propagační materiály	12 000 Kč
Domény + hosting	6 000 Kč
Účetnictví	42 000 Kč
IT	10 000 Kč
Vzdělávání	12 000 Kč
Náklady na projekty	
Zkus Učit	138 323 Kč
Workshopy	9 000 Kč
Začni UČIT	407 000 Kč
Komunita (15 účastníků)	40 750 Kč
Celkem	686 673 Kč

Tabulka 6 Rozpočet Výluky pro období 4/2018 - 12/2020 (zdroj: Vlastní zpracování)

Reálně je pro Výluku možné získat 686 673 Kč do konce roku 2020. V optimistickém scénáři (viz tabulka 7 níže) jsou celkové finance navýšeny o 15 % a v pesimistickém sníženy o 47 % z reálné hodnoty. Pro získání financí je však nutná usilovná práce na projektech a snaha o navýšení počtu donorů a spolupracujících organizací (partnerů). Proto je ve scénářích budoucího vývoje položka financí zanesena v posledním sloupci.

Pro přehlednost je v tabulce níže uvedena i současná situace (duben 2019) všech tří faktorů za období od ledna 2018 do dubna 2019.

Scénáře budoucího vývoje							
	Počet spoluprací		Počet účastníků/uživatelů				Získané finance
	Donoři	Spolupráce	Zkus UČIT	Workshop	Začni UČIT.cz	Komunita	
Současná situace	5	5	7	20	0	0	319 762 Kč
Realistický	8	10	7	30	750	0	686 673 Kč
Optimistický	10	12	12	38	1000	15	807 850 Kč
Pesimistický	5	5	0	18	500	0	323 140 Kč

Tabulka 7 Scénáře budoucího vývoje (zdroj: Vlastní zpracování)

Realistický scénář

Tento scénář predikuje provoz tří projektů. Vzhledem k tomu, že na Komunitě začínajících učitelů zatím Výluka nepracuje, navíc by se zatím měla věnovat jiným programům a komunikaci, realistický scénář tedy s tímto projektem nepočítá. Výluka by v následujícím roce získala 933 085 Kč a mohla by tak uspořádat semestr programu Zkus Učit se sedmi účastníky. Výluka by v tomto případě spolupracovala s osmi donory a deseti jinými organizacemi či fyzickými osobami. Je třeba dostatečně „pečovat“

o tyto vztahy, ale také aktivně hledat další strategické partnery, které by Výluce pomohly v dalším udržení se, popřípadě i rozvoji.

Na základě nynějšího stavu (duben 2019), kdy členové nemají dostatek finančních prostředků ani na pokrytí projektů nelze předpokládat, že si za odvedenou práci budou moci nárokovat odměnu v podobě mzdy. S tím je počítáno i v dále uvedených scénářích.

Optimistický scénář

V případě, že nastane optimistický scénář, bude mít Výluka navázané spolupráce s deseti donory a dvanácti organizacemi, se kterými budou spolupracovat na svých projektech. Díky tomu získá finanční prostředky na pokrytí nákladů všech svých projektů, které tak budou moci provozovat. Výluka by za těchto okolností mohla úspěšně pokračovat ve své činnosti, rozvíjet se a usilovně pracovat na krocích, které povedou k jejich stanoveným cílům a získávat další donory a spolupracující organizace.

V tomto případě by tedy Výluka aktivně vyhledávala strategické partnery a snažila udržet své projekty.

Pesimistický scénář

Pokud by Výluka dokázala získat do konce roku 2020 pouze 323 140 Kč není možné pokrýt financování všech projektů. Projekt Zkus Učit by byl nadále pozastaven, workshopů by bylo také méně než v současné chvíli a projekt právě připravovaný – Komunita začínajících učitelů by vůbec neodstartoval. Nová webová platforma Začni UČIT.cz by měla pouze 500 uživatelů, což je velice malý dopad. Výluka by si udržela stávající donory a spolupracující organizace, avšak nové by nezískala.

Pokud členové ztratí motivaci z různých důvodů, bude na pováženou, zda neziskovou organizaci přestat provozovat, či se spojit s jinou organizací. Ztráta motivace k práci na projektech může být zapříčiněna právě nedostatkem finančních prostředků. Zde je ale na místě zmínit, že tento nedostatek nemusí být nutně zapříčiněn nemožností získat finance. Členové doposud zdaleka nevyčerpali všechny možnosti mezi které patří aktivní oslovování potencionálních donorů, žádosti o dotace, či vedlejší výdělečná činnost.

Proto by v pesimistickém scénáři bylo třeba uvažovat nad fúzí s jinou neziskovou organizací. A to v případě, kdy se členové Výluky budou chtít nadále věnovat tomuto tématu a prioritou pro ně nadále bude snaha o navýšení počtu motivovaných učitelů.

6 Strategie, priority a cíle

Výluce byla doporučena defenzivní strategie, a to především udržení se. Zatím nemají dostatečně rozvinutý marketing a fundraising. Pro to je nejprve třeba dodržovat disciplínu v neziskové organizaci. V kapitole 7 „Akční plán“ jsou proto jednotlivé kroky k dosažení cílů definovány pomocí KPI's a v důležitých oblastech jsou cíle stanovovány formou SMART. Jednotlivé kroky stanovené formou KPI's jsou zde uvedené do konce roku 2020, kvůli tomu, aby se poté členové rozhodli, jakou cestou půdou. Zda našli strategického partnera a budou se dále rozvíjet, nebo se udrželi, ale strategického partnera budou stále hledat. Poslední možností v případě naplnění pesimistického scénáře je zánik či fúze Výluky.

Faktory, které byly vyhodnoceny jako nejdůležitější pro neziskovou organizaci Výluka v rámci udržitelnosti jsou následující Programová činnost, lidské zdroje a jejich další vzdělávání, marketingová komunikace a financování. Tento „balíček“ činností však nebude funkční, pokud členové nebudou disciplinováni. Disciplína je pro Výluku v tuto chvíli prioritou. Vyhodnotili ji tak sami členové při konání focus group a jako nejdůležitější faktor byla disciplína členů posouzena i v dalších analýzách.

Nezisková organizace Výluka nemá přesně nadefinované cíle, což je jeden z faktorů, které oslabují jejich pozici. Členové by měli přesně vědět kam směřují, jaký je jejich strategický cíl a dílčí cíle jednotlivých projektů. Bez toho nemohou efektivně fungovat a koordinovat jednotlivé projekty. Udržení stávajících projektů nebude pro Výluku snadný úkol, protože byli již nuceni pozastavit projekt Zkus Učit, na jehož provoz neměli dostatek finančních prostředků. Na druhou stranu svojí účastí v programu Nadace Vodafone získávají další zkušenosti. Například se se svým mentorem znovu zaměřili na cílovou skupinu Začni UČIT.cz, což jim napomůže k efektivnímu nastavení webové platformy. Dále v programu plní a vyhodnocují úkoly a stanovují SMART cíle a tvoří reporty. Tyto činnosti jsou pro Výluku užitečnou zkušeností, jak nastavit a následně řídit jednotlivé projekty.

Programová činnost

Důležité je dále na projektech pracovat a smýšlet o nich i z pohledu financování. U každého projektu by měly být stanoveny jednotlivé kroky o dalším fungování, předpokládané počty účastníků, ale i rozpočty pro každý projekt zvlášť a koho bude Výluka žádat o finanční podporu.

Hlavní cíle:

- Získat finance (138 323 Kč) na obnovení projektu Zkus UČIT. Oslovit organizaci RSJ Foundation, ve které pracuje Matěj Kumstýř (mentor Výluky) a Nadaci České spořitelny a požádat je o podporu. Cíl by měl být splněn do konce května 2019. Tím budou pokryty náklady na jeden semestr projektu.
- Získání prvních 500 uživatelů na portálu ZačniUčit.cz do konce června 2019 – propagace na Facebooku, Instagramu, na vysokých školách (info letáky).
- Propagace workshopů pro začínající učitele nejen na Facebooku, ale i na pedagogických fakultách. O projektech Výluky by mohli studenti informovat učitelé na přednáškách, dále by členové pořádali besedy o svých programech na pedagogických fakultách vždy na začátku semestru.

Personální zajištění

V současné době funguje ve Výluce plošná organizační struktura. Účastníci jsou rozdělení do pracovních skupin a každá z nich se věnuje projektu, marketingu, nebo fundraisingu.

Hlavní cíle:

- Zajištění účasti Výluky v programu Nadace České spořitelny FRIN (viz kapitola 3.3.3). Pro letošní rok je již program spuštěn (uzávěrka přihlášek proběhla 15.3. 2019). Termín podání přihlášky pro příští rok je tedy nutné sledovat již v lednu 2020.
- Návrh na složení správní rady, včetně oslovení „osobnosti“ (telefonicky či osobně), která bude stát v čele (např. Karel Janeček nebo Matěj Kumštýř) – do konce května 2019.
- Striktně rozdělené úkoly členů, hierarchie. Vyhodnocení těchto úkolů (viz akční plán – s okamžitou platností)

Marketingová komunikace

Díky kvalitní komunikaci může být navýšena poptávka po činnosti Výluky u klientů, podporovatelů a ve společnosti. Za marketingovou komunikaci zodpovídá PR manažer.

Hlavní cíle:

- V květnu 2019 se spojit alespoň s pěti aktivními novináři, kteří se věnují oblasti školství a spolupracovat s nimi na obsahu článků a tiskových zpráv.
- Systematicky informovat a komunikovat s vybranými politiky a úředníky na ministerstvech, krajích a Praze 1. Jedenkrát za půl roku rozesílat informační brožury a v květnu 2019 domluvit schůzku s Marianou Čapkovou z politické strany Praha Sobě, která získala 16,54 mandátů v Magistrátu hlavního města Prahy a aktivně se zajímá o oblast školství.
- Vytvořit propagační předměty ve spolupráci s organizací EDUin a rozdávat je na akcích (diáře, informační brožury). Zadání do tisku do konce června 2019. Informační brožury tvořit čtvrtletně.
- Účastnit se akcí, kde se vyskytuje cílová skupina Výluky (stánek s propagačními materiály, drobným občerstvením a soutěží na letních festivalech; účast na burze škol). Studentský Majáles, Colours of Ostrava, Shakespearovské slavnosti a další. Účast alespoň na pěti akcích.

Financování

Vzhledem k tomu, že Výluka za poslední 2 roky získala cca 360 000 Kč, je nutné na rozvoji fundraisingové činnosti usilovně pracovat a sehnat několik velkých dárců, kteří finančně zajistí většinu aktivit.

Pro Výluku je vhodné vícezdrojové financování, protože to přináší větší stabilitu do neziskové organizace. Výluka by se měla zajímat mimo individuální dárce a nadace i o dotace ze státního rozpočtu (žádosti se odesílají vždy na podzim daného roku - každý rezort má svá pravidla a formuláře, dotací z měst, krajů a obcí, Evropské unie (v rámci Operačního programu Výzkum, vývoj a vzdělávání), z úřadů práce a dále by se Výluka mohla zamyslet i nad vlastní hospodárnou činností, kterou by mohla provozovat na

základě živnostenského oprávnění. Jedná se například o příjmy z besed nebo o získání prostředků z reklamy (smlouva o reklamě s dodavatelem služeb).

Hlavní cíle:

- Cíleně překlápět dárce k dlouhodobému dárcovství (trvalému příkazu), pomocí prezentací svých činností a úspěchů na informačních brožurě, kterou budou členové rozesílat čtvrtletně s poděkováním.
- Pořádat jednu benefiční akci ročně (říjen/listopad), která umožní setkání podporovatelů a příznivců Výluky. Akce bude probíhat v prostorách Kampusu Hybernská a zváni budou stávající donoři, potencionální donoři
- Aktivně vyhledávat další potencionální dárce, kteří podporují neziskové organizace v oblasti školství a vzdělávání (viz kapitola 3.3.3) a žádat je o finanční podporu přes jejich webové stránky nebo telefonicky. Takovým způsobem získat dalších 5 dárců.

Partnerství

Uzavírání nových spoluprací a partnerství nebylo vyhodnoceno v rámci analýz jako nejdůležitější faktor, avšak pro Výluky je tato oblast také klíčová. V neziskovém sektoru s totiž nejčastěji pracuje s konkurencí jako s partnerem a organizace potom na projektech spolupracují. Dále zde hrají roli donoři, které musejí neziskové organizace zaujmout svými programy, což je měřeno dopadem, který mají. Dalším doplňujícím faktorem, který podle Matěje Kumstýře (2019) často donory přesvědčí je cílevědomost členů ve smyslu, zda jsou schopni projekt dotáhnout do konce (<https://svetneziskovek.cz/lide/byznys-neni-vsechno-rika-financni-analytik-matej-kumstyr-u-neziskovek-potrebuji-videt-ze-umeji-hospodarit>).

V další kapitole jsou uvedeny kroky v jednotlivých oblastech, které mohou pomoci i v hledání strategického partnera a dalších donorů. Vše ale záleží na disciplíně členů Výluky. Zda dokáží plnit a vyhodnocovat úkoly v daných časových termínech a zda budou tímto způsobem plánovat i další aktivity.

7 Akční plán

K jednotlivým oblastem je třeba přiřadit kroky, které povedou k naplnění hlavních cílů financování, personálního zajištění, programové činnosti a marketingové komunikaci. Prioritou, bez které by tyto činnosti nemohly být realizovány je disciplína členů organizace. Jednotlivé činnosti jsou proto zpracovány formou KPI's tak, aby mezi sebou měli rozdělené úkoly s termíny plnění.

Na základě výstupů z analýz byla doporučena defenzivní strategie, která klade důraz na udržení se v daném odvětví a zároveň nevyvrací možnost ústupu. Pro tuto udržitelnost jsou činnosti naplánovány zatím na jeden rok. Během roka se budou snažit naplňovat dílčí cíle a následně se členové rozhodnou, zda se chtějí dále udržet na trhu a zvolí strategii rozvoje, nebo se naplní pesimistický scénář a dojde k fúzi s jinou organizací, nebo Výluka zanikne.

V tabulkách připojených k jednotlivým prioritám je vždy zkráceně uveden cíl (viz kapitola 6), kterému jsou přiřazeny činnosti (popsány vždy níže pod tabulkou), rozpočet na činnost, sponzor (kdo bude činnosti hradit) a odpovědná osoba, která je zde uvedena pod iniciálou křestního jména osoby kvůli diskretnosti. Veškeré rozpočty na činnosti byly stanoveny na základě návrhu na rozpočet Výluka a benchmarkingu.

Personální zajištění

Priorita	Cíl	Činnost	Rozpočet [Kč]/rok	Sponzor	Termín	Metrika vyhotovení úkolu	Odpovědná osoba
Personál	Kurzy fundraisingu - FRIN	Zajištění vhodných kurzů pro fundraiserku z nadace Neziskovky.cz a Nadace českého fundraisingu + hlídat registraci na FRIN	28 000	Nadace Karla Janečka	dle potřeby	osvědčení o absolvování kurzu	J + D + I + R
	Správní rada	Založení správní rady, oslovení "osobností" do čela správní rady	-	Karel Janeček/ Matěj Kumštýř	ihned	napsaný email, odpověď od osoby	
	Rozdělení úkolů a vyhodnocování	Rozdělení úkolů mezi týmy (internetová nástěnka) a pravidelné vyhodnocování projektů, které jednotlivé týmy řeší	-	Výluka	ihned	internetová nástěnka s odškrtnutým úkolem	

Tabulka 8 KPI's v oblasti personálního zajištění (zdroj: Vlastní zpracování)

Fundraising je nedílnou součástí bytí neziskové organizace a v případě Výluka je tématem, ve kterém je třeba se dále vzdělávat a usilovně se snažit získat donory. Momentálně veškeré fundraisingové kurzy hradí Výluka Nadace Karla Janečka. Ve Výluce se fundraisingu věnuje jedna členka. Pro členku je nutno dále zajišťovat kurzy (z prostředků Nadace Karla Janečka, dokud to půjde), dále sledovat otevření registrací do programu FRIN.

Založení správní rady v čele s „osobností“ by mohlo být výhodným tahem Výluka, jak dát najevo důležitost a aktuálnost tématu školství, tím pádem i důležitost programů Výluka. Mezi kandidáty na předsedu správní rady by mohl být například Karel Janeček, nebo Matěj Kumštýř, který v současné chvíli působí jako mentor Výluka v rámci programu Nadace Vodafone.

Lidské zdroje a dostatek nápadů Výluka nechybí, přesto je stále co zdokonalovat. Dle výpovědí členů na focus group v rámci víkendového setkání chybí ve Výluce

disciplína. Je nutné nenechávat úkoly ladem a aktivně se jim věnovat, řešit je a následně vyhodnocovat. Každý tým, který pracuje na některé z oblastí nebo projektu by měl mít svou vlastní tabulku KPI's, kde by bylo jasně vidět, kdo je za úkol zodpovědný, jakými kroky má dojít k cíli a do kdy má být úkol splněn. Pak následuje evaluace jednotlivých činností v týmu. Celkově projekty, nebo jednotlivě oblasti a splnění hlavních cílů by se pak mělo diskutovat na společných poradách Výluky, které by se konaly každý měsíc.

Programové činnosti

Priorita	Cíl	Činnost	Rozpočet [Kč]/rok	Sponzor	Termín	Metrika vyhotovení úkolu	Odpovědná osoba
Programy	Obnovení Zkus Učit	Oslovení dárců o podporu - stávající dárci, ale i potenciální, viz "sponzor" - fundraisingový dopis	158 323	RSJ Foundation, Nadace České spořitelny, Nadace Karla Janečka	do 31.srpna 2019	odeslaný dopis, odpověď na něj, získané finance	S+K
	Získání 1000 uživatelů ZačniUčit.cz	Zajištění plakátů a roznesení na vysoké školy, aktivní propagace na internetu	1 000	Darujme.cz - Nadace VIA	do 30. června 2019	vytištěné letáky - 100 letáků na každou vysokou školu v Praze, články na FB a instagramu	
	Propagace workshopů	Rozdání plakátů na pedagogických fakultách	1 000	Darujme.cz - Nadace VIA	měsíčně	100 letáků na každé pedagogické fakultě v Praze	

Tabulka 9 KPI's v oblasti programové činnosti (zdroj: Vlastní zpracování)

Nyní je zapotřebí zaměřit se na jednotlivé projekty Výluky a na jejich hladký průběh včetně financování a PR. V současné chvíli je zde prioritou dokončit projekt ZačniUČIT.cz v rámci programu Nadace Vodafone (požadavky na webovou platformu již byly zadány Studiu nových médií (StuNoMe) a v poslední fázi projektu získat dostatek uživatelů webové platformy prostřednictvím informačních letáček, které by Výluka vytiskla a roznesla na vysokých školách, dále by informace o webu aktivně „postovala“ na Facebookových stránkách a Instagramu. Každý týden by přidávala nové příspěvky.

V současné chvíli by měla Výluka aktivně oslovovat dárců o podporu, protože projekt Zkus UČIT nebyl v tomto školním roce uskutečněn z důvodu nedostatku financí. Výluka by taktéž měla zvážit větší finanční spoluúčast uchazečů o projekt. Nyní totiž za semestr zaplatí 6 000 Kč pracující a v případě studenta se jedná o částku 1 000 Kč. V případě, že by byl projekt dostatečně propagován, uchazeči by pak měli menší problém vynaložit větší finanční obnos za zkušenost, která je navede na další kroky jejich kariéry. Obnova projektu Zkus Učit, na kterém stojí vize Výluky bude postavena také na aktivním oslovování dárců fundraisingovým dopisem či telefonicky. Jako potenciální dárci byla vybrána organizace RSJ Foundation a Nadace České spořitelny. Dárce by bylo třeba oslovit do konce srpna, aby bylo možné zorganizovat jeden semestr programu. Nesmí se však zapomenout na výstižnou reklamu, která uchazeče přiláká na webovou, nebo facebookovou stránku Výluky, kde bude vyčerpávající popis aktivit, které během projektu zažijí.

Marketingová komunikace

Priorita	Cíl	Činnost	Rozpočet [Kč]/rok	Sponzor	Termín	Metrika vyhotovení úkolu	Odpovědná osoba
Marketing	Spolupráce s novináři	Oslovit 5 novinářů z oblasti školství, inzerovat tiskové zprávy, aktuality, články	-	novináři	měsíčně	8 komentářů k článkům o školství, jedna aktualita na webu Výluka a jedna tisková zpráva/měsíc;	O+M
	Spolupráce s politiky a úředníky	Zasílání newsletterů a programů akcí vybraným politikům, informační brožury	-	Výluka	měsíčně	odeslané newslettery, rozdané informační brožury	
	Účast na akcích	Účast na letních festivalech, burzách škol a zaměstnání	70 000	festivally	termíny akcí	stánek na akcích	

Tabulka 10 KPI's v oblasti marketingu (zdroj: Vlastní zpracování)

Za tuto oblast ve Výluce zodpovídá PR Manager „O“, který zde momentálně působí na půl úvazku. Zatím se věnuje jen reklamě na instagramu, facebooku a zasílá newslettery spolupracujícím organizacím a fyzickým osobám. To ale není dostačující, protože Výluka tím oslovuje jen určitou skupinu lidí (hlavně mladší generaci). Tato činnost by se proto měla rozšířit o propagaci cílenou na dárce prostřednictvím informačních brožur s poděkováním.

Bylo by dobré nalézt pro začátek alespoň pět novinářů, se kterými by mohla Výluka spolupracovat formou vydávání tiskových zpráv, aktualit a nejrůznějších článků, které by Výluka taktéž sdílela na svých webových stránkách. Téma školství je aktuální v každé době. Téměř každý týden vycházejí články o platech učitelů nebo vzdělávání obecně. Výluka by se měla k takovým článkům vyjadřovat, nebo je i komentovat je.

Je dobré přemýšlet i nad spoluprací s politiky a úředníky, kterým by Výluka zasílala newslettery a programy akcí. Přes politiky by pak mohla Výluka lobbovat za učitele, popřípadě se pro tuto činnost spojit se spolkem Učitelská platforma, z.s.

Příležitostí, kterou Výluka prozatím přehlíží je účast na akcích. Přichází tak zatím především šanci získat donory a účastníky projektů. Mezi takové akce patří zejména letní festivaly (byl by zde umístěn stánek, kde by Výluka mohla mít nějakou soutěž o účast na projektu; členové by poskytovali informace o své činnosti, rozdávali by kontakty), nebo burzy škol a zaměstnání. V takových případech je na místě domluvit se s pořadatelem konkrétní akce na možnosti spolupráce. Spolupráce v tom smyslu, že Výluka bude propagovat jejich akci na svém webu, Facebooku a instagramu, workshopu a pořadatelé poskytnou Výluce stánek na akci zdarma v rámci podpoření veřejně prospěšné činnosti.

Nutná je také propagace workshopů pro začínající učitele, a to nejlépe prostřednictvím letáků, které by byly rozdány na pedagogických fakultách a akcích, kde se pohybují studenti vysokých škol a začínající učitelé. V současnosti probíhá propagace formou událostí na facebooku, v čemž by Výluka samozřejmě pokračovala. Facebook je pro Výluku klíčovým místem, protože se zde střetává jejich cílová skupina – studenti.

Je důležité říci, že všechny prioritní oblasti jsou navzájem provázané. Fundraisingové činnosti, disciplína a hierarchie ve Výluce, KPI's u jednotlivých programů Výluky a marketingová komunikace navenek. Každá z nich souvisí s jinou a vše končí podporou donorů a veřejnosti.

Financování projektů, dále pak i financování mezd jednotlivých členů (pokud hledíme do budoucna) je výstupem takových činností. Je však třeba vzít v potaz i morální podporu, která je neméně důležitá pro fungování organizace. Dává Výluce sílu a pohon pro další kroky, pro rozvoj dalších motivovaných učitelů.

Nutností je však intenzivní práce členů Výluky na každé z těchto oblastí – plnění činností, dodržování termínů a plnění cílů. Mezi tím je také třeba přemýšlet nad vylepšením jednotlivých projektů, nebo nad projekty, které nahradí stávající (podle životního cyklu služby).

Financování

Priorita	Cíl	Činnost	Rozpočet [Kč]/rok	Sponzor	Termín	Metrika vyhotovení úkolu	Odpovědná osoba
Financování	Dlouhodobé dárcovství	Zpracování informační brožury + čtvrtletně je zasílat donorům, zatím 5 kusů	100	Výluka	čtvrtletně	Doklad o odeslání brožury	R + S
	Benefiční akce	Pořádat benefiční akce 1x za půlrok - finanční výtěžky budou využity pro rozvoj programů Výluky - oslovení organizací, které s Výlukou spolupracují, ale i další potenciální donory	60 000	cateringová společnost Golem	půlročně	Pozvánky, vstupenky, program, uspořádaná akce	
	Hledání potenciálních dárců	Zájem o donory - aktivní zasílání žádostí o finanční příspěvky	-	Fundraiser Výluky	10 žádostí/měsíc	odeslané žádosti a odpovědi na ně	

Tabulka 11 KPI's v oblasti financování (zdroj: Vlastní zpracování)

První a nejdůležitější ze čtyř oblastí pro Výluky je financování. Bez dostatku financí není možné pořádání jednotlivých programů. Výluka má nápady i na nové projekty, ale bohužel není možné je zrealizovat. Je třeba vybírat jen projekty s velkým dopadem. Členové Výluky by do budoucna chtěli, aby se jejich činnost ve Výluce stala hlavní náplní jejich pracovního času, aby se Výluce věnovali na plný úvazek. K tomu již nepostačí pouhé dary od jednotlivců, nadací, či firem. Je zapotřebí získání grantů a dotací od Evropské unie, státu, či krajů a obcí.

Cílem je přimět donory k dlouhodobému dárcovství, což by mohlo být zajištěno čtvrtletním zasíláním informačních brožur s poděkováním. Tato činnost by posloužila k informovanosti dárců o aktivitách Výluky a k přesvědčení, že finance budou využity ve společensky prospěšnou činnost, která bude mít dopad ihned, ale i do budoucích generací. Žáci, kterým jsou znalosti předány formou kvalitní výuky od zkušeného a motivovaného pedagoga budou požadovat pro své děti totéž (v budoucnu).

I Matěj Kumstýř uvdí v rozhovoru pro Svět neziskovek, že pro něj, jako donora je důležité, zda nezisková organizace má nápad a je schopná ho zrealizovat a dotáhnout do konce. S tím Výluka zatím trochu bojuje, ale díky přesně vymezeným cílům

a činnostem (takové kroky již realizuje v programu Nadace Vodafone) se může zlepšit a být v očích potencionálních donorů důvodem k investici.

Ke zlepšení finančního stavu Výluky by jistě pomohly benefiční aukce, které by členové pořádali každý půlrok v kampusu Hybernská. Na benefiční aukci by byli pozváni donoři, politici (například ministr školství), potencionální donoři (známé osobnosti), spolupracující organizace a účastníci projektů. Nejprve je třeba hosty oslovit dopisem, po dalších 14ti dnech i třeba telefonicky. Při oslovování potencionálních dárců se Výluka nebude stavět do pozice toho, kdo pouze žádá. Na benefiční aukci se sejdou hosté z různých společenských vrstev, a tak se organizace či jedinci mohou darem prezentovat a získat nové zákazníky. Ke každému daru je pak nutné sepsat darovací smlouvu. S pořádáním je však spojena řada organizačních záležitostí. Je nutné připravit a natisknout pozvánky, vstupenky, vymyslet scénář večera, zajistit moderátora (večer by mohl moderovat PR manažer Výluky). Další členové pak budou vítat hosty, losovat dražební čísla, dopisovat darovací smlouvy a vydávat vydražené darů. Další rady a tipy jak uspořádat benefici lze najít na <https://www.nadacevia.cz/pruvodce-jak-na-benefice/> po zadání jména, příjmení a emailové adresy. Jako sponzora aukce je vhodné zajistit cateringovou společnost, která pro hosty připraví občerstvení, a tím si také zaručí reklamu.

Závěr

Nezisková organizace Výluka se nachází na hraně, kdy řeší samotné udržení se na trhu. Jednou z největších slabin, kterou tak vyhodnotili i členové Výluky je disciplína. Pro Výluku byly v práci navrženy akční kroky formou KPI's, aby se členové mohli inspirovat pro další práci. Protože bez systematického naplánování úkolů a stanovení SMART cílů a jejich vyhodnocení nedokáží naplnit kroky ve zmíněných čtyřech oblastech – lidské zdroje, programová činnost, marketing a financování.

Z výsledků analýz vyplývá, že pokud se chtějí členové věnovat své činnosti nadále, měli by tedy výše navržené kroky plnit v termínech a další plánovat také tímto způsobem. Tato snaha by mohla Výluce přinést nové klienty a donory, kteří by zajistili další chod neziskové organizace Výluka.

Pokud by se ovšem naplnil pesimistický scénář, byla by nejrozumnějším krokem fúze s jinou organizací, například s Učitelem Naživo, z.ú., se kterým již spolupracují. To vše závisí i na motivaci jednotlivých členů, zda chtějí pokračovat dále jako Výluka, či se spojit s jinou, silnější organizací například Učitel Naživo, z.ú., která má pevné zázemí Nadace České spořitelny. Tato organizace má velice podobné projekty jako Výluka, tím pádem by nemusel být problém ve spojení. Navíc by Výluka poskytla unikátní projekt, který bude v České republice bezkonkurenční, a to webovou platformu Začni UČIT.cz. Je možné, že spojení těchto dvou organizací by mělo větší společenský dopad, než mají samostatně.

Seznam literatury

1. ANGELICA, E. 2001. *Crafting Effective Mission and Vision Statements*. Fieldstone Alliance. ISBN 978-0-940069-27-5.
2. ANHEIER, H. K., SALAMON, L. M. 2006. The nonprofit sector in comparative perspective. In *The Nonprofit Sector: A Research Handbook*. Yale University Press. ISBN: 9780300109030.
3. BORNER, A. P. 2016. *Crowdfunding – A succesful Way of New Venture Financing?* Hamburg: Tredition GmbH. ISBN 978-3-7345-1807-2.
4. BOUKAL, P. 2013. *Fundraising pro neziskové organizace*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-8793-0.
5. CAGAN, Marty, 2008. *Inspired: how to create products customers love*. [Sunnyvale], Calif: SVPG Press. ISBN 9780981690407.
6. DARUJEME.CZ 2017. *BEZPEČNÁ CESTA PRO VAŠE DARY*. Dostupné z www.darujme.cz
7. DEDOUCHOVÁ, M. 2001. *Strategie podniku*. Praha: C.H. Beck. ISBN 80-7179-603-3.
8. DRUCKER, P.F. 1994. *Řízení neziskových organizací, praxe a principy*. Praha: Management Press. ISBN 80-85603-38-1.
9. DVOŘÁKOVÁ, Z. a kol. 2007. *Management lidských zdrojů*. Praha: C.H. Beck. 978-80-7179-893-4.
10. FOTR, J., VACÍK, E., ŠPAČEK, M., SOUČEK, I. 2017. *Úspěšná realizace strategie a strategického plánu*. Praha: Grada. Expert (Grada). ISBN 978-80-271-0434-5.
11. FOTR, J., VACÍK, E., SOUČEK, I., ŠPAČEK, M., HÁJEK, S. 2012. *Tvorba strategie a strategické plánování*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-3985-4.
12. FRUHWIRTOVÁ, E. 2010. *Základy efektivního lobbingu*. Dostupné z: http://www.neziskovky.cz/sdata/Jak_efektivne_vyuzivat_lobbing_61.pdf
13. HANUŠOVÁ, S. a spol. 2017. *Chtějí zůstat nebo odejít? Začínající učitelé v českých základních školách*. Masarykova univerzita. ISBN 978-80-210-8889-4.
14. HLOUŠEK, J. 2000. *Občanské poradenské středisko, o.p.s.*, Dostupné z: http://www.neziskovky.cz/clanek/1156/511_559_565/fakta_legislativa-a-ucetnictvi_navody-legislativa_jak-zalozit-neziskovou-organizaci/
15. HRUŠKA, L.; HRUŠKOVÁ, A.; TOŠNER, J.; PILÁT, M. a kol. *Analýza o stavu dobrovolnictví v zahraničí a ČR*. Ostrava: ACCENDO. 2018.
16. JAKUBÍKOVÁ, D. 2012. *Marketing v cestovním ruchu*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-4209-0.
17. KEIL, M., AMERSHI, B., HOLMES, S., JABLONSKI, H., LÜTHI, E., MATOBA, K., PLETT, A., UNRUH, K. 2007. *Diversity Management Vzdělávací manuál*. Dostupné z www.idm-diversity.org/files/EU0708-TrainingManual-cs.pdf
18. KOTLER, KELLER. 2013. *Marketing Management – 14. vydání*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-4150-5-
19. KRECHOVSKÁ, M., HEJDUKOVÁ, P., HOMMEROVÁ D. 2018. *Řízení neziskových organizací - klíčové oblasti pro jejich udržitelnost*. Praha: Grada Publishing, ISBN 978-80-247-3075-2.

20. MACK, E. 2012. *A Brief History of Crowdsourcing. Crowdsourcing.* Dostupné z: <http://www.crowdsourcing.org/editorial/a-brief-history-of-crowdsourcing-infographic/12532>
21. MÜLLER, K., LABOUTKOVÁ, Š., VYMĚTAL, P. 2010. *Lobbying v moderních demokraciích.* Praha: Grada Publishing. ISBN 98-80-247-3165-0.
22. MŠMT. 2018. Hlavní závěry analýzy implementace společného vzdělávání v ob-
dobí 1.9.2016 – 31.10.2017. Dostupné z: https://docs.google.com/viewerng/viewer?url=http://www.inkluzevpraxi.cz//files/APIV/analyza_msmt.pdf
23. NIVEN, P. R. 2013. *Balanced Scorecard step-by-step for government and nonprofit agencies.* Wiley, ISBN 0-471-42328-9.
24. OECD. 2017. *Education at a Glance.* Dostupné z: www.oecd.org/about/publishing/corrigenda.htm
25. PELIKÁNOVÁ. 2016. *Účetnictví, daně a financování pro nestátní neziskovky, 3. aktualizované vydání.* Praha: Grada Publishing. ISBN: 978-80-271-0339-3.
26. PIROŽEK, P. 2005. *Management neziskových organizací.* VUT Brno. ISBN 80-214-2995-X.
27. SEDLÁČKOVÁ, 2009. *Strategická analýza, 2. přepracované a rozšířené vydání*
28. SRPOVÁ, J., SVOBODOVÁ, I., SKOPA, P. 2011. *Podnikatelský plán a strategie.* Praha: Grada Publishing. ISBN: 978-80-247-4103-1.
29. SVIDROŇOVÁ, M. 2013. *Sustainability Strategy of Non-Government Organisation in Slovakia.* Bratislava: Sprint. ISBN 80-8848-59-8.
30. SVOBODA, V. 2009. *Public relations moderně a účinně, 2. aktualizované a doplněné vydání.* Praha: Grada Publishing. 978-80-247-2866-7.
31. ŠEDIVÝ, M., MEDLÍKOVÁ, O. 2012. *Public relations, fundraising a lobbying: pro neziskové organizace.* Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-4040-9.
32. ŠEDIVÝ, M., MEDLÍKOVÁ, O. 2017. *Úspěšná nezisková organizace.* Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-4041-6.
33. ŠEDIVÝ, M., TURNEROVÁ, J. 2003. *Role správní rady v řízení neziskové organizace.* Informační centrum neziskových organizací, o.p.s. ISBN 80-86423-08-5.
34. REKTOŘÍK, J. a kol. 2010. *Organizace neziskového sektoru.* Ekopress. ISBN 978-80-86929-54-5.
35. ROLÍNEK, L. 2003. *Teorie a praxe managementu: (vybrané kapitoly).* České Budějovice: Jihočeská univerzita. ISBN 80-7040-613-5.
36. ŠMÍDA, F. 2007. *Zavádění a rozvoj procesního řízení ve firmě.* Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-1679-4.
37. TETŘEVOVÁ, L. 2008. *Veřejná ekonomie.* Praha: Professional Publishing. ISBN 978-80-86846-79-5
38. VEBER, J. 2009. *Management, základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita.* Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-274-1
39. VODÁČEK, L., VODÁČKOVÁ, O. 2009. *Moderní management v teorii a praxi.* Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-197-3.
40. VÍT, P. 2015. *Praktický Právní průvodce pro neziskové organizace.* Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-5477-2.
41. VOSTROVSKÝ, V.; ŠTŮSEK, J. 2008. *Strategické plánování neziskových organizací v podmínkách znalostní společnosti.* Agnes. ISBN: 978-80-903696-5-8.

42. VRZÁČEK, P. 2017. *Krabička poslední záchrany pro neziskové organizace*. Togga. ISBN 978-807476-116-4.
43. ZIELENICOVÁ, P. 2012. Doplnkový text k předmětu Pedagogika I. (dostupné z: https://kdf.mff.cuni.cz/vyuka/pedagogika/dopl_texty/Zacinajici%20ucitel.pdf).
44. ŽŮRKOVÁ, H. 2009. *Plánování a kontrola – klíč k úspěchu*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-1844-6.

Elektronické zdroje

1. <https://www.czso.cz/csu/czso/ceny-sledovanych-druhu-nemovitosti-ua-hytxd9pq>
2. https://www.czso.cz/csu/czso/zamestnanost_nezamestnanost_prace
3. <http://www.nuv.cz/p-kap/podpora-inkluzie>
4. www.msmt.cz
5. <http://www.msmt.cz/vzdelavani/skolstvi-v-cr/statistika-skolstvi/data-o-studentech-poprve-zapsanych-a-absolventech>
6. <https://www.cssd.cz/data/files/program-210x210-seda.pdf>
7. <https://www.spd.cz/program>
8. https://www.pirati.cz/assets/pdf/program_cerne_na_bilem.pdf;
9. https://www.kscm.cz/sites/default/files/soubory/Program%20KS%C4%8CM/volebni_program_kscm_pro_volby_do_ps_pcr_2017.pdf
10. <https://www.anobudelip.cz/file/edee/2017/09/program-hnuti-ano-pro-volby-do-poslanecke-snemovny.pdf>
11. <https://www.laboratornadacevodafone.cz/jak-se-zapojit/>
12. www.eduin.cz
13. www.otevreno.org
14. www.ucitelnazivo.cz
15. <http://www.msmt.cz/vzdelavani/skolstvi-v-cr/statistika-skolstvi/statisticka-rocenka-skolstvi-zamestnanci-a-mzdove-prostredky-8>
16. <https://www.pedagogicka-komora.cz/2019/01/analyza-msmt-k-platum-ucitelu-v-roce.html>
17. https://vdb.czso.cz/vdbvo2/faces/cs/index.jsf?page=vystup-objekt-parametry&z=T&f=TABULKA&sp=A&skupId=849&katalog=30852&pvo=MZD02-A&c=v3~11___RP2018QP4
18. <https://ib.fio.cz/ib/transparent?a=2601052235>
19. <https://avastfoundation.flexigrant.com/default.aspx>
20. www.blizksobe.cz/kontakt
21. [\(https://czech-republic.socialimpactaward.net/akceleracni-program/](https://czech-republic.socialimpactaward.net/akceleracni-program/)
22. <http://www.krsekfoundation.cz/>
23. [\(https://www.nanoenergies.cz/](https://www.nanoenergies.cz/)
24. [\(https://fundraising.cz/frin/registrace/](https://fundraising.cz/frin/registrace/)
25. <http://ashoka-cee.org/czech/o-nas/>
26. www.ucitelskaplatforma.cz

Seznam obrázků, tabulek a grafů

Obrázek 1 Matice hodnocení interních a externích faktorů (zdroj: Vlastní zpracování dle McKinsey 1970).....	46
Tabulka 1 SWOT matice (zdroj: Vlastní zpracování).....	31
Tabulka 2 VRIN analýza (zdroj: Vlastní zpracování podle Barney 1986).....	36
Tabulka 3 Přehled finančních darů Výluka, z.s. (zdroj: Vlastní zpracování dle stavu transparentního účtu – dostupné z: https://ib.fio.cz/ib/transparent?a=2601052235).....	39
Tabulka 4 Hodnocení interních faktorů (zdroj: Vlastní zpracování).....	45
Tabulka 5 Hodnocení externích faktorů (zdroj: Vlastní zpracování).....	45
Tabulka 6 Rozpočet Výluky pro období 4/2018 - 12/2020 (zdroj:Vlastní zpracování)	49
Tabulka 7 Scénáře budoucího vývoje (zdroj: Vlastní zpracování).....	49
Tabulka 8 KPI's v oblasti personálního zajištění (zdroj: Vlastní zpracování).....	54
Tabulka 9 KPI's v oblasti programové činnosti (zdroj: Vlastní zpracování).....	55
Tabulka 10 KPI's v oblasti marketingu (zdroj: Vlastní zpracování).....	56
Tabulka 11 KPI's v oblasti financování (zdroj: Vlastní zpracování).....	57
Graf 1 Počet neziskových organizací v letech 2005-2017.....	7
Graf 2 Počet absolventů pedagogických oborů v letech 2010 – 2017.....	27
Graf 3 Vývoj průměrných platů a mezd (zdroj: Vlastní zpracování dle Lednové 2019, MŠMT).....	28

Evidence výpůjček

Prohlášení:

Dávám svolení k půjčování této diplomové práce. Uživatel potvrzuje svým podpisem, že bude tuto práci řádně citovat v seznamu použité literatury.

Jméno a příjmení: Michaela Kladivová

V Praze dne: 02. 05. 2019

Podpis:

Jméno	Oddělení/ Pracoviště	Datum	Podpis