

**České vysoké učení technické v Praze  
Masarykův ústav vyšších studií**

**Řízení rozvojových projektů**

**Bc. Monika Chotová**

**Faktory úspěchu neziskové organizace**

Diplomová práce

Praha 2016

Vedoucí diplomové práce: doc. PhDr. Jana Marie Šafránková CSc.

Oponent diplomové práce:

Datum obhajoby:

Hodnocení:

# ČESKÉ VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V PRAZE MASARYKŮV ÚSTAV VYŠŠÍCH STUDIÍ

---

## **Zadání diplomové práce**

Školní rok: 2014/2015

Jméno a příjmení: Monika Chotová

Studijní program: Řízení rozvojových projektů

Obor studia: Řízení regionálních projektů

Forma studia: prezenční

**Téma práce:** Faktory úspěchu neziskové organizace

**Téma práce v anglickém jazyce:** Success factors of non-profit organization

## **Zásady pro vypracování práce**

**Cíl práce (stručné vymezení zkoumaného problému):** Zpracování teoretických východisek faktorů, které jsou nezbytné pro fungování úspěšné neziskové organizace s výhledem dlouhodobé udržitelnosti a analyzování současného stavu ve vybrané neziskové organizaci včetně zhodnocení výsledků a navržení konkrétních doporučení.

**Teoretická východiska:** Problematika neziskového sektoru se zaměřením na školský sektor. Vymezení pojmu veřejná, státní správa, samospráva, fundraising a fondy EU. Charakteristika neziskové organizace, systém fungování, legislativa, prvky, determinanty strategie, organizační kultura, motivace zaměstnanců v neziskovém sektoru.

Charakteristika systému kroků k fungování neziskové organizace a aplikace získaných teoretických poznatků do praxe. Východiskem pro diplomovou práci jsou poznatky a informace získané z předmětů Regionální a municipální ekonomika, Regionální politika, Hospodářská, sociální a územní soudržnost EU, Fungování, organizace a legislativa veřejné správy, Programování a projektování v ČR a EU a Sociální kompetence v projektovém řízení.

**Metody práce:** Analýza současného stavu vybrané organizace a získání poznatků o tom, jaký postoj k dané problematice mají její zaměstnanci za použití metod:

Teoreticko – analytická metoda

Empirická metoda

Studium dokumentů

Projektový přístup

**Rámcová osnova:**

Úvod

Veřejná správa

vymezení pojmů veřejná správa a státní správa, samospráva

fundraising a fondy EU

Nezisková organizace

vymezení pojmu organizace a neziskové organizace

prvky a determinanty neziskové organizace

strategie, organizační kultura a image organizace

motivace zaměstnanců v neziskové organizaci

Analýza současného stavu organizace z hlediska faktorů úspěchu neziskové organizace, organizace Střední školy – Centrum odborné přípravy technickohospodářské v Praze

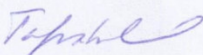
cíl a metody šetření, vyhodnocení a analýza dat, identifikace nedostatků ve vybrané organizaci, návrh konkrétních doporučení

závěr a doporučení pro praktické využití výsledků v neziskové organizaci

### Základní odborná literatura:

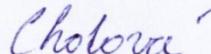
- BOUKAL, Petr. *Fundraising pro neziskové organizace*. 1. vyd. Praha: Grada, 2013, 260 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4487-2.
- DOLEŽAL, Jan, Pavel MÁCHAL a Branislav LACKO. *Projektový management podle IPMA*. 1. vyd. Praha: Grada, 2009, 507 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2848-3.
- FIŠER, Roman a Olga MEDLÍKOVÁ. *Procesní řízení pro manažery: jak zařídit, aby lidé věděli, chtěli, uměli i mohli*. 1. vyd. Praha: Grada, 2014, 173 s. Manažer. ISBN 978-80-247-5038-5.
- ŠEDIVÝ, Marek a Olga MEDLÍKOVÁ. *Public relations, fundraising a lobbying: pro neziskové organizace*. 1. vyd. Praha: Grada, 2012, 138 s. Management (Grada). ISBN 978-80-247-4040-9.
- ŠEDIVÝ, Marek a Olga MEDLÍKOVÁ. *Úspěšná nezisková organizace: jak zařídit, aby lidé věděli, chtěli, uměli i mohli*. 2., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2011, 155 s. Management (Grada). ISBN 978-80-247-4041-6.
- VALIŠOVÁ, Alena, Hana KASÍKOVÁ. *Pedagogika pro učitele: podoby vyučování a třídní management, osobnost učitele a jeho autorita, inovace ve výuce, klíčové kompetence ve vzdělávání, práce s informačními prameny, pedagogická diagnostika*. 2. rozš. a aktualiz. vyd. Praha: Grada, c2011, 456 s. ISBN 978-802-4733-579.

**Vedoucí práce:** doc. PhDr. Jana Marie Šafránková CSc.

**Podpis vedoucího práce:** 

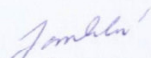
**Datum odevzdání zadání:** 26. listopadu 2014

**Datum odevzdání práce:** 4. 1. 2016

**Podpis studenta stvrzující přijetí zadání práce:** 

*Toto zadání platí tři po sobě jdoucí semestry od data odevzdání zadání.*

**Schválení zadání DP**

2. 12. 2014   
**Datum a podpis vedoucího programu**

  
**podpis ředitele MÚVS**

**Prohlášení:**

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci zpracovala samostatně a že jsem uvedla všechny použité informační zdroje.

V Praze, datum

.....  
podpis diplomanta

## **Poděkování**

Děkuji vedoucímu diplomové práce doc. PhDr. Janě Marii Šafránkové CSc. za odborné vedení, cenné rady, vstřícné jednání a trpělivost.

Poděkování patří také respondentům, kteří ochotně vyplnili dotazníky a zodpověděli otázky k rozhovoru pro mou praktickou část.

### **Identifikační záznam**

CHOTOVÁ, Monika. *Faktory úspěchu neziskové organizace*. Praha, 2016. 133 stran, 11 stran příloh. Diplomová práce. České vysoké učení technické v Praze, Masarykův ústav vyšších studií, Řízení rozvojových projektů. doc. PhDr. Jana Marie Šafránková CSc.

### **Abstrakt**

Diplomová práce „Faktory úspěchu neziskové organizace“ je věnována oblasti neziskového sektoru. Cílem práce je analýza faktorů úspěšnosti neziskové organizace a zhodnocení konkrétní státní příspěvkové organizace z hlediska její efektivnosti a dlouhodobé udržitelnosti. Analýza organizace je provedena pomocí SWOT analýzy, nestrukturovaných rozhovorů a dotazníkového šetření. Získané výsledky jsou vyhodnoceny a na identifikované nedostatky jsou navržena konkrétní doporučení.

### **Abstrakt v anglickém jazyce**

The diploma thesis "Success factors of non-profit organization" is dedicated to non-profit sector. The aim of the thesis is to analyze success factors of non-profit organization and evaluation of specific governmental organization in terms of its effectiveness and long-term sustainability. Analysis of the organization is carried out using a SWOT analysis, unstructured interviews and questionnaires survey. The results obtained are evaluated and the identified deficiencies are designed for specific recommendations.

### **Klíčová slova**

Neziskové organizace, veřejná správa, fundraising, strukturální a investiční fondy, organizační kultura, motivace zaměstnanců, příspěvková organizace.

### **Klíčová slova v anglickém jazyce**

Non-profit organizations, public administration, fundraising, structural and investment funds, organizational culture, motivation of employees, semi-budgetary organization.



## Obsah:

Předmluva .....	10
Úvod .....	11
1. Problematika neziskové organizace .....	14
1.1. Základní charakteristika neziskového sektoru .....	14
1.2. Neziskový sektor a veřejná správa .....	22
1.3. Současné neziskové organizace v ČR .....	27
1.4. Prvky a determinanty neziskové organizace .....	31
2. Faktory úspěchu neziskové organizace .....	37
2.1. Strategie dlouhodobé udržitelnosti .....	37
2.2. Zdrojové zajištění organizace .....	44
2.3. Organizační kultura neziskové organizace .....	50
2.4. Motivace zaměstnanců .....	57
2.5. Spolehlivost a důvěryhodnost .....	65
3. Příspěvková organizace jako konkrétní příklad státní neziskové organizace .....	67
3.1. Charakteristika příspěvkové organizace .....	67
3.2. Škola jako příklad příspěvkové organizace .....	71
3.3. Profil střední školy – Centrum odborné přípravy technickohospodářské .....	76
3.4. SWOT analýza organizace .....	81
3.5. Analýza výsledků šetření v organizaci .....	88
3.6. Návrhy a doporučení .....	120
Závěr .....	122
Seznam použitých zdrojů .....	126
Seznam tabulek .....	132
Seznam grafů .....	134
Seznam obrázků .....	134
Přílohy .....	135
Příloha 1: Gruberova a Mohrova tabulka portfolia neziskové organizace .....	135
Příloha 2: Systém členění neziskových organizací v USA .....	136
Příloha 3: Dotazník .....	137

## Předmluva

Hlavním záměrem diplomové práce je analýza faktorů úspěšnosti neziskové organizace a zhodnocení konkrétní státní příspěvkové organizace z hlediska její efektivity.

Téma práce jsem si zvolila z několika důvodů. V první řadě navazuje na poznatky, které jsem získala ze studovaných předmětů magisterského studia, mezi které patří oblast regionální politiky, veřejné správy a programování a projektování v ČR a EU. Díky bakalářskému studiu se zaměřením na personální management v průmyslových podnicích, jsem si osvědčila oblast řízení lidských zdrojů, díky kterým jsem se ve své práci mohla zaměřit také na oblast měkkých faktorů. Druhým důvodem ke zpracování tématu, bylo umožnění Střední školou – Centrem odborné přípravy technickohospodářské, uskutečnit zde praktickou část práce. V této neziskové organizaci jsem v roce 2009 úspěšně složila maturitní zkoušku. Bylo zajímavé se na toto místo vrátit a spolupracovat s vedením organizace a jejími pracovníky resp. učiteli, kteří zůstali z velké části ve stejném složení, jako před lety. Při této skutečnosti, jsem mohla poskytnout poměrně objektivní ucelený názor, který zhodnocuje organizaci jako efektivní či nikoli. Posledním důvodem ke zpracování diplomové práce, která je zaměřena na organizace v neziskovém sektoru, je to, že bych se sama ráda v budoucnu realizovala ve státní správě. Při psaní diplomové práce jsem se snažila sbírat co možná nejnovější informace z literárních i internetových zdrojů a během celého roku aktivně reagovat na změny, které vznikaly v důsledku nového programového období 2014-2020. Také nový občanský zákoník přináší pro neziskové organizace řadu změn, které jsou v práci popsány.

# Úvod

V diplomové práci se autorka zabývá problematikou neziskových organizací a veřejné správy, která je stále aktuálnějším tématem.

Cílem práce je zhodnotit konkrétní neziskovou organizaci z hlediska její efektivity na základě nastudované odborné literatury a provedené analýzy organizace a následně stanovit doporučení vedoucí k odstranění zjištěných aktuálních nedostatků.

Autorka diplomové práce si zvolila čtyři následující výzkumné otázky:

- „Předpokládám, že organizace poskytuje svým zaměstnancům pevné zázemí a nevrhá je do pocitu nejistoty.“
- „Předpokládám, že zaměstnanci se ztotožňují s předmětem a posláním organizace a jsou schopni ho správně interpretovat.“
- „Předpokládám, že zaměstnanci nejsou spokojeni se svým platovým ohodnocením.“
- „Předpokládám, že vedení organizace si není vědomo možnosti čerpání finančních zdrojů z evropských fondů.“

V závěru práce jsou výzkumné otázky zhodnoceny na základě komplexních výsledků vycházejících z praktické části práce.

Ve své práci se autorka zaměřuje zejména na oblasti řízení, prosazování organizace navenek a práci s lidmi, protože právě lidé jsou v neziskovém sektoru naprosto klíčovým potenciálem. To, že zájem o tuto problematiku narůstá, potvrzuje fakt, že oproti předešlým rokům se české neziskové organizace aktivněji zapojují do veřejného života a dění ve svých komunitách, a proto se autorka domnívá, že neziskový sektor je významný a z dlouhodobého hlediska perspektivní.

Autorka práce ve své práci reaguje na aktuální informace. Současným nedostatkem je absence publikovaných dat, které by byly zaměřeny na státní neziskové organizace. Z tohoto důvodu byla některá data autorkou práce osobně vyžádána od Českého statistického úřadu (dále jen „ČSÚ“) resp. od oddělení netržní ekonomiky. Mezi tyto data patří počet státních neziskových organizací a rozdělení podle zřizovatele dle jednotlivých krajů.

Část státních neziskových organizací tzv. „vládních“ organizací jsou ČSÚ šetřeny výkazem VI 1-01. Velké vládní organizace předávají data na Ministerstvo financí ČR v rámci Státní pokladny. Publikace se z těchto dat ovšem nedělají. Řada informací byla konzultována s odborníky na tuto problematiku. Příkladem může být nadace Neziskovky.cz, která funguje jako klíčové informační a vzdělávací centrum. Své připomínky a podněty vnesli také respondenti, kteří se podíleli na analytické části diplomové práce.

Obsah diplomové práce je uspořádán do tří kapitol, od širokého pojetí problematiky neziskové organizace k co nejkonkrétnějším příkladu státní příspěvkové organizace.

V teoretické části jsou čtenáři v rámci první kapitoly uvedeni do problematiky neziskové organizace, kde jsou vymezeny hlavní rozdíly a podobnosti se ziskovými organizacemi. Následně je podrobně vymezen pojem nezisková organizace a její následné členění v rámci národního hospodářství.

Další část kapitoly se zaměřuje na to, jak je neziskový sektor ovlivňován veřejnou správou. Kapitola je obohacena o aktuální informace týkající se neziskových organizací v ČR, které reagují na dokument „Státní politika vůči nestátním neziskovým organizacím na léta 2015 – 2020“. Autorka hodnotí a porovnává stabilitu českého neziskového sektoru, úroveň legislativy a finanční zajištění neziskových organizací se střední a východní Evropou a Eurasií. Věnuje se také tomu, jaké finanční zdroje využívá průměrná nezisková organizace a klade důraz na vícezdrojové financování. Upozorňuje rovněž na změny, které vznikly v lednu 2014 poté, co vstoupil v platnost nový občanský zákoník (dále jen „NOV“) a upozorňuje na stávající absenci právního ukotvení pojmu neziskové organizace. Informuje o vývoji státních i nestátních neziskových organizací v několika posledních letech. První kapitola je zakončena krátkým úvodem do historie neziskových organizací, popsáním vnějších a vnitřních faktorů mající vliv na neziskové organizace a pospáním analýz vedoucí k určení těchto faktorů.

Druhá kapitola se zabývá formulací faktorů úspěšnosti neziskové organizace. V rámci dlouhodobé udržitelnosti jsou popsány pojmy, jako je vize, poslání, cíle, právní forma, druhy marketingových strategií, které jsou typické pro neziskové organizace. Značná část kapitoly je věnována zdrojovému zajištění organizace, která poukazuje na to, že neziskové organizace mají k dispozici nemalý počet zdrojů z širokého spektra oblastí.

Dále se autorka práce věnuje fundraisingu jako nástroji zdrojového zajištění organizace, domácím veřejným rozpočtům a strukturálním a investičním fondům jako samostatného zdroje financování. Kapitola popisuje organizační kulturu, její jednotlivé typologie, které jsou autorkou práce buď doporučeny či nikoli pro použití v neziskovém sektoru a následně je popsána motivace zaměstnanců, která je často spojena s vyšší úrovní vnitřní motivace jedince. Druhá kapitola je zakončena kritérii, podle kterých můžeme zhodnotit spolehlivost a důvěryhodnost konkrétní organizace.

Třetí kapitola charakterizuje příspěvkovou organizaci a představuje problematiku školského managementu s přímou návazností na konkrétní příklad příspěvkové organizace. Ta je komplexně představena a analyzována pomocí SWOT analýzy a kvantitativního průzkumu. V práci se prolínají teoretické poznatky s reálnými výsledky analyzované společnosti, ale také s údaji ČSÚ a daty získanými z Ministerstva školství.

Tato práce obsahuje postupy, rady a doporučení, které vycházejí z nastudované odborné literatury, internetových zdrojů a provedeného kvantitativního průzkumu. Výstupem je analýza faktorů úspěšnosti moderní neziskové organizace, a to jak uvnitř, tak i navenek a zhodnocení konkrétní státní příspěvkové organizace z hlediska její efektivity.

Tato práce není zaměřena na krátkodobě existující organizace, ale naopak zacílena na veřejně prospěšné organizace s výhledem dlouhodobé udržitelnosti.

# 1. Problematika neziskové organizace

Tato kapitola vymezuje pojem organizace a nezisková organizace a upozorňuje na existenci hlavních rozdílů mezi ziskovým a neziskovým sektorem. Člení neziskový sektor z hlediska národního hospodářství a upozorňuje na důležitost a provázanost s veřejnou správou. Podává aktuální informace o neziskových organizacích v ČR, jejich počtu a dokumentech, které je ovlivňují. V rámci dlouhodobé udržitelnosti organizace, upozorňuje na vícezdrojové financování. Dále je jejím obsahem informace o vnějších a vnitřních faktorech, které mají vliv na danou neziskovou organizaci a jsou popsány analýzy, kterými můžeme tyto faktory určit. Je zde pojednáváno o dovednostech a schopnostech, které jsou nezbytné pro úspěšné konkurování na trhu.

## 1.1. Základní charakteristika neziskového sektoru

Organizace je předmětem řady oborů, na kterou lze nahlížet z různých úhlů pohledu. Kromě ekonomie a managementu, je součástí také jiných vědních oborů, jako je psychologie, sociologie, sociální antropologie apod.

Současná dynamika stále vznikajících zcela nových organizací, organizací slučujících se, rozdělujících se a organizacích, které zcela zanikají, je nevídaná. Podle Novotné můžeme organizaci chápat jako „věc“, jakýsi útvar či systém, který se neobejde bez organizování, kdežto organizovat můžeme i bez organizací. Tento útvar je složen z několika částí a jako tu nejzákladnější vnímá aktéry. Výsledkem činnosti aktérů je produkt, což jsou hmotné statky – výrobky a nehmotné statky – služby. Činnost aktérů v organizaci přináší užitek za uspokojování potřeb nabízeným produktem. (Novotná, 2008, s. 8 -37)

Zůstaneme-li u pojetí organizace jako „věci“ a organizování jako „činnosti“, dle autorky práce je výstižnější tato definice: „*Organizace je výsledek organizování, vnitřní formalizované, zpravidla hierarchické uspořádání celku, určení relativně trvalejších vztahů nadřízenosti a podřízenosti, vymezení působnosti, pravomocí a odpovědností apod.*“ (Veber et al., 2009, s. 218)

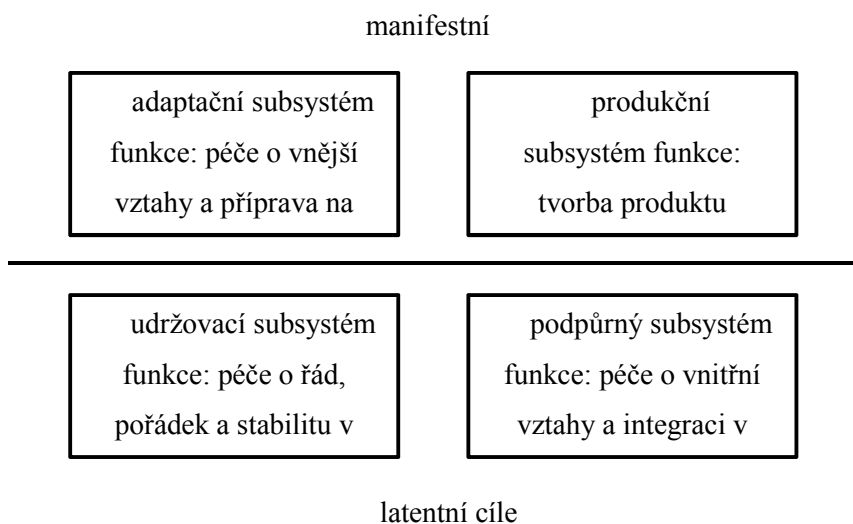
Dále Novotná uvádí, že: „*Organizace je založena za účelem dosahování cílů, je založena jako nástroj jejich dosahování.*“ (Novotná, 2008, s. 35). Tyto cíle mají zmínění aktéři a jsou to právě jejich konkrétní potřeby, které mají být naplněny.

Z toho vyplývá, že za cílem organizace vždy musíme vidět aktéra, který tento cíl má (Novotná, 2008, s. 35).

Tyto cíle se dělí na:

- **Manifestní cíle** (zjevné) - jsou organizací zveřejňovány. Úspěšnost organizace bývá aktéry, ale především těmi ostatními často posuzována podle dosahování právě těchto cílů. Tyto cíle se proměňují pomaleji a mají statictější charakter než cíle latentní. Jsou spíše formálního a legálního charakteru.
- **Latentní cíle** (skryté) – jsou organizací nezveřejňovány. Úspěšnost organizace bývá často posuzována podle dosahování těchto cílů. (Novotná, 2007, s. 35)

Organizace jako systém, je tvořena subsystemy, které jsou zaměřeny jak na manifestní, tak na latentní cíle. Pro dobré fungování organizace by měl být celý systém v rovnovážném a optimálním stavu tak, jak je znázorněno na Obrázku 1. (Novotná, 2008, s. 36)



**Obrázek 1:** Manifestní a latentní cíle (zdroj: upraveno dle Novotná, 2008, s. 36)

## **Rozdíl mezi ziskovou a neziskovou organizací**

Obecně je za podnik považován subjekt, ve kterém jsou přeměňovány vstupy na výstupy. (Srpová, Řehoř et al., 2010, s. 35) Podnikatele definuje NOZ účinný od 1. ledna 2014 takto: „*Kdo samostatně vykonává na vlastní účet a odpovědnost výdělečnou činnost živnostenským nebo obdobným způsobem se záměrem činit tak soustavně za účelem dosažení zisku, je považován se zřetelem k této činnosti za podnikatele.*“ (Vít, 2015, s. 23)

Z definice vyplývá, že podnikáním je každá činnost:

- za jejíž výsledky nese podnikatel veškeré riziko,
- která není vykonávána nahodile, nýbrž opakovaně a pravidelně,
- která má za účel dosažení zisku, přičemž podstatný je pouze účel, nikoli výsledek. (Vít, 2015, s. 23)

Otázkou zůstává, zda při tomto pojetí, můžeme považovat zisk za vhodné kritérium měření efektivnosti činnosti podniku. Autoři Šedivý a Medlíková tvrdí, že „*firma je úspěšná, když poctivě a eticky podniká a dosahuje více let po sobě zisku.*“ (Šedivý, Medlíková, 2012, s. 16) V tom je zásadní rozdíl mezi ziskovou a neziskovou organizací, protože „*nezisková organizace je úspěšná, jestliže více let po sobě poctivě a transparentně naplňuje svoje poslání a hospodaří s vyrovnaným rozpočtem.*“ (Šedivý, Medlíková, 2012, s. 16)

Rozdíl můžeme vidět již na úplném začátku existence neziskové organizace. Impulsem je myšlenka, nápad, že chcete něco udělat. V ziskové organizaci chtějí začít podnikat, aby vydělali peníze. V neziskovém sektoru je nápad považován za prostředek, který někomu pomůže, aniž by bylo prvoplánově očekáváno zbohatnutí. (Šedivý, Medlíková, 2012, s. 16)

Existují tři základní rozdíly mezi neziskovým a ziskovým sektorem, které spočívají v nakládání se ziskem/hospodářským výsledkem, ve strategii a v marketingu:

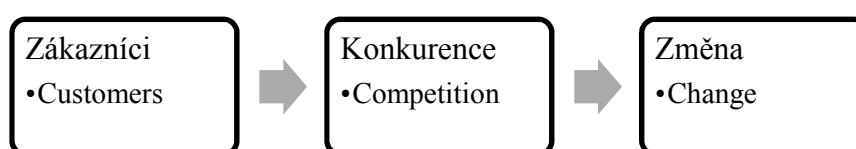
- 1) Zisk bývá firmou rozdělen mezi své vlastníky, kdežto neziskovou organizací je převáděn hospodářský výsledek do dalšího roku bez toho, aby byl rozdělen mezi zakladatele.
- 2) Firemní strategie firmy je zaměřena na generování zisku, naproti tomu strategie neziskové organizace je zaměřena na efektivní naplňování jejího poslání.



- 3) Marketing firmy je zaměřen na zákazníka, marketing neziskové organizace pracuje s klienty a dárci. (Šedivý, Medlíková, 2012, s. 20)

Ačkoli byly právě uvedeny základní rozdíly mezi ziskovou a neziskovou organizací, existují faktory, které jsou společné pro obě prostředí.

Podle Hammera existují tři hlavní fenomény současného světa, podle kterých jsou organizovány veškeré kritické projevy či faktory současné hospodářské situace. Hovoříme o tzv. třech C. (Řepa, 2012, s. 20)



**Obrázek 2:** Tři C (zdroj: upraveno dle Řepa, 2012, s. 20)

Dříve bylo zákazníků nadbytek a firmy mnohdy nedokázaly jejich zájem uspokojit. V současné situaci je tomu ale naopak a zákazníků je nedostatek z důvodu nasycenosti trhu. Zákazníci si mají z čeho vybírat, a proto jsou dnes rozhodující průzkumníci trhu, marketingoví specialisté či obchodníci. To nás přivádí k dalšímu faktoru, konkurenci. Také povaha konkurence je oproti dřívějším dobám odlišná. V minulosti si firmy konkurovaly především cenou a více, než na kvalitu byla soustředěna pozornost na kvantitu. Dnes je tomu naopak a je třeba hledat i jiné formy konkurence, jako je zmíněná kvalita, doplňkové služby, individuální přístup, aktuálnost, atraktivnost výrobku a další. Posledním fenoménem je změna, která je v současných podmínkách, kdy je apelováno na flexibilitu a inovace, vyžadována prakticky neustále a stává se běžnou součástí organizace. Firmy musí rychle reagovat na změny trhu a poptávku zákazníků. (Řepa, 2012, s. 20 - 21)

## Vymezení pojmu nezisková organizace

Pojem nezisková organizace je pojem, který se často používá, i když není charakterizován žádným právním předpisem v České republice. Mluví se o speciálním zákonu, jež by definoval neziskovou organizaci, její předmět činnosti, způsoby vzniku, hospodaření, popř. jakým způsobem bude její činnost zdaněna. (Merlíčková, Růžičková, 1999, s. 9) Při interpretaci neziskové organizace se zpravidla vychází ze zákona o daních z příjmu (Zákon č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů, ve znění pozdějších předpisů.), že jde o organizace charakteru právnické osoby, které byly založeny za jiným účelem, než k podnikání. (Otrusínová, 2011, s. 2) Ačkoli mnohdy je to, co dělají, stojí dost peněz, bývají obtížnější a podceňovanější a ještě navíc jsou na ně kladeny stejné nároky jako na vysoce postavené manažery ve velkých korporacích. (Šedivý, Medlíková, 2011, s. 12)

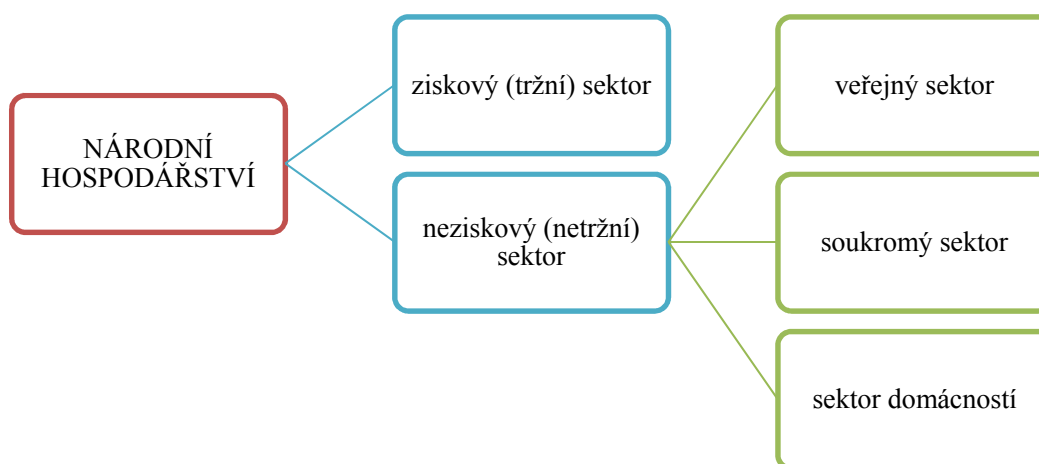
Mezi základní typy neziskových organizací patří obecně prospěšná společnost, občanské sdružení, nadace a nadační fond. (Hroncová, 2010, s. 11) Předmětem činnosti neziskových organizací jsou aktivity zejména v oblastech, které jsou důležité pro fungování společnosti a zároveň nejsou pokrývány podnikatelskými subjekty, jako je vzdělávání, kultura, zdravotnictví, sociální služby, charita, životní prostředí a veřejná správa. Jedná se o organizace, kde finanční zisk není nejdůležitějším motivem jejich existence a kde jakýkoliv zisk organizace musí být použit pro další činnost a rozvoj organizace. (Otrusínová, 2011, s. 1) Neziskové organizace nesmějí rozdělit svůj zisk po zdanění mezi své zakladatele, zaměstnance nebo členy svých orgánů, což ale neznamená, že by nemohly obdržet odměnu za práci pro danou organizaci. Zisk je kladným rozdílem výnosů a nákladů, který je již ponížěn o náklady na takovéto odměny. Neziskové organizace jsou povinny reinvestovat zisk zpět do své činnosti. (Vít, 2015, s. 29) „*Nezisková organizace je každá organizace, která byla založena za jiným účelem než k podnikání. (...) Cílovou funkcí neziskového sektoru je přímé dosažení užitku, který má často podobu veřejné služby.*“ (Otrusínová, 2011, s. 1) Jejich činností je tedy zejména provozování činnosti ve prospěch těch, kdo měli zájem na jejich fungování.

Organizace neziskového sektoru dělíme na:

- **vládní neziskový sektor** (veřejný sektor, tj. zejména organizační složky státu, územní samosprávné celky a příspěvkové organizace),
- **nevládní neziskový sektor** (třetí sektor, též soukromý neziskový sektor, tj. obecně prospěšné společnosti, nadace, politické strany, církve). (Otrusínová, 2011, s. 2)

V příloze 2, je jako doplňující příklad, vyobrazen systém členění neziskových organizací v USA.

Pro lepší pochopení principů, na kterých fungují neziskové organizace, je níže znázorněno jejich vymezení prostoru v rámci národního hospodářství.



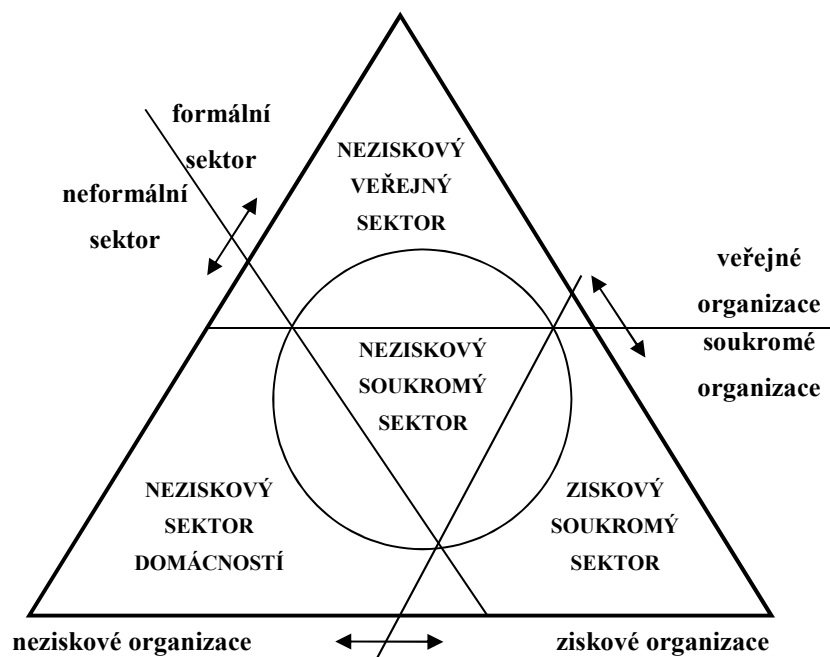
**Obrázek 3:** Členění národního hospodářství, vlastní úprava (zdroj: upraveno dle Rektorič et al., 2010, s. 14 – 21)

Sektory v národním hospodářství mají následující charakteristiky:

- **Ziskový sektor** – Představuje tzv. první sektor a jedná se o tu část národního hospodářství, ve které jsou organizace ziskového, formálního a soukromého charakteru, jejichž cílovou funkcí je zisk. Subjekty tohoto sektoru prodávají statky, které buď produkují, nebo distribuují a tím získávají prostředky, z kterých financují národní hospodářství. Statky jsou prodávány za tržní cenu, která je stanovena na základě vztahu nabídky a poptávky.

- **Neziskový sektor** – V této části národního hospodářství jsou organizace neziskového charakteru, jejichž cílovou funkcí není v tomto případě zisk, ale přímé dosažení užitku, nejčastěji v podobě veřejné služby.  
Z této definice je patrné, že tento netržní sektor je na rozdíl od toho tržního nositelem fundraisingových aktivit, které tato práce podrobněji rozebere v podkapitole 2.2.
- **Neziskový veřejný sektor** – jedná se o neziskovou, formální a veřejnou organizaci, také nazývanou jako druhý sektor, která je zakládána veřejnými subjekty s primárním cílem dosáhnout přímého užitku a je financována z veřejných financí. Cílovou funkcí je poskytování veřejné služby. Mezi subjekty, které tento sektor tvoří, patří organizační složky státu, krajů nebo obcí a příspěvkové organizace např. Národní muzeum v Praze. Ačkoli zde nezaujímá hlavní pozici, i zde má fundraising důležité zastoupení. Oproti neziskovému soukromému sektoru se liší svým založením, rozhodovacími procesy a financováním.
- **Neziskový soukromý sektor** – jedná se o neziskový, formální, soukromý sektor, který bývá také nazýván jako třetí či nevládní sektor. Je zakládán soukromými subjekty vkládáním prostředků do nestátních neziskových organizací, jako jsou např. občanská sdružení nebo nadace, bez toho, aby primárně očekávaly dosažení (finančně vyjádřitelného) zisku. Za cílovou funkci zde není totiž považován zisk, ale přímý užitek. V porovnání s předešlým sektorem se liší svou pozicí. Zde má fundraising kromě veřejných rozpočtů klíčovou funkci.
- **Sektor domácností** - Jedná se o neziskovou, neformální a soukromou organizaci, která má v rámci národního hospodářství význam pro formování občanské společnosti. (Rektořík et al., 2010, s. 14 – 21)

Následující obrázek znázorňující čtyřsektorové členění podle švédského ekonoma Pestoffa, znázorňuje výše zmíněné sektory v trojúhelníku, z něhož se dají charakteristiky organizací vyčíst. Velikost ploch se může měnit na základě konkrétních statistických údajů. (Rektořík et al., 2010, s. 16)



**Obrázek 4:** Členění národního hospodářství podle Pestoffa (zdroj: upraveno dle Rektorič et al., 2010, s. 16)

Hopkins (2009, s. 3) uvádí, že každý sektor musí pro efektivní fungování spolupracovat s ostatními sektory.

V odborné literatuře jsou základní charakteristické znaky neziskových organizací vymezeny takto:

- právnické osoby (s výjimkou organizačních složek státu),
- nejsou založeny za účelem podnikání a produkce zisku,
- uspokojují konkrétní potřeby občanů a komunit,
- mohou, ale nemusí, být financovány z veřejných rozpočtů.

(Otrusinová, 2011, s. 2)

Z tohoto výčtu je patrné, že se jedná o široké spektrum organizací a institucí, které hrají nezastupitelnou roli pro fungování každého státu.

## **1.2. Neziskový sektor a veřejná správa**

Činnost neziskového sektoru, neziskových organizací veřejných i soukromých, je z větší či menší části ovlivňován veřejnou správou. Veřejná správa zasahuje do realizačních procesů neziskového sektoru, a to i přesto, že u soukromých organizací to bývá proti jejich vůli. Je to z toho důvodu, že charakter neziskových organizací je veřejně prospěšný, a proto participuje na poslání a činnostech, které spadají do kompetence veřejného sektoru. Díky tomu mají nárok na čerpání financí z veřejných rozpočtů. (Rektořík et al., 2010, s. 77)

Neziskové organizace jsou vysoce závislé na orgánech státní správy, a proto bude tato oblast níže rozpracována.

### **Veřejná správa a její vliv na řízení neziskových organizací**

Veřejná správa sestává ze státní správy (ministerstev a jimi zřízených příspěvkových organizací) a samosprávy (do které patří kraje, města a obce a jimi zřízené příspěvkové organizace). (Šedivý, Medlíková, 2012, s. 47) Má za úkol spravovat, tedy řídit, udržovat a rozvíjet, veřejné záležitosti, které se realizují jako projev státní moci. Subjekty, které díky ní realizují veřejný zájem, tak dělají z toho důvodu, že to určil zákon a v rozsahu, v jakém to určil. Veřejná správa se dělí na státní správu a územní samosprávu. Správní činnost je možné vnímat jako prosazení autority státu a zákona s ohledem na občany. Důležité je umět určité techniky vládnutí, a také znát techniky řízení lidí a umění komunikace. Z hlediska procesního je správa postupem nebo souhrnem metod a dovedností, jak je možné zajistit hladké fungování organizací, předpisů a vztahů ve společnosti a na určitém území. (Heger, 2012, s. 39 – 42) Na obrázku 5 je uvedeno schéma veřejné správy.



**Obrázek 5:** Schéma veřejné správy (zdroj: upraveno dle Provazníková, 2009, s. 12)

V užším slova smyslu se veřejnou správou rozumí úřady, jež veřejnou správu konají. V širším slova smyslu se jedná o úřady veřejné správy, dále o vládu, parlament a soudy. Je to soubor vše důležitých procesů, které jsou řízené určitými zvláštními institucemi, které jsou zaměřené na řízení veřejných záležitostí. Veřejnou záležitostí se rozumí veřejný zájem, což je všechno, co se týká občana a jeho role v rámci celé společnosti. (Veřejná správa, 2015)

Někdy se v souvislosti s územní samosprávou mluví také o místní správě, což je termín, který označuje nejnižší úroveň územní veřejné správy. Jestliže je ale územní veřejná správa zřízena jen na určité úrovni, tak poté územní a místní správa splývají. V každém státě může být vhodný jiný model uspořádání územní veřejné správy a samosprávy. Svou roli hrají faktory jako tradice, národnostní poměry a aktuální rozložení politických sil. (Provazníková, 2009, s. 12)

### **Státní správa a její funkce**

Státní správa je součástí veřejné správy, která se realizuje jménem a s ohledem na zájem státu. Státní správa utváří celé jádro veřejné správy a je její nedílnou součástí. Státní správa se uskutečňuje na základě výkonné moci státu. I státní správu je možné vnímat z hlediska organizačního, tedy jako soubor státních orgánů, které ji uskutečňují. Kromě toho je možné státní správu vnímat také z hlediska funkčního. Státní správa má prováděcí, podzákonný a nařizovací charakter. Prováděcí charakter znamená, že je úkolem státní správy provádět zákony, které byly přijaty na základě legislativy a v případě, že dojde ke sporu, tak vyloží soudní pravomoc.

Státní správa není jen aktivitou pasivní či neutrální, ale musí dělat také mnoho aktivních kroků. S ohledem na zpětnou vazbu je možné říct, že právě ve státní správě se mnoho zákonů zrodí. Podzákonný charakter státní správy značí, že je státní správa vázána zákony a řídí se obsahem těchto zákonů. Nařizovací charakter znamená, že státní správa může konat správní akty, které jsou důležité s ohledem na adresáty. Má totiž pravomoc nařizovat. (Výkon státní správy – kompetence, 2015)

Státní správa může být realizována přímo i nepřímo. Vždy záleží na tom, které subjekty ji uskutečňují. Přímo státní správu vykonávají zejména orgány státní – jednotlivé organizační složky státu. Nepřímá státní správa se realizuje na základě veřejnoprávních korporací nebo se uskutečňuje i soukromým fyzickým či právnickým osobám. (Výkon státní správy – kompetence, 2015)

Státní správu není možné jen vykonávat, ale je třeba také mít nad její činností dohled. To platí zejména v těch situacích, kdy dekoncentrace státní správy obsahuje i státněsprávní působnosti na subjekty, které se liší od státu. Kontrolu aktivit státní správy je možné členit na vnitřní a vnější. Vnitřní kontrola znamená, že je kontrola realizována na základě samotné státní správy. Vnější kontrola se zaměřuje na ty subjekty, které stojí vně státní správy. (Výkon státní správy – kompetence, 2015)

Důležitou roli hraje i služební dohled, který se realizuje na základě organizace státní správy a svou roli hrají také vztahy nadřízenosti a podřízenosti. V rámci služebního dohledu jsou ohodnoceny také aspekty mimoprávní. Funkci kontrolní dělá instanční dozor, který se realizuje na základě správního řízení. Z kontrolního hlediska je speciálně důležité přezkumné řízení, neboť z toho důvodu, aby přezkoumání rozhodnutí proběhlo, není důležité podání opravného prostředku účastníkem, ale je také podstatné, aby se takové řízení zrealizovalo na základě myšlenek nadřízeného orgánu. (Výkon státní správy – kompetence, 2015)

### **Specifika samosprávy**

Samosprávou se obecně rozumí právo realizovat určité záležitosti samovolně. Samosprávu je možné vnímat ze dvou rovin. Zaprvé je jí možné označovat aktivitu svazků územní samosprávy. Ve druhé rovině je možné samosprávu považovat za zájmovou samosprávu, kterou mohou uskutečňovat různé zájmové komory jako advokátní komora, lékařská komora, atp. Oběma zmíněným rovinám je charakteristický jeden znak, a to, že jsou protikladem ke státní správě.



Dále je charakteristická závislost na úrovni decentralizace. Samosprávu je možné vnímat jako určitý výraz autonomie či nezávislosti na konkrétním celku. (Pojem samospráva, © 2015)

Vývoj územní samosprávy je spojený s úlohou státu. Společně se vznikem státu také začaly vznikat menší útvary, kde se lidé sbližovali. Lidé měli totiž tendenci spolu začít blíže komunikovat nebo pod vlivem různých faktorů se spojovat. Typickým příkladem takového spojení jsou sídelní útvary na křižovatkách obchodních cest. Svou roli sehráli ekonomické faktory, kulturní i jazykové aspekty. Sídelní útvary si v určitých oblastech společenského života získávaly postupně nezávislost na státu. Sídla začala propojovat geografická poloha, ale i ostatní aspekty. (Provazníková, 2009, s. 14)

Územní samospráva vznikala buď přirozeně, nebo také uměle. Přirozeně vznikala města, obce a municipality. Bylo zde větší nebo menší množství lidí, kteří bydleli na stejném místě. Obec se tak postupně začala stávat základem společnosti a sdružovali se v ní ti lidé, kteří měli na jejím území bydliště a rozvíjeli tam své vlastní ekonomické aktivity. V novověku patřila obec do základního stupně samosprávy a dokonce zabezpečovala pro své občany některé výrobky nebo služby. Uměle utvořená samospráva vznikala z vůle státu. Byl to vyšší stupeň územní samosprávy na regionální úrovni, kde žili obyvatelé více měst a obcí v konkrétní oblasti a docházelo ke spojení společných zájmů na střední úrovni. Podobně jako obce, tak i regiony začali zabezpečovat pro své občany i určité veřejné služby. Obliba regionů se rozšířila až v 70. letech 20. století v souvislosti se zvyšující se důležitostí rolí vyšších stupňů územní samosprávy, a také s potřebou snižovat meziregionální rozdíly v ekonomickém potenciálu. Do popředí zájmu se tak dostala také regionální politika, která byla součástí hospodářské politiky státu. (Provazníková, 2009, s. 14)

Aby bylo možné zabránit zvyšující se zadluženosti územních samospráv, které měly i negativní vliv na zadluženost státu, začaly se redukovat transfery ze státních rozpočtů do municipálních rozpočtů. Dále také pokračovaly tendence v přesouvání odpovědnosti za realizaci určitých služeb na nižší úroveň, což si žádalo vysoké finanční nároky na rozpočty územních samospráv. Zmíněné problémy vedly k tomu, že se v řadě zemí uskutečnily reformy územní veřejné správy. (Provazníková, 2009, s. 15)

Reformy se zaměřovaly na:

- strukturu územní samosprávy a velikost obcí a měst,
- funkce územní samosprávy,
- zlepšování územní samosprávy,
- zlepšení efektivnosti veřejného sektoru,
- finanční stránku samospráv,
- moc státu při rozhodování o územních samosprávách. (Provazníková, 2009, s. 15)

Územní samospráva je reprezentantem občanů, jejich zájmů a preferencí. Rozhodování se zakládá na veřejné volbě, která se může realizovat buď přímou volbou, nebo nepřímou volbou. Přímá volba znamená, že občané sami přímo rozhodují o důležitých otázkách v konkrétní obci či regionu. Nepřímou volbou se myslí rozhodování na základě zvolených zástupců, což jsou tzv. zastupitelé. (Provazníková, 2009, s. 16)

Aby mohla územní samospráva vůbec existovat, je nutné uskutečňovat své funkce a v každém státě se musí utvářet legislativní a ekonomické předpoklady. Legislativa prostřednictvím zákonů zadává vznik a postavení jednotlivých stupňů územní samosprávy. Dochází k určení jejich pravomocí, působnosti a odpovědnosti. Legislativa také upravuje organizaci a členění územní samosprávy. Dále určuje rozsah působnosti a určuje i vztahy mezi stupni územní samosprávy navzájem. Velmi podstatné je také určení ekonomických předpokladů, jež jsou nutné pro správné fungování územních samospráv. Do ekonomických předpokladů se řadí vlastnictví majetku a právo hospodařit s majetkem, s ohledem na vlastnické právo. Dále je důležitá možnost získávání vlastních peněžních prostředků, které jsou důležité pro sestavení vlastního rozpočtu. (Provazníková, 2009, s. 16)

Územní veřejná správa se v některých státech může uspořádat do jedné, dvou či tří úrovní. To vše závisí také na historických tradicích a změn uskutečněných ve struktuře veřejné správy. Ve federativních státech je to, že zde není regionální úroveň, nahrazena existencí federálních zemí. Je zde oddělená úroveň vlády od centrální vlády. Střední úroveň vlády má jasně dané kompetence a pravomoci. V unitárních státech je možné najít tříúrovňovou územní samosprávu, ale i dvoustupňovou územní samosprávu. Třístupňovou územní samosprávu lze najít ve Francii, Itálii, Španělsku, Velké Británii a v Polsku.

Dvoustupňová je v Dánsku, Řecku, Maďarsku, Lotyšsku, Nizozemsku, České republice, Portugalsku, Rumunsku a Švédsku. Jednu úroveň územní samosprávy má Kypr, Estonsko, Finsko, Litva, Lucembursko, Malta, Bulharsko a Slovinsko. Jednostupňová bývá v těch státech, které mají menší demografickou velikost. (Provazníková, 2009, s. 19)

### 1.3. Současné neziskové organizace v ČR

České neziskové organizace se oproti předešlým rokům aktivněji zapojují do veřejného života a dění ve svých komunitách, čímž zvyšují svoji viditelnost. Příkladem může být stále více probíhající komunikace mezi neziskovými organizacemi a veřejností na sociálních sítích a internetu. Z mezinárodního hodnocení Americké agentury pro mezinárodní rozvoj (USAID) také vyplývá růst důvěryhodnosti neziskových organizací, která může být přičítána soutěžím nebo certifikacím. Majoritně jsou podporovány neziskové organizace z veřejných rozpočtů, přičemž velký potenciál k rozvoji má také individuální dárcovství. Toto hodnocení porovnává stabilitu neziskového sektoru, úroveň legislativy či finanční zajištění neziskových organizací ve střední a východní Evropě a Eurasii, kde se Česká republika drží na třetím místě za Estonskem a Polskem. (České neziskové organizace byly loni aktivnější, 2015)

Absence právního ukotvení neziskové organizace trvá i poté, co v lednu 2014 vstoupil v platnost NOV. Mezi změny dotýkající se neziskových organizací patří:

- **Zrušení občanských sdružení** – místo této nejrozšířenější formy neziskových organizací zavádí NOZ (Zákon 89/2012 Sb., občanský zákoník) právní formu zapsaný spolek, s důrazem na spolkovou činnost a členský charakter spolků.
- **Nová úprava nadací a nadačních fondů** – touto změnou se staly nadační fondy a nadace podmnožinou fundací, což je sdružení majetku, které slouží ke konkrétním účelům.
- **Nová právní forma ústav** – jedná se o právnické osoby, podobné jako dosavadní obecně prospěšné společnosti, které od 1. ledna 2014 nahradila nová úprava ústava obsažená v NOV. Ústav je právní formou provozující společensky prospěšné činnosti fungující spíše na zaměstnaneckém principu a je vhodný k poskytování různých druhů veřejně prospěšných služeb.

Transformace stávajících obecně prospěšných společností však není povinná a mohou fungovat i nadále podle zrušeného zákona (Zákon 248/1995 Sb. o obecně prospěšných společnostech). Nicméně už není možné zakládat nové.

- **Nová právní forma sociální družstvo** – tato právní forma, kterou najdeme v zákoně o obchodních korporacích (Zákon 90/2012 Sb., o obchodních korporacích), odpovídá na rozvoj sociálního podnikání. Jedná se o družstva sloužící především sociální a pracovní integraci znevýhodněných osob. Sociální družstvo funguje na neziskových principech. (Co to je neziskový sektor, 2015)

Začátkem druhé poloviny roku 2015 vláda schválila dokument „Státní politika vůči nestátním neziskovým organizacím na léta 2015 – 2020“, který stanovuje pravidla pro spolupráci státu s neziskovými organizacemi v příštích letech. Smyslem je silný a udržitelný neziskový sektor v České republice, který je postaven na čtyřech základních principech:

- trvalé udržitelnosti silných, rozmanitých a nezávislých NNO;
- efektivním a transparentním navrhování státních politik vůči NNO;
- podpoře dobrovolnictví a dárcovství, při snaze o posílení společenské prestiže dobrovolných nebo filantropických aktivit (např. zavedením výraznějších daňových úlev pro osoby, které budou dlouhodobě podporovat neziskové organizace);
- rozvoji smysluplného a efektivního partnerství a vzájemné spolupráci a prohloubení komunikace mezi státní správou a NNO. Mezi důležité partnery státních orgánů patří oborové i nadoborové asociace a resource centra. (Nová Státní politika přináší řadu příslibů, 2015)

Nová Státní politika se mimo jiné zaměřuje na efektivnější rozdělování prostředků. To by se mělo projevit na lepší dosažitelnosti prostředků z fondů EU, na které doposud dosáhla necelá 2 % neziskových organizací. (Nová Státní politika přináší řadu příslibů, 2015)

S novou Státní politikou přichází i nový pohled na neziskový sektor, který vychází z mezinárodně uznávaných typologií. K neziskovým organizacím nelze přistupovat jako k „jednotlé masě“. Politika uznává rozdílné zájmy neziskových organizací, které vyplývají nejen z právních forem, ale i ze zaměření neboli poslání a způsobů, jakým je poslání naplňováno.

Státní politika vymezuje čtyři základní typy neziskových organizací, a to zájmové, servisní, advokační a filantropické. Do budoucna přináší nová Státní politika řadu příslibů. Otázkou zůstává, jak ochotná budou jednotlivá ministerstva a vláda při uvádění konkrétních opatření. (Nová Státní politika přináší řadu příslibů, 2015)

K tomu, aby nezisková organizace byla z dlouhodobého hlediska udržitelná, nezbytně nutně potřebuje vícezdrojové financování. Nepočítá se zde pouze se samotným počtem zdrojů, ale také s jejich zastoupením v celkovém portfoliu finančních zdrojů. Příkladem může být nezisková organizace, která má po dobu tří let 70 % financí z projektu Evropské unie, 10 % od firemních dárců, 15 % z prodeje svých výrobků a služeb a 5 % od individuálních dárců. Poté co bude projekt EU ukončen, bude finanční stránka organizace značně otřesena. (Šedivý, Medlíková, 2011, s. 42)

Průměrná nezisková organizace zpravidla využívá čtyři různé typy finančních zdrojů. Pro přehled o finančních zdrojích neziskových organizací, jsou využity data, které zajistilo Občanské sdružení Spiralis v roce 2003. (Šedivý, Medlíková, 2011, s. 43)

**Tabulka 1:** Podíl finančních zdrojů na ročních příjmech neziskových organizací (zdroj: upraveno dle Šedivý, Medlíková 2011, s. 43)

Státní správa a samospráva (ministerstva, kraje, města, obce)	37 %
Příjmy z vlastní činnosti	20 %
Podnikatelé a obchodní firmy	11 %
Nadace a nadační fondy	10 %
Individuální dárci	7 %
Členské příspěvky	6 %
Veřejnost (anonymní sbírky)	2 %
Zahraniční zastupitelstva v ČR	2 %
Jiné zdroje	5 %

Jak se jednotlivé státní i nestátní neziskové organizace vyvíjely v posledních letech, je znázorněno v tabulce č. 2. Největší zastoupení má právní forma „spolky“.

**Tabulka 2:** Statistika počtu neziskových organizací v ČR (zdroj: vlastní zpracování dle dat získaných na základě žádosti od ČSÚ, 2015)

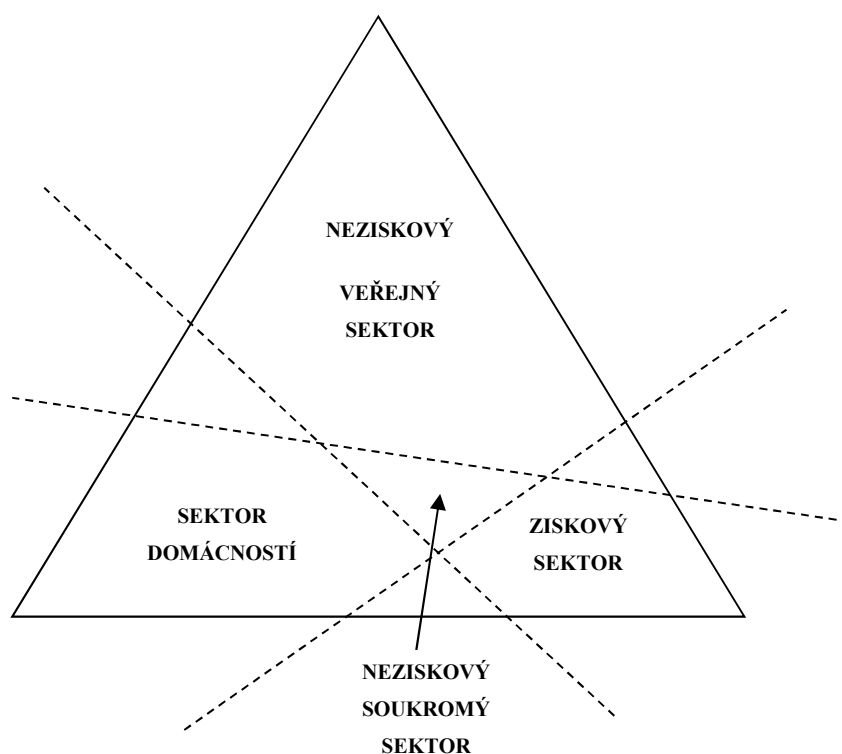
Neziskové organizace	Spolky <sup>1</sup>	Nadace	Nadační fondy	Obecně prospěšné společnosti	Církevní organizace	Příspěvkové organizace
1990	3 879					
1991	9 366					
1992	15 393	1 551				
1993	21 694	2 768				
1994	24 978	3 800				
1995	26 814	4 253				
1996	27 807	4 392		1		
1997	30 297	5 238		52		
1998	36 046	55	71	129		
1999	38 072	272	695	560		
2000	42 302	282	735	557		
2001	47 101	299	784	701		
2002	49 108	330	825	762	4 785	
2003	50 997	350	859	884	4 946	
2004	53 306	362	898	1 038	4 927	
2005	54 963	368	925	1 158	4 605	
2006	58 347	380	992	1 317	4 464	11 256
2007	61 802	390	1 048	1 486	4 446	11 029
2008	65 386	411	1 095	1 658	4 399	10 926
2009	68 631	429	1 168	1 813	4 347	10 857
2010	72 111	449	1 205	1 958	4 352	10 802
2011	75 627	455	1 269	2 126	4 366	10 727
2012	79 002	460	1 331	2 299	4 365	10 620
2013	84 400	500	1 323	2 571	4 176	10 571
2014	86 956	508	1 407	2 926	4 158	10 549
2015	<i>květen</i> 87 698	<i>květen</i> 495	<i>květen</i> 1 442	<i>květen</i> 2 912	<i>květen</i> 4 156	<i>říjen</i> 10 539

<sup>1</sup> Pozn.: Od 1. 1. 2014 jsou občanská sdružení považována za spolky. (Boukal et al., 2013, s. 18)

## 1.4.Prvky a determinanty neziskové organizace

Není jednoduché odpovědět na to, jak vůbec koncept nezisková organizace vznikl. Kořeny dnešních neziskových organizací totiž nevysvětlujeme pouze v kontextu svobody sdružování, ale zajímavý je také vztah mezi neziskovostí a filantropií, případně charitou (charitativností). Charita, která pochází z latinského *caritatem*, označuje křesťanskou lásku. Charitativní organizace bývaly do doby příchodu státu blahobytu většinou výsledkem či vyjádřením dobročinnosti buď jednotlivce, anebo státu. (Rektořík et al., 2010, s. 25 – 26)

V současnosti se s neziskovou organizací pojí spíše pojem filantropie, která pochází z řečtiny (philanthropos). Označuje obecně lásku k lidem a snahu motivovanou láskou k bližnímu. Toto pojetí dnes nachází vyjádření v neziskových aktivitách. (Rektořík et al., 2010, s. 25 – 26)



**Obrázek 6:** Příklad členění národního hospodářství ČR před rokem 1989 (zdroj: upraveno dle Rektořík et al., 2010, s. 22)

Existují faktory, které mají vliv na neziskovou organizaci, a také ty, které organizace zpětně ovlivňuje. Pro to, abychom určili, jaké faktory to jsou, můžeme použít celou řadu analýz, které jsou k dispozici.

- **STEEP analýza** – analyzuje jednotlivé části vnějšího prostředí, které mají vliv na organizaci. Hodnotí míru vlivu společenských, technických, ekonomických, environmentálních a politických faktorů na organizaci. Výstupem této analýzy jsou konkrétní vnější faktory, které mají na organizaci významný vliv, ačkoli je většinou nemohou vůbec ovlivnit.
- **SWOT analýza** – jedná se o jednu ze základních analýz, díky které je možné určit základní strategické směry pro další rozvoj organizace. Analyzuje vnější i vnitřní prostředí v organizaci a skládá se ze čtyř částí. Silné a slabé stránky organizace popisují vnitřní prostředí v organizaci, které může sama organizace ovlivňovat. Při definování příležitostí a hrozeb se analyzuje vnější prostředí firmy, které bývá organizací zpravidla neovlivnitelné. Cílem je sestavení seznamu pro silné stránky (strengths), slabé stránky (weaknesses), příležitosti (opportunities) a hrozby (threats).
- **Analýza konkurence** – analýza je zaměřena na sběr a analýzu dat, které se týkají přímých i nepřímých konkurentů. Konkurenty jsou organizace, které mohou čerpat finanční prostředky ze stejných zdrojů nebo organizace, které se zabývají stejnou činností.
- **Analýza zainteresovaných skupin** – jedná se o složitější analýzu, jejímž cílem je určit, jaký má organizace význam pro jednotlivé zainteresované skupiny (včetně cílových skupin a podporovatelů), kterých se fungování organizace dotýká. Zároveň dochází ke zpětnému posuzování vlivu jednotlivých skupin na organizaci. Výstupem této analýzy je zjištění, jak s jednotlivými zainteresovanými skupinami pracovat.
- **Analýza rizik** – funguje na podobném principu jako předešlá analýza. Posuzuje význam jednotlivých rizik na chod organizace. Analýza definuje všechna možná rizika, u kterých se následně hodnotí pravděpodobnost, s jakou může konkrétní riziko nastat a zároveň hodnotí vliv rizika na fungování organizace. Výstupem této analýzy je posudek o budoucím postupu organizace vzhledem k míře pravděpodobnosti a vlivu konkrétních rizik.



- **Analýza portfolia – Gruberova a Mohrova matice** – slouží podobně jako GE matice nebo Bostonská matice. Při použití této analýzy neziskové organizace posuzují finanční návratnost jednotlivých programů a projektů ve vztahu ke společenské hodnotě. Společenská hodnota je tím vyšší, čím větší existuje společenská potřeba a zároveň poptávka po dané službě či produktu. (Šedivý, Medlíková, 2011, s. 28 - 30)

Použití matice přibližuje Gruberova a Mohrova tabulka portfolia neziskové organizace, kterou znázorňuje příloha 1.

## **Vnější faktory**

### ***Společenské faktory***

Všichni lidé pracující v neziskové organizaci jsou také součástí širšího sociálního prostředí. Během své práce přichází do kontaktu s mnoha lidmi, kteří na ně mají vliv. Každý člověk je členem sociální skupiny, a to už od narození a po celý život ho konkrétní sociální skupina ovlivňuje. Má vliv na jeho chápání, myšlení, interpersonální vztahy i jednání s druhými. (Mulačová, 2013, s. 229)

Společenské faktory obecně zahrnují styl života lidí, životní hodnoty, délku života, hustotu obyvatelstva, rodinné poměry, migraci, dopravní infrastrukturu, vzdělávání, úroveň gramotnosti lidí, dále také životní styl v rámci regionu, zájem o celoživotní vzdělávání, podmínky pro rekreaci, využívání volného času, zájem o školu, možnosti uplatnění absolventů, vztahy mezi školami v rámci regionu, masmédiá, atd. (STEP analýza, 2015)

### ***Technické faktory***

Aby nebyla organizace zaostalá a dokázala vykazovat aktivní inovační činnost, tak musí být informována o aktuálních technických a technologických změnách, jež se aktuálně v okolí realizují. Změny v oblasti techniky mohou velmi výrazně ovlivnit okolní prostředí, ve kterém organizace funguje. Technický rozvoj je možné předvídat, a to tak, že je nutné dokázat odhadnout budoucí schopnosti a pravděpodobné vlivy. (Sedláčková, 2006, s. 18)

Do technických faktorů patří také faktory, které mají souvislost s rozvojem výrobních prostředků, technologií, procesů, materiálů, know-how, softwaru. Dále sem patří aktuální rozvoj technologií v rámci regionu, úroveň vývoje a výzkumu v nejrůznějších oblastech jako např. v oblasti školství. (STEP analýza, 2015)

### ***Ekonomické faktory***

Ekonomické faktory vychází z ekonomické podstaty a hlavních směrů ekonomického vývoje. Jejich charakteristickým znakem je stav ekonomiky. Organizace dokáže při vlastním rozhodování být ovlivněna nejrůznějšími makroekonomickými trendy. Důležité je také to, jak dokáže organizace plnit své vlastní cíle, jaké je míra ekonomického růstu, aktuální úroková míra, míra inflace, daňová politika a kurz měn. Míra ekonomického růstu má vliv na úspěšnost organizace na trhu a vyvolává množství příležitostí a hrozeb, kterým musí organizace čelit. (Sedláčková, 2006, s. 17)

Ekonomické faktory mají spojitost s rozvojem ekonomických procesů v okolí organizace. Patří sem toky peněz, zboží, služeb, informací a energií, které mohou mít vliv na chod dané instituce. Dále sem také patří nezaměstnanost, trh práce, aktuální platové podmínky, konkurenceschopnost, podíl na trhu, rozvoj v rámci podnikatelského sektoru, konkurence, využití sponzoringu. (STEP analýza, 2015)

### ***Politické faktory***

Politické faktory jsou pro organizace velmi důležité příležitosti, ale také je to ohrožení. Nejrůznější politická omezení se dotýkají každé organizace nejrůznějšími způsoby. Existuje celá řada zákonů, právních norem a vyhlášek, které omezují prostor pro podnikání, ale také upravují samotné podnikání. (Sedláčková, 2006, s. 16)

Do politických faktorů se řadí faktory, které mají souvislost s výkonem politické moci. Patří sem správa a samospráva, aktuální politická situace, legislativa, aktuální stav právního vědomí. Dále také antimonopolní zákony, ochrana spotřebitele, pracovní právo a problematika daní. (STEP analýza, 2015)

### ***Vnitřní faktory***

Vnitřními faktory, které ovlivňují organizaci, jsou zejména velikost organizace, její umístění, technologie výroby, kapacita výroby, dále pověst firmy, top management, pracovníci. Vždy je důležité, jak jsou kvalifikovaní zaměstnanci, kteří ve firmě pracují. Dále sem patří image firmy a organizace služeb. (Management a marketing pro neziskové organizace, 2010)

### ***Zákazníci***

Zákazníkem neziskových organizací může být mnoho různých lidí. V soukromém sektoru bývá zákazníkem ten, kdo poptává produkt a poté za něj zaplatí. V neziskových organizacích je ale zákazníkem ten, kdo konkrétní produkt neziskové organizace využívá. Přitom ale není důležité, kdo za ten produkt zaplatí, ani zda se za produkt platí přímo či nepřímo. Identifikovat zákazníky je v některých případech opravdu jednoduché. V nemocnici je zákazníkem pacient, ve škole je to žák, v dopravě cestující, atd. Někdy ale vymezení zákazníka není jednoduché, a to bývá zejména v oblasti umělecké asociace či charity. Lidé, kteří platí nebo přijímají produkt neziskové organizace, nepatří mezi její jediné zákazníky. Kromě nich existují také lidé, orgány nebo instituce, jež rozhodují o tom, jestli dostane nezisková organizace určité peněžní prostředky z grantu, nadace veřejné sbírky či od dárců. Zmíněné osoby a instituce přitom vůbec nemusí využívat služby neziskové organizace. Vždy je ale zajímavá, jaká je úroveň a kvalita produktu neziskové organizace, její pověst, a také společensky přínosné činnosti. (Vašítková, 2014, s. 218)

### ***Dodavatelé***

Každá organizace si vybírá takové dodavatele, kteří dokážou uspokojit jejich potřeby. Na trhu dodavatelů existuje obrovská konkurence, a tak si může organizace vybrat mezi několika. Na straně druhé je pro organizaci velmi klíčové, aby měla stále dodavatele, na něž se dokáže spolehnout, a kteří ji zaručí, že budou dodávky stále stejně kvalitní. Mezi dodavatelem a odběratelem musí fungovat dobré vztahy a musí si navzájem důvěřovat.

Z tohoto důvodu je podstatné, aby si organizace před volbou dodavatele vymezila svá kritéria výběru a váhu jednotlivých kritérií. Ke kritériím se dá zařadit zejména cena, včasnost, spolehlivost a kvalita dodávek. S dobrými dodavateli má organizace zájem udržovat dlouhodobou spolupráci. (Vašítková, 2014, s. 233)

### ***Konkurence***

Každá nezisková organizace přichází do styku s konkurenty. Konkurenti jsou ty organizace, které realizují stejné či obdobné činnosti jako ona. Někteří odborníci tvrdí, že v neziskovém sektoru neexistuje konkurence, v praxi se potvrzuje, že je tomu právě naopak. Z hlediska ekonomického jsou konkurenční veškeré neziskové organizace vzájemně.

Může tomu tak být například při vyhlášení nadačního programu na podporu institucionálního rozvoje nestátních neziskových organizací. Je tedy možné tvrdit, že nezisková organizace má tisíce konkurentů. Vítězstvím dané organizace nad ostatními může být zejména mít dobré jméno, být transparentní, zvláštní, jedinečný a mít výborný přístup k zákazníkům. Kromě finanční stránky jsou v konkurenci i neziskové organizace, jež uskutečňují podobné činnosti pro stejnou nebo obdobnou cílovou skupinu zákazníků. (Šedivý, Medlíková, 2011, s. 37)

Možností, jakým způsobem pracovat s konkurencí, je několik. K tomu, aby se organizace dokázaly dobře rozhodnout, jak se chovat, je důležité mít o všech konkurentech dostatečné množství informací. Pokud je totiž nezisková organizace úspěšná, tak se většinou zaměřuje na to, co její konkurence dělá. Tedy je pro ni důležité to, jaké má webové stránky, výroční zprávy, dále také jaké jsou její produkty, ceny, a zda realizuje různé benefiční akce, s jejímiž dárci spolupracuje, jaké uskutečňuje projekty, kdo jsou její pracovníci, atp. Konkurenci je vhodné sledovat z dlouhodobého hlediska a průběžně. (Šedivý, Medlíková, 2011, s. 37)

Na základě dostupných informací management neziskové organizace může rozhodnout, jakou strategii je nejlepší zvolit. Vždy záleží na jednotlivých neziskových organizacích, jak se rozhodnou s konkurencí komunikovat či nekomunikovat, či jaký má na věci pohled. (Šedivý, Medlíková, 2011, s. 38)

## 2. Faktory úspěchu neziskové organizace

*„Úspěch je směsicí tvrdé práce a velkých snů.“ (Lee Iacocca citáty, © 2015)*

Toto obchodní vymezení úspěchu, jehož autorem je Anthony Lee Iacocca, pomohlo autorce práce udělat si představu o tom, jaké know-how musí nezisková organizace mít, aby byla úspěšná.

V odborné literatuře se můžeme dočíst, že úspěšná nezisková organizace:

- má jasné a srozumitelné poslání,
- má funkční statutární orgány (správní radu),
- ovládá strategické plánování,
- je o ní dostatečně vidět a slyšet,
- zajímá se o budoucnost a je schopna odhadnout změny,
- rozvíjí a posiluje firemní kulturu,
- má jasně stanovené vnitřní procesy a pravidla,
- má vícezdrojové financování a fundraisera. (Šedivý, Medlíková, 2011, s. 7)

Podle Kříženecké jsou ke zdravému rozvoji a životu neziskové organizace důležité znalosti, zkušenosti, schopnost učit se novým věcem, zákony komunikace, pochopení fungování trhu a konkurence. (Šedivý, Medlíková, 2011, s. 11)

### 2.1.Strategie dlouhodobé udržitelnosti

#### **Vize, poslání, cíle**

Vymezení následujících pojmů bývá jedním ze základních kamenů úspěchu organizace.

#### *Vize*

Prvním krokem pro založení organizace a úspěšné uplatnění jejího poslání je formulace vize. (Rektořík et al., 2010, s. 34) Vize má být srozumitelná (výstižná a jednoduše pojmenovaná), dosažitelná (reálně uskutečnitelná záležitost), s potenciálem motivovat (oslovit a nadchnout). (Trojanová, 2014, s. 26)

Na rozdíl od poslání, vize popisuje ideální budoucnost organizace a to, co jí žene stále vpřed, z čehož vyplývá, že se může stát největším motivačním faktorem ve firmě. (Srpová, Řehoř et al., 2010, s. 144)

### ***Poslání***

Poslání (*mission*) odpovídá na otázky typu, co organizace dělá, pro koho, jak a proč. Informuje o tom, čeho chce organizace svým působením dosáhnout a vymezuje její pole působnosti. Poslání je možné a dokonce i žádané průběžně aktualizovat s ohledem na to, jak se organizace vyvíjí. (Srpová, Řehoř et al., 2010, s. 144)

Důležité je plnit poslání organizace, až na dalším místě je podstatné myslet na výši příjmů. Na tvorbě poslání by se mělo podílet co nejvíce zaměstnanců, vedení neziskové organizace a zástupci statutárních orgánů. Poslání schvalují statutární orgány. (Šedivý, Medlíková, 2011, s. 23) Kromě organizačních složek, musí být každá organizace, která je založena za účelem podnikání, právnickou osobou. Není možné, aby byl neziskový subjekt fyzickou osobou. Neziskové organizace patří do seznamu ekonomických subjektů, které sepisuje Český statistický úřad. Každá nezisková organizace má identifikační číslo. (Merlíčková Růžičková, 1999, s. 9) Poslání neziskové organizace by mělo být vymezeno jako uspokojení potřeb klienta v kontextu celkového společenského přínosu, protože potřeby bývají stabilnějšího charakteru, nežli produkty, služby a technologie. (Boukal et al., 2013, s. 54)



**Obrázek 7:** Znaký dobrého poslání (zdroj: upraveno dle Šedivý, Medlíková 2011, s. 22)

## ***Cíle***

Organizace a instituce se musí v dnešní dynamické a informačně založené společnosti neustále přizpůsobovat měnícím se podmínkám, pokud chtějí být úspěšní. Standardní formy managementu totiž postupně selhávají a na mnohé věci bylo včera pozdě. Mezi tyto podmínky nepatří jen organizační změny, výměny technologií, vývoj softwarových aplikací, informačních systémů apod., ale i vývoj nových produktů, efektivní spolupráce a dosahování ambiciózních cílů. (Doležal, Máchal, Lacko, 2009, s. 22)

Jednou z pomůcek pro dobré definování cíle neziskové organizace, které jsou odvozeny od jejího poslání, je technika SMART. Cíl by měl být podle této techniky:

- S – specifický a specifikovaný (protože potřebujeme vědět CO?);
  - M – měřitelný (abychom byli schopni určit, čeho jsme dosáhli);
  - A – akceptovaný (pro jistotu, že všichni relevantní vědí a souhlasí);
  - R – realistický (aby bylo zřejmé, že stojíme nohama na zemi);
  - T – termínovaný (protože bez určení termínu výše uvedené postrádá smysl);
  - i – někdy se ještě dodává písmeno i jako integrovaný do organizační strategie.
- (Doležal, Máchal, Lacko, 2009, s. 63)

Každý z uvažovaných projektových cílů, včetně milníků a jiných průběžných cílů, by měl být SMARTi. (Doležal, Máchal, Lacko, 2009, s. 63)

## **Právní forma**

Poté, co je zformulováno poslání neziskové organizace, tak je nutné vybrat právní formu, jež bude pro uskutečnění konkrétního poslání nejlepší. Na takovém místě se doporučuje investovat a využít služeb právníka a daňového poradce, který se dokáže zamyslet nad všemi možnostmi, jež jsou v nabídce aktuální legislativy. Volba právní formy se nemůže podceňovat, a to z toho důvodu, že bude mít v budoucnu vliv na kompletní fungování organizace. (Šedivý, Medlíková, 2011, s. 24)

Zejména se jedná o:

- vliv zakladatelů na fungování organizace v budoucnosti,
- možnost rozhodování v organizaci,
- možnost, jak řídit organizaci,
- přístup k veřejným zdrojům financí,
- přístup k soukromým zdrojům financím,
- daňové výhody. (Šedivý, Medlíková, 2011, s. 24)

Nejčastějším problémem bývá to, že volba nejpohodlnější právní formy může ve skutečnosti omezit finanční zdroje či další vývoj organizace. Poté může být pak problém změnit v průběhu fungování firmy právní formu. Je nutné myslet na to, že majetek organizace není možné převést mezi právními formami neziskových organizací. (Šedivý, Medlíková, 2011, s. 24)

### **Druhy strategií**

Existují určité marketingové strategie, které jsou typické pro neziskové organizace. Právě ty budou uvedeny v rámci této podkapitoly.

#### ***Strategie fundraisingu***

Fundraising obsahuje metody a postupy, jakým způsobem je možné získat peněžní a jiné prostředky na aktivitu neziskové organizace. Získávání finančních prostředků je dlouhodobý proces, který bývá efektivní v případě plánování a končí takovým zhodnocením, kdy umožní lidem zjistit, jaká metoda fundraisingu je pro danou organizaci ta nejlepší. (Vašítková, 2008, s. 217) Hlavním předpokladem dlouhodobé úspěšnosti ve fundraisingu je strategické plánování. Především organizace, které se zabývají neobvyklými či náročnými tématy, strategické plánování nezbytně potřebují. Stejně tak kreativní nápady, inovativní komunikace, zodpovědnost, ale také osobní zkušenosti a osobní zainteresovanost mohou být prostředkem pro úspěšný fundraising. (Fundraising pro náročná témata není snadný, 2015)

Dárci mívají různé motivy při poskytování zdrojů neziskové organizaci. Patří sem osobní zájem či zainteresovanost na podporování činností a programu neziskové organizaci. Důležitá je také váha produktu, který se realizuje neziskovou organizací v minulosti, vliv má tradice, touha pomoci druhým, být slušný a získat určité postavení či pravomoc v rozhodování. Poskytovat finanční prostředky je mnohem jednodušší než obětovat čas, úsilí nebo další hodnoty. Svou roli hraje také zviditelnění se, šance vyhrát, přátelství a snaha získat určité daňové zvýhodnění. (Vašítková, 2008, s. 218)

Autorka práce konstatuje, že pokud si marketingoví manažeři osvojí zmíněné důvody, tak mohou složit efektivní marketingový plán, který se zaměřuje především na motivaci jednotlivých cílových skupin dárců.



Podle jednoho výzkumu, který provedla společnost Market Vision, dárci, jež za poslední rok věnovali peníze nejméně jednou neziskové organizaci, tak platili většinou v hotovosti - a to 53 %, 43 % preferovalo platbu složenkou a ostatní využili bankovní převod. Při získávání peněz dávají neziskové organizace přednost osobnímu kontaktu, který může mít jakoukoliv formu. Jen 20 % organizací používá jako formu komunikace nejraději reklamu. To bývá totiž v případech, kdy má organizace dostatečné množství finančních prostředků. Finanční prostředky jsou často poskytovány na základě jednorázového platebního příkazu či v hotovosti. Trvalý bankovní příkaz využívá při poskytování darů 24 % dárců. Používání dárcovských DMS jako nástrojů fundraisingu je velice nízké. Používá to zhruba 14 % dárců, a je to jen občasnou záležitostí. Kromě finančních darů bývá obvyklé také poskytování nepeněžních darů, jako např. koupě pračky pro sociální ústav, atp. (Vašítková, 2008, s. 218)

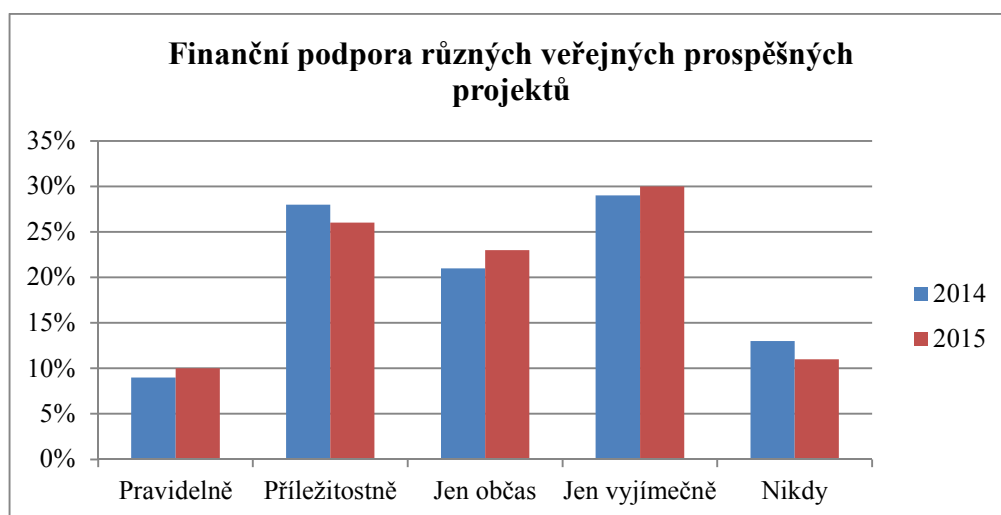
### ***Cenová strategie neziskových organizací***

Neziskové organizace se většinou zabývají jen náklady. Nejsou zaměřeny na zisky. Příjmy v rozvaze představuje více nebo méně veřejný zájem. Ale poplatky za vstupné do muzeí, galérií, atd. jsou tzv. cenové záležitosti. Zákazníci si obvykle dokážou utvořit svůj vlastní názor na to, kolik by za konkrétní služby měli zaplatit. Jedná se o tzv. hladinový efekt, což je limitní cena. U neziskových organizací je taková hladina docela nízká, protože se čeká, že vzdělání, zdraví a muzea budou bezplatná. Neziskové organizace, jež se rozhodnou účtovat běžnou tržní cenu, se pak setkají s odporem. (Vašítková, 2008, s. 219)

Charitativní organizace se potkávají s podobnými obtížemi při vyhledávání dárců. K motivům sponzorů a dárců patří i sebehodnocení, uznání nebo prestiž. V určitých případech mohou být dary poskytnuty z důvodu potřeby ochránit sebe sama, ze strachu z ohrožení či být pod tlakem ze strany okolí. Důvodem může být také snaha přijít o charitativního zaměstnance, který požaduje dar. (Vašítková, 2008, s. 219)

Dárči mají různé názory na výši finančních částek, která se očekává. V případě pokladničky při Tříkrálové sbírce se očekává, že budou dárči poskytovat mince nebo menší bankovky. Ale při večeři, která se pořádá na charitativní účely, se čekají spíše několikatisícové dary. Takové dary jsou cenou, kterou si charitativní organizace účtují za výhody, které vyhledávají spotřebitelé (dárči). (Vašítková, 2008, s. 219)

Na následujícím grafu je zobrazeno, jak je na tom s přispíváním na dobročinné aktivity (dárcovstvím) Česká republika a také srovnání ochoty Čechů darovat peníze s předešlým rokem. Je patrné, že počty pravidelných či občasných přispěvatelů se významně nezměnily. Mezi nejčastější příčiny, které odrazují občany od dárcovství, patří nedůvěra. Lidé nevěří tomu, že se jimi darované peníze dostanou tam, kde jsou skutečně zapotřebí, a proto začíná být čím dál více populárnějším způsobem pomoci dobrovolnictví. (Na veřejně prospěšné aktivity přispívá jen každý desátý, 2015)



**Graf 1:** Přispívání na dobročinné aktivity ČR pro rok 2014 a 2015 (zdroj: upraveno dle *Jací jsme dárci aneb Přispívání na dobročinné aktivity 2015*)

### ***Strategie řízení zaměstnanců neziskových organizací***

Právě z toho důvodu, že nezisková organizace neusiluje o běžný finanční zisk, potřebují její pracovníci takový způsob řízení, aby se organizace dokázala soustředit na své vlastní poslání. Přitom v oblasti řízení je možné najít pouze málo metod, které jsou stanoveny pro neziskové organizace. Většina se rozvinula zejména z potřeby organizací. Jen některé berou v úvahu různý provoz, specifika jejich potřeb a poslání. Výsledky, jež jsou cílem neziskové organizace, si žádají určitou marketingovou strategii a získávání peněžních prostředků, které jsou důležité pro provoz organizace, zvláště lidské i organizační přístupy. (Vašítková, 2008, s. 220)

Neziskové organizace je nutné personálně řídit takovým způsobem, aby mohly dosáhnout vymezených cílů a mohly se zorientovat na vztahy s různými vrstvami spoluobčanů, na získávání peněžních prostředků a hospodaření s nimi.

Důležitý je také problém syndromu vyhoření, který pracovníky neziskových organizací velice často postihuje, a to zejména z toho důvodu, že vlastní angažovanost dosahuje velice zvláštní intenzity. (Vašítková, 2008, s. 220)

Velice zvláštním problémem neziskových organizací je pracování s dobrovolníky. V neziskových organizacích je totiž velice často důležitější výcvik dobrovolníků než klasických pracovníků, protože do styku s klienty přichází zejména dobrovolníci. Dobrovolníci vykonávají činnost, pro kterou se rozhodnou sami, a to zcela svobodně, aby mohli pomáhat druhým. To znamená, že přispívají díky své práci, k vylepšení životní situace druhých. Taková forma pomoci je bez nároku na honorář, ale zpravidla se významným způsobem podílí k vývoji schopností a zkušeností jedince – dobrovolníka. Velice často se stává, že díky dobrovolnické zkušenosti, získávají později dobrovolníci nabídku získání placeného pracovního místa. (Vašítková, 2008, s. 220)

### ***Strategie outsourcingu***

To je přenesení specifických činností organizace, které nemají souvislost s vlastní náplní poslání a aktivit neziskové organizace, na externí pracovníky. Takové rozdělení aktivit může přinést neziskové organizaci mnoho výhod, kterými může být vyšší objektivnost, nezávislost, odbornost, zkušenost s vyřešením obdobných potíží či vyšší pružnost nákladů. Do nevýhod patří zejména skutečnost, že externí pracovník nemá odbornou znalost organizace. Spolupráce s externím pracovníkem nebývá někdy levnou záležitostí. Potřebné finanční prostředky jsou pro neziskovou organizaci velmi důležité, protože často vedou boj s nedostatkem peněžních prostředků. (Vašítková, 2008, s. 228)

### ***Strategie partnerství***

Strategie partnerství je zaměřena na tvorbu sítě vztahů. Objevuje se zejména v 80. letech minulého století a jedná se o marketing vztahů, který vychází z toho názoru, že společnost se nemůže zaměřit jen na trh vlastních spotřebitelů, ale je také klíčové dokázat posílit trvalejší vztahy s ostatními externími trhy. V případě neziskových organizací jde také o posilování jednotlivých složek veřejnosti. Strategie partnerství bývá důležité především při spolupráci občanských sdružení, které jsou tvořené z důvodu podpory rozvoje obce či regionu. (Vašítková, 2008, s. 227)

## 2.2. Zdrojové zajištění organizace

Mezi oblasti, které jsou klíčové ke správnému fungování organizace, patří finance, zázemí, služby, materiál a lidi. Nezisková organizace má k dispozici nemalý počet zdrojů v širokém spektru oblastí, jako jsou:

- **příjmy z prodeje služeb a výrobků** – např. prodej pohlednic, hrnků, publikací a knížek, klíčenek, ale i konzultačních a poradenských služeb.
- **individuální dárci a dobrovolníci** – obecně je tato forma zdrojů založena na citech. Bývá charakterizována krátkodobým financováním a neočekáváním protisluzeb. Tím se ovšem nevylučuje dlouhodobá spolupráce v případě efektivní komunikace.
- **firemní dárci** – podniky a korporace jsou motivovaní především podnikatelskými zájmy. Převážně se jedná o nekontroverzní a bezpečná témata, která jsou podporována nejčastěji maximálně do tří let.
- **veřejné zdroje** (zahrnují EU, OSN, evropské statutární a samosprávné zdroje a státem řízené instituce, kraje) – panuje zde byrokracie. Ministerstva a kraje, která jsou vedena striktní politikou, mohou poskytnout širokou škálu prostředků, které podporují i méně populární záležitosti. Oproti předešlým možnostem financování bývá vypracování žádosti složitější a k financování dochází až zpětně po realizaci projektu. Doba financování projektů bývá na jeden rok, případně až na tři roky.
- **nadace a nadační fondy** – snaží se skutečně problémy řešit, vidět výsledky, a přitom nežádat příliš nazpět. Prostředky bývají poskytovány až na pět let.
- **ostatní subjekty** (ambasády, jiné NO, obchodní komory, zahraniční organizace) – povahou jsou podobné jednotlivcům nebo nadacím. (Šedivý, Medlíková, 2011, s. 40 - 42)

## **Fundraising**

Fundraising je pojem spojený s neziskovým sektorem. Obsahuje aktivity, které se zaměřují na zdrojové zajištění neziskové organizace zakládající se za účelem určitého poslání. Zdrojovým zajištěním nejsou myšleny pouze samotné finance, ale také lidé a technické vybavení včetně zázemí. (Boukal et al., 2013, s. 15) „*Fundraising se netýká jenom peněz, ale také získávání podpory formou darování služeb nebo výrobků, případně získáváním dalších příznivců a dobrovolníků.*“ (Šedivý, Medlíková, 2011, s. 65) Neziskový sektor obecně je nositelem fundraisingových činností, což je souhrnem subjektů, které se zakládají s hlavním cílem dosáhnout užitku, který je většinou ve formě veřejné služby. Fundraising tvoří důležitou složku činnosti veřejnoprávní neziskové organizace a předpokládá kooperaci státních, samosprávných a soukromých institucí. (Boukal et al., 2013, s. 10 – 20)

Fundraising se i s PR, marketingem a lobbingem podílí na kvalitě vztahů. Má vliv nejen na značku, ale i na image a pověst organizace. Není to pouze otázka finančních prostředků, ale důležitou roli hrají lidé. I když peníze poskytují lidé, tak jsou pouze nástrojem. (Šedivý, Medlíková, 2012, s. 46 – 47)

Fundraiser, člověk, který se profesionálně zabývá fundraisingem, může pro organizaci zajišťovat prostředky jak z vnějších soukromých zdrojů, tak i z veřejných rozpočtů (státního rozpočtu, rozpočtu krajů měst a obcí nebo Evropské unie). (Vít, 2015, s. 100 – 118) Existuje pět různých možností, kde může fundraiser získat peníze, služby, výrobky, dobrovolníky a příznivce pro svoji organizaci, a to:

- veřejné instituce,
- nadace,
- jednotlivci,
- podniky a jiné soukromé organizace,
- klienti, kteří nakupují produkty organizace. (Šedivý, Medlíková, 2012, s. 46 – 47)

Zde pak mohou zpravidla nastat tři různé situace. V první situaci zajistí fundraiser účelový dar, což je dar, který je účelově vázán na konkrétní činnost či projekt. V druhé situaci může fundraiser zajistit neúčelový dar, který je určen na veřejně prospěšnou činnost organizace. Třetí situace představuje zajištění prostředků v rámci dotace z veřejných zdrojů. (Vít, 2015, s. 120)

#### Základní metody fundraisingu:

- inzerce,
- informační letáčky,
- realizace kulturních akcí, sbírky a benefice,
- telefonní kampaň,
- žádosti o poskytnutí grantu,
- osobní jednání,
- členské poplatky,
- příjmy ze své činnosti. (Vašítková, 2008, s. 217)

Fundraising vychází z anglického jazyka a znamená navyšování fondu, což znamená, že se neziskové organizace snaží zvyšovat finanční obnos, aby mohli dosáhnout určitého cíle. V současné době ale fundraising znamená i obor, včetně metod a postupů, jimž se snaží organizace získat peněžní a jiné prostředky, které jsou nutné pro aktivity organizace. Fundraising je věda týkající se získání druhých a umění přesvědčit je o tom, že je fungování organizace velice důležité pro celou společnost. Může to být také nástroj, který je možné využívat k dobrým skutkům a získávat zájem, čas i důvěru druhých. (Fundraising, 2015)

Základem fundraisingové strategie je fundraisingový plán, díky němuž má být organizace úspěšná. Je důležité umět se obrátit na ty správné lidi, nabídnout jim správný fundraisingový produkt za správnou cenu a na správném místě. To je součástí tzv. fundraisingového mixu. Dobrá komunikační strategie je základ. Organizace si musí získat důvěru druhých a každý člověk, který přichází s organizací do styku, si musí vytvořit svůj vlastní názor, který šíří dál. Právě tomu se říká pověst organizace. Z toho důvodu by měla umět organizace komunikovat vědomě, zacíleně a neustále, aby dokázala sladit slova a aktivity. (Fundraising, 2015)

Fundraising má hned několik zásad, kterými se řídí. Důležité je umět si sehnat příznivce a získat jejich důvěru. Dále je klíčové vynakládat úsilí na vzdělání a dodržovat etický kodex. Všichni dárci by měli být informováni o tom, jak jsou využívány dary, které se do organizace dostaly. (Fundraising, 2015)

## **Domácí veřejné rozpočty jako důležitý cíl fundraisingových aktivit neziskové organizace**

Nezisková organizace je výrazně závislá na zdrojích poskytnutých z veřejných rozpočtů, jako jsou rozpočty ministerstev, rozpočty krajů a municipalit (místní rozpočty) a státní fondy. Vláda ČR každoročně vydává usnesení vymezující hlavní oblasti státní dotační politiky vůči neziskovým organizacím, které jsou rozděleny do konkrétních dotačních programů, které jsou financovány z rozpočtů jednotlivých ministerstev. Stejně tak se může nezisková organizace obracet na krajské a místní rozpočty, případně na specifické státní fondy. (Boukal et al., 2013, s. 177)

## **Strukturální a investiční fondy jako samostatný zdroj financování**

Fondy EU, jsou důležitým nástrojem pro uskutečnění evropské politiky hospodářské a sociální soudržnosti. Právě díky nim se mohou rozdělit peněžní prostředky, které jsou stanovené ke snížení ekonomických a sociálních rozdílů mezi členskými státy a regiony. (Fondy EU 2015) Pro Českou republiku byly v programovém období 2014 – 2020 vyčleněny prostředky ve výši téměř 24 miliard EUR, což je méně, než v předešlém sedmiletém období 2007 – 2013, kdy mohla Česká republika čerpat více než 26 miliard EUR. (Programové období 2014-2020, 2015)

Pro téma této práce je níže rozpracován Evropský fond pro regionální rozvoj, Evropský sociální fond, Fond soudržnosti a Komunitární programy. Dále existuje Fond solidarity, Evropský fond pro přizpůsobení se globalizaci, Evropský zemědělský fond pro rozvoj venkova a Evropský námořní a rybářský fond, který není v této práci blíže rozpracován.

### ***Evropský fond pro regionální rozvoj (ERDF)***

Tento fond se zaměřuje především na modernizaci a vylepšení hospodářství. Díky němu jsou podporovány investiční projekty, jako je zejména výstavba silnic a železnic, dále snižování ekologických dopadů, tvorba stokových systémů, podpora investičního potenciálu podnikatelů, vývoj a modernizace sportovních areálů, oprava kulturních památek, výsadba zeleně, oprava infrastruktury, atp. (Fondy EU, 2015)

Ve více rozvinutých regionech se musí alespoň 80 % fondů zaměřovat nejméně na dvě z následujících priorit – inovace, věda a výzkum, digitální agenda, podpora malým a středním podnikům, nízkouhlíkové hospodářství.

V přechodových regionech se takové zaměření vyžaduje zhruba u 60 % fondů a v méně rozvinutých regionech se jedná zhruba o 50 % fondů. (Evropský fond pro regionální rozvoj, 2015)

### ***Evropský sociální fond (ESF)***

Evropský sociální fond má za úkol podporovat činnosti v oblasti zaměstnanosti, a také v rozvoji lidských zdrojů. Úkolem fondu je dále podpora neinvestičních projektů, kterými jsou například rekvalifikace nezaměstnaných, zvláštní programy pro zdravotně postižené jedince, děti, mládež či menšiny, tvorba vzdělávacích programů pro pracovníky, vývoj institucí služeb zaměstnanosti a rozvoj vzdělávacích programů. (Fondy EU, 2015)

### ***Fond soudržnosti (Kohezní fond)***

Fond soudržnosti byl založen již roku 1993, a to na základě Maastrichtské smlouvy. Je to nástroj solidarity, který má za úkol pomoci chudším státům, aby dokázaly splnit potřebná kritéria pro vstup do Hospodářské a měnové unie. Má jim tedy pomoci se splněním tzv. maastrichtských kritérií. V dnešní době podporuje země EU, jejichž hrubý domácí produkt na hlavu je nižší než 90 % průměru v EU. (Fond soudržnosti, © 2015)

Fond soudržnosti neboli také Kohezní fond, má za úkol podporu rozvoje chudších států. Nezaměřuje se tedy jen na regiony jako strukturální fondy. Dále se z něho ale také podporují investiční projekty, které jsou zaměřeny na dopravní infrastrukturu s větším rozsahem, ochranu životního prostředí a na oblast energetických a obnovitelných zdrojů. (Fondy EU, 2015)

### ***Komunitární programy***

Tyto programy, které jsou financovány přímo z rozpočtu EU, podporují spolupráci členských zemí a napomáhají při řešení společenských problémů v oblastech vzdělávání, podnikání, výzkum, sociální politika, životní prostředí, kultura, informační společnost, zdraví a bezpečnost. Finanční prostředky jsou v tomto případě na rozdíl od výše zmíněných strukturálních fondů alokovány vzhledem k jednotlivým programům. Mezi komunitární programy řadíme např. program Erasmus, Leonardo da Vinci, program Galileo, program Evropa pro občana apod. (Boukal et al., 2013, s. 180)



Zaměříme – li se na granty a dotace pro neziskové organizace, pak neziskový sektor může v ČR pro programové období 2014 – 2020 čerpat zdroje zejména z operačních programů:

- **Operační program Zaměstnanost** – Podpora z tohoto programu je zaměřena na projekty, které předcházejí nezaměstnanosti, posilují rozvoj lidských zdrojů, usilují o rovné příležitosti žen a mužů v profesním, ale i rodinném životě, pomáhají začlenit handicapované na trh práce nebo poskytují pomoc menšinám a organizacím, které těmto skupinám nabízejí konzultační služby. Tento program je také zaměřen na projekty, které souvisejí se zvyšováním kvality vzdělávání a školství, a je proto v těsné vazbě na vzdělávací instituce ČR. Jednou z prioritních os tohoto programu je transparentnost a efektivita veřejné správy. Pro tento operační program, který byl schválen Evropskou komisí 6. 5. 2015, je vyčleněno 2,15 mld. EUR.
- **Operační program Výzkum, vývoj a vzdělávání** – Program, který je v gesci Ministerstva školství, mládeže a tělovýchovy ČR, zabezpečuje zvyšování kvality školství v ČR a provázanost vzdělání s praxí, přičemž důraz je kladen na využívání moderních ICT technologií. Další prioritou je používání cizích jazyků, zlepšování finanční gramotnosti a rozvoj podnikatelských dovedností studentů. Zasazuje se o popularizaci vědy a přenos znalostí mezi sektory a zeměmi. Tento operační program mohou např. školy využít na vybavení či budování výzkumných pracovišť nebo zvyšování kapacity terciárního vzdělávání. Pro tento program, který byl schválen Evropskou komisí 13. 5. 2015, je vyčleněno 2,77 mld. EUR.
- **Integrovaný regionální operační program** – Program podporuje investiční projekty, které zlepšují občanskou vybavenost, nabízí finance na výstavbu a rekonstrukci objektů, zprostředkovávají materiálně-technické vybavení a podporují sportovní a kulturní akce. Zajímavou oblastí podpory jsou nevyužité stavby a postižené lokality, které je možné uplatnit k novým společensko-kulturním účelům. Na příkladu školy, jako žadatele o finanční prostředky, je možné získat dotaci na materiálně-technické vybavení nebo zkvalitnění oborů a vzdělávání pedagogů. Pro tento operační program je vyčleněno 4,64 mld. EUR.

- **Operační program Praha – pól růstu ČR** – Program, který je určen pro subjekty, jejichž působení je především na území hlavního města ČR. Program podporuje projekty usilující o rozvoj lidských zdrojů ve výzkumu a vývoji, projekty, které aktualizují a modernizují odborné vzdělávací programy, zkvalitňují vzdělávání na školách a podporují specifické vzdělávací potřeby studentů. Podpora je zaměřena také na začleňování znevýhodněných jedinců. Pro tento program, který byl schválen Evropskou komisí 11. 5. 2015, je vyčleněno 201,6 mil. EUR. (Neziskové organizace, 2015)

Zajímavostí je celková alokace u Operačního programu Praha – pól růstu ČR. Evropskou unií byla stanovena podmínka 50 % spolufinancování z národních zdrojů, a proto je celková alokace Operačního programu 403,2 mil. (Základní informace: Kolik peněz je k dispozici, 2015)

Neziskové organizace mohou čerpat z řady jiných programů, příkladem mezinárodních aktivit jsou programy přeshraniční spolupráce, které umožňují realizaci společných projektů se zahraničními partnery. Důležitým aspektem projektů neziskových organizací je propojenost neziskového sektoru s komerčním včetně zapojení veřejné správy. (Neziskové organizace, 2015)

### **2.3. Organizační kultura neziskové organizace**

O organizační kultuře se začaly objevovat první informace v 60. letech minulého století. Organizační kultura se vnímá jako jeden z pohledů na společnost, který umožňuje chápat fungování organizace. Můžeme jí chápat, jako „*system materiálních a duchovních hodnot a jevů ve vzájemné interakci, vlastní dané firmě, odrážející její individualitu.*“ (Srpková, Řehoř et al., 2010, s. 141) Organizační kultura bývá charakterizována tradičním způsobem, a to na základě přístupu interpretativního a objektivistického. Interpretativní přístup může mít své kořeny zejména v kulturní antropologii, a vnímá kulturu jako skutečnost, čím organizace aktuálně je. Za prvky kultury se vnímají všechny rysy dané organizace, ale organizace je považována za systém, který je zprostředkovaný v symbolech. Podstatný význam tu nemá objektivní realita, ale důležitý je interpretovaný význam. K tradičnímu pochopení organizace jako biologického systému přidává tento přístup metaforu – pochopení organizace jako kultury. Objektivistický přístup vnímá kulturu jako to, co organizace má.

Kultura je tedy vnímána za objektivní entitu, která má vliv na existenci organizace a může být tvořena a změněna. (Lukášová, 2010, s. 15 – 16)

Organizační kulturu vnímají většinou autoři podobně. Organizační kultura je některými vnímána jako hodnoty, názory, očekávání, postoje a normy. Jiní ji vnímají jako procesy rozhodování a řešení potíží v dané organizaci, dále tvrdí, že má vliv na cíle, nástroje a možnosti jednání, bývá zdrojem motivace a spokojenosti. Může to být ale také to, jak se dané věci, v konkrétní firmě dělají. (Lukášová, 2010, s. 17)

Organizační kultura obecně zahrnuje:

- image firmy navenek a chování pracovníků,
- interpersonální vztahy, myšlení pracovníků a vzorce chování,
- atmosféra ve firmě a zvyky,
- silné a slabé stránky organizace,
- hodnoty, které uznává většina pracovníků. (Vysekalová, 2009, s. 57 - 58)

Základními prvky organizační kultury jsou symboly, hrdinové, rituály a hodnoty. Symboly to jsou zkratky, mluva, dress code, postavení, jež znají pouze členové dané organizace. Hrdiny mohou být reální i imaginární lidé, kteří jsou nositeli určitého modelu chování. Do rituálů spadají nejrůznější společensky důležité aktivity a projevy. Jedná se o neformální činnosti, formální schůzky, plánování, psaní zpráv, atd. Hodnoty jsou důležitou součástí kultury. Jedná se o vědomí o tom, co je dobré a co ne, dále také vědomí o tom, co má a co nemá určitou hodnotu. Hodnoty se projevují také v rámci pracovní morálky a měly by být v souladu se všemi zaměstnanci, nebo alespoň s těmi pracovníky, kteří jsou ve vedoucí pozici. (Vysekalová, 2009, s. 68)

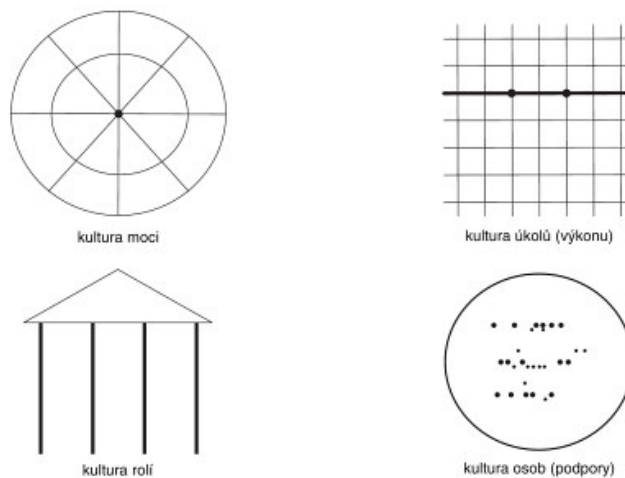
Organizace usilující o silnou organizační kulturu, prokazují mimořádnou schopnost ovlivňovat charakter i průběh všech podstatných jevů ve firmě. Výhodou silné organizační kultury je to, že zprostředkovává jasný pohled na firmu a umožňuje tím její přehlednost a snadnou pochopitelnost. Charakterizuje a usnadňuje podmínky pro komunikaci a rozhodování, zvyšuje motivaci, zajišťuje stabilitu sociálního systému a navozuje týmového ducha. Nevýhodou silné organizační kultury mohou být tendence k uzavřenosti, fixace na tradiční vzory nebo kolektivní snaha vyhnout se kritice. Tyto negativní jevy mohou vést k podceňování vlivů, které přicházejí z vnějšího prostředí, nedostatku flexibility či blokování nových myšlenek. (Srpková, Řehoř et al., 2010, s. 142 – 143)

## Typologie organizační kultury

Existuje celá řada typologií organizační kultury, které vycházejí z poslání, vize a cílů organizace. Pro oblast neziskové organizace, autorka práce vybrala následující.

### 1) Typologie dle Harrisona a Handyho

Podle R. Harrisona a Ch. Handyho byla utvořena první typologie organizační kultury. Harrison určil čtyři hlavní typy organizační kultury, a to kulturu úkolů, kulturu moci, kulturu rolí a kulturu osob. (Lukášová, 2004, s. 76) Znázornění organizačních struktur je uvedeno na obrázku níže.



**Obrázek 8:** Typy organizační kultury (zdroj: upraveno dle Lukášová, 2004, s. 76)

*Kultura moci* je kulturou organizací, ve kterých mají důležité postavení ti lidé, kteří jsou v samotném centru organizace. Strukturu tohoto typu kultury zobrazuje výše uvedený obrázek. Konkrétně se jedná o symbol vlevo nahoře. Vlákná pavučiny jsou paprsky, které označují sílu a vliv, které jsou spojené zvláštními vztahy. V této kultuře je jen několik pravidel a byrokracie. Rozhodující slovo mají lidé, kteří stojí v samotném centru organizace. Kontrola se provádí skrz klíčové jedince nebo předvoláním člověka k těm pracovníkům, kteří mají rozhodující slovo. Pracovníci i organizace se ohodnocují na základě výsledků. Nástroje, díky nimž bylo daných výsledků dosaženo, nejsou důležité. (Lukášová, 2004, s. 76 - 77) V neziskových organizacích se tento druh kultury většinou nevyužívá.

*Kultura rolí* je kultura, která se zakládá na pravidlech, postupech, normách a logickém myšlení. Role je chování, které se od jedince očekává, je to chování, které je jasně dané popisem práce, odpovědností a vymezenými normami.

Struktura je kultura nakreslená jako řecký chrám. Štít představuje top management organizace. Pracovníci se volí podle toho, jakým způsobem dokážou naplnit pracovní role. Od zaměstnanců se neočekává, že bude jejich výkon přesahovat popis práce. Kultura rolí je vhodná tam, kde je stabilní prostředí a dá se předvídat trh. Hlavní slabou stránkou je pomalé nalézání změn a reakce na ně. Pracovníkovi nabízí kultura rolí bezpečí a možnost, že bude po pilíři postupovat směrem nahoru, dokonce se může stát také odborníkem, bez toho, aby musel něco obětovat. Tento druh kultury se využívá zejména ve státní správě, v armádě a v obrovských komerčních organizacích. (Lukášová, 2004, s. 77) Kultura rolí je v neziskových organizacích velmi využívána.

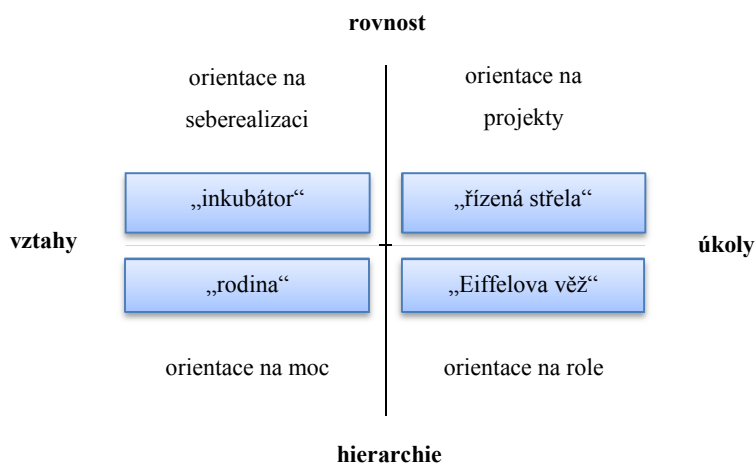
*Kultura úkolů* se zaměřuje na takové úkoly, které mají být splněny, a také na projekty, které se mají uskutečnit. Základem bývá zpravidla síť či matice, která má různé druhy vláken. Některá vlákna jsou silnější a jiná slabší. Pravomoc bývá propojena spíše s odborností než s pozicí a je zaměřena do několika průsečíků. Úkolem managementu, který existuje v této kultuře, je orientovat se na projekty a volit pro ně osoby a skupiny, aby byly projekty úspěšně uskutečňovány. Síťová organizace pracuje velmi rychle, a to proto, že každá skupina i tým, mají k dispozici různé rozhodovací síly, které jsou nutné k flexibilnímu fungování. Klíčovými principy jsou zaměření na výsledky, identifikace skupinových a individuálních cílů, interpersonální vztahy, v nichž nechybí úcta, důvěra, schopnosti a výkonnost. Pracovníci neberou ohled na to, zda jsou jejich kolegové starší či mladší, ani to, jaké mají ostatní postavení. Kultura úkolů se používá zejména v těch případech, kdy je klíčová pružnost a umění přizpůsobit se trhu. Určité obtíže se mohou projevit v případě, že není k dispozici dostatečné množství zdrojů a management začíná pociťovat, že je třeba zkontrolovat metody i dosažené výsledky. V takovém případě pak vedoucí týmů začnou spíše soutěžit o zdroje, které jsou aktuálně k dispozici, klesne pracovní morálka a objeví se prosazování individuálních cílů. Může se využít řízení z centra a kultura zaměřená na úkoly se promění v kulturu moci či rolí. (Lukášová, 2004, s. 77) V neziskovém sektoru bývá kultura úkolů částečně využívána.

*Kultura osob* je takovou kulturou, kde stojí ve středu dění jedinec. Tato kultura vzniká zejména tam, kde se několik jednotlivců rozhodne, že je v jejich vlastním zájmu, aby došlo ke spojení a sdílení nákladů na provoz, vybavení, administrativu, atd.

Schematicky se dá kultura osob vyjádřit jako shluk, ve kterém žádný jedinec nemá vůdčí postavení, a kde jsou vztahy jednotlivých členů partnerské. Jedinci, kteří působí v rámci této kultury, jsou samostatní a jejich pravomoci jsou v rámci organizace sdíleny. Základem moci, která se objevuje zejména v případech, že je uplatnění důležité, je odbornost. Organizace se podřizuje jedinci a existence organizace je na jedinci závislá. I když existuje velmi málo organizací, jež jsou typické kulturou osob, je možné najít řadu pracovníků, kteří ji upřednostňují. Velmi často se využívá u vysokoškolských učitelů, kteří jsou zpravidla orientováni na osobní kulturu, ale existují v kultuře rolí. Dělají to, co musí, aby si dokázali svou pozici v rámci organizace udržet. Ta je pro ně pouze základnou pro vývoj vlastní kariéry a utváření vlastních zájmů. (Lukášová, 2004, s. 78) Neziskové organizace kulturu osob často využívají.

## 2) Typologie dle Trompenarse

Základem typologie, kterou představil F. Trompenarse, jsou dvě hlavní dimenze, a to orientace na úkoly vs. orientace na vztahy, a hierarchie vs. rovnost. Pokud dojde ke kombinaci zmíněných dvou dimenzí, tak vzniknou čtyři hlavní druhy kultury, kterým autor přidělil názvy rodina, Eiffelova věž, řízená střela a inkubátor. (Lukášová, 2004, s. 78) Tyto druhy kultury zobrazuje následující obrázek.



**Obrázek 9:** Typologie dle Trompenarse (zdroj: upraveno dle Lukášová, 2004, s. 79)

*Rodinu* využívá autor pro kulturu, která je typická blízkými vztahy svých členů ve spojitosti s hierarchií. Otec, který stojí v čele rodiny, má vlastní zkušenosti a autoritu. Otec také ví nejlépe, co je třeba udělat. Tlak, který směřuje k respektování moci a hierarchie, je zejména morální záležitostí.

Podstatnou sankcí je ztráta náklonnosti a místa v rodině. Odlišné postavení členů v organizaci se vnímá jako přirozené. (Lukášová, 2004, s. 78) Tento druh kultury se v neziskových organizacích často vyskytuje.

Kultura *Eiffelovy věže* má své charakteristické vlastnosti. Jedná se o přesné rozdělení rolí a funkcí, jež jsou uváděny do souladu z hierarchicky vyšších pozic. Jedná se o kulturu hierarchickou, ve kterých plnění úkolů znamená naplňování vymezených rolí. Lidé, kteří jsou v této kultuře zdroji, jsou do takových rolí dosazeni podle své kvalifikace a dovedností. (Lukášová, 2004, s. 78) Kultura Eiffelovy věže se hojně vyskytuje v neziskovém sektoru.

Kultura *řízené střely* je neosobní. Nezaměřuje se na vztahy, ale jsou důležité úkoly. V centru zájmu stojí cíle, kterých chce organizace v určitém období dosáhnout. Od kultury Eiffelovy věže se tato kultura liší tím, že to, co členové organizace dělají, není předem stanoveno. Pracovníci si musí sami hledat cestu, používat experty a informace ze zpětné vazby, aby dokázali střelu zaměřit na cíl. Loajalita k profesi a projektům je mnohem vyšší než loajalita k samotné organizaci. Hodnota lidí se odvozuje od míry plnění cílů. (Lukášová, 2004, s. 79) Tento typ kultury se v neziskovém sektoru příliš neobjevuje.

Kultura *inkubátoru* se zakládá na sdílení myšlenky, že je organizace vhodná zejména pro seberealizaci pracovníků. Struktura i hierarchie jsou jen minimální a autorita vždy vychází hlavně z osobních předností jednotlivců. Charakteristické je pro kulturu inkubátoru tendence k inovacím, tvorba nových věcí a testování nových myšlenek. Ostatní pracovníci jsou v organizaci proto, aby dokázali druhým oponovat, podporovat ho, a aby dokázali najít zdroje. Ke kultuře inkubátoru i rodiny mají tendence spíše menší firmy, ale větší organizace preferují spíše kulturu řízené střely a Eiffelovy věže. (Lukášová, 2004, s. 79) Kultura inkubátoru má částečně zastoupení v neziskových organizacích.

### 3) Typologie dle T. B. Deala a A. A. Kennedyho

Tato typologie organizační kultury se zakládá na předpokladu, že vnější vlivy vymezují charakter vnitřního prostředí. Jedním z vlivů, který působí, je rychlost zpětné vazby trhu, jež na rozhodování může reagovat s velkou rychlostí či naopak se zpožděním. Druhým vlivem je míra konkurence. Velká konkurence existuje v případě, že žádná z firem nemůže mít větší podíl na trhu, jelikož se o tento podíl na trhu dělí větší množství firem. Cílem je ale získat jistý náskok, který umožní mít větší podíl na trhu a být v takovém prostoru, kde se již nenachází taková „tlačénka“. (Hroník, 2007, s. 17)

Kultura *ostrých hrochů* je typická individualismem. Oceňuje se zejména výborný výkon. Zaměstnanec je dobrý tak, jaký byl jeho poslední výkon. Je možné tolerovat menší chybu, pokud ji dokáže pracovník napravit. (Hroník, 2007, s. 17) Tento typ kultury se v neziskových organizacích nevyužívá.

Kultura *přátelských experimentů* je typická pro týmové práce. Oceňuje se zde především originální nápad. Pracovníci navzájem mluví o svých soukromých starostech a znají své zázemí. (Hroník, 2007, s. 17) Tento typ organizační kultury má své zastoupení v neziskových organizacích.

Kultura *jízdy na jistotu* je zejména citlivá na chyby. V tomto druhu kultury je důležité, aby se pracovníci nedopouštěli chyb. (Hroník, 2007, s. 17) Tato kultura se může objevovat v neziskovém sektoru.

Kultura *mašliček* je typická pro takové organizace, jež existují v málo konkurenčním prostředí či v takovém prostředí, v němž se klade důraz na svědomitost, přesnost a dobrý pracovní postup. (Hroník, 2007, s. 17) Kultura mašliček se v neziskových organizacích využívá nejvíce.

#### **Zkoumání organizační kultury**

Organizační kultura se dá zkoumat. Její výzkum musí vycházet z charakteristiky firemní kultury a musí být zaměřen na určité prvky, z nichž se skládá. Pro výzkum je možné využívat metody kvalitativního i kvantitativního výzkumu.



Vždy je nutné vycházet z pravidel nebo norem, které jsou stanovené v dané organizaci, či zadání výzkumu může formulovat management firmy dle strategických cílů v rámci oblasti lidských zdrojů. Analýza organizační kultury může zlepšit orientaci managementu ve firemní atmosféře. Výhodou výzkumů organizační kultury může být zejména možnost systémového řízení a cílených opatření v oblasti personalistiky. (Vysekalová, 2009, s. 73)

Důležitou roli hraje i firemní identita firmy. Produkty dokážou firemní identitu velmi dobře zformovat. Produkty jsou pro existenci firmy nezbytné. Pro utváření a ovlivňování firemní identity jsou klíčové i emocionální vlastnosti produktu, kterým je např. kompletní prožitek z toho, že produkt máme a můžeme ho využívat. Dále je důležitá osobní identifikace s daným produktem, uspokojení vkusu jedince skrz estetické vlastnosti produktu, vliv produktu na prestiž firmy a produkt může být symbolem, který dokáže umožnit sebevyjádření a stylizaci jedince. (Vysekalová, 2009, s. 74)

Někdy se vlastnosti firmy dají porovnávat i s lidskými vlastnostmi. Ani u člověka není jednoduché charakterizovat jeho osobnost. Stejně tak je tomu i v případě organizace. Je mnoho přístupů a teorií, podle kterých se dá organizace pochopit. Firma stejně jako osobnost, má své vlastnosti, způsob komunikace, svou kulturu, atp. Image firmy dělají i její zaměstnanci, a to tím, jak vystupují a jak komunikují s okolím. (Vysekalová, 2009, s. 75 - 82)

## **2.4. Motivace zaměstnanců**

Motivace zaměstnanců je v neziskových organizacích velmi důležitá a je často spojena s vyšší úrovní vnitřní motivace jedince, neboť vnější motivace, která má většinou formu finančních prostředků, je v neziskových organizacích silně omezená.

Motivací se zpravidla rozumí proces i konečný výsledek. Je dobré rozlišovat motivy a stimuly. Motivы působí z vnitřních pohnutek, naproti tomu stimuly působí z vnějších podnětů. Oba zmíněné mohou působit současně, a také se vzájemně povzbuzovat a vylepšovat. Pokud lidé jednají na základě vnějších podnětů, pak se děj vyjadřuje za stimulaci. Působení vnitřních podnětů se nazývá motivace. Důležitou roli vždy hrají vnitřní a vnější situace, které ovlivňují život jedince. (Plamínek, 2015, s. 14 – 16)

Stimulace je mnohem jednodušší než motivace. Pokud se vyplácí odměny, tak je velice pravděpodobné, že budou činnosti pracovníků stále probíhat. Ale ve chvíli, kdy se stimuly přestanou poskytovat, tak se práce pravděpodobně pozastaví. Právě to je nevýhodou stimulace. Člověk pracuje jen v tu dobu, kdy na něho působí stimuly z vnějšího okolí. (Plamínek, 2015, s. 17) Vnější motivací jsou odměny pro pracovníky, může jí tedy být zvýšení platu, uznání, pochvaly, povýšení, ale patří sem rovněž tresty či kritika. (Armstrong, 2009, s. 110)

Motivace mívá řadu výhod. Důležité pro řízení lidí v neziskových organizacích je nalezení těch motivů, které jedinec má a pak může práce pokračovat, i když nepůsobí vnější podněty. Jedinec koná danou úlohu, protože ho to baví a naplňuje. Obrovskou nevýhodou motivace je obtížná cesta k jedinci. Je vždy totiž nutné, aby vedoucí pracovník znal své podřízené a uměl je motivovat za pomoci správných prostředků. (Plamínek, 2015, s. 17) Podle Fišera (2014, s. 35), je důležité nepřirázovat lidi k jejich úkolům, ale spíše přizpůsobit úkoly k lidem a jejich aktuálním motivům. Vnitřní motivaci poprvé definovat Herzberg a tvrdil, že vnitřní motivace vychází ze samotné práce jako z činnosti. K této činnosti podle něj dochází, když lidé vnímají práci, kterou vykonávají, jako atraktivní a důležitou. Velkou roli hraje to, zda je v práci obsažena pravomoc a odpovědnost, svoboda a možnost rozvíjení dovedností. (Armstrong, 2009, s. 110)

Pokud chce někdo dobře poznat problematiku motivace, musí se zaměřit na to, proč se lidé určitým způsobem chovají. Většinou se motivací rozumí směr a trvání aktivit. Podle některých autorů existují čtyři charakteristiky, na nichž funguje motivace. Motivace je značně individuální záležitost a každý člověk je osobnost. Teorie motivace tedy vychází z toho, že se motivace u každého projevuje jinak. Motivace bývá záměrná a pod kontrolou určitého zaměstnance. Chování takového člověka je pak samotnou motivací ovlivněno. Další charakteristikou je skutečnost, že motivace je to, co lidi povzbuzuje a síla člověka, který se má zapojit do nějakého jednání. Účelem studií motivace a poznání motivačních teorií je umět předpovídat chování jedince. Motivace ale není chování, ani výkon člověka. Obsahuje to, jak se člověk projevuje, jak jedná, a také jsou důležité vnitřní a vnější síly, jež mají vliv na volbu jednání konkrétní osoby. (Dědina, 2005, s. 142)

Motivace spojuje zájmy zaměstnanců a firmy. Toto spojení je pro výsledný úspěch nezbytné, ačkoli je velmi obtížné rozpoznat různorodé individuální spektrum potřeb zaměstnanců. Zaměstnanci, kteří tráví v práci nejcennější čas svého života, kromě peněz nejčastěji očekávají:

- cítit se smysluplně;
- cítit se volně;
- cítit se vítězi;
- cítit se bezpečně;
- být informováni a být členy týmu. (Srpová, Řehoř et al., 2010, s. 181 – 182)

U neziskových organizací jsou motivační systémy ovlivněny právě neziskovým charakterem a většina členů je motivována zájmem realizovat svého koníčka, svoji zálibu, prezentovat svůj altruistický a filantropický postoj. (Řehořík et al., 2010, s. 124)

### **Motivace v práci**

Existuje řada teorií pracovní motivace, které vysvětlují, proč lidé pracují, co je k tomu vede a co je v této aktivitě udržuje. (Boukal et al., 2013, s. 40) „*Pracovní motivaci tvoří psychické stavy a procesy, které vedou člověka k tomu, že práci přijímá jako společensky závažnou skutečnost, vyvíjí úsilí k jejímu zvládnutí a zaujímá k ní určité hodnotící stanovisko.*“ (Boukal et al., 2013, s. 40)

F. W. Taylor zastával teorii *motivace ekonomickými potřebami*, podle které by měli být zaměstnanci motivováni vysokými platy a efektivnějšími způsoby práce. Výkon pracovníků však často bývá omezen díky existenci fyzické únavy. Pro Taylora byla motivace velice jednoduchá. (Dědina, 2005, s. 143) V návaznosti na předcházející poznatky, autorka práce hodnotí tuto teorii jako nevhodnou a nevyužívanou v neziskovém sektoru.

Odborníci, kteří se zabývali mezilidskými vztahy, zdůrazňovali, že pracovníci dokážou práci uspokojit mnoho potřeb. Právě tito autoři se zaměřovali především na sociální potřeby jedinců a pracovní organizaci vnímali jako *sociální organizaci*. Sociální pojetí motivace je podporou systémového přístupu. Tento systém je založený na působení psychologických a sociálních faktorů, potřeb a požadavků pracovníků, a také je důležité, jaké jsou strukturální a technické požadavky organizace.

Bylo provedeno mnoho studií a některá z nich ukázala na to, že je důležité umět si uspořádat práci takovým způsobem, aby vznikla příležitost k týmové práci a sociálním kontaktům. (Dědina, 2005, s. 143) Sociální pojetí motivace bývá v neziskovém sektoru využíváno.

Expertí podporující přístup k motivaci na základě sebeaktualizace, preferují především psychologické pojetí motivace. V takovém případě se pozornost zaměřuje především na *obsah a význam úkolu*, a také na snahu o to, aby došlo k vnitřnímu uspokojení z práce. Velkou roli zde hraje také přizpůsobení se jedinců dané pracovní situaci. (Dědina, 2005, s. 143) Tento přístup může být využíván v neziskovém sektoru.

Dalším přístupem je komplexně *osobní přístup k motivaci*. Právě to je takový přístup k organizaci a managementu, který je založený na tom, že existuje několik proměnných a situačních faktorů, které mají vliv na výkon organizace. Tento přístup se zabývá spíše rozdíly mezi organizacemi, neklade důraz na nalezení společných charakteristik. Manažeři se musí umět často přizpůsobit a měnit své chování dle aktuálních potřeb a motivace zaměstnanců. (Dědina, 2005, s. 143) Tento přístup bývá jen částečně využíván neziskovými organizacemi.

Při zkoumání motivace zaměstnanců v neziskových organizacích, lze vycházet z řady klasických teorií:

- dvoufaktorová (motivačně-hygienická teorie);
- afiliační teorie;
- teorie spravedlnosti;
- teorie kompetence;
- teorie X a Y. (Boukal et al., 2013, s. 40)

### ***Dvoufaktorová motivačně-hygienická teorie pracovní motivace***

Zakladatel teorie Frederik Herzberg předpokládal, že motivace lidské činnosti vychází ze dvou potřeb. Potřeba vyhnout se bolesti, která spadá do primárních, tj. biologických a fyziologických potřeb a potřeba psychického růstu, která spadá do sekundárních, tj. sociálních potřeb. (Boukal et al., 2013, s. 41)

Podle Herzberga existují dvě skupiny faktorů, které ovlivňují spokojenost a motivaci k práci (Boukal et al., 2013, s. 41):

- 1. faktory vnější – hygienické** – zahrnují pracovní podmínky, bezpečnost práce, jistotu zaměstnání, platové podmínky, personální řízení a mezilidské vztahy. Mají vliv na pracovní nespokojenost. Při působení vnějších faktorů na pracovníka negativně, dochází k nespokojenosti. Naplňování hygienických faktorů ovšem nemá za následek spokojenost zaměstnanců. Dochází pouze k tomu, že pracovníci nepocítují nespokojenost. Spokojenost zaměstnanců mohou vyvolat pouze vnitřní faktory.
- 2. faktory vnitřní – motivátory** – zahrnují práci samotnou, uznání poskytované vedoucím, úspěch, profesní postup, odpovědnost, osobní rozvoj. Mají vliv na pracovní spokojenost.

Z definice vyplývá, že motivaci nezvyšujeme odstraňováním negativních vlivů hygienických faktorů, ale podporou pozitivních účinků motivátorů např. delegováním odpovědnosti či nepeněžním odměňováním. (Boukal et al., 2013, s. 41) Tato teorie významně ovlivňuje neziskové organizace.

### ***Afiliční teorie (motivační teorie sounděžitosti)***

Při formulaci afiliční teorie Stanley Schachter vyzdvihuje především význam sociálních aspektů lidského chování. Při vzájemném působení člověka a okolního prostředí člověk vstupuje do vztahů s lidmi odlišujícími se svými zájmy, potřebami, návyky, hodnotami a ideály. Přitom je přirozené, že se člověk sdružuje s lidmi podobně zaměřenými. Je-li na pracovišti standardem vysoké pracovní nasazení, stává se toto chování sociální normou, která může u nových pracovníků vyvolat motivaci k vyšším výkonům. (Boukal et al., 2013, s. 41) V neziskovém sektoru se afiliční teorie často využívá.

### ***Teorie spravedlnosti***

John Stacey Adams při formulaci teorie vychází z předpokladu, že k vyššímu pracovnímu úsilí jsou lidé motivováni spravedlností při udělování odměn. Zaměstnanci mají zájem o to, aby vstupy (schopnosti, zkušenosti, vynaložený čas) odpovídaly výstupům (plat, odměny, povýšení) a zároveň byly spravedlivě odměňování vůči ostatním spolupracovníkům.

Pocit nespravedlnosti je vnímán jako demotivující faktor, který vede ke snížení pracovního výkonu. (Boukal et al., 2013, s. 41) Tato teorie bývá z pravidla součástí neziskového sektoru.

### ***Teorie kompetence***

V souvislosti s pracovní motivací poukázal Robert W. White na potřebu kompetence. Lidé se na pracovišti snaží uplatnit své pracovní schopnosti a odborné znalosti a tím prokázat ostatním i sobě samým vlastní odbornost. V praxi musí být pracovníkům svěřovány úkoly, které jsou v souladu s jejich kompetencemi, aby nedocházelo k pocitu frustrace a ztrátě motivace. (Boukal et al., 2013, s. 41 - 42) Teorie kompetence se v neziskovém sektoru spíše nevyužívá.

### ***Teorie X a Y***

Známa teorie motivace k práci formulovaná profesorem Douglasem McGregorem pracuje s protichůdnými teoriemi: teorie X a teorie Y. Z teorie X vyplývá, že lidé jsou dědičně líní, mají odpor k práci a když mohou, práci se vyhnou. Bez pobídek k práci mají pracovníci nulové či velmi nízké ambice, nenesou rádi odpovědnost a práci navíc se razantně vyhýbají. Cíle a budoucí směřování organizace nejsou předmětem jejich zájmu a změny pro ně nejsou vítanou volbou. Podle této teorie jsou pracovníci motivováni penězi a dalšími benefity. Jakmile jsou jejich potřeby těmito prostředky uspokojeny, zdroj motivace se zcela vytrácí. Za zdroje motivace jsou považovány pouze vnější motivy. Naopak pro lidi, pro které je přirozené vynakládat fyzické a psychické úsilí k dosažení firemních cílů, je vymezena teorie Y. Pracovníci se snaží řešit problémy kreativně, vyhledávat a přijímat odpovědnost, aniž by byla potřeba jejich kontrola. Mají zájem o svou seberealizaci a jsou vůči organizaci loajální. Za zdroj motivace je považována dobře odvedená práce. (Boukal et al., 2013, s. 42) Tato teorie je pro neziskové organizace většinou nevhodná.

### ***Role odměn***

Odměny hrají důležitou roli. Jsou to uznání a ocenění pracovníků za to, jakým způsobem dokážou splnit svěřené úkoly, a dále je také důležité, jak je pracovník pro danou organizaci přínosný. Pokud jsou odměny pro daného pracovníka dosažitelné, pak jsou pro pracovníky stimuly. Mohou mít podobu peněžní a nepeněžní benefity. (Armstrong, 2009, s. 110)

Pobídky mají za úkol povzbudit pracovníky, aby dokázali dosáhnout vymezených cílů. Úkolem pobídek je zabezpečit přímé motivování. Pobídky bývají spíše peněžní, ale může se jednat také o nepeněžní odměny, kam patří uznání, povýšení, pochvala nebo odpovědnost. (Armstrong, 2009, s. 110)

### **Faktory mající vliv na spokojenost s odměnou**

Pro neziskovou organizaci je hlavní motivací vnitřní tzn. osobní zájem týkající se typu práce. Až na dalším místě je finanční ohodnocení.

Pracovníci mají ze svých peněžních odměn určité pocity, to se vždy odvíjí od výše finanční částky, kterou jsou za svou práci ohodnoceni. Nejcitlivější záležitostí je srovnání mezd a platů na současném trhu práce. Přesně z toho se totiž odvíjí, jestli pracovníci v organizaci zůstanou či si budou hledat jiné zaměstnání. Ve většině případů neopouští lidé zaměstnání jen z důvodu nízké finanční odměny, ale ovlivňuje je také řada dalších faktorů. (Armstrong, 2009, s. 117)

Faktory, které mají nejčastěji vliv na spokojenost s finanční odměnou:

- pracovníci si myslí, že jejich mzda byla určena spravedlivě,
  - odměny vychází z toho, jak jsou lidé schopní,
  - přínos člověka pro organizaci a vnímání hodnoty pracovníka,
  - spokojenost zaměstnanců se svým postavením, možností kariérního růstu, rozvojem dovedností a vztahem ke svému vedoucímu pracovníkovi.
- (Armstrong, 2009, s. 117)

Lidé bývají se svou mzdou či platem často nespokojeni. Důvodem pro nízkou spokojenost s finančním ohodnocením bývá to, že lidé mají tendenci hledat nepříznivá srovnání a nejdříve se dívají na to, jak jsou odměňováni ostatní lidé, kteří pracují v jiných organizacích. V případě, že vidí, že je jejich mzda/plat srovnatelná s ostatními podobnými profesemi, až teprve poté se začne poměřovat s ostatními pracovníky v rámci konkrétní organizace. Pracovníci budou v rámci organizace spokojeni, pokud budou cítit, že jsou srovnání, která provedli, srovnatelná. Pro každou organizaci je dobré, pokud provádí průzkumy u svých zaměstnanců, které se týkají toho, zda jsou tam pracovníci spokojeni či nespokojeni se svou mzdou/platem. (Armstrong, 2009, s. 117)

Lidé mohou být mnohem lépe motivováni, pokud je bude jejich práce uspokojovat. Je totiž klíčové, zda jsou uspokojovány i sociální a psychologické potřeby jedince. Samozřejmě na prvním místě hrají svou roli potřeby ekonomické. Každý zaměstnavatel by měl znát teorii potřeb vlastních pracovníků. Z teorie potřeb by měla vycházet výše celkové odměny. Tato teorie ale uznává nejen peněžní odměny, ale považuje za důležité také nepeněžní odměny. Velice uznávané jsou odměny týkající se zlepšení kvality pracovního života, pracovní spokojenosti, rovnováha mezi pracovním a mimopracovním životem, rozvoj dovedností, příležitost dělat smysluplnou práci, a také sem patří možnost být úspěšný a dále se rozvíjet. (Armstrong, 2009, s. 117)

### **Zásady pro úspěšnou motivaci**

Existuje několik zásad, které vedou k úspěšnému motivování pracovníků. Podstatou motivace je projevit zájem o lidi a dokázat respektovat osobnost člověka. Důležitá je preference individuálního přístupu ke každému pracovníkovi dané firmy. To znamená, že není důležité myslet na zdroje nebo kapitál, ale na pracovníky. Vedoucí musí umět komunikovat s ostatními, informovat své pracovníky o důležitých skutečnostech, umět argumentovat, dokázat své pracovníky podpořit, rozvíjet jejich osobnost i výkony. Svou roli hraje také spokojenost v zaměstnání a mezilidské vztahy. Pro motivaci jsou klíčové také vhodné podmínky, které musí umět vedoucí pracovník upravit tak, aby s ním jeho podřízení dokázali lépe jednat a pod jeho vedením i efektivněji pracovat. Lepší podmínky ale nutně nemusí zaručit, že se výkon jedince zvýší. Z toho důvodu je nutná péče o pracovní podmínky a jejich vylepšování, které může sloužit jako prevence zhoršení výkonu. Péče o pracovní podmínky rovněž může zajistit vyšší spokojenost pracovníků. Odstranění určitých bariér může být prvním krokem k tomu, aby mohl vedoucí se svými podřízenými lépe jednat a utvářet takové prostředí, v němž se budou rodit nové nápady a budou se úspěšně realizovat. (Tureckiová, 2007, s. 42 – 45)

### **Specifika odměn v neziskovém sektoru**

V neziskovém sektoru je nedostatek finančních prostředků běžnou praxí. Setkáváme se s dalším faktorem, který vstupuje do procesu motivace, a tím je poslání organizace. Lidé pracující v neziskových organizacích více, než v soukromém sektoru, preferují práci, která je užitečná pro společnost.



Proto neziskový sektor zpravidla přitahuje lidi, kteří chtějí pomáhat druhým a záleží jim na smysluplnosti výsledků jejich práce. (Boukal et al., 2013, s. 42)

Odměňování pracovníků v neziskovém sektoru se řídí dvěma hlavními právními předpisy, a to zákonem o mzdě a zákonem o platu. Zákon o mzdě vymezuje odměňování pracovníků v podnikatelském sektoru a vztahuje se také na pracovníky, kteří působí v několika typech neziskových organizací, např. nadací, občanských sdružení, atd. Zákonem o platu se musí řídit pracovníci, jejichž zaměstnavatelem je stát, územní samosprávný celek, státní fond či příspěvková organizace, jejíž výdaje na platy pracovníků jsou zabezpečeny z finančních prostředků zřizovatele nebo ze zvláštních předpisů. (Odměňování pracovníků v neziskové sféře, © 2004)

Neziskové organizace si nemůžou zisk dělit mezi své členy. Členy neziskové organizace může odměňovat jen za vykonanou práci nebo je možné je odměňovat podle toho, zda vykonává činnost jako statutární orgán nebo jiný orgán. Veškerý zisk, kterého je dosaženo, se investuje do poslání organizace. (Společenský a legislativní rámec neziskového sektoru, 2008)

## 2.5. Spolehlivost a důvěryhodnost

Většina neziskových organizací, kterých je v ČR registrováno více než 100 000, se uchází o nadační příspěvky, dotace, dary a jiné formy soukromé či veřejné podpory. Z tohoto důvodu je nutné zhodnotit spolehlivost a důvěryhodnost konkrétní organizace, k čemuž můžeme použít následující kritéria:

- **transparentnost** – jedná se o organizace, které o svých činnostech a hospodaření otevřeně informují veřejnost,
- **hospodárnost** – jedná se o organizace, které řádně hospodaří se svěřenými prostředky, které využívají k naplňování svého poslání.

Nevýhodou těchto kritérií je, že doposud nebyl schválen zákon, který by umožnil, aby osoba z vnějšku mohla sama ověřit, zda konkrétní nezisková organizace uvedená kritéria splňuje. Poslední neschválený návrh zákona o veřejné prospěšnosti by umožňoval hodnocení veřejné prospěšnosti pouze formálně bez schopnosti zajistit reálné posouzení fungování organizace. (Vít, 2015, s. 43)

Přímo zevnitř neziskového sektoru dnes funguje několik projektů hodnocení spolehlivosti, které jsou dostupné veřejnosti:

- Daruj správně ([www.darujspravne.cz](http://www.darujspravne.cz)) – webový portál, který nabízí veřejnosti katalog prověřených neziskových organizací. Výhodou je fakt, že prostřednictvím těchto webových stránek lze konkrétní neziskovou organizaci přímo podpořit. Nevýhodou je hodnocení, které vychází pouze z toho, co o sobě organizace sama sdělí.
- Znamka kvality pro nadace a nadační fondy ([www.donorsforum.cz](http://www.donorsforum.cz)) – webový portál provozovaný Fórem dárců, který se zaměřuje pouze na hodnocení nadací a nadačních fondů.
- Značka spolehlivosti ([www.znackaspolehlivosti.cz](http://www.znackaspolehlivosti.cz)) – webový portál provozovaný Asociací veřejně prospěšných organizací, bývá označován za nejpropracovanější, a to z toho důvodu, že je jako jediný v ČR pro celý neziskový sektor. Tento projekt nabízí komplexní nezávislé hodnocení organizace. (Vít, 2015, s. 43)

### 3. Příspěvková organizace jako konkrétní příklad státní neziskové organizace

V této kapitole se autorka práce věnuje základním charakteristikám příspěvkových organizací a představuje problematiku školského managementu s přímou návazností na konkrétní příklad příspěvkové organizace. Cílem této diplomové práce je aplikovat získané poznatky praktickým zpracováním problematiky a dozvědět se, jaká je skutečnost ve vybrané organizaci. V rámci analýzy organizace byla provedena SWOT analýza a kvantitativní průzkum. Poté, co jsou analyzovány výsledky šetření, jsou autorkou práce navržena doporučení odstraňující zjištěné nedostatky v organizaci.

#### 3.1. Charakteristika příspěvkové organizace

Příspěvkové organizace jsou součástí veřejného sektoru a působí zejména v oblastech školství, zdravotnictví, sociální péče, obrany, bezpečnosti, správy majetku a kultury. Služby jsou poskytovány bezplatně případně za velmi nízké ceny, z čehož vyplývá, že jejich činnost nemůže být provozována na principu samofinancování. Tato právnická osoba je zřizována pro činnosti v působnosti zřizovatele, které jsou zpravidla neziskové a vyžadují samostatnou právní subjektivitu. Finanční prostředky organizace získává z rozpočtu zřizovatele a státního rozpočtu, vlastní činností, z darů od fyzických a právnických osob, z vlastních finančních fondů, z dotací a grantů a doplňkových činností. (Otrusínová, 2011, s. 6 - 7)

Příspěvkové organizace, stejně jako ty neziskové, rozlišujeme na:

- **Příspěvkové organizace státu** (státní příspěvkové organizace) – právnické osoby zřízené organizační složkou státu, které hospodaří se státním majetkem, nevytváří zisk a její finanční hospodaření je vyrovnané. Nenesí hmotnou odpovědnost v případě neefektivního hospodaření.
- **Příspěvkové organizace územních samosprávních celků** (nestátní příspěvkové organizace) – právnická osoba zřízena orgány místních samospráv, kterou je veřejnoprávní korporace s vlastním majetkem, s kterým může hospodařit. Mohou realizovat vlastní příjmy a vykonávat mimo hlavní činnosti i činnost doplňkovou. Za závazky organizace stát neručí. (Palatková, 2011, s. 107)

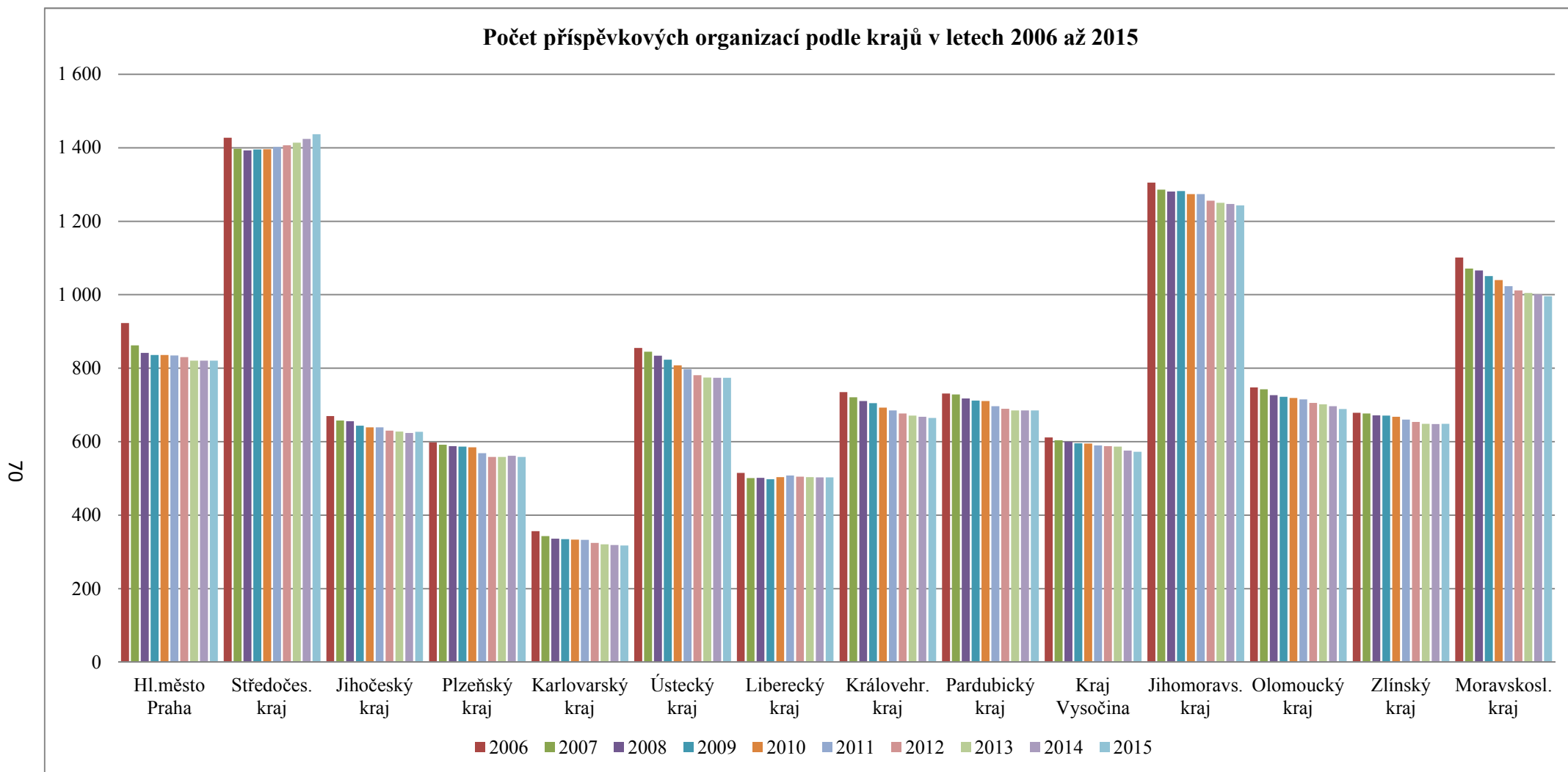
Na následujících tabulkách je znázorněn vývoj příspěvkových organizací v letech 2006 – 2015 podle druhů a podle jednotlivých krajů ČR. Je patrné, že jejich počet je takřka neměnný s největším zastoupením ve Středočeském kraji, jehož počet příspěvkových organizací je jako u jediného z krajů v roce 2015 vyšší, než v roce 2006. S vysokým počtem příspěvkových organizací také disponuje Jihomoravský a Moravskoslezský kraj. Naproti tomu nejmenší zastoupení těchto druhů organizací je v Karlovarském kraji. Rozdíl počtu místních a státních příspěvkových organizací je více jak třiceti pěti násobný. Pro přehlednější vývoj příspěvkových organizací vytvořena tabulka 3, 4 a obrázek 10.

**Tabulka 3:** Počet příspěvkových organizací podle druhů v letech 2006 až 2015 (zdroj: vlastní zpracování dle dat získaných na základě žádosti od ČSÚ, 2015)

Druh příspěvkové organizace	Sledované roky									
	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Místní příspěvkové organizace	10 950	10 793	10 694	10 625	10 572	10 502	10 412	10 360	10 341	10 331
Státní příspěvkové organizace	306	236	232	232	230	225	208	211	208	208
<b>Celkem</b>	11 256	11 029	10 926	10 857	10 802	10 727	10 620	10 571	10 549	10 539

**Tabulka 4: Počet příspěvkových organizací podle jednotlivých krajů v letech 2006 až 2015 (zdroj: vlastní zpracování dle dat získaných na základě žádosti od ČSÚ, 2015)**

Příspěvkové organizace podle krajů	Sledované roky									
	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Hl.město Praha	923	862	842	836	836	835	830	821	821	821
Středočes. kraj	1 427	1 397	1 393	1 395	1 396	1 402	1 407	1 414	1 424	1 437
Jihočeský kraj	670	658	656	644	639	639	630	628	624	627
Plzeňský kraj	598	592	588	587	585	569	559	559	562	559
Karlovarský kraj	357	343	336	335	334	333	325	321	319	318
Ústecký kraj	855	845	834	823	808	797	781	775	774	774
Liberecký kraj	515	501	502	498	504	508	505	504	503	503
Královehr. kraj	735	721	711	705	693	685	677	671	668	665
Pardubický kraj	731	729	718	712	711	697	690	685	685	685
Kraj Vysočina	612	604	600	596	595	590	588	587	576	573
Jihomoravs. kraj	1 305	1 286	1 281	1 282	1 274	1 274	1 256	1 250	1 247	1 243
Olomoucký kraj	748	743	727	722	719	715	706	702	697	689
Zlínský kraj	679	677	672	671	668	660	654	649	648	649
Moravskosl. kraj	1 101	1 071	1 066	1 051	1 040	1 023	1 012	1 005	1 001	996
<b>Celkem za kraje</b>	<b>11 256</b>	<b>11 029</b>	<b>10 926</b>	<b>10 857</b>	<b>10 802</b>	<b>10 727</b>	<b>10 620</b>	<b>10 571</b>	<b>10 549</b>	<b>10 539</b>



**Obrázek 10:** Počet příspěvkových organizací podle krajů v letech 2006 až 2015 (zdroj: vlastní zpracování dle dat získaných na základě žádosti od ČSÚ, 2015)

### 3.2. Škola jako příklad příspěvkové organizace

Škola jako příspěvková organizace má dnes většinou právní subjektivitu, z čehož vyplývá, že vstupuje do právních vztahů vlastním jménem a nese za ně odpovědnost. Tím se zvyšují kompetence ředitelů škol a nároky na jejich řídicí činnosti ve všech oblastech. (Vališová, Kasíková, 2011, s. 108)

Škola je organizace, která může být zřízena různými zřizovateli:

- státem (ministerstva, krajský úřad, magistrát – především střední školy),
- obcí (popř. svazek obcí – mateřské a základní školy),
- jinou právnickou osobou (církve, nadace, s.r.o. – školy církevní),
- popřípadě fyzickou osobou. (Vališová, Kasíková, 2011, s. 108)

V případě prvních dvou zřizovatelů můžeme označit školy jako státní a dva zbývající jako školy nestátní.

Následující tabulka znázorňuje počet středních škol podle zřizovatele. Je patrné, že za poslední roky jak veřejných, tak soukromých škol ubývá v návaznosti na menší počet žáků.

**Tabulka 5:** Střední školy ve školním roce 2004/2005 až 2012/2013 podle zřizovatele (zdroj: upraveno dle Základní údaje o školách v regionálním školství za období 1989/90 až 2012/13, 2015)

Zřizovatel	2004/05	2005/06	2006/07	2007/08	2008/09	2009/10	2010/11	2011/12	2012/13
<b>Školy</b>									
<b>Celkem</b>	1 966	2 004	1 482	1 447	1 438	1 433	1 423	1 393	1 347
Veřejný	1563	1 596	1 122	1 082	1 069	1 065	1 062	1 035	997
soukromý	363	367	324	329	333	332	325	321	313
Církev	40	41	36	36	36	36	36	37	37
<b>Žáci celkem</b>									
<b>Celkem</b>	579 505	577 605	576 585	569 267	564 326	556 260	532 918	501 220	470 754
Veřejný	494 362	491 504	488 851	481 687	476 245	468 233	451 472	427 513	402 765
soukromý	76 347	77 124	78 581	78 230	78 734	78 730	72 229	64 485	58 717
Církev	8 796	8 977	9 153	9 350	9 347	9 297	9 217	9 222	9 272

Tabulka 6 znázorňuje vývoj počtu škol, žáků i učitelů v letech 2004/05 až 2014/15, který má spíše regresivní formu.

**Tabulka 6: Střední vzdělávání v ČR (zdroj: upraveno dle Střední vzdělávání v České republice, © 2015)**

Školní rok	Školy	Žáci	v tom					Učitelé
			střední vzdělávání	střední vzdělávání s výučním listem	střední vzdělávání s maturitní zkouškou	z toho všeobecné	nástavbové studium	
2004/05	.	579 505	2 586	141 058	378 445		21 498	.
2005/06	.	577 605	2 296	135 162	383 150	143 758	21 419	47 352,1
2006/07	1 482	576 585	1 852	129 567	389 629	145 450	20 722	47 452,0
2007/08	1 447	569 267	1 692	122 135	389 881	145 447	20 232	47 124,3
2008/09	1 438	564 326	1 675	115 063	390 460	145 044	19 847	46 734,9
2009/10	1 433	556 260	1 802	112 230	385 737	142 902	19 699	46 488,8
2010/11	1 423	532 918	1 962	107 036	368 709	138 157	19 259	45 384,9
2011/12	1 393	501 220	1 966	102 184	349 354	134 342	16 843	43 875,8
2012/13	1 347	470 754	1 940	98 892	328 530	130 385	14 357	41 788,8
2013/14	1 331	448 792	1 933	95 555	313 413	128 000	12 962	40 214,1
2014/15	1 310	435 542	2 000	92 759	306 406	127 205	11 367	39 070,1

Učitelství patří mezi tradiční profese, jehož náplní je uvádění nových generací do světa dospělých a předávání kulturního dědictví z jedné generace na druhou. Druhá kapitola diplomové práce uvádí o jednom ze základních kamenů úspěšné neziskové organizace a tím je její poslání. Učitelé vnímají své povolání jako své poslání. Učitelství je povolání, ve kterém lze naplňovat nejrůznější životní cíle, které mohou plynout ze základních lidských potřeb, jako je rodičovství či pomoc druhým. Prohloubené vědomí poslání učitele, které je otázkou jejich životní orientace, se utváří spolu se získáváním životních zkušeností. Vyznačuje se podobou vnitřního závazku, s kterým se učitel ztotožňuje a přebírá odpovědnost za svět, do něhož uvádí své žáky. (Vališová, Kasíková, 2011, s. 15)

Učitelství je veřejností vnímáno jako prestižní povolání. (Vališová, Kasíková, 2011, s. 22) Tomu ovšem neodpovídají platy, které jsou v tomto odvětví poměrně nízké, jak znázorňuje tabulka 7. Tato skutečnost může vést k sebepodceňování učitelů.



**Tabulka 7: Průměrné měsíční mzdy v letech 2007 až 2014 (zdroj: upraveno dle Regionální školství – průměrné měsíční mzdy v letech 2004 až 2014, © 2015)**

	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
<b>Všichni zřizovatelé (bez jiných resortů)</b>								
Nominální mzda (v běžných cenách)								
<b>Zaměstnanci celkem</b>	19 842	20 519	21 891	24 458	22 059	22 600	22 736	23 105
z toho učitelé	23 858	24 661	26 006	25 151	26 012	26 654	26 816	27 261
Reálná mzda (ve stálých cenách roku 2005)								
<b>Zaměstnanci celkem</b>	18 825	18 304	19 321	18 675	18 838	18 678	18 530	18 754
z toho učitelé	22 636	21 999	22 953	21 889	22 213	22 028	21 855	22 128
Index spotřebitelských cen a meziroční inflace								
Index spotřebitelských cen (rok 2005 = 100)	105,4	112,1	113,3	114,9	117,1	121,0	122,7	123,2
Meziroční inflace	2,8 %	6,3 %	1,0 %	1,5 %	1,9 %	3,3 %	1,4 %	0,4 %

Následující tabulka, znázorňující mzdovou a platovou sféru v sekci vzdělávání, ukazuje rozdíl mezi podnikatelskou a nepodnikatelskou sférou. Rozdíl mezi platy a mzdou není zanedbatelný, ačkoli má postupně vzrůstající tendenci.

**Tabulka 8: Mzdová a platová sféra ČR v sekci vzdělávání (zdroj: upraveno dle Výsledky šetření: Archiv, © 2015)**

Sekce CZ-NACE	2012		2013		2014	
	Průměrná hrubá měsíční mzda	Průměrný hrubý měsíční plat	Průměrná hrubá měsíční mzda	Průměrný hrubý měsíční plat	Průměrná hrubá měsíční mzda	Průměrný hrubý měsíční plat
<b>Vzdělávání</b>	31 330	23 681	33 324	24 002	33 437	24 566

Data uvedená v tabulce 9, demonstrují stárnoucí pedagogy na českých školách. Zastoupení učitelů ve věku 56-65 let dosahuje v roce 2014 až 18,5 %, což je o 4,2 % více, než tomu bylo v roce 2006. Největší zastoupení učitelů za posledních několik let je ve věku 46-55 let, celých 34,9 %. Z toho vyplývá, že hrozbou pro většinu škol jsou odchody pedagogů do důchodu.

**Tabulka 9:** Struktura učitelů v letech 2006 až 2014 podle věku (zdroj: upraveno dle Učitelé MŠ, ZŠ, SŠ, konzervatoří, VOŠ a škol pro žáky se SVP – struktura učitelů v letech 2006 až 2014 – podle věku, © 2015)

Věk	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
	Učitelé (bez ředitelů a zástupců ředitele/řídících pracovníků)								
Do 25 let	3,3 %	3,2 %	3,1 %	3,0 %	3,1 %	2,8 %	2,6 %	2,6 %	2,7 %
26-35 let	19,8 %	19,5 %	19,1 %	18,9 %	18,8 %	17,9 %	17,1 %	16,4 %	15,8 %
36-45 let	31,3 %	30,4 %	29,5 %	28,2 %	27,1 %	26,9 %	26,6 %	26,7 %	27,1 %
46-55 let	30,3 %	31,2 %	32,2 %	33,4 %	34,3 %	36,0 %	36,1 %	35,7 %	34,9 %
56-65 let	14,3 %	14,6 %	14,8 %	15,0 %	15,4 %	15,5 %	16,6 %	17,5 %	18,5 %
66 a více let	1,0 %	1,1 %	1,3 %	1,4 %	1,4 %	0,9 %	1,0 %	1,0 %	1,1 %

### Řízení školství (školský management)

Školský management, který je součástí vzdělávací politiky státu, je systém řízení vše důležitých procesů v oblasti školství, s cílem o co nejefektivnější a nejúčinnější dosažení stanovených cílů. (Vališová, Kasíková 2011, s. 108) Zaměřuje se na:

- Plánování a financování školství – jde o stanovení cílů a určení cest k jejich dosažení;
- Organizaci procesů probíhajících v rámci školství – jedná se o vytvoření podmínek, které povedou ke splnění kroků stanovených plánem;
- Personální politika – zabývá se výběrem pracovníků, vytvořením systému dalšího vzdělávání, vytvořením hodnotícího systému jako zdroje motivace zaměstnanců, zajišťování potřeb pracovníků a jejich odpovídajícího odměňování;
- Vedení lidí – cílem je vytvoření příznivých podmínek na pracovišti tak, aby motivovaly pracovníky k vykonávání dobré práce. K vedení lidí lze přistupovat dvojím způsobem, jak je znázorněno na obrázku.
- Kontrolu a hodnocení školství – kontrola plní funkci poznávací, hodnotící, porovnávací a nápravnou a mohou se na ní podílet jak vnější (např. Česká školní inspekce), tak vnitřní subjekty (např. autoevaluce škol). (Vališová, Kasíková, 2011, s. 108)

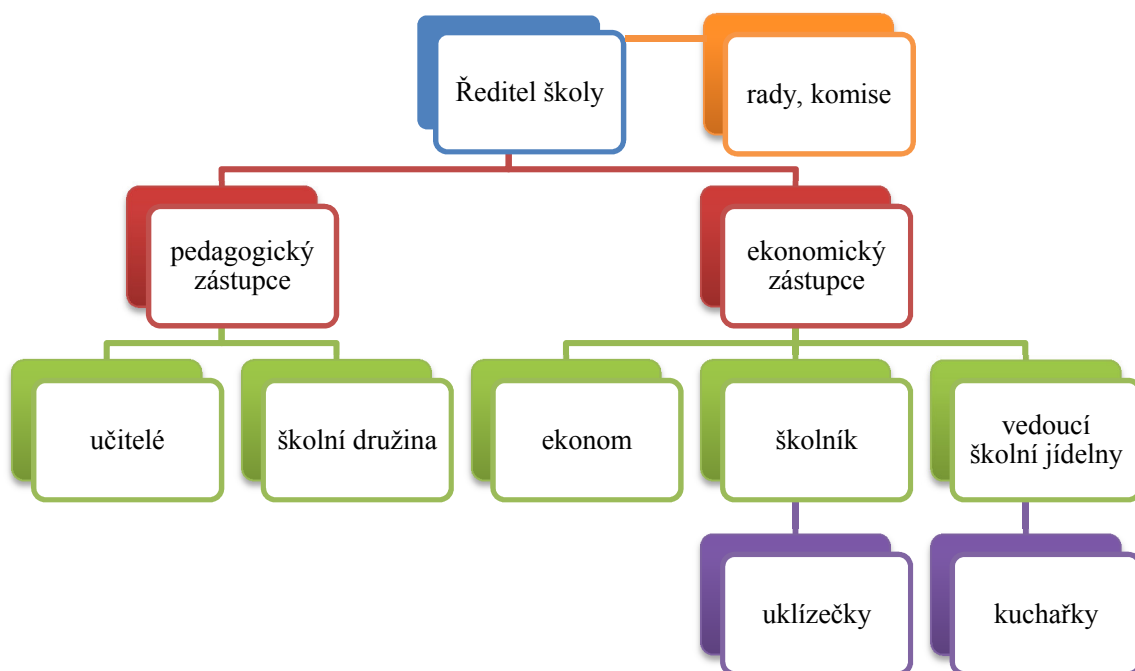
S teorií řízení školství (školského managementu) souvisí teorie řízení školy (management školy), která bývá samostatně vyčleněna k řešení otázek vnitřního řízení školy a pedagogického procesu. (Vališová, Kasíková, 2011, s. 108 - 110) Řídící styly používané v oblasti školství, jejich výhody i nevýhody, znázorňuje obrázek 11.

<b>Autokratický styl:</b> Řídící pracovník <ul style="list-style-type: none"> <li>• řídí především formou příkazů</li> <li>• rozhoduje sám</li> <li>• očekává jednoznačné plnění svých příkazů</li> </ul>	
<b>Výhody:</b> vysoká účinnost především tehdy, je-li v krátkém čase potřeba dosáhnout co nejlepšího výsledku v krizových situacích, kdy není čas přesvědčovat podřízené	<b>Nevýhody:</b> v případě nepřítomnosti vůdce obvykle efektivita procesu prudce klesá  nedostatek rozhodovacích kompetencí vede u podřízených často k brzdění jejich tvůrčího potenciálu
<b>Participativní styl:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• spoluúčast podřízených na řízení</li> <li>• vedoucí pracovník se ptá ostatních na názory</li> </ul>	
<b>Výhody:</b> vysoká angažovanost podřízených  rozvoj jejich tvůrčích schopností, což umožňuje dosahování vysoké efektivity práce	<b>Nevýhody:</b> nutná vzájemná důvěra nadřízených a podřízených navození stylu je dlouhodobou záležitostí; okamžitá aplikace většinou nevede k okamžitým výsledkům

**Obrázek 11:** *Formy řídicího chování vedoucích pracovníků školy (zdroj: upraveno dle Vališová, Kasíková, 2011, s.109)*

### Organizační struktura školy

Každá škola se obvykle dělí na pedagogický úsek, školní družinu, provozní úsek a ekonomický úsek. (Vališová, Kasíková 2011, s. 111) Příkladem organizační struktury školy může být obrázek č. 12.



**Obrázek 12:** *Příklad organizační struktury školy (zdroj: upraveno dle Vališová, Kasíková, 2011, s. 111)*

K analýze současného stavu školy může sloužit následující analýza, která je kombinací zmíněné SWOT analýzy a PESTLE analýzy.

Silné stránky školy		Slabé stránky školy	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• dobré věkové složení pedagogického sboru</li> <li>• základní znalosti pedagogických pracovníků v oblasti ICT</li> <li>• nadstandardní znalosti zástupce ředitele v oblasti ICT, zkušenosti ze ziskové sféry</li> <li>• finanční rezerva v rámci fondů školy</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• malá ochota pedagogických pracovníků pracovat s ICT technikou</li> <li>• nevyhovující prostory školy (nedostatek učeben)</li> </ul>	
Vnější faktory ovlivňující školu			
SOCIÁLNÍ	TECHNICKÉ	EKONOMICKÉ	PŘÁVNÍ
<ul style="list-style-type: none"> <li>• nárůst počtu žáků</li> <li>• odchody zkušených pedagogů do důchodu</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• možné sloučení s druhou školou (získání větších prostor)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• finanční podpora od zřizovatele v rámci možného slučování</li> <li>• nedostatek financí na přímé náklady na vzdělávání</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• projekty EU</li> </ul>

**Obrázek 13:** Analýza současného stavu školy (zdroj: upraveno dle Trojanová, 2014, s. 25)

### 3.3. Profil střední školy – Centrum odborné přípravy technickohospodářské

Podkapitola představuje střední školu – centrum odborné přípravy technickohospodářské (dále jen „SŠ–COPTH“), ve které autorka práce provedla SWOT analýzu a kvantitativní průzkum. Je představena filosofie, poslání, právní forma a cíle organizace.

Jedná se o fakultní školu Pedagogické fakulty Univerzity Karlovy, kdy zřizovatelem je hlavní město Praha. Tato multioborová škola má v Praze 9 čtyři místa výkonu činnosti: v ulici Poděbradská 1 a 12, Pod Balkánem 599 a Českobrodské 32a. Samotná výuka probíhá v ulici Poděbradská 1 a 12 a v ulici Pod Balkánem 599. V ulici Poděbradská probíhá výuka elektrooborů, chemických oborů a oborů pro opravárenství. V ulici Pod Balkánem probíhá výuka ekonomických a veřejnosprávních oborů.

Organizace zaměstnává 100 zaměstnanců, z toho 72 učitelů. Žáků denního studia je 586 a celkový počet tříd je 30. (O naší škole, © 2015)

SŠ-COPTH jako příspěvková organizace je právnickou osobou, kdy statutárním orgánem je ředitel, kterého jmenuje a odvolává Rada hl. m. Prahy se souhlasem MŠMT ČR. Ředitel jedná za organizaci samostatně a podepisuje za organizaci tak, že k jejímu napsanému nebo vytištěnému jménu připojí svůj vlastnoruční podpis. V případě nepřítomnosti nebo pracovního zaneprázdnění ředitele zastupuje jeho zástupce, jímž je zástupce ředitele pro teoretické vyučování Fišpanka. SŠ-COPTH využívá ke své činnosti majetek zřizovatele, který je vymezen ve zřizovací listině stejně jako majetková práva SŠ-COPTH. Činnost SŠ-COPTH je upravena soustavou obecně platných závazných právních předpisů, týkajících se přípravy mládeže na povolání, předpisů pro příspěvkové organizace, organizačních norem a řídicích aktů SŠ-COPTH. (interní zdroje organizace)

Historie školy sahá až do roku 1950, kdy vzniklo „Středisko pracujícího dorostu, při ČKD Stalingrad“. V průběhu několika let se postupně rozdělila na čtyři samostatná učiliště a roku 1991 vzniklo „Střední odborné učiliště elektrotechnické ČKD Praha“ jako státní příspěvková organizace. Ta se v roce 1994 přejmenovala na „Centrum odborné přípravy“. V roce 1996 vzniklo sloučením s ISSH Poděbradská 3 „Centrum odborné přípravy technickohospodářské“. V roce 2003 došlo k dalšímu sloučení s „SOU elektrotechnickým Českobrodská 32a, Praha 9“. Roku 2004 bylo otevřeno „Informační a vzdělávací centrum ENERSOL Harfa“. V roce 2007 došlo k poslednímu sloučení se „SOU energetickým, Praha 9, Poděbradská 12“. Škola má aktuální podobu od roku 2011, kdy bylo otevřeno „vzdělávací centrum PERSPEKTIS 21 pro výuku obnovitelných zdrojů energie“. (Historie školy, © 2015)

Škola nabízí širokou nabídku vyučovaných oborů, které jsou u tříletých oborů zakončeny závěrečnou zkouškou a u čtyřletých oborů zakončeny maturitní zkouškou. Studenti z této školy mají velmi dobré předpoklady k uplatnění na trhu práce. (O naší škole, © 2015)

Škola svým žákům poskytuje možnost zapojit se do pestré škály mezinárodních aktivit, jak na poli odborném, tak i v době volného času a rekreace. Žáci se mohou účastnit na výměnných stážích v rámci projektu Leonardo da Vinci a ERASMUS+. Škola poskytuje také krátkodobé zájezdy a odborné exkurze k významným elektrotechnickým, chemickým a automobilovým firmám v ČR, Rakousku, Německu a Holandsku a od roku 2005 je škola zapojena do mezinárodního projektu ENERSOL. Velice přitažlivá je možnost využití vlastního rekreačního zařízení v průběhu celého roku, které se nachází v Krkonoších ve Strážném. (O naší škole, © 2015)

Škola dává důraz na dlouhodobý a blízký kontakt s rodiči stávajících studentů, ale i na kontakt s rodiči budoucích žáků, např. na dnech otevřených dveří. (O naší škole, © 2015)

### **Motto, poslání, předmět činnosti a cíle organizace**

#### ***Motto***

Motto analyzované organizace zní: „Být sám sebou a neztratit druhé, být spolu a neztratit sám sebe“. (interní zdroje organizace)

#### ***Poslání SŠ-COPTH***

- příprava na povolání a na činnosti s tím související v oborech vzdělání s výučním listem a zakončených maturitní zkouškou,
- středoškolské studium v oborech středních škol,
- postsekundární vzdělávání,
- další vzdělávací činnost
- doplňkové vzdělávací aktivity a činnosti pro pedagogické pracovníky, veřejnost, podnikatelskou sféru a nezaměstnané,
- poradenská, informační a vydavatelská činnosti v rámci programů EU Leonardo da Vinci a dalších projektů,

doplňková činnost v rozsahu vymezeném platnou zřizovací listinou. (interní zdroje organizace)

### ***Předmět činnosti SŠ–COPTH***

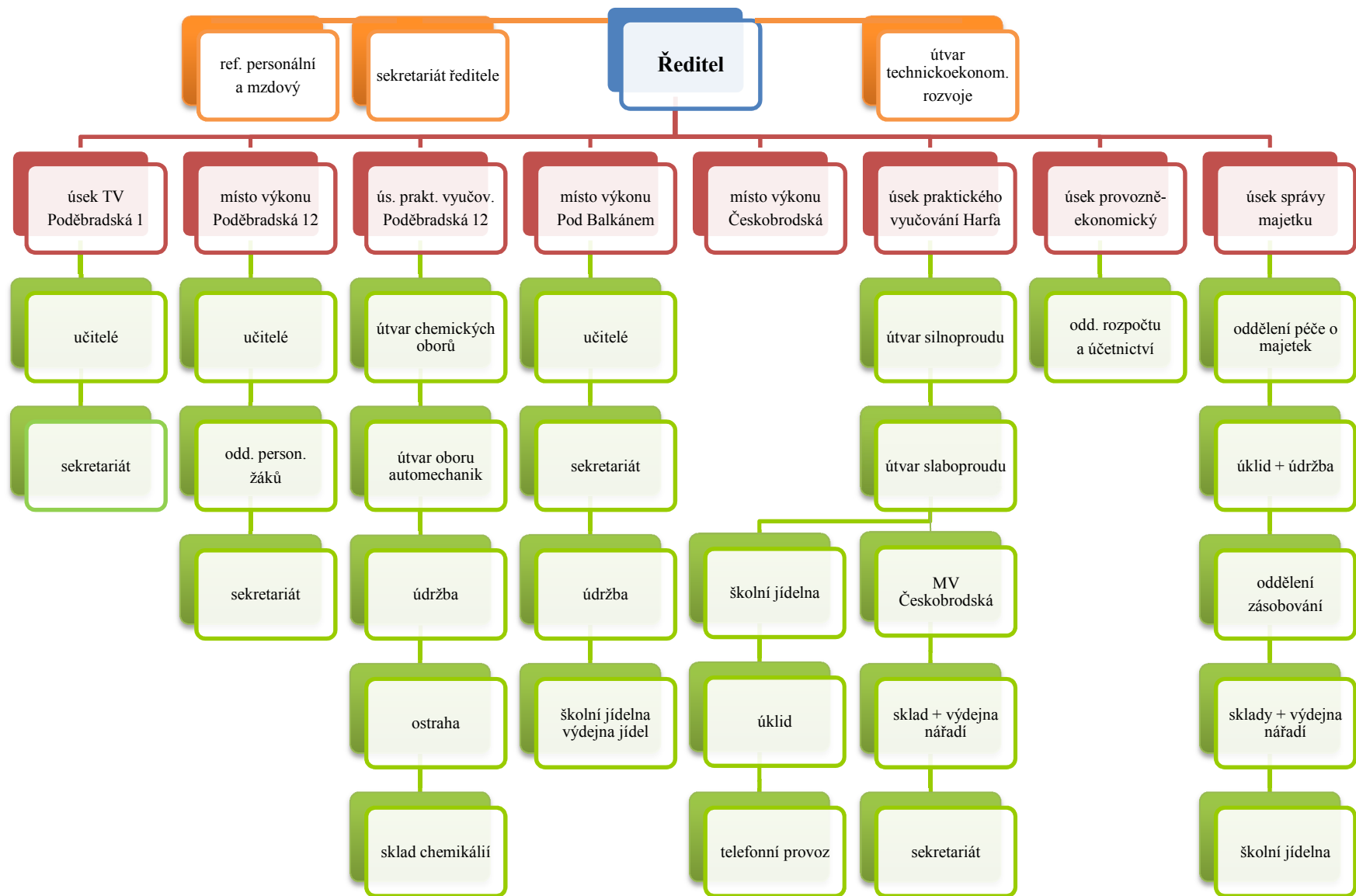
Předmětem činnosti SŠ–COPTH je komplexní vzdělávací nabídka na vysoké odborné úrovni. Škola zajišťuje širokou škálu možností získat kvalifikaci v oborech vzdělání středních odborných škol a středních odborných učilišť, v nástavbovém studiu absolventů, vzdělávání dospělých (rekvalifikace, kvalifikační a inovační kurzy apod.). V průběhu minulých let byly vybudovány moderní výukové prostory, dílny, učebny, laboratoře vybavené špičkovými a v některých oborech unikátními učebními pomůckami, měřicí a diagnostickou technikou i progresivními technologiemi. Samozřejmostí jsou i učebny výpočetní techniky vybavené moderními multimediálními počítači připojenými k Internetu. (interní zdroje organizace)

V letech 2002-2004 bylo nákladem téměř 6 miliónů korun vybudováno Centrum environmentální výchovy orientované na popularizaci úspor energií a jejich obnovitelných zdrojů. Je určeno především pro učitele a žáky základních a středních škol, ale slouží také odborné i laické veřejnosti. V současné době se realizuje další etapa jeho rozšíření v rámci projektu Perspektiv 21. Z tzv. Norských fondů bylo za poslední dva roky proinvestováno 1200 tisíc EUR. (interní zdroje organizace)

### ***Cíle SŠ–COPTH***

Hlavním cílem SŠ–COPTH je výchova odborníků pro praxi, zejména pro elektrotechniku, průmyslovou a farmaceutickou chemii, ekologii i životní prostředí a automobilní techniku. Tomu je podřízena veškerá činnost učitelů a učitelů odborného výcviku, provozních pracovníků i vedení školy. (interní zdroje organizace)

Výchovně vzdělávací proces je organizován a řízen s perspektivou tak, aby absolventi měli velmi dobrou úroveň, bez problémů našli uplatnění na trhu práce a nezůstávali na úřadech práce jako uchazeči o zaměstnání. (interní zdroje organizace)



Obrázek 14: Organizační struktura (zdroj: vlastní zpracování dle interních zdrojů organizace)



### 3.4.SWOT analýza organizace

Autorka práce ke komplexnímu vyhodnocení fungování organizace používá jednu z nejpoužívanější analytických metod zaměřenou na rozbor vnitřních a vnějších faktorů ovlivňujících úspěšnost organizace. Díky této analýze autorka našla problémy nebo nové možnosti růstu organizace. Dále autorka představuje pracovní náplně respondentů, kteří se rozhovoru účastnili.

Silné stránky	Slabé stránky	Příležitosti	Hrozby
Moderní střední škola s 65letou tradicí	Odchod zkušených pedagogů do důchodu	Nárůst počtu žáků se zájmem o obor	Časté legislativní změny v odvětví (státní regulace)
Spolupráce s firmami	Nedostatečné vybavení některých učeben	Regionální programy na podporu školství	Rychlý růst konkurenčních organizací
Příjmy z vlastní činnosti	Špatné věkové složení pedagogického sboru (absence mladších učitelů)	Strukturální a investiční fondy	Nízký podíl státních výdajů na školství oproti průměru EU
Stáže pro žáky v ČR i zahraničí	Zastaralá učebna chemické laboratoře a absence laboratoře fyziky	Spolupráce s dalšími firmami/partnery	Nedostatek kvalifikovaných pracovníků na trhu práce
Zapojení v národních i mezinárodních projektech	Nedostatečná motivace některých žáků a rodičů studovat učňovské obory	Krátkodobý příznivý demografický vývoj	Nestabilita rodin a nekázeň ve výuce (absence autority)
Klientský přístup	Hlučné prostředí školy	Nový školní vzdělávací program – možnost dalšího rozvoje školy	Odliv pracovních sil ke konkurenci (veřejné i soukromé školy)
Vysoká úroveň vzdělávání zaměstnanců	Absence příspěvku na dopravu pro zaměstnance	Růst významu sektoru vzdělávání	Odchody žáků a učitelů do zahraničí

**Obrázek 15:** SWOT analýza organizace (zdroj: vlastní zpracování)

## **Silné a slabé stránky organizace**

Silnou stránkou organizace je její 65letá tradice. Historie školy sahá až do roku 1950. Za tu dobu prošla značnou transformací a nyní nabízí širokou škálu vyučovaných oborů. Tyto obory autorka práce považuje za perspektivní a univerzální, protože veškeré obory jsou vhodné pro chlapce i děvčata. Vzhledem k tomu, že se jedná o fakultní školu pedagogické fakulty UK v Praze, tak může zabezpečit výuku podle nejnovějších poznatků pedagogiky a moderních kurikulů s kvalitním sborem pedagogů. Škola nabízí obory z oblasti podnikání, ekonomiky, práva, ale také elektroobory, chemické obory pro farmaceutický průmysl, životní prostředí i ekologii. Velice zajímavým oborem je automobilní průmysl a autoelektronika, jejíž výuku tato škola zahájila v ČR jako první. V rámci této výuky, má SŠ-COPTH jako jediná v republice unikátní výukový systém DEGEM, což považuje autorka práce za velkou konkurenční výhodu.

Škola je moderně vybavena včetně odborných učeben. V roce 2012 byla vybudována nová laboratoř elektrického měření. V následujících letech bylo vybudováno víceúčelové hřiště, jehož dosavadní absence byla velkou slabou stránkou organizace. Slabou stránkou organizace je zastaralá laboratoř chemie a absence laboratoře fyziky. Zastaralé vybavení působí jako negativní faktor při zvyšování kvality vzdělávání. To má negativní dopad jak pro žáky, tak pro učitele.

Další silnou stránkou jsou firmy, se kterými je škola v trvalém kontaktu. Touto spoluprací, může škola úpravami obsahu výuky, ale také skladbou vyučovaných oborů, reagovat na potřeby podnikatelské sféry. Mezi tyto firmy patří Hospodářská komora, Elektrotechnický svaz český, Svaz zaměstnavatelů v energetice, Pražská energetika, a.s., Elkas, s.r.o., Zentiva, a.s., Consorta Praha, s.r.o. a celá řada dalších. Spolupráce nechybí ani s úřady práce v hl. m. Praze a v okolních okresech. Díky této skutečnosti, mají absolventi lepší uplatnění na trhu práce. Studenti oborů pro autoopravářství musejí v průběhu studia vykonávat odborný výcvik v autoservisech sociálních partnerů např. AUTOCENTRUM DOJÁČEK, PORCHE INTER AUTO CZ s.r.o., DOMANSKÝ s.r.o. atd.). Studenti oborů orientované na chemii musejí vykonat odborný výcvik v prostředí reálné praxe např. ve společnosti ZENTIVA GROUP a.s. Také žáci, kteří studují obor elektrotechniky, musejí získat v průběhu studia praktické zkušenosti na provozních pracovištích spolupracujících firem. Žáci oboru ekonomiky a podnikání a veřejné správy musejí absolvovat odbornou stáž ve firmách a institucích.

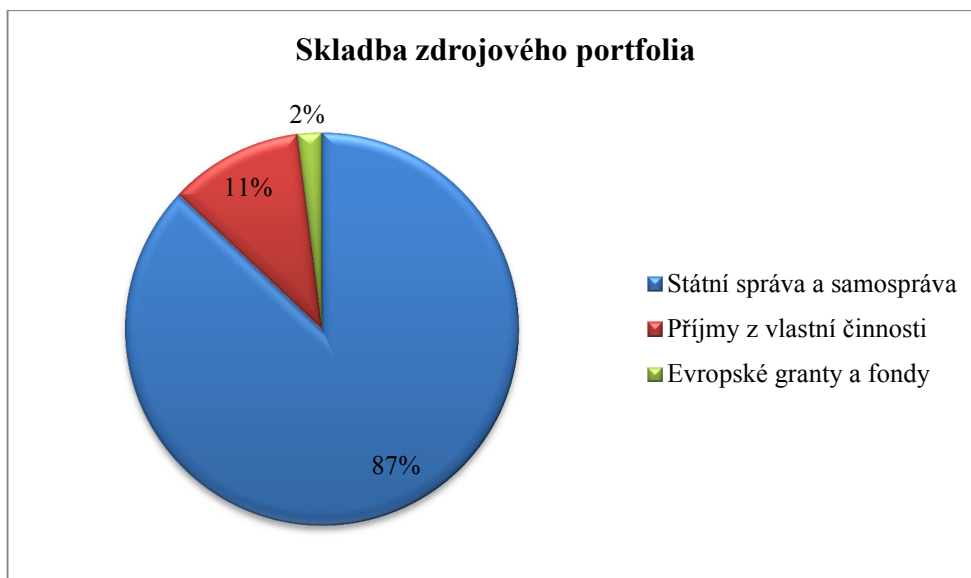
Díky tomu se jejich dovednosti prohloubí a lépe se zorientují na pracovním trhu po ukončení studia.

Ve čtvrtém ročníku si mohou žáci udělat certifikát z účetního programu POHODA, který je v podnikatelském prostředí hojně využíván. SŠ-COPTH také umožňuje získat svým studentům certifikát evropské počítačové gramotnosti ECDL. Tento doklad je mezinárodně uznávanou kvalifikací pro práci s počítačem.

SŠ-COPTH je zapojena v řadě projektů. V období listopad – prosinec 2014 se realizoval projekt „Vyšší kvalita DVPP prostřednictvím moderních firem“ jako součást programu MŠMT „Podpora dalšího vzdělávání učitelů odborných předmětů a praktického vyučování v prostředí reálné praxe v roce 2014“, kterého se zúčastnilo 33 pedagogů. Díky tomuto projektu získali odborné poznatky ve špičkových firmách a seznámili se s reálným prostředím ve výrobě. Poznatky z celkem tří celodenních seminářů využijí ve výuce. Škola žákům umožňuje účastnit se výměnných stáží v rámci projektu Leonardo da Vinci, ERAMUS+ a dalších.

Škola apeluje na klientský přístup, kterým si udržuje trvalý kontakt s rodiči žáků, kteří na škole již studují a zároveň s rodiči budoucích žáků, kterým se zaměstnanci školy důsledně věnují např. na pravidelných dnech otevřených dveří či na burzách studijních příležitostí. Do podvědomí veřejnosti se škola snaží dostat také svými novými, průběžně aktualizovanými webovými stránkami, na kterých o svých aktivitách informuje nejen širokou veřejnost, ale také učitele, žáky i jejich rodiče. Další formou ke zviditelnění organizace je inzerce v tisku, nábor v ZŠ, dny otevřených dveří, veletrhy škol nebo třídní schůzky.

Další silnou stránkou školy je doplňková činnost. Škola nabízí doplňkové vzdělávací kurzy, mezi které patří kurz pro sériovou diagnostiku automobilu, kurzy odborných dovedností, počítačové kurzy, chemické kurzy, ekonomické kurzy a ekologické kurzy. Neméně zajímavou doplňkovou činností je autoškola, kterou autorka práce vnímá jako přidanou hodnotu vzdělávání ve škole. Další doplňkovou činností školy je nabídka pronájmu prostor. Nabízí učebny pro 20 – 30 osob, zasedací místnosti pro 30 – 50 osob, tělocvičnu i víceúčelové venkovní hřiště a také servisní místa, sklady a kanceláře.



**Obrázek 16:** Skladba zdrojového portfolia SŠ – COPTH (zdroj: vlastní zpracování dle interních zdrojů organizace)

Škola využívá grantové programy vyhlášené Městskou částí Prahy 9, které jsou primárně zaměřeny na prevenci ve školách a školských zařízeních, ale také jsou zaměřeny pro třídní učitele a pedagogy formou vzdělávacích seminářů. Škola realizuje celou řadu projektů financovaných z fondů EU, Ministerstva životního prostředí, Norských fondů, Magistrátu hl. m. Prahy a dalších.

Každoročně se na škole dělá hodnotící proces tzv. autoevaluace školy, kterou zpracovává každý pedagogický pracovník. Toto hodnocení je zaměřeno na řadu oblastí, mezi které patří sebehodnocení jednotlivých učitelů, zjištění úrovně zájmu učitelů o vzdělávání, hodnocení úrovně materiálně-technického vybavení školy a jejího zázemí, vybavenost a využití učebních pomůcek a zjištění úrovně vyučovacího procesu.

Tím, že se za posledních zhruba dvacet let značně zvýšil objem individuální automobilové dopravy, došlo k značnému nárůstu znečištění ovzduší a především hluku. Tento fakt má negativní dopad také na SŠ-COPHT. Slabou stránkou školy je, že se nachází v průmyslové a poměrně velmi rušné a hlučné části Prahy. Na druhou stranu se nachází v blízkosti vlakového nádraží Libeň, což přivádí mimopražské žáky. Proto autorka práce konstatuje, že dopravní infrastruktura je zcela dostačující a považuje jí za silnou stránku organizace.

Jako největší slabou stránku autorka vnímá stárnoucí pedagogický sbor, který má největší zastoupení ve věku 60 let a více. To je ovšem problém většiny škol v ČR. Podobným příkladem je nízký počet dětí, vycházející ze ZŠ.

V letech 1998-2005 se počet nově narozených dětí na území hl. m. Prahy pohyboval kolem 9 000 nově narozených za rok. Rok 2007 vykazuje nárůst přibližně o 56%. (Operační program Praha – pól růstu ČR, 2015) Postupně by tedy mělo dojít s nárůstem počtu dětí ke krátkodobé eliminaci této slabé stránky.

Další slabou stránkou je nedostatečná motivace některých žáků a rodičů studovat učňovské obory. O odborné vzdělávání je všeobecně malý zájem, a proto musela jít SŠ-COPTH s některými studijními nároky níž.

### **Příležitosti a hrozby organizace**

Hrozbou může být poměrně vysoký počet středních škol v Praze a následné přetahování si žáků navzájem. Dále to, že nemalý počet žáků a jejich rodičů dává přednost soukromým středním školám.

Hrozbou může být nestabilní politická situace a z toho vyplývající časté personální změny na Ministerstvu školství, mládeže a tělovýchovy (dále jen „MŠMT“) a časté novelizace zákonných norem v oblasti školství.

Nízký podíl státních výdajů na školství je další významnou hrozbou. Česká republika je mezi zeměmi OECD druhá od konce. Menší podíl peněz dává pouze Slovensko. Česká republika vydává na vzdělávání 4,5 % HDP, kdežto průměr vyspělých zemí je 6,1 % HDP. ČR dá ročně přibližně 68 000 Kč na žáka na základní škole, 110 000 Kč na střední škole a 149 000 Kč na vysokoškolského studenta. Naproti tomu většina zemí OECD dává 128 000 Kč na žáka na základní škole, 161 000 Kč na střední škole a 246 000 Kč na studenta vysoké školy. Mezi země, které dávají na vzdělávání více, než 5 % HDP patří Norsko, Dánsko, Chile, Island, Izrael, Korea a Spojené státy. S tímto problémem souvisí také nízké platy českých učitelů. V přepočtu na paritu kupní síly, si v roce 2009 český učitel s patnáctiletou praxí na základní škole vydělal 426 000 Kč a na střední škole 436 000 Kč. V Lucembursku si naproti tomu pedagogové vydělají 1,795 miliónu korun ročně. (Ve výdajích na školy je Česko mezi zeměmi OECD druhé od konce, © 2011)

S členstvím v EU, se naskytuje jako velká příležitost strukturální a investiční fondy, protože EU podporuje vzdělávání v rámci posilování konkurenceschopnosti ekonomiky ČR. Školy mohou zažádat o finanční podporu jak na neinvestiční, tak na investiční aktivity. K zásadním hrozbám ovšem patří nevypsání dotačních titulů.

### **Popis jednotlivých pracovních náplní**

#### ***Ředitel***

Ředitel zodpovídá za pedagogickou i odbornou úroveň a výsledky práce SŠ-COPTH Dále odpovídá za hospodárné využívání materiálních a finančních prostředků SŠ-COPTH. Řídí a kontroluje činnost zaměstnanců a žáků. Pověřuje výkonem funkce své zástupce. Prostřednictvím Oběžníku ředitele SŠ-COPTH pověřuje výkonem funkce předsedy poradních komisí. (interní zdroje organizace)

Ředitel SŠ-COPTH schvaluje vyučovací úvazek pedagogických pracovníků, přidělení vyučovacích předmětů učitelům, rozvrh hodin, třídní učitele, učební a tématické plány. Zvláštní pozornost věnuje dodržování osnov odborné výchovy, výchovně vzdělávacímu plánu SŠ-COPTH, plánu rozmístění žáků na provozní stáž, finančnímu rozpočtu školy za hlavní i doplňkovou činnost, rekonstrukčním a modernizačním akcím, plánům oprav a revizí, pracovním smlouvám, dohodám o pracích konaných mimo pracovní poměr a další akty vyplývající z pracovně-právních vztahů závazných pro zaměstnavatele. Řeší platové zařazení zaměstnanců a všechny další nárokové i nenárokové složky platu, finanční uzávěrky roční i pololetní, uzavírání dohod s organizacemi, u nichž se zajišťuje praktické vyučování, minimální preventivní program, program ICT vzdělávání, školní program EVVO a další dokumenty odborného vzdělávání. (interní zdroje organizace)

Ředitel rozhoduje o přijetí žáků ke studiu, změně oboru vzdělání, přestupu nebo přerušení studia žáků, vydávání organizačních norem a řídicích aktů SŠ-COPTH, stanovení zkušební lhůty v rozhodnutí o podmíněném vyloučení žáka, stanovení začátku a konce teoretického a praktického vyučování, určení rozhodujících předmětů pro odborné zaměření absolventů, určení náhradních termínů pro vyzkoušení žáka, nebyl-li žák klasifikován, termínu opravných zkoušek, nařízení komisionálního přezkoušení žáka a jmenování členů komise pro komisionální zkoušky, případných úpravách počtu vyučovacích hodin jednotlivých vyučovaných předmětů a jejich obsahu. (interní zdroje organizace)

Ředitel odpovídá za přípravu maturitních a závěrečných zkoušek a sleduje jejich průběh, opodstatněnost vynakládání finančních prostředků, naplnění funkce příkazce operací dle zákona 320/2001 Sb. o finanční kontrole v rozsahu stanoveném prováděcí vyhláškou, vybavení SŠ-COPTH školními potřebami a pomůckami včetně didaktické techniky, správnost obsahu výkazů předkládaných nadřízeným orgánům, uplatňování zásad mzdové politiky při určování platů zaměstnanců SŠ-COPTH, komplexní vedení předepsané pedagogické dokumentace, dodržování předpisů k zajištění bezpečnosti a ochraně zdraví při práci, hygienických předpisů a předpisů o ochraně proti požárům, civilní ochraně a krizovém řízení, pedagogický a odborný růst pracovníků SŠ-COPTH. (interní zdroje organizace)

Dále provádí dle příslušných předpisů přímou pedagogickou činnost, svolává jednání pedagogické rady, organizuje a řídí porady vedení SŠ-COPTH a pedagogické rady, hospitační a kontrolní činnost na úsecích teoretického vyučování a praktického vyučování, rozbory situace ve výchovně vzdělávací práci, schvaluje a hodnotí plán práce, předkládá zřizovateli předepsaná statistická hlášení a požadované rozbory vzdělávací i ekonomické činnosti. (interní zdroje organizace)

#### ***Statutární zástupce ředitele***

Zástupci ředitele mají zejména povinnosti, mezi které patří zpracovává návrh ročního plánu výchovně vzdělávací činnosti, spolupracuje při zpracovávání ročních, střednědobých a dlouhodobých plánů SŠ-COPTH, sleduje a soustavně vyhodnocuje úroveň výchovně vzdělávací činnosti především formou kontrolní činnosti, podporuje činnost výchovného poradce a využívání služeb školního psychologa, realizuje školní „Minimální preventivní program“ a od učitelů vyžaduje jeho plnění, organizuje přípravu a provádění maturitních zkoušek a závěrečných zkoušek, navrhuje síť pracovišť pro provozní praxi žáků, navrhuje strukturu předmětových komisí a jejich personální složení, vyjadřuje se k plánům jejich činnosti, řídí a kontroluje činnost předmětových komisí, navrhuje vybavení úseku teoretické výuky učebními pomůckami. (interní zdroje organizace)

Navrhuje nejúčelnější organizaci úseku teoretické výuky a to zejména:

- Tvoří rozvrh hodin na teoretickou i praktickou výuku, rozmístění tříd do učeben,
- přidělení vyučovacích předmětů učitelům v souladu s jejich aprobací a odborností,
- stanovení správců kabinetů, učeben, odborných učeben a dalších vyučovacích prostorů,
- navrhuje stanovení výše nenárokových složek mzdy pro pedagogické pracovníky SS-COPTH,
- poskytuje poradenskou službu pro volbu povolání
- navrhuje opatření v rámci dalšího vzdělávání pedagogických pracovníků, zejména v rámci programu SIPVZ,
- v rozsahu stanoveném příslušným právním předpisem provádí přímou vyučovací činnost. (interní zdroje organizace)

### **3.5. Analýza výsledků šetření v organizaci**

Rozhovor byl realizován s ředitelem SŠ-COPTH a se statutárním zástupcem ředitele (dále jen „zástupkyně“). Následně je analyzováno dotazníkové šetření, kterého se zúčastnilo 48 z 50 učitelů, kterým byl dotazník rozdán.

#### **Analýza rozhovorů**

V rámci kvantitativního průzkumu byl proveden nestandardizovaný rozhovor, který autorka práce vedla s každým respondentem zvlášť a celý rozhovor byl se souhlasem každého dotázaného nahráván. Rozhovory byly realizovány s ředitelem školy a jeho zástupkyní a byly zaměřeny na oblast silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb organizace.

#### ***Rozhovor s ředitelem***

V začátku rozhovoru se ředitel školy zaměřuje na krátkodobé, střednědobé i dlouhodobé plánování. „*Máme dokument, Koncepce rozvoje, který se dělá na 5 let někdy i na 10 let. Stanovíme si, kam bychom chtěli dojít a pravidelně jednou za rok vyhodnocujeme výsledky.*



*Tento koncept zahrnuje i krátkodobé operativní cíle.“ Z odpovědi je patrné, že organizace si stanovuje cíle, na které tvoří strategie z hlediska dlouhodobé udržitelnosti organizace. Ředitel dále velmi kritizuje nově vnikající obory, které nemají přílišné uplatnění v praxi. „Naším cílem je výchova odborníků pro praxi. Strašně nám vadí, když děti končí na úřadu práce. Máme celou řadu firem, které výuku ovlivňují a pravidelně s námi komunikují. Upravujeme si kurikulum tak, abychom neučili něco, co se v praxi nepoužívá.*

*Z vlastního zájmu si zjišťujeme, jestli děti nekončí na úřadu práce. Nemáme na to databázi, ale zjišťujeme si to z vlastního zájmu pokoutně, kdo nám kde co řekne. V databázi se ale dozvíme, že Praha registruje 7 % nezaměstnaných.“ Mezi firmy, které s organizací spolupracují, patří APM Automotive, ČSZE, ELTODO, PRE a další. Mezi silné stránky organizace, řadí ředitel spolupráci právě s těmito firmami. Záměrem je učit moderně a aby studenti našli uplatnění v praxi. Mezi další silné stránky řadí ředitel klientský přístup. „Většina zaměstnanců to respektuje, až na výjimky. Rodiče a jejich děti si naši školu vybraly dobrovolně a my bychom měli dát najevo, že si vážíme jejich rozhodnutí a že se nerozhodli jít vzdělávat někam jinam.“ Slabá stránka obecně je to, že o odborné vzdělávání je malý zájem. „Proto jsme museli, ať jsme chtěli nebo nechtěli, jít s některými studijními nároky trošku níž. Na jedné straně jsou nějaké nároky a na straně druhé je to, že mám 100 zaměstnanců a musím jim udržet zaměstnání. Museli jsme díky menšímu zájmu a také populačnímu propadu, který ještě pořád je, jít s nároky níž, ale to šly všechny školy.“ Potvrzuje se tím nízký počet žáků vycházející ze základních škol. „Dále je to konkurence. Konkurence je velká, protože se všude optimalizovalo a slučovalo, ale v Praze ne. My se tady se všemi školami navzájem vidíme a tím, že těch škol je strašně moc, si žáky přetahujeme. Předchozí podniky neměli moc chuť slučovat školy nebo je rušit, protože cokoliv se v Praze zrušilo, tak si to otevřela soukromá škola.“*

*Ředitel upozorňuje na další problém, kterým je nezájem dětí, ale někdy i rodičů. „Je poměrně velká skupina dětí, kterým je úplně jedno, co studují a na jaké škole jsou tzv. děti z méně podnětného sociálního prostředí. Někdy se stane, že student nastoupí s tím, že chce být elektrikář a v říjnu se rozhodne pro to být kuchařem. V některých případech je tu menší zájem rodičů. Spousta rodičů ve třetím ročníku neví, jaký obor jejich dítě studuje. Platíme psychologku, která řeší dva hlavní problémy. První je ten, že se děti neumí učit ze základní školy. Druhým problémem je problém rodin.*

*Rodiče si kolikrát ani neuvědomují povinnosti vůči svým dětem. Tím, jak se snaží rodinu zabezpečit, mají dvě zaměstnání a nemají na své děti čas. Máme i rodiče velmi starostlivé, přestarostlivé, které své děti hýčkají, kteří spolupracují. Pak je ta skupina nespolupracujících rodičů a ta skupina není malá. Je to bohužel fenoménem dnešní doby.“*

Ve svých zaměstnancích vidí ředitel až na výjimky silnou stránku. *„Velmi silnou stránku vidím ve vedení jednotlivých škol, na které se můžu stoprocentně spolehnout. Drtivou většinu zaměstnanců si troufnu označit za silnou stránku, tak 80 %. Zbylých 20 % se bohužel nedaří úplně zlomit nebo mají výkyvy ve svých výkonech.“*

V další části rozhovoru, ředitel popisuje vzdělávací systém v organizaci. *„Máme tzv. zápisník profesního růstu. Zapisujeme tam, jak se naši zaměstnanci systematicky vzdělávají. Naši zaměstnanci se chtějí vzdělávat. Máme celou řadu zaměstnanců, kterým jsme umožnili dodělat si vysokoškolské vzdělání nebo alespoň bakalářské. Celá řada zaměstnanců chodí na kurzy, které jsou dané povahou toho, co učí. Učíme autoelektroniku nebo moderní formy chemie, kde se učitelé musejí vzdělávat. Nemáme systém na to, abychom sledovali, kdo kdy šel na nějaké školení. Zaměstnanci si sami aktivně vyhledávají některá školení. Někdy jsme se napálili, např. při školení na matematiku, které bylo o ničem. Stále ale mluvím o těch 80 % aktivních zaměstnanců. Nepamatuju si, že bych někoho na školení nepustil.“* Ačkoliv školení stojí peníze, ředitel tyto výdaje vnímá jako investice do lidí. *„Učitel na výpočetní techniku se velmi dobře naučil to, co získal na velmi drahých školeních a také vytvořil nové webové stránky školy. Systém vzdělávání není postaven na vytvořeném jízdním řádu. Máme jízdni řád na školení, která jsou opakující se, pravidelná. Školení, která jsou pro ekonomický úsek nebo školení týkající se státních maturit. Nestává se, že by někdo nechtěl chodit na školení. Je patrné, že v rámci vzdělávání, je v organizaci značná dávka improvizace.“*

Na otázku, zda plánují do budoucna otevírat nové obory, ředitel odpovídá takto: *„Systematicky se bráníme otevírat tzv. „paobory“ např. technik počítačových her atd. Tato republika stále bude potřebovat elektrikáře, farmaceuty, ekonomy a my se snažíme přidršet klasických oborů, ale dát jim moderní „háf“. Trošku je vybavit, dát jim moderní formu třeba i líbivějším názvem.“*

*„Děláme celou řadu věcí, kde se děti snažíme motivovat do budoucna z roku na rok. Děláme spoustu akcí především v posledních ročnících – přípravy na maturitní zkoušky, kurzy přidané hodnoty pro jednotlivé žáky, odborné konference, absolventské práce, kurzy přidané hodnoty pro jednotlivé žáky atd. Chci se přidržet nabídky, kterou máme, protože jí umíme učit a máme pro to vybavení, ale stále ji modernizujeme. V rámci chemika operátora se snažím otevřít analýzu potravin. Předpokládám, že se zavedením jednotlivých přijímaček se přece jenom objeví více dětí do tříletých oborů. Máme automechaniky, elektrikáře a pokoušíme se k tomu otevřít autoelektrikáře.“*

Z odpovědi je patrné, že se škola sice drží nabídky, kterou má, ale přesto tato nabídka není zabetonovaná a škola reaguje na potřeby, které kolem sebe vnímá. Striktně se ale brání otevírání „nic neříkajících“ oborů.

Ředitel upozorňuje na nedostatek pracovní síly u odborných předmětů a také na řadu škol produkující absolventy bez uplatnění v praxi. *„Když podám inzerát na nějakého učitele, tak se mi přihlásí velké množství učitelů ze soukromých vysokých škol, kteří vystudovali obory v běžném životě absolutně nepoužitelné a ptají se, zda by u nás mohli alespoň učit. Vysoké školy chrlí kvanta andragogů a humanistů, kteří pak ale nemají práci.“*

Na otázku, zda chtějí do budoucna otevřít předmět zaměřený na EU, ředitel odpověděl: *„Částečně to máme u ekonomických oborů, jak ve veřejné správě, tak v ekonomice a podnikání, ale dáváme to studentům spíš jako takový „bonbonek“ na cestu. Nemůžeme se moc montovat do evropských věcí, protože v Lipí je střední škola pro administrativu EU a učí právě to. V momentě, kdybychom začali našim žákům masivně nabízet předměty zaměřené na EU, tak si začneme přetahovat děti a vykopeme válečnou sekeru.“* Vedení organizace má velmi dobrý přehled o své konkurenci, s kterou se navzájem respektují.

Další část rozhovoru je zaměřena na finanční stránku organizace. *„Největší podíl zdrojů získáváme od zřizovatele čili od hlavního města Prahy. Odtud získáváme pět typů peněz - finanční prostředky na provoz, investice, mzdy, odvody a dohody. Druhým výrazným zdrojem financování je naše doplňková činnost. Pronajímáme nevyužitelné prostory, organizujeme kurzy a děláme různé drobné práce např. elektromontážní práce. Třetím velice nevýznamným zdrojem jsou sponzorské dary a příspěvky.“* Těm nepřikládá ředitel příliš velkou váhu, protože poslední sponzorský dar byl zhruba 25 000 Kč před 3 lety.

*„Firmy nemají důvod nám dávat sponzorské dary, protože vědí, že jsme financovány krajem. Vědí, že když budou mít o žáka zájem, tak si počkají, než se vyučí nebo než odmaturuje. Nemotivuje je nic k tomu, aby se spolupodílely na výchově a vzdělávání.“* Z těchto odpovědí, autorka práce konstatuje, že mezi hlavní položky zdroje financování patří zřizovatel a doplňková činnost. Ředitel také zmiňuje úspěšné čerpání z některých fondů: *„Úspěšně jsme čerpali z Norských fondů a Operačního programu životní prostředí (dále jen „OPŽP“) v programovém období 2007 - 2013. Z Norského fondu bylo získáno 30 mil. a z OPŽP něco kolem 24 mil. Čerpáme malé granty např. od zřizovatele na podporu vzdělanosti. Dále prostřednictvím zřizovatele čerpáme další peníze, kterými jsou peníze na rozvojové programy ministerstva školství.“*

V rámci možnosti čerpání evropských fondů, ředitel odpověděl takto: *„Mám tři touhy – chemickou laboratoř, fyzikální laboratoř a pracoviště pro automechaniky. Přál bych si, aby tam byly různé stroje používané v praxi jako např. couvačky, zvedáky a další. Uvažuji pouze o tvrdých projektech, protože jsem nepřitelem měkkých projektů. Myslím si, že na školení a vzdělávání se v této republice zlikvidovalo velké množství peněz a ta účinnost je v mnoha případech diskutabilní. My jako škola dokážeme využívat školení jinak, než za evropské peníze a nepotřebujeme školit složitě. Mimo Prahu si řada škol vybavila laboratoře, učebny, ale my si doposud nesměli na evropské peníze v tomto smyslu sáhnout. Umíme se zafinancovat a ušetřit na energiích, abychom si mohli vybavit některé učebny, ale peníze na laboratoře a pracoviště pro automechaniky rozsahem přesahují rámec toho, co bychom byli schopni ušetřit.“*

Co se týče evropských peněz, je jednou z priorit ředitele mít pěknou vzorovou laboratoř chemickou, protože současné laboratoře jsou různého věku a ne vždy pro žáky přitažlivé. Další priorit je fyzikální laboratoř, kterou škola postrádá, ačkoli se jedná o technickou školu. *„Na tyto velké projekty bych si rád najal firmu, která by nám žádost zpracovala. Já bych její činnost pouze koordinoval. Nemám čas na to, abych zpracoval projektovou žádost tak dobře, jako to zvládne firma, která se na to specializuje.“* Ředitel si je díky své vytíženosti vědom, že by pro něj bylo lepší dát finance na zadání projektové žádosti specializované firmě, než aby na zpracování projektové žádosti obětoval svůj čas, přičemž by si musel spoustu věcí vyhledávat. Vzhledem k možnostem, které evropské peníze přinášejí, nejsou tyto služby tak drahé.

*„Firma, kterou bych si najal, by mi pomohla získat částku 500 000 Kč nebo 1 000 000 Kč. Vyplatí se dát firmě 60 000 Kč, když budu vědět, že to dělá dobře a že to umí. Uvědomuji si totiž, že bych to nenapsal tak dobře a tak rychle.“ Ředitel také zmiňuje neúspěšnou žádost období 2004-2006: „Tenkrát jsme narazili na špatnou firmu. Žádost byla na měkké projekty a podepsala se zde naše neznalost a hamižnost firmy, která zpracovala špatné podklady.“*

Ředitel jako jednu ze silných stránek organizace vidí samotnou dlouhou historii školy. *„Jednou z našich silných stránek je, že jsme zakořenění na trhu odborného vzdělávání tak, že jsme nepřehlédnutelná organizace. Máme dobrou image.*

*Naše osazení na trhu je relativně stabilní. Další silnou stránkou je clientský přístup např. k rodičům již ve dnech otevřených dveří. Tu příležitost vidím v tom, že když se budeme rodičům věnovat, tak si řeknou, že se jim u nás líbí a že k nám svoje dítě dají.“*

Další část rozhovoru je směřována na příležitosti a hrozby organizace. *„Příležitosti vidím v tom, že se trvale snažíme zlepšovat prostředí pro děti. Snažíme se vymýšlet nové programy a zatraktivňovat obory. Myslím si, že by rodiče měli ocenit kontinuitu, že se neženeme do nějakých pokusů. Právě v tom našem „zakořenění“ vidím tu budoucnost a naši silnou stránku.“*

*„Hrozbou je, že odborné vzdělávání je pořád u některých lidí zakořeněno jako „šmír“, že děti budou špinavé a že budou pracovat rukama. Já paradoxně vidím jako hrozbu to, že některé organizace nekriticky chválí odborné vzdělávání a vnucují dětem tyto obory. Některé kampaně fungují jako „antikampaň“. Druhou hrozbou je nízký počet dětí. Za tři roky ale očekáváme větší nárůst. Další hrozbou je stárnoucí sborovna. Když jsem podal inzerát na tělocvikáře, tak za tři dny se přihlásilo 20 tělocvikářů. Za týden se ale nepřihlásil jediný učitel elektra a jediný učitel na automobily. Sborovna stárne. Oni se vzdělávají, pracují na sobě, učí moderně, ale ten věk tam je znát a jestli neodejdou letos, odejdou příští rok. Když máte štěstí na nějakého odborníka, tak je to velká náhoda. Nikdo nechce učit, protože ve fabrice si vydělají víc. Fabrika je čistá, krásná, zautomatizovaná. Člověk si tam vydělá mnohem víc a ve větším klidu. Povedlo se nám sehnat některé odborníky a ti, kteří mají pedagogické nedostatky, si dodělají doplňkové pedagogické studium. Potřeboval bych ale dalších pět odborníků, abych nemusel přemlouvat stávající učitele, aby stále učili.“*

Poslední oblast rozhovoru je zaměřena na organizační kulturu. Na vztahy v organizaci a styly řízení, které jsou vedením používány. „Nemáme žádný „dress code“. Máme nepsaná denně opakovaná pravidla, kterými se snažíme vystupovat sami k sobě a také k dětem. Nemůžu být autokrat. Pracuji ve vedení s lidmi, z nich každý je osobnost a kdybych je řídil autokratickým způsobem, tak bychom se neshodli. Musím být demokrat s nějakou hranicí. Domlouvám se s lidmi, ale konečné rozhodnutí je na mně, protože já budu pod tou prací podepsaný. Z 80 % je mé vedení demokratické. Když něco řešíme, tak se na tom snažíme shodnout tak, aby nikdo neodcházel z porady s pocitem, že mu bylo ukřivděno. Odchází s tím, že jsme se na tom dohodli. Poradu děláme každý týden v pondělí trvající průměrně dvě hodiny. Snažím se dělat poradu nejen ohledně provozních záležitostí, ale také ohledně pedagogických záležitostí. Dost si zakládám na tom, že všichni by měli vědět o všem. I pedagogičtí pracovníci proto ví, co se děje se správou budov.“

#### **Rozhovor se zástupkyní ředitele**

„Jsme rodinná škola, která se nachází v klidném prostředí.“ Zástupkyně zmiňuje clientský přístup k žákům, kterým učitelé nabízejí konzultační hodiny dle individuálních potřeb žáků. Jako pozitivní vidí to, že pedagogický sbor je stálý a neměnný. Dále zmiňuje, vedení i učitelé řeší situaci okamžitě, kolikrát dříve, než to řeší jejich rodiče. Zástupkyně upozorňuje na zanedbanost některých žáků ze strany výchovy jejich rodičů. „Spolupracujeme se školní psychologou, ke které mají žáci důvěru. Doma je nikdo neposlouchá a rodiče nemají čas ani o víkendech. Učitele jsou ve škole i nad rámec svého času aby s žáky řešili věci, které by měla řešit jejich rodina.“ Na otázku, zda vnímá nabízené obory jako silnou stránku, odpovídá takto: „Všechny předměty, které nabízíme, jsou předměty, které si myslíme, že budou žáci potřebovat. Ale pravdou je, že jsme trošku limitováni rámcovým vzdělávacím programem nebo tím, z čeho žáci budou maturovat. Nicméně si myslím, že díky základům, které mají z jednotlivých předmětů, které jsme jim nastavili, se mohou orientovat v profesním životě a mít tak představu o tom, co je čeká.“

Za slabou stránku považuje stejně, jako ředitel, stárnoucí pedagogy. „Všichni už nemají dostatečnou sílu se zlepšovat. Neustále se mění situace a naskytují se možnosti, jak výuku zlepšit např. návštěvou různých zařízení a přednášek. Už nejsme generace, která by byla tak pružná, aby na to tak dobře reagovala.“

Vzhledem k odsunu věku do důchodu autorka práce konstatuje, že to bude problém na většině škol. Mladé lidi budou vychovávat a vzdělávat poměrně staří lidé. Zástupkyně upozorňuje na to, že: „*Ne každý starší člověk je ochoten a schopen studovat nové věci. Některé věci bychom mohli vykládat způsobem, který by mohl být lepší. Neříkám ovšem, že je to zapříčiněno neochotou, ale spíše pohodlností některých kolegů přejít na rychlejší rytmus, což není vždy jednoduché. Seznámit se s programy výpočetní techniky, pracovat s technikou dobře a rychle, dělá některým velký problém. Nicméně se obávám, že zrovna v oblasti výpočetní lidí jsou potřeba progresivní mladí lidé a ty se bohužel do školství neženou.*“ Slabou stránkou celého školství je poměrně vysoké množství starších učitelů a to, že mladých do tohoto odvětví moc nepřichází.

Autorka práce nepředpokládá, že by v budoucnu došlo ke zlepšení, spíše naopak. „*Dřív přicházeli do škol každý rok mladí kolegové, kteří sbor oživil a přinášeli nové metody, což je i pro žáky pestřejší. Na druhou stranu, generace padesátníků je generace, která má užasnou schopnost pracovat tvrdě. Myslím si, že mladí lidé jsou z práce více unavení a vyčerpaní. To, že jsem teď sehraný tým je výhodou, ale v budoucnu to může být nevýhoda.*“ Na otázku, zda učitele vnímá, jako silnou stránku organizace, zástupkyně odpovídá takto: „*Učitele vnímám jako silnou stránku. Můžu se na ně spolehnout. Myslím si, že mým přístupem, který je demokratický, jsem každému vytvořila takový prostor, že učitel nemá problém s tím, mi říct svůj názor a uzpůsobit si nějakou část výuky tak, aby to bylo ku prospěchu. Hodně diskutujeme, nemáme tu nějaká striktní nařízení. Ta se týkají jenom odevzdávání určitých věcí a prací, ale jinak jsem pro demokratický přístup vedení. Přeji si, aby každý mohl říct svůj názor a co by se mohlo dělat lépe bez toho, aby měl pocit, že se nějak shodil.*“ Na otázku, zda vnímá řízení ředitele, jako demokratické, odpovídá takto: „*Protože jsem přes 30 let ve školství a z toho přes 20 let dělám funkci zástupce, mi ředitel dal větší pravomoc a odpovědnost. Kromě běžných pedagogických věcí mám na starosti i provozní stránku a zajišťuji např. pronajímání prostor pro školky a jiné školy. Nicméně já s tím problém nemám, je to pro mě naopak zpestření. Na druhou stranu se to snažím dělat tak, abych nemusela ředitele vyrušovat v jeho činnostech a snažím se to udělat sama. Víím však, že když si nebudu vědět rady, tak se na něj můžu obrátit.*“

Další část rozhovoru je zaměřena na působení organizace navenek. „*Webové stránky školy jsou aktualizovány, po mém návrhu, mým kolegou na výpočetní techniku. Snažíme se o to, aby to byly webové stránky pro žáky. Přišli jsme na to, že si žáci o škole vyhledávají informace sami, a proto jsme se snažili na stránky podívat jejich očima a čerpali jsme i z názorů žáků. Máme interní i televizní okruh, kde studenty seznamujeme s tím, co se děje ve škole a věděli o tom všechny části školy. Pan ředitel se maximálně snaží o získání finančních prostředků na zlepšení veškerého prostředí. Nové hřiště je obrovskou výhodou, která tu nebyla. Museli jsme na hřiště dojíždět, což bylo naší slabou stránkou, protože všechny školy mají vlastní hřiště. Druhou věcí je vybavení. Můžu se spolehnout na ředitele v tom, že reagujeme na nové trendy např. ve výpočetní technice např. zabezpečení kabinetu. To je velmi důležité pro komunikaci s kolegy, žáky i jejich rodiči. Jsme naladěni na společné prostředí školy, kde můžeme reagovat a psát své náměty a návrhy. Vybavení odborných učeben je trend pana ředitele. Další věcí je estetická úroveň školy. Když je zařízení školy pěkné, tak se zde líbí zaměstnancům a ani tolik nedochází k vandalismu, protože se to líbí i samotným žákům. Snažíme se vybavením i přístupem přilákat další studenty. Apelujeme na to, aby žáci byli spokojeni a sami dávali doporučení dalším dětem ke studiu na naší škole. Jsme spádová škola Prahy 9, kde lidi mohou jezdit i vlakem, takže máme i mimopražské studenty. Je pro nás motivující, že si volí naši školu i přes to, že musí dojíždět. Jednotlivé předměty se jim snažíme přiblížit tak, aby věděli, co je v praxi čeká. Během studia je povinná 14ti denní praxe. Chceme, aby se hlásili jednou na místo, o kterém budou vědět, co od toho místa mohou čekat.*“

„*Jako škola zřízena hlavním městem Prahy, musíme vycházet z oborů, které existují, následkem čehož se stalo, že je velké množství soukromých škol, kam některé děti odcházejí. Rodiče ale spíše volí typ školy, jako jsme my, protože zde mají záruku toho, že výuka proběhne tak, jak má a bez vydaných finančních prostředků. Teď jsme využili možnosti, kterou nám nabídlo několik firem. Otevřelo nám své dveře a ukazovalo žákům místa, na kterých by mohli pracovat.*“

Co se týče motivace, tak zástupkyně upozorňuje na to, že člověk by měl mít nějakou zodpovědnost sám k sobě. „*Naše motivace může být i finanční, která je ale slabá.*“



V rámci získávání zpětné vazby od studentů, dotázaná tvrdí, že: „*Studenti mají možnost se demokraticky vyjádřit k výuce a jednotlivým kantorům. Snažíme se o to, aby naše tabulka maturitních výsledků vypadala co nejlépe.*“

Co se týká hrozeb organizace, shoduje se zástupkyně s ředitelem. Jako hrozbu oba označují demografický vývoj. „*Demografický trend ovlivnit nemůžeme. Další hrozbou je, že se říká, že ekonomů je hodně, ale myslím si, že také záleží na jejich úrovni. Práce ekonomů je smysluplná. Nemyslím si, že by bylo vyloženo „přeekonomikováno“. Myslím si, že název ekonomika a podnikání, management obchodu a služeb, si lidé zúžili na to, že někdo půjde někam podnikat. Není to pravda, ale název jsme dostali přidělený. Přitom zde mají mnohem větší uplatnění v praxi. To se jim snažíme vysvětlit i při náboru.*“

„*Jednou z našich silných stránek je to, že jsme certifikovaná škola na účetní program POHODA. Tento certifikát je platný pro celou EU. Máme na to program, který jiné školy nemají. Pan ředitel má střednědobé i dlouhodobé vize, které nám jednou za rok na zasedání řekne a my se kolikrát snažíme přizpůsobit jeho tempu.*

Ředitel hýří nadšením, které přenáší na své kolegy. Díky tomu se přestáváme bát některých akcí, které některé školy ani nedělají, protože je to zatěžuje např. přijímání cizích studentů na stáž.“ Nadšení je při práci velmi důležité. Také účetnictví či matika může být zajímavá, vyučuje-li je nadšený učitel.

Zástupkyně také zmiňuje výchovnou poradkyni, která je ve škole denně. Podle zástupkyně jsou učitelé ale natolik empatictí, že se na ně v hojné míře studenti obracejí. Za poslední dva roky se zvýšil počet žáků, kteří se obracejí na školní psycholožku, což poukazuje na dnešní problém rodin.

## Analýza dotazníků

V rámci kvantitativního průzkumu byl online formou rozeslán dotazník 50 učitelům učících na všech třech výukových školách. Dotazník obsahuje 54 otázek, z toho 9 otevřených a 45 uzavřených otázek s jasně formulovanými odpověďmi. Návratnost dotazníkového šetření je 96 %, a proto jsou výsledky velice objektivní. Dotazník je rozdělen na několik sekcí, kterých se autorka drží i při jeho vyhodnocení.

### *Identifikační údaje*

Běžnou praxí ve školách je velmi nízký počet učitelů, což může vést k nízké autoritě ze strany žáků k jejich vyučujícím. Učitelství je ve vybrané organizaci ovšem vyvážen mužským a ženským zastoupením.

**Tabulka 10:** Pohlaví respondentů (zdroj: vlastní zpracování dle dotazníků)

Možnosti odpovědi	Responzí	Podíl
Žena	26	54,2 %
Muž	22	45,8 %

Největší počet učitelů je ve věku více než 60 let, což koresponduje s tabulkou 8. Stárnoucí pedagogický sport je současným celorepublikovým problémem. Do 30 let se v organizaci nevyskytuje žádný vyučující a mezi lety 31 – 40 se jich vyskytuje pouze 7. Každou chvílí proto hrozí riziko odchodu do důchodu u poměrně velkého počtu učitelů.

**Tabulka 11:** Věk respondentů (zdroj: vlastní zpracování dle dotazníků)

Možnosti odpovědi	Responzí	Podíl
Do 30 let	0	0 %
31 - 40 let	7	14,6 %
41 - 50 let	13	27,1 %
51 - 60 let	12	25 %
Více než 60 let	16	33,3 %

Z 68,8 % se působnost učitelů v organizaci pohybuje nad 12 let. Druhým nejpočetnějším zastoupením učitelů je v délce pracovního poměru 9 – 11 let.

Pouze 2 ze 48 dotázaných pracujících ve vybrané organizaci méně než jeden rok. Škola se proto může pyšnit loajálními zaměstnanci při minimální či nulové fluktuaci.

**Tabulka 12: Délka pracovního úvazku (zdroj: vlastní zpracování dle dotazníků)**

Možnosti odpovědi	Responzí	Podíl
Méně než 1 rok	2	4,2 %
1 - 3 roky	3	6,3 %
4 - 6 let	2	4,2 %
7 - 9 let	2	4,2 %
9 - 11 let	6	12,5 %
Více než 12 let	33	68,8 %

83,3 % dotázaných pracuje v organizaci na plný pracovní úvazek. Dalších 14,6 % pracuje na částečný pracovní úvazek a 2,1 % na dohodu o pracovní činnosti.

**Tabulka 13: Pracovní úvazek (zdroj: vlastní zpracování dle dotazníků)**

Možnosti odpovědi	Responzí	Podíl
Plný pracovní úvazek	40	83,3 %
Částečný pracovní úvazek (3/4, 1/2)	7	14,6 %
Dohodu o pracovní činnosti	1	2,1 %
Dohodu o provedení práce	0	0 %

Výuku na pracovišti Harfa vykonává 56,3 % dotázaných. Zastoupení učitelského sboru s výkonem práce na pracovišti Fišpanka je 16,7 %. 31,3 % dotázaných vyučuje v místě Poděbradská.

**Tabulka 14: Místo výkonu práce (zdroj: vlastní zpracování dle dotazníků)**

Možnosti odpovědi	Responzí	Podíl
Harfa	27	56,3 %
Fišpanka	8	16,7 %
Poděbradská	15	31,3 %

### **Poslání organizace**

Respondenti poměrně konkrétně uvádějí poslání organizace, které koresponduje s tím, které je vymezeno v organizačním řádu školy. To znamená, že zaměstnanci jsou ve vybrané organizaci velmi dobře srozuměni s posláním organizace. Většina odpovědí se shoduje v tom, že posláním SŠ-COPTH je odborně vzdělávat studenty a zároveň je připravovat pro praxi. „Poskytovat kvalitní odborné vzdělávání v tříletých a čtyřletých maturitních oborech pro žáky, kteří mají ukončenou povinnou školní docházku nebo v nástavbovém studiu pro absolventy středních odborných učilišť.“

Odpovědi dotázaných se také shodují v tom, že mají studenty nejen vzdělávat, ale také vychovávat. Učitelé se snaží o to, aby se absolventi uměli uplatnit při výkonu povolání v různých odvětvích, mezi které patří elektrotechnika, potravinářská a farmaceutická chemie, automobilní technika i ekonomika. Z odpovědí vyplývá, že posláním organizace je výchova odborníků pro praxi.

### ***Zájmy organizace***

Z odpovědí respondentů vyplývá, že mezi zájmy organizace patří to, aby byli studenti připraveni pro budoucí život. „*Aby našli uplatnění na trhu práce a mohli bez problémů studovat na VOŠ a VŠ.*“ Výchova, která se objevovala u poslání organizace, byla znovu zmíněna ve smyslu umět studenty přijímat a odpovědně plnit svěřené úkoly, dodržovat zákony, respektovat práva a osobnost druhých. Mezi zájmy organizace patří „*výuka perspektivních oborů, které mají dobré předpoklady k uplatnění na trhu práce.*“ Studenti by měli mít nejen odborné znalosti, ale také manuální dovednosti. Jeden z respondentů také zmínil výchovu studentů tak: „*aby byly přínosem pro Českou republiku a mohli ji i dobře reprezentovat v zahraničí.*“ Neméně důležitým zájmem školy je vzdělávání žáků v moderně vybavených učebnách. „*Aby škola vytvářela příjemné zázemí jak pro žáky, tak i pro pedagogy.*“ K významným zájmům patří zajištění motivovaných žáků, kteří budou dělat škole dobré jméno v silící konkurenci. Mezi zajímavé odpovědi patří kvalitní pedagogický i nepedagogický kolektiv, jako jeden ze zájmů organizace.

### ***Organizace po deseti letech***

Drtivá většina dotázaných vidí budoucnost organizace jako progresivní. „*Budou budovány další moderní výukové prostory, dílny, multimediální učebny s rychlým připojením k internetu.*“ Mezi další odpovědi patří: „*Budování laboratoří se špičkovými a v některých oborech unikátními učebními pomůckami, měřicí a diagnostickou technikou.*“ Učitelé vidí SŠ-COPTH jako dynamicky se rozvíjející organizaci, která bude schopna reagovat na poptávku trhu práce. „*Organizace bude disponovat motivovanými a vzdělanými zaměstnanci, kteří budou pokládat osobní rozvoj za jednu z priorit.*“ Ukazuje se, že motivovanost vnímají zaměstnanci jako důležitý faktor úspěšné organizace. Respondenti se shodují v tom, že portfolio oborů vzdělání se příliš nezmění, ale že dojde k výrazné modernizaci výukových prostor i školního vybavení. S tímto názorem se neshoduje jeden z respondentů, který tvrdí, že: „*budou nové učební a studijní obory.*“

Mezi zajímavé odpovědi patří názor, že: „*dojde také k významné obměně vedení školy, pedagogických i provozních zaměstnanců*“. To je velice pravděpodobné, protože jak ukazuje tabulka 8, 33,3 % současných pedagogů je starších 60 let a 25 % učitelů je ve věku mezi 51 a 60 rokem. Většina odpovědí zmiňuje vylepšování objektu školy po stránce stavební a po stránce technické vybavenosti pracovišť ve škole a dílnách. Progres vidí také ve snížení zbytečných úředníků, za které nebudou muset učitelé dělat jejich práci. Jeden respondent také zmiňuje, že dojde ke: „*snížení počtu kolegů, o nichž se ví, že šíří zlo, ale nic se s tím nyní neděje*.“ Zhruba 5 % dotázaných nevidí důvody k nějakým zásadním změnám. Jak hodnotí jeden respondent: „*většina snah školství něco vylepšit, skončila fiaskem*.“ Většina respondentů se ovšem domnívá, že vyučování bude na vyšší úrovni díky počítačové technice, lepšímu přístupu k žákům a jejich komunikaci mezi žáky a vyučujícím. Dotázaní uvádějí také větší spolupráci s podniky, práci na projektech a provázání výuky s potřebami firem v regionu. To, že respondenti vidí organizaci z dlouhodobého hlediska, jako perspektivní, potvrzuje odpověď jednoho z respondentů „*škola bude jedna z nejúspěšnějších odborných škol v regionu*.“

### ***Úspěšnost organizace v posledních pěti letech***

98 % dotázaných hodnotí organizaci jako úspěšnou. „*Organizace je rozhodně úspěšná, a to jak ve vylepšení vzhledu školy, tak ve vybavení jednotlivých tříd. Úspěšnosti dosahuje také v získání různých ocenění na projekt např. Věda má budoucnost, kde obsadila 1. místo*.“ Respondenti zmiňují, že o úspěšnosti organizace svědčí narůstající počet zájemců o studium a zpětná vazba od úspěšných absolventů, kteří se uplatnili jak na trhu práce, tak v pokračování dalšího studia. Jeden z dotázaných zmiňuje, že „*ve srovnání s jinými středními školami má škola úspěšný nábor. Při nepříznivém demografickém vývoji v ČR se škole daří udržet si zájem žáků o studium na stejné úrovni*.“ Velmi zajímavou odpovědí je „*Ano škola je úspěšná. Zastavili jsme propad zájmu žáků o vyučované obory, investovali jsme velké částky do technického stavu budov a do rozvoje personálního kapitálu*.“ Respondenti zmiňují také úspěšnost studentů na odborných soutěžích a projektech a počet pozitivních výsledků maturitních zkoušek. Škola také poskytuje zahraniční odborné stáže. Pouze 2 % dotázaných si myslí, že organizace není příliš úspěšná.

### ***Cíle organizace***

64,6 % dotázaných uvedlo, že zná cíle organizace, které jsou stanoveny písemně, a to na více než 3 roky dopředu. Naproti tomu 8,4 % není s cíli organizace srozuměno. Z výsledku je patrné, že organizace má jasně stanoveny jak krátkodobé, tak střednědobé cíle organizace.

**Tabulka 15:** *Cíle organizace (zdroj: vlastní zpracování dle dotazníků)*

	1	2	3	4	5	
Nejsou stanoveny písemně, existují pouze v hlavě vedení organizace.	3 (6,3 %)	1 (2,1 %)	13 (27,1 %)	11 (22,9 %)	20 (41,7 %)	Jsou stanoveny písemně, a to na více než 3 roky dopředu.

### ***Vlivy působící na organizaci***

Většina odpovědí se shoduje s tím, že mezi vlivy, které silně na organizaci působí, patří nepříznivý demografický vývoj – pokles žáků vycházejících ze ZŠ, pokles zájmu dětí a rodičů o studium technických a rukodělných oborů a malý zájem firem o spolupráci se školou při přípravě zaměstnanců pro jejich potřebu. Mezi časté odpovědi patří „tlak rodičů – rodiče často radí a nařizují vedení školy i řadovým učitelům, co a jak by měli dělat. Chybou je, že tito rodiče nachází často pochopení u Magistrátu hlavního města Prahy.“ Z důvodu nepříznivého demografického vývoje škola nabírá studenty, kteří nemají předpoklady zvládnout středoškolské učivo v patřičném rozsahu. Respondenti zmiňují menší poptávku rodičů i studentů o učňovské obory. Důležitý vliv má na školu Magistrát hl. m. Prahy, MŠMT, finanční situace školství a ostatní konkurenční školy. Jako negativní vliv vnímají respondenti časté a nepředvídatelné změny vedoucích pracovníků na straně zřizovatele. Jako pozitivní hodnotí respondenti vliv ředitele školy při řízení organizace.

### ***Informování ze strany organizace***

75 % dotázaných má pocit dobré informovanosti ze strany organizace o svých plánech do budoucna.

**Tabulka 16:** *Informování ze strany organizace (zdroj: vlastní zpracování dle dotazníků)*

Možnosti odpovědí	Responzí	Podíl
Ano	36	75,0 %
Částečně	11	22,9 %
Ne	1	2,1 %

### *Názor na správné směřování organizace*

Na otázku, zda nejvyšší vedení udává společnosti správný směr, uvádí 98 % respondentů, že ano, což jednoznačně svědčí o tom, že vidí budoucnost organizace jako perspektivní.

**Tabulka 17:** *Názor na správné směřování organizace (zdroj: vlastní zpracování dle dotazníků)*

Možnosti odpovědí	Responzí	Podíl
Určitě ano	38	79,2 %
Spíše ano	9	18,8 %
Spíše ne	1	2,1 %
Rozhodně ne	0	0 %
Nevím	0	0 %

### *Názor na další odborné vzdělávání*

72,9 % dotázaných potvrzuje, že odborné vzdělávání zaměstnanců je systematicky rozvíjeno s ohledem na jejich kompetence a cíle organizace a toto vzdělávání je plně hrazeno organizací. 4,2 % respondentů zastává názor, že záleží spíše na jejich aktivitě mimo pracovní dobu.

**Tabulka 18:** *Názor na další odborné vzdělávání (zdroj: vlastní zpracování dle dotazníků)*

	1	2	3	4	5	
Zcela záleží na aktivitě samotných zaměstnanců mimo pracovní dobu.	0 (0 %)	2 (4,2 %)	11 (22,9 %)	18 (37,5 %)	17 (35,4 %)	Odborné vzdělávání zaměstnanců je systematicky rozvíjeno s ohledem na jejich kompetence a cíle organizace a toto vzdělávání je plně hrazeno organizací.

### *Počet školení v jednom roce*

Pouze 6,3 % dotázaných v průběhu jednoho roku neabsolvuje žádné školení. Největší zastoupení je účast na 1-2 školeních za rok. To, že mají učitelé zájem o svůj další rozvoj, potvrzuje 6,3 % dotázaných, kteří absolvují více než 4 školení ročně.

**Tabulka 19:** *Počet školení v jednom roce (zdroj: vlastní zpracování dle dotazníků)*

Možnosti odpovědí	Responzí	Podíl
Žádné	3	6,3 %
1-2	24	50 %
3-4	18	37,5 %
Více	3	6,3 %

### ***Zájem o oblast rozvoje***

O vzdělávání v měkkých dovednostech má zájem 60,4 % dotázaných. Druhým nejvyšším zastoupením jsou počítačové kurzy, o které má zájem až 45,8 % respondentů. Zhruba 30 % dotázaných má zájem o jazykové kurzy a o kurzy zaměřené na technické dovednosti. V položce „jiné“ respondenti projevili svůj zájem o konference a kontakty s učiteli z jiných škol.

**Tabulka 20:** *Zájem o oblast rozvoje (zdroj: vlastní zpracování dle dotazníků)*

Možnosti odpovědí	Responzí	Podíl
Vzdělávání v tzv. měkkých dovednostech (komunikační dovednosti, řešení konfliktů, asertivita, vyjednávání)	29	60,4 %
Jazykové kurzy	14	29,2 %
Počítačové kurzy	22	45,8 %
Technické dovednosti	16	33,3 %

### ***Dostupnost v oblasti vzdělávání***

Přes 70 % respondentů uvádí, že v oblasti vzdělávání je v organizaci dostupný rozvoj odborných schopnostech a ze zákona povinné vzdělávání. Významným zastoupením je poskytnutí vzdělávání v počítačových dovednostech, což potvrzuje 58,3 % dotázaných. V položce „jiné“ respondenti zmiňují, že organizace poskytuje „pseudoškolení“ v měkkých dovednostech, které nemají přílišného efektu a spíše demotivují. Další oblastí rozvoje je účetnictví a ekonomika. Nejmenší zájem mají respondenti o manažerské schopnosti, pouhých 10,4 % dotázaných, což odpovídá tomu, že se nejedná o vedoucí pracovníky.

**Tabulka 21:** *Dostupnost v oblasti vzdělávání (zdroj: vlastní zpracování dle dotazníků)*

Možnosti odpovědí	Responzí	Podíl
Ze zákona povinné vzdělávání	35	72,9 %
Manažerské schopnosti	5	10,4 %
Rozvoj odborných schopností	38	79,2 %
Jazykové vzdělávání	9	18,8 %
Rekvalifikační kurzy	16	33,3 %
Počítačové dovednosti	28	58,3 %



### ***Využívání znalostí při praxi***

Všech 100 % dotázaných využívá nově získané znalosti a dovednosti ze vzdělávání při své práci, což poukazuje na vysokou kvalitu dostupných školení.

**Tabulka 22:** *Využívání znalostí při praxi (zdroj: vlastní zpracování dle dotazníků)*

Možnosti odpovědi	Responzí	Podíl
Ano	48	100 %
Ne	0	0 %
Nevím	0	0 %

### ***Ověřování znalostí a dovedností ze strany nadřízeného***

60,4 % zaměstnanců tvrdí, že si jejich nadřízený ověřuje znalosti a dovednosti, které získali během vzdělávací aktivity, což koresponduje s údaji získanými z uskutečněných rozhovorů, že učitelé každoročně vyplňují autoevaluační zprávu školy. Pouhých 8,3 % si není žádného ověřování vědomo.

**Tabulka 23:** *Ověřování znalostí a dovedností ze strany nadřízeného (zdroj: vlastní zpracování dle dotazníků)*

Možnosti odpovědi	Responzí	Podíl
Ano	29	60,4 %
Ne	4	8,3 %
Nevím	15	31,3 %

### ***Zaměstnanecké benefity***

Pomocníkem v udržení kvalitního a stabilního pracovního prostředí mohou být benefity, které u zaměstnanců posilují spokojenost, motivaci a pocit sounáležitosti s organizací. V neziskovém prostředí se benefity z pravidla vyskytují v užší míře, než v tom ziskovém. SŠ – COPTH nabízí poměrně nadstandardní benefity.

Všichni respondenti zmiňují příspěvek na stravování jako jeden z benefitů, který je poskytován zaměstnavatelem. 83,3 % dotázaných zmiňuje příspěvek na penzijní připojištění a 66,7 % označují jako zaměstnanecký benefit profesní a osobní rozvoj. Naproti tomu žádný respondent neoznačil benefit doprava do zaměstnání, což je u příspěvkových organizací běžnou praxí. Nízké nebo skoro žádné zastoupení mají benefity zdravotní dny volna a příspěvek na životní pojištění. Pouhých 8 % dotázaných zmiňuje psychologické a právní poradenství, ačkoli škola disponuje školní psycholožkou. V položce „jiné“ respondenti uvádějí studijní volno a zapůjčení notebooku.

**Tabulka 24: Zaměstnanecké benefity (zdroj: vlastní zpracování dle dotazníků)**

Možnosti odpovědí	Responzí	Podíl
Žádné	0	0 %
Zdravotní dny volna	1	2,1 %
Půjčky zaměstnancům	31	64,6 %
Psychologické a právní poradenství	8	16,7 %
Doprava do zaměstnání	0	0 %
Příspěvek na kulturu a sport	11	22,9 %
Profesní a osobní rozvoj	32	66,7 %
Vzdělávací kurzy	34	70,8 %
Kvalitní odborné zaškolení	23	47,9 %
Příspěvek na rekreaci a léčebné pobyty	5	10,4 %
Příspěvek na stravování	48	100 %
Příspěvek na životní pojištění	2	4,2 %
Příspěvek na penzijní připojištění	40	83,3 %
Týden dovolené navíc	9	18,8 %

### ***Spokojenost s benefity***

Zaměstnanci organizace, celých 87,5 % dotázaných, jsou nejvíce spokojeni s příspěvkem na stravování. Dalšími atraktivními benefity jsou vzdělávací kurzy a příspěvek na penzijní připojištění. U obou zmíněných je podíl odpovědí respondentů 52,1 %. V položce „jiné“ respondenti uvádějí zapůjčení notebooku. Naopak nejmenší zájem mají zaměstnanci o dopravu do zaměstnání, psychologické a právní poradenství, zdravotní dny volna či příspěvek na životní pojištění.

**Tabulka 25: Spokojenost s konkrétními benefity (zdroj: vlastní zpracování dle dotazníků)**

Možnosti odpovědí	Responzí	Podíl
Profesní a osobní rozvoj	16	33,3 %
Půjčky zaměstnancům	8	16,7 %
Psychologické a právní poradenství	1	2,1 %
Doprava do zaměstnání	0	0 %
Příspěvek na kulturu a sport	3	6,3 %
Vzdělávací kurzy	25	52,1 %
Kvalitní odborné zaškolení	2	4,2 %
Příspěvek na rekreaci a léčebné pobyty	1	2,1 %
Příspěvek na stravování	42	87,5 %
Příspěvek na životní pojištění	1	2,1 %
Příspěvek na penzijní připojištění	25	52,1 %
Týden dovolené navíc	9	18,8 %
Zdravotní dny volna	1	2,1 %

50 % dotázaných považuje stávající nabídku benefitů za dostatečně motivující. Naproti tomu 22,9 % považuje současnou nabídku za nemotivující.

**Tabulka 26: Spokojenost s benefity (zdroj: vlastní zpracování dle dotazníků)**

Možnosti odpovědí	Responzí	Podíl
Ano	24	50 %
Ne	11	22,9 %
Nevím	13	27,1 %

### **Přehled o obdobných organizacích**

V otázce přehledu o organizacích, které poskytují obdobné činnosti a služby mají respondenti rozlišné a nejasné názory. 14,6 % respondentů si myslí, že škola nemá žádný nebo téměř žádný přehled o těchto organizacích. Naproti tomu 41,7 % tvrdí, že má škola dobrý přehled o obdobných organizacích a zjištěné informace promítají do vlastních strategií.

**Tabulka 27: Přehled o obdobných organizacích (zdroj: vlastní zpracování dle dotazníků)**

	1	2	3	4	5	
Nemáme žádný nebo téměř žádný přehled.	2 (4,2 %)	5 (10,4 %)	21 (43,8 %)	15 (31,3 %)	5 (10,4 %)	Máme výborný přehled, pravidelně je sledujeme a zjištění promítáme do naší strategie.

### **Spolupráce s obdobnými organizacemi**

70,8 % respondentů zastává názor, že se škola aktivně účastní aktivit, které rozvíjí celé odvětví. Opačného názoru je 12,6 %, kteří tvrdí, že škola žádnou takovou spolupráci neinicuje.

**Tabulka 28: Spolupráce s obdobnými organizacemi (zdroj: vlastní zpracování dle dotazníků)**

	1	2	3	4	5	
Nemáme.	3 (6,3 %)	3 (6,3 %)	8 (16,7 %)	11 (22,9 %)	23 (47,9 %)	Iniciujeme a aktivně se účastníme většiny aktivit s cílem rozvíjet celé odvětví.

### ***Postavení organizace ve vztahu s konkurencí***

Nikdo z dotázaných si nemyslí, že by organizace reagovala na projekty a akce, které začne konkurenční organizace. 66,7 % respondentů tvrdí, že organizace sama jako první iniciuje akce a projekty, na které mnohdy ostatní organizace reagují. 68,8 % dotázaných hodnotí přístup organizace jako soupeřivý s cílem převýšit konkurenci. Pouze 4,2 % dotázaných zastává názor, že organizace se snaží vyhnout konkurenčním středům.

**Tabulka 29:** *Postavení organizace ve vztahu s konkurencí (zdroj: vlastní zpracování dle dotazníků)*

	1	2	3	4	5	
a) Typicky reaguje na jiné akce a projekty, které první uvede nějaká jiná organizace.	0 (0 %)	0 (0 %)	16 (33,3 %)	15 (31,3 %)	17 (35,4 %)	Typicky sama jako první rozjíždí akce a projekty, na které poté ostatní organizace reagují.
b) Typicky se snaží vyhnout se konkurenčním střetům, preferuje přístup "žij a nech žít".	2 (4,2 %)	0 (0 %)	13 (27,1 %)	12 (25 %)	21 (43,8 %)	Typicky zaujímá velmi soupeřivý přístup s cílem převýšit konkurenční organizace.

### ***Vedení organizace***

37,6 % zaměstnanců vnímá školu jako organizaci se silným sklonem k riskantním projektům. 50 % respondentů hodnotí sklon organizace k riskantním projektům jako průměrný a pouhých 12,5 % zastává názor, že organizace dává přednost méně riskantním projektům.

**Tabulka 30:** *Vedení organizace (zdroj: vlastní zpracování dle dotazníků)*

	1	2	3	4	5	
Silný sklon k málo riskantním projektům (s normální a jistou společenskou hodnotou).	0 (0 %)	6 (12,5 %)	24 (50 %)	15 (31,3 %)	3 (6,3 %)	Silný sklon k velmi riskantním projektům (s možností velmi výrazné společenské hodnoty).

### **Zpětná vazba**

Celých 89,6 % respondentů konstatuje, že zaměstnanci školy aktivně získávají zpětnou vazbu, ať už formální či neformální formou a aktivně reagují na zjištěné nedostatky.

**Tabulka 31: Zpětná vazba (zdroj: vlastní zpracování dle dotazníků)**

	1	2	3	4	5	6	7	
Nezkoušíme získávat; víme nejlépe, jaká mají přání.	0 0 %	0 0 %	1 2,1 %	4 8,3 %	6 12,5 %	19 39,6 %	18 37,5 %	Snažíme se aktivně získávat neformálně i formálně a máme zároveň vytvořený systém pro nápravu zjištěných nedostatků.

### **Atraktivita mezinárodních projektů**

Respondenti se shodují na tom, že možnost účastnit se na mezinárodních projektech je atraktivní a pro žáky velmi přínosné. „Škola je atraktivní. Využívá mezinárodních projektů, mezi které patří Leonardo da Vinci a Erasmus+.“ Jeden z respondentů upozorňuje na to, že se mezinárodní projekty týkají pouze žáků a že se v tomto směru zapomíná na učitele, pro které se žádné mezinárodní projekty nekonají.

### **Faktory vedoucí k rozhodnutí pracovat v organizaci**

79,2 % dotázaných zastává názor, že práce ve školství je zajímavá. 54,2 % respondentů se rozhodlo v organizaci pracovat z toho důvodu, že organizaci považují za perspektivní a 47,9 % respondentů jí považuje za stabilní organizaci. 2,1 % dotázaných nenašlo jinou možnost uplatnění v oboru. 6,3 % respondentů se zde rozhodli pracovat, protože v organizaci pracují jejich známí či příbuzní.

V položce „jiné“ respondenti zmiňovali práci s dětmi, učitelství jako koníček a možnost rozvíjet své zkušenosti. Opakovanou odpovědí byl důvod slučování škol.

**Tabulka 32:** Faktory vedoucí k rozhodnutí pracovat v organizaci (zdroj: vlastní zpracování dle dotazníků)

Možnosti odpovědí	Responzí	Podíl
Práce v perspektivní organizaci	26	54,2 %
Možnost dobrého výdělků	5	10,4 %
Dostupná vzdálenost do zaměstnání	16	33,3 %
Pracují zde známí či příbuzní	3	6,3 %
Nebyla jiná možnost uplatnění v oboru	1	2,1 %
Stabilita silné organizace	23	47,9 %
Zajímavá práce	38	79,2 %

### **Motivační faktory**

Jako motivační přístup vedoucích pracovníků, vnímá 89,6 % respondentů podporu dobrých mezilidských vztahů v kolektivu. Druhým výrazným zastoupením, 77,1 %, je zájem o dobré pracovní prostředí a zájem o dobrou organizaci a řízení práce, který zvolilo 60,4 % dotázaných. Pouze 27,1 % dotázaných vnímá zájem o zaměstnanecké výhody pro pracovníky jako motivační a pouhých 29,2 % dotázaných takto vnímá také umožnění pracovního postupu.

**Tabulka 33:** Motivační faktory (zdroj: vlastní zpracování dle dotazníků)

Možnosti odpovědí	Responzí	Podíl
Podpora dobrých mezilidských vztahů v kolektivu	43	89,6 %
Zájem o smysluplnost práce	28	58,3 %
Zájem o uspokojení z vykonané práce a zajímavost práce	16	33,3 %
Zájem o dobrou organizaci a řízení práce	29	60,4 %
Zájem o dobré pracovní prostředí	37	77,1 %
Umožnění pracovního postupu	14	29,2 %
Vytváření možností uplatnění svých schopností	24	50 %
Vytváření možností uplatnění a zvyšování své kvalifikace	23	47,9 %
Vytváření možností zvyšování mzdy	15	31,3 %
Spravedlivé stanovování odměn	28	58,3 %
Zájem o zaměstnanecké výhody pro pracovníky	13	27,1 %
Vytváření stability pracovního zařazení (pocit bezpečí)	20	41,7 %

### **Zjišťování spokojenosti zaměstnanců**

54,2 % respondentů tvrdí, že organizace zjišťuje spokojenost zaměstnanců a na základě zjištěných výsledků iniciuje opatření ke zvýšení jejich spokojenosti. 20,9 % dotázaných zastává názor, že se jejich spokojenost nijak nezjišťuje.

**Tabulka 34:** Zjišťování spokojenosti zaměstnanců (zdroj: vlastní zpracování dle dotazníků)

	1	2	3	4	5	
Vůbec nezjišťuje.	1 (2,1 %)	9 (18,8 %)	12 (25 %)	20 (41,7 %)	6 (12,5 %)	Systematicky zjišťuje, na základě výsledků jsou realizována opatření ke zvýšení spokojenosti.

### **Spokojenost s vykonávanou prací**

Nikdo z dotázaných není nespokojen s prací, kterou vykonává. Nejvyšší zastoupení respondentů, 67 %, je celkem se svou prací spokojeno a dalších 29 % respondentů je velmi spokojeno.

**Tabulka 35:** Spokojenost s vykonávanou prací (zdroj: vlastní zpracování dle dotazníků)

Možnosti odpovědi	Responzí	Podíl
Velmi spokojen/a	14	29,2 %
Celkem spokojen/a	32	66,7 %
Ani spokojen/á, ani nespokojen/á	2	4,2 %
Spíše nespokojen/a	0	0 %
Zcela nespokojen/a	0	0 %

Zaměstnancům nejvíce vyhovuje jednání nadřízeného, 77 % dotázaných. Další oblastí, v které jsou zaměstnanci nejvíce spokojeni, je pracovní doba 63 % dotázaných. 10 % dotázaných označuje výši platu jako nevyhovující a dalších 10 % jako spíše nevyhovujících. Tento výsledek koresponduje s tabulkami 6 a 7, které poukazují na nízké platy v sekci vzdělávání.

**Tabulka 36:** Spokojenost (zdroj: vlastní zpracování dle dotazníků)

1 - velmi vyhovuje, 2 - spíše ano, 3 - nijak výrazně, 4 - spíše ne, 5 - vůbec nevyhovuje

	1	2	3	4	5
Pracovní podmínky	26	18	3	1	0
Vztahy se spolupracovníky	21	17	7	2	1
Jednání nadřízeného	37	8	2	1	0
Pracovní doba	30	14	4	0	0
Výše platu	7	19	12	5	5
Způsob řízení organizace	26	15	6	1	0
Dojíždění do zaměstnání	21	10	8	6	3
Odborná a kariéerní perspektiva	9	28	9	2	0

### ***Oblasti, na které je v zaměstnání kladen největší důraz***

83 % dotázaných přisuzuje velkou důležitost dobrým mezilidským vztahům na pracovišti a pro stejný počet je stejně důležitý způsob vedení nadřízeného. 81 % dotázaných považuje za velmi důležité dobré pracovní prostředí a 79 % dotázaných jako silně motivační vnímá uspokojení z vykonané práce a samotnou zajímavost práce. Tato skutečnost potvrzuje fakta, která autorka práce popisovala v teoretické části práce, a to, že zaměstnanci v neziskových organizacích jsou motivováni spíše vyšší úrovní vnitřní motivace, neboť finanční prostředky jsou v neziskových organizacích silně omezené. Výši platu jako motivačního faktoru naproti tomu označila přesná polovina dotázaných.

***Tabulka 37: Oblasti, na které je v zaměstnání kladen největší důraz (zdroj: vlastní zpracování dle dotazníků)***

1 - velmi důležité, 2 - celkem důležité, 3 - spíše nedůležité

	1	2	3
Dobré pracovní prostředí	39	7	2
Dobré mezilidské vztahy na pracovišti	40	6	2
Možnost pracovního postupu	8	22	18
Možnost uplatnění svých schopností	27	19	2
Možnost uplatnění a zvyšování své kvalifikace	23	21	4
Výše platu	24	19	5
Péče organizace o zaměstnance	26	21	1
Stabilita pracovního zařazení (pocit bezpečí)	29	19	0
Smysluplnost práce	37	8	3
Uspokojení z vykonané práce a zajímavost práce	38	9	1
Dobrá organizace a řízení práce	34	13	1
Způsob vedení nadřízeného	40	7	1

### ***Vlivy, které negativně ovlivňují a zpomalují práci zaměstnanců***

Učitelé se shodují na tom, že jedním z vlivů, který je brzdí při práci, jsou samotní žáci, kteří nemají předpoklady zvládnout středoškolskou výuku, jak po stránce morální, tak intelektové. Dalším faktorem je absence laboratoří a e-learningové podpory pro distanční formu vzdělávání studentů v kombinované formě studia. Respondenti zmiňují také pomalou obnovu zastaralé výpočetní techniky. Významnou roli zde hraje „nespolupráce některých rodičů při výukovém a výchovném procesu.“ Učitelé upozorňují na to, že žáci se často účastní velkého množství akcí, které je na úkor výuky. Z toho vyplývá, že ne vždy je velké množství nabízených akcí, soutěží a programů ku prospěchu a tento počet by měl být snížen tak, aby nesnižoval kvalitu výuky.



Mezi další vlivy, které učitele brzdí při práci, patří laxní přístupy některých kolegů, různá nařízení a vyhlášky ze strany vlády. Početnou shodu respondenti shledávají v nárazově velkém množství pracovních úkolů, které musí splnit v krátkém časovém úseku. Mezi zajímavé odpovědi patří „nedůslednost, při které nejsou rozhodnutí vedení dotahována do konce.“ Za omezující jeden z respondentů považuje svůj současný zdravotní stav.

### ***Spokojenost s péčí organizace o zaměstnance***

Spokojenost učitelů s péčí, která je jim organizací věnována, je poměrně vysoká. Nejlépe je hodnocena možnost stravování, dále pak péče o celkové pracovní prostředí. Nespokojenost některých zaměstnanců se projevuje u lékařské péče. Spíše nespokojení jsou 4 a zcela nespokojeni 2 respondenti.

**Tabulka 38:** Spokojenost s péčí organizace o zaměstnance (zdroj: vlastní zpracování dle dotazníků)

1 - velmi spokojen/a, 2 - celkem spokojen/a, 3 - ani spokojen/a, ani nespokojen/a, 4 - spíše nespokojen/a, 5 - zcela nespokojen/a

	1	2	3	4	5
Sociální výhody	10	21	14	2	1
Péče o celkové pracovní prostředí	24	20	2	1	1
Pořádání kulturních akcí pro zaměstnance	7	27	13	1	0
Možnost stravování	38	7	1	2	0
Možnost lékařské péče	9	15	18	4	2

### ***Spokojenost s platovým ohodnocením***

Více jak polovina dotázaných je spíše spokojena s platovým ohodnocením. Podíl 22,9 % zaměstnanců, kteří jsou se svým platem spíše nespokojeni, ovšem není zanedbatelný. Nespokojených zaměstnanců s platovým ohodnocením je 8,3 %.

**Tabulka 39:** Spokojenost s platovým ohodnocením (zdroj: vlastní zpracování dle dotazníků)

Možnosti odpovědi	Responzí	Podíl
Rozhodně ano	8	16,7 %
Spíše ano	25	52,1 %
Spíše ne	11	22,9 %
Rozhodně ne	4	8,3 %

Na otázku, zda je pro zaměstnance důležitější hmotná nebo nehmotná pracovní motivace, respondenti uvádějí, že důležitější je hmotná motivace, než ta nehmotná.

**Tabulka 40: Hmotná a nehmotná motivace (zdroj: vlastní zpracování dle dotazníků)**

Možnosti odpovědí	Responzí	Podíl
Hmotná motivace (např. peníze)	30	62,5 %
Nehmotná motivace (např. pochvala)	18	37,5 %

### **Nežádánější odměna**

Za splnění úkolu by zaměstnance nejvíce potěšilo finanční ohodnocení, právě proto, že rozhodně spokojených zaměstnanců se svým platem je pouhých 16,7 %, jak ukazuje tabulka 39. Další významnou odměnou pro zaměstnance je bezprostřední uznání nadřízeného. Naproti tomu zájem o postup v podnikové hierarchii je minimální. V položce „jiné“ by respondenty kromě finančního ohodnocení potěšilo uznání od kolegů a možnost participovat se na projektech a reklamě. Nejlepší pro zaměstnance by bylo uznání nadřízeného ruku v ruce s finančním ohodnocením.

**Tabulka 41: Nežádánější odměna (zdroj: vlastní zpracování dle dotazníků)**

Možnosti odpovědí	Responzí	Podíl
Finanční ohodnocení	28	58,3 %
Uznání bezprostředního nadřízeného	11	22,9 %
Uznání spolupracovníků	2	4,2 %
Umožnění postupu v podnikové hierarchii	1	2,1 %
Jiná	6	12,5 %

### **Spokojenost s bezprostředním nadřízeným**

85,4 % respondentů uvádí, že s bezprostředním nadřízeným je velmi spokojen.

**Tabulka 42: Spokojenost s bezprostředním nadřízeným (zdroj: vlastní zpracování dle dotazníků)**

Možnosti odpovědí	Responzí	Podíl
Velmi spokojen	41	85,4 %
Průměrně spokojen	6	12,5 %
Zcela nespokojen	1	2,1 %

### **Vztahy mezi spolupracovníky**

Vztahy mezi spolupracovníky navzájem a vedením na pracovišti vnímá 41,7 % jako normální, kolegiální vztahy. Celých 35,4 % vnímá tyto vztahy jako velmi dobré a přátelské. Časté spory či nepříjemné prostředí se v organizaci nevyskytuje.

V položce „jiné“ respondenti uvádějí, že vztahy jsou individuální u dvou existujících skupin. Učitelé se shodují v tom, že vztahy s kolegy jsou výborné až na pár výjimek.

**Tabulka 43:** *Vztahy mezi spolupracovníky a vedením na pracovišti (zdroj: vlastní zpracování dle dotazníků)*

Možnosti odpovědí	Responzí	Podíl
Velmi dobré, přátelské	17	35,4 %
Normální, kolegiální vztahy	20	41,7 %
Vztahy bez zvláštní osobní blízkosti	4	8,3 %
Chladné, trochu napjaté vztahy	3	6,3 %
Časté spory, nepříjemné prostředí	0	0 %
Jiná	4	8,3 %

### ***Dostatek informací a podkladů k výkonu práce***

81,3 % dotázaných dostává od svého nadřízeného dostatečné množství informací a podkladů k vykonávání kvalitní práce.

**Tabulka 44:** *Dostatek informací a podkladů k výkonu práce (zdroj: vlastní zpracování dle dotazníků)*

Možnosti odpovědí	Responzí	Podíl
Ano	39	81,3 %
Částečně	9	18,8 %
Ne	0	0 %

### ***Míra stresu na pracovišti***

72,9 % je ve stresu přiměřeně k pracovní pozici, kterou vykonávají. 20,8 % zaměstnanců ve stresu není vůbec a naproti tomu 6,3 % zaměstnanců je ve větším stresu při vykonávání své práce, než by si přáli.

**Tabulka 45:** *Míra stresu na pracovišti (zdroj: vlastní zpracování dle dotazníků)*

Možnosti odpovědí	Responzí	Podíl
Ano, více než si přeji	3	6,3 %
Přiměřeně k pracovní pozici	35	72,9 %
Ne, nejsem ve stresu	10	20,8 %

### ***Konflikty na pracovišti***

Na otázku, zda dochází mezi zaměstnanci na pracovišti ke konfliktům, odpovědělo 68,8 %, že občas a 14,6 %, že často.

**Tabulka 46:** *Konflikty na pracovišti (zdroj: vlastní zpracování dle dotazníků)*

Možnosti odpovědí	Responzí	Podíl
Často	7	14,6 %
Občas	33	68,8 %
Nikdy	8	16,7 %

### ***Konzultace o pokroku zaměstnanců za posledních 6 měsíců***

Na otázku, zda zaměstnanci mluvili za posledního půl roku s někým o svém pokroku, podávají respondenti nejasné informace. Celých 50 % dotázaných není s odpovědí na tuto otázku rozhodnuta.

**Tabulka 47:** *Konzultace o pokroku zaměstnanců za posledních 6 měsíců (zdroj: vlastní zpracování dle dotazníků)*

Možnosti odpovědí	Responzí	Podíl
Zcela souhlasím	5	13,2 %
Mírně nesouhlasím	3	7,9 %
Nejsem rozhodnut	19	50 %
Mírně souhlasím	6	15,8 %
Zcela nesouhlasím	5	13,2 %

### ***Spokojenost s vlastnostmi přímého nadřízeného***

Nejvíce respondentů, 73 %, je spokojeno s lidským přístupem svého přímého nadřízeného. 32 respondentů je velmi spokojeno s jeho odbornou způsobilostí. 23 respondentů velmi oceňuje pomoc se svým profesním rozvojem. 6 % dotázaných jsou spíše nespokojeni u svého přímého nadřízeného s dovedností dobře zadávat práci. S uměním lidi vést a předávat jim informace je zcela nespokojeno v obou případech po dvou respondentech.

**Tabulka 48:** *Spokojenost s vlastnostmi přímého nadřízeného (zdroj: vlastní zpracování dle dotazníků)*

1 - velmi spokojen/a, 2 - celkem spokojen/a, 3 - ani spokojen/a, ani nespokojen/a, 4 - spíše nespokojen/a, 5 - zcela nespokojen/a

	1	2	3	4	5
Odborná způsobilost	32	4	1	0	1
Dovednost dobře zadávat práci	17	17	1	3	0
Pomoc s mým profesním rozvojem	23	11	2	1	1
Lidský přístup	35	2	1	0	0
Předávání informací	17	13	5	1	2
Umění hodnotit mou práci	26	8	3	0	1
Umění vést lidi	21	13	2	0	2

### ***Pochvala a uznání***

21,1 % dotázaných se domnívá, že se jim dostává pochvaly a uznání, které si dle dotázaných zaslouží, a která očekávají za odvedenou práci. Z výsledků je patrné, že pochvala a uznání je běžnou součástí na pracovišti.

**Tabulka 49: Pochvala a uznání (zdroj: vlastní zpracování dle dotazníků)**

Možnosti odpovědi	Responzí	Podíl
Vždy ano	8	21,1 %
Většinou ano	19	50 %
Někdy ano	11	29,0 %
Někdy ne	0	0 %
Většinou ne	0	0 %
Nedostává	0	0 %

### ***Konstruktivní kritika***

57,9 % učitelům se dostane konstruktivní kritiky bezprostředně poté, co udělají chybu. Pouze 7,9 % respondentů konstatují, že sem jim této kritiky nedostává.

**Tabulka 50: Konstruktivní kritika (zdroj: vlastní zpracování dle dotazníků)**

Možnosti odpovědi	Responzí	Podíl
Vždy ano	3	7,9 %
Většinou ano	22	57,9 %
Někdy ano	9	23,7 %
Někdy ne	1	2,6 %
Většinou ne	3	7,9 %
Nedostává	0	0 %

### ***Signály k odchodu z organizace***

Nejdůležitější skutečností, která by byla signálem pro odchod ze společnosti, jsou špatné vztahy s nadřízenými. Na tuto odpověď odpovědělo 81,6 %. 52,6 % dotázaných považuje za důvod k odchodu špatné vztahy s kolegy a dalších 44,7 % nízké platové ohodnocení.

**Tabulka 51: Signály k odchodu z organizace (zdroj: vlastní zpracování dle dotazníků)**

Možnosti odpovědi	Responzí	Podíl
Špatné vztahy s kolegy	20	52,6 %
Špatné vztahy s nadřízenými	31	81,6 %
Nízké platové ohodnocení	17	44,7 %
Nevyhovující pracovní podmínky	24	63,2 %
Práce, kterou vykonáváte, není ta, jakou jste si představoval/a	4	10,5 %
Nejasná struktura společnosti	3	7,9 %
Jiné	1	2,6 %

### ***Materiální a pracovní pomůcky***

97,4 % respondentů má všechny materiální a pracovní pomůcky, které při své práci potřebují. Jeden z respondentů uvádí, že by potřeboval nějaké didaktické pomůcky.

**Tabulka 52: Materiální a pracovní pomůcky (zdroj: vlastní zpracování dle dotazníků)**

Možnosti odpovědí	Responzí	Podíl
Ano	37	97,4 %
Ne, potřeboval/a bych, vypište	1	2,6 %

### ***Pracovní prostředí***

Své pracovní prostředí hodnotí 86,8 % dotázaných, jako vyhovující. Zbýlých 13,2 % respondentů, jako částečně vyhovující.

**Tabulka 53: Pracovní prostředí (zdroj: vlastní zpracování dle dotazníků)**

Možnosti odpovědí	Responzí	Podíl
Vyhovující	33	86,8 %
Částečně vyhovující	5	13,2 %
Nevyhovující	0	0 %

### ***Nejdůležitější faktory na pracovišti mající vliv na spokojenost***

Dotázaní jsou velmi spokojeni s dobrými podmínkami pro výkon své práce. Jako důvody uvádějí to, že jim při práci nic nechybí a v případě nějakého nedostatku, vedení vychází reálným požadavkům vstříc. Dalším s důležitých faktorů vedoucí ke spokojenosti zmiňují respondenti vztahy se spolupracovníky, kvalitní vybavení, čisté kanceláře a klid na práci. Nejvíce odpovědí se shoduje s přátelským kolektivem, komunikací s lidmi a dobrým materiálním vybavením. Další dotázaní uvádějí, že je práce, kterou dělají, baví a je pro ně zajímavá.

### ***Nejdůležitější faktory na pracovišti mající vliv na nespokojenost***

Mezi velmi časté odpovědi respondentů patří hluk a prašnost z ulice, vlhké zdivo, málo mycích přípravků a občasný vandalismus některých žáků. Dalším důvodem je: „Když jsem kárán za něco, za co nemohu. Uvítal bych, kdyby se uměl vedoucí pracovník omluvit, pokud vyjde najevo, že udělal chybu.“ Další opakovanou odpovědí jsou pomluvy, ponižování, nadřazenost, nesprávná kritika a špatná komunikace se spolupracovníky.

Nespokojeni jsou také s externí počítačovou firmou, která spravuje firemní síť. Někteří respondenti by uvítali možnost pracovat dlouho do večera, pokládají-li to za nutné. Zajímavá je odpověď jednoho respondenta, který jako jeden z důvodů nespokojenosti uvedl „zákeřní spolupracovníci.“

### ***Materiálně-technické podmínky***

Dílny hodnotí 23 % dotázaných jako průměrně vybavené. Dalších 50 % dotázaných, toto vybavení hodnotí jako nové a moderní. Co se týče vybavení laboratoří, 8 % respondenti upozorňují na nedostatečné či chybějící vybavení. 42 % respondentů toto vybavení považuje za nové a moderní. Vybavení sportovních zařízení je více méně vnímáno jako průměrné či nové a moderní. Vybavení učeben je dle 42 % dotázaných na vysoké úrovni a pouze 6 % dotázaných je hodnotí jako nedostatečné. Vybavení kabinetů je dle 42 % dotázaných průměrně vybaveno.

***Tabulka 54: Materiálně-technické podmínky (zdroj: vlastní zpracování dle dotazníků)***

1 - Nedostatečné či chybějící vybavení, 2 - Průměrná vybavenost 3 - Nové a moderní vybavení

	1	2	3
Vybavení dílen	3	11	24
Vybavení laboratoří	4	14	20
Vybavení sportovních zařízení	5	16	17
Vybavení učeben	3	15	20
Vybavení kabinetů	4	20	14

### 3.6.Návrhy a doporučení

V této podkapitole jsou uvedena doporučení plynoucí z aktuálních nedostatků organizace.

Z rozhovorů a dotazníkového šetření vyplynulo, že vedení organizace využívá všech dostupných možností rozvoje. Přesto autorka práce stanovila čtyři návrhy na zlepšení.

Jedním z doporučení je využití zdrojů fondů EU, a to z Národního operačního programu „Operační program Praha – pól růstu“, podle prioritní osy 4: „Vzdělání a vzdělanost a podpora zaměstnanosti“, z „Evropského fondu pro regionální rozvoj“. První výzvy tohoto operačního programu byly vyhlášovány v listopadu 2015 a v době, kdy byla diplomová práce zpracovávána, nebyla konkrétní výzva vyhlášena.

Vzhledem k tomu, že jedním z předpokladů moderní výuky je rozvoj materiálních podmínek, autorka práce by peníze získané z tohoto programu doporučila na výbavu chemické laboratoře, která by se skládala z 15 demonstračních stůlů a jednoho učitelského stolu. Dalšími položkami by byla digestoř, rozvody plynu, vody a odpadů, přípojky na PC síť školy ke každému žákovskému pracovišti a kompletní rekonstrukce elektroinstalace, vody a odpadů. Autorka práce zpracovala návrh vybavení chemické laboratoře, kterou znázorňuje tabulka 55.

**Tabulka 55:** Kalkulace (zdroj: vlastní zpracování)

	Cena bez DPH	Cena vč. DPH
15 ks demonstrační stůl	478 020 Kč	578 404,20 Kč
1 ks učitelský stůl	12 230 Kč	14 798,30 Kč
2 ks digestoř	97 084 Kč	117 471,64 Kč
Rozvody plynu, vody a odpadů, přípojky na PC síť školy, kompletní rekonstrukce elektroinstalace, vody a odpadů.	87 543 Kč	105 927,03 Kč
<b>Celkem</b>	<b>674 877 Kč</b>	<b>816 601,17 Kč</b>



Cílem tohoto doporučení je zlepšení podmínek a zvýšení efektivity vyučovacího procesu díky názornosti a pestrosti výuky. Škola tím může zvýšit svojí prestiž a navýšit tak zájem ze strany studentů i rodičů o studium. Nová a moderní laboratoř by mohla být zajímavým a přitažlivým faktorem. Výstupem tohoto doporučení je nově vybudovaná chemická laboratoř.

Druhým doporučením je, že kromě zahraničních vzdělávacích programů pro studenty, by se škola měla zaměřit i na mezinárodní vzdělávání svých pedagogů. Tento nedostatek zmínili samotní učitelé ve zkoumané organizaci s tím, že by měli o tento druh vzdělávání vážný zájem.

Třetím doporučením je každoroční setkání vedoucích pracovníků i pedagogů z řad škol, na kterých by se projednávaly aktuální problémy, a na tomto základě by se společně vyhledávala možná řešení. Velice důležitá je i komunikace s MŠMT a s Magistrátem hl. m. Prahy.

Vzhledem k tomu, že z dotazníkového šetření vyplývá, že spokojeno s dojížděním do zaměstnání není zhruba 35% pedagogů, tak posledním doporučením je přidání do seznamu benefitů také příspěvek na dopravu.

## Závěr

Cílem diplomové práce bylo analyzovat faktory úspěšnosti neziskové organizace a získané teoretické poznatky aplikovat praktickým zpracováním problematiky na konkrétní státní příspěvkové organizaci. Zhodnotit tak úspěšnost vybrané organizace a navrhnout doporučení vyplývající ze zjištěných nedostatků.

V průběhu tvorby práce autorka zjistila nedostatky plynoucí z velmi malého počtu knih zaměřených na státní neziskové organizace a stejně tak na velmi omezený počet publikovaných dat. Do budoucna by se proto měl podporovat Satelitní účet neziskových institucí a jeho rozvoj v ČR.

S ohledem na cíl práce byly před samotnou analýzou organizace stanoveny čtyři hypotézy, které byly vytvořeny na základě získaných poznatků při zpracování teoretické části práce.

- „Předpokládám, že organizace poskytuje svým zaměstnancům pevné zázemí a nevrhá je do pocitu nejistoty.“
- „Předpokládám, že zaměstnanci se ztotožňují s předmětem a posláním organizace a jsou schopni ho správně interpretovat.“
- „Předpokládám, že zaměstnanci nejsou spokojeni se svým platovým ohodnocením.“
- „Předpokládám, že vedení organizace si není vědomo možnosti čerpání finančních zdrojů z evropských fondů.“

Výzkumná otázka, ve které autorka práce předpokládala, že organizace poskytuje svým zaměstnancům pevné zázemí a nevrhá je do pocitu nejistoty, se potvrdila. Ve školství, stejně jako např. ve zdravotnictví a státní správě, je velmi nízká fluktuace. Nadpoloviční většina respondentů pracuje v organizaci déle než 12 let a další čtvrtina déle než 9 let. Téměř všichni dotázaní hodnotí organizaci jako úspěšnou, silnou a stabilní v několika posledních letech. Vzhledem k tomu, že nadpoloviční většina učitelů uvedla, že zná cíle organizace, které jsou stanoveny písemně, a to na více než 3 roky dopředu, může autorka práce konstatovat, že organizace své zaměstnance nevrhá do pocitu nejistoty a poskytuje jim pevné zázemí.

Potvrzen byl i další předpoklad, který zjišťoval, jakou mají respondenti informovanost o poslání organizace a o tom, jak jsou schopni ho sami prezentovat. Respondenti velmi konkrétně uvedli poslání organizace, které koresponduje s tím, jaké je vymezeno v organizačním řádu školy.

Platy jsou ve školství poměrně nízké, a proto dalším předpokladem bylo, že zaměstnanci nejsou spokojeni se svým platovým ohodnocením. Tento předpoklad se ovšem nepotvrdil. Za faktory, vedoucí k rozhodnutí pracovat v organizaci, řadí drtivá většina dotázaných zajímavost práce ve školství. Polovina dotázaných se rozhodla pracovat v organizaci proto, že považují organizaci za perspektivní a stabilní. Necelá čtvrtina dotázaných tuto oblast považuje za možnost dobrého výdělků. Mezi motivační faktory zaměstnanců patří především podpora dobrých mezilidských vztahů v kolektivu, dobré pracovní prostředí a dobrá organizace a řízení práce. Možnost zvyšování mzdy je motivační pro necelou čtvrtinu dotázaných. Spokojena s platovým ohodnocením je drtivá nadpoloviční většina. Spíše nespokojena je pouhá čtvrtina. Pracovníci v neziskovém sektoru jsou si vědomi, že platové ohodnocení je většinou nižší než v ziskovém sektoru. Proto z hlediska motivace plat nepovažují jako významně motivující.

Posledním předpokladem bylo, že vedení organizace si není vědomo možností, které se jí v rámci finančních zdrojů z evropských fondů naskytují. Také tento předpoklad byl vyvrácen. Škola úspěšně čerpala z Norských fondů (30 mil. Kč) a OPŽP (24 mil. Kč) v programovém období 2007 – 2013. V současné chvíli má ředitel v rámci možnosti čerpání evropských fondů tři priority, a to laboratoř fyziky, chemickou laboratoř a pracoviště pro automechaniky. Na tyto projekty by si ředitel rád najal firmu, která by žádost zpracovala, a on by její činnost pouze koordinoval. Uvědomuje si totiž, že je lepší zafinancovat firmu, která projektovou žádost zpracuje, než aby na zpracování projektové žádosti pracoval on sám. Uvažuje pouze o tvrdých projektech, protože měkké projekty je škola schopná zafinancovat sama.

V teoretické části byla zpracována problematika neziskové organizace s vymezením hlavních rozdílů a podobností se ziskovými organizacemi. Byl podrobně vymezen pojem nezisková organizace a její následné členění v rámci národního hospodářství. Dále byl popsán vliv veřejné správy na neziskový sektor včetně aktuálních informací po změně NOV.

Byla zhodnocena a porovnávána stabilita českého neziskového sektoru, legislativy, finančního zajištění a vícezdrojového financování neziskových organizací. Východiskem pro zpracování textu byla odborná literatura, internetové zdroje a data, která byla osobně vyžádána od ČSÚ.

Klíčovou částí je analýza faktorů úspěšnosti neziskové organizace. Jsou zde vymezeny pojmy, jako je vize, poslání, cíle, právní forma, druhy marketingových strategií, které jsou typické pro neziskové organizace, zdrojové zajištění organizace, fundraising, domácí veřejné rozpočty a strukturální a investiční fondy jako samostatný zdroj financování. Je popsána organizační kultura, motivace a odměňování zaměstnanců v neziskovém sektoru, které spolu velice úzce souvisí. Motivace je důležitou složkou k vykonávání kvalitní a efektivní práce.

V rámci praktické části diplomové práce byla charakterizována příspěvková organizace a problematika školského managementu s přímou návazností na konkrétní příklad příspěvkové organizace. Byla provedena empirická výzkumná aktivita, která je zakotvena v teorii. Sebraná data byla získána vlastním výzkumem pomocí SWOT analýzy, rozhovorů a dotazníkového šetření. Byly realizovány celkem 2 rozhovory, a to s ředitelem školy a jeho zástupkyní. Následně byl online formou rozeslán dotazník 50 učitelům na všech třech výukových pracovištích, na který odpovědělo 48 dotázaných. Návratnost dotazníkového šetření byla 96 %.

Provedená SWOT analýza udává komplexní přehled o vnitřních a vnějších vlivech, které na organizaci působí včetně specifikace silných a slabých stránek, kterými je organizace ovlivňována. Pro získání komplexních informací o vybrané organizaci, byly uskutečněny dva nestrukturované rozhovory a bylo provedeno dotazníkové šetření. Tímto způsobem se autorce podařilo získat informace z pohledu vedení organizace, ale také učitelů, kteří jsou v každodenním a bezprostředním styku se studenty.

Za velmi pozitivní lze pokládat vyvážené zastoupení mužů - učitelů, což zlepšuje vnímání autority žáků vůči učitelům. Pedagogický sbor je schopný týmové práce při velmi neformální a přátelské organizační kultuře. Lze ocenit doplňkové činnosti školy, které jsou dalším, nezanedbatelným zdrojem příjmů školy, nové webové stránky školy a vybavení školy ICT. Z rozhovorů vyplývá, že vedení školy používá převážně demokratický přístup vedení, který je částečně kombinován s autokratickým přístupem.

To vede k vysoké angažovanosti podřízených a rozvoji jejich tvůrčích schopností. Autorka práce konstatuje, že ředitel zastává řadu rolí, mezi které patří role lídra, vykonavatele, ale také manažera.

V šetření se prokázalo, že jedním z vážných problémů v celé oblasti školství je nedostatečné platové ohodnocení pedagogických pracovníků a současně je aktuální problémem nedostatečná motivace žáků o studium odborných předmětů. Výzkum poukazuje také na to, že se snižuje úroveň znalostí žáků. Naopak určitým kladným momentem je budoucí krátkodobé zvýšení počtu žáků, které vyplývá z demografického vývoje. Škola a stát by se měly marketingovými kampaněmi připravit na budoucí krátkodobý potenciál stoupající demografické křivky. Velkou příležitostí jsou strukturální a investiční fondy EU.

Na základě zpracovaného empirického výzkumu, ale také z pohledu bývalé studentky této školy, je autorka práce přesvědčená o tom, že vedení školy udává organizaci dobrý směr a využívá všech dostupných prostředků proto, aby byla organizace úspěšná. Přesto navrhuje čtyři doporučení, která by mohla vést k efektivnějšímu budoucímu vývoji organizace.

Prvním doporučením je využití zdrojů fondů EU, a to z Národního operačního programu „Operační program Praha – pól růstu“. Čerpané peníze by škola mohla využít na výbavu chemické laboratoře, což je jednou z priorit ředitele školy. Kvalitně vybavené laboratoře a učebny zlepšují podmínky vyučovacího procesu a škola tím může navýšit zájem ze strany studentů a rodičů o studium. Druhým doporučením je, aby škola poskytovala vzdělávání svým pedagogům také na mezinárodní úrovni. Tento zájem zmínili samotní učitelé v dotazníkovém šetření. Třetím doporučením je každoroční setkání vedoucích pracovníků i pedagogů z řad škol. Na těchto setkáních by účastníci mohli projednávat aktuální problémy a společně na ně hledat řešení, které by byly předneseny MŠMT a Magistrátu hl. m. Prahy. Z dotazníkového šetření vyplývá čtvrté doporučení, a to přidání do seznamu benefitů také příspěvek na dopravu.

V závěru práce autorka konstatuje, že organizace působí uvnitř i navenek efektivně a je z dlouhodobého hlediska úspěšná.

## Seznam použitých zdrojů

### TIŠTĚNÉ ZDROJE:

ARMSTRONG, Michael. *Odměňování pracovníků*. 1. české vyd. Praha: Grada, 2009, 442 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2890-2.

BOUKAL, Petr. *Fundraising pro neziskové organizace*. 1. vyd. Praha: Grada, 2013, 260 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4487-2.

DĚDINA, Jiří a Václav CEJTHAMR. *Management a organizační chování: manažerské chování a zvyšování efektivity, řízení jednotlivců a skupin, manažerské role a styly, moc a vliv v řízení organizací*. 1. vyd. Praha: Grada, 2005, 339 s. Expert (Grada). ISBN 80-247-1300-4.

DOLEŽAL, Jan, Pavel MÁCHAL a Branislav LACKO. *Projektový management podle IPMA: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. 1. vyd. Praha: Grada, 2009, 507 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2848-3.

FIŠER, Roman, Pavel MÁCHAL a Branislav LACKO. *Procesní řízení pro manažery: jak zařídit, aby lidé věděli, chtěli, uměli i mohli*. 1. vyd. Praha: Grada, 2014, 173 s. Manažer. ISBN 978-80-247-5038-5.

HEGER, Vladimír a Václav CEJTHAMR. *Komunikace ve veřejné správě: manažerské chování a zvyšování efektivity, řízení jednotlivců a skupin, manažerské role a styly, moc a vliv v řízení organizací*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2012, 256 s. Žurnalistika a komunikace. ISBN 978-80-247-3779-9.

HOPKINS, Bruce R. *Starting and managing a nonprofit organization: a legal guide*. 5th ed. Hoboken, N.J.: John Wiley, 2009, xiii, 346 p. ISBN 04-703-9793-4.

HRONÍK, František a Václav CEJTHAMR. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků: manažerské chování a zvyšování efektivity, řízení jednotlivců a skupin, manažerské role a styly, moc a vliv v řízení organizací*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2007, 233 s. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-1457-8.

LUKÁŠOVÁ, Růžena a Ivan NOVÝ. *Organizační kultura: od sdílených hodnot a cílů k vyšší výkonnosti podniku*. 1. vyd. Praha: Grada, 2004, 174 s. Vedení lidí v praxi. ISBN 80-247-0648-2.

MERLÍČKOVÁ RŮŽIČKOVÁ, Růžena a Ivan NOVÝ. *Neziskové organizace: vznik, účetnictví, daně*. 1. vyd. Olomouc: ANAG, 1999, ^^^sv. Účetnictví, daně. ISBN 9788072638253.

MULAČOVÁ, Věra a kol. *Obchodní podnikání ve 21. století*. Praha: Grada Publishing, 2013. ISBN 9788024786384.

NOVOTNÁ, Eliška a Ivan NOVÝ. *Sociologie organizace: vznik, účetnictví, daně*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2008, 112 s. Sociologie (Grada). ISBN 978-80-247-2428-7.

OTRUSINOVÁ, Milana a Dana KUBÍČKOVÁ. *Finanční hospodaření municipálních účetních jednotek: po novele zákona o účetnictví*. Vyd. 1. V Praze: C.H. Beck, 2011, xiv, 178 s. C.H. Beck pro praxi. ISBN 978-80-7400-342-4.

PLAMÍNEK, Jiří a Dana KUBÍČKOVÁ. *Tajemství motivace: jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali*. 3., rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing, 2015, 159 stran. Poradce pro praxi. ISBN 978-80-247-5515-1.

PROVAZNÍKOVÁ, Romana a Olga SEDLÁČKOVÁ. *Financování měst, obcí a regionů: teorie a praxe*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2009, 304 s. Finance (Grada). ISBN 978-80-247-2789-9.

SEDLÁČKOVÁ, Helena a Karel BUCHTA. *Strategická analýza: teorie a praxe*. 2., přeprac. a dopl. vyd. V Praze: C.H. Beck, 2006, xi, 121 s. C.H. Beck pro praxi. ISBN 80-717-9367-1.

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

ŠEDIVÝ, Marek a Olga MEDLÍKOVÁ. *Úspěšná nezisková organizace: pro neziskové organizace*. 2., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2011, 155 s. Management (Grada). ISBN 978-80-247-4041-6.

TURECKIOVÁ, Michaela a Olga MEDLÍKOVÁ. *Klíč k účinnému vedení lidí: odemkněte potenciál svých spolupracovníků*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2007, 122 s. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-0882-9.

VALIŠOVÁ, Alena, Hana KASÍKOVÁ a Miroslav BUREŠ. *Pedagogika pro učitele*. 2., rozš. a aktualiz. vyd. Praha: Grada, 2011, 456 s. Pedagogika (Grada). ISBN 978-80-247-3357-9.

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

VAŠTÍKOVÁ, Miroslava a Olga MEDLÍKOVÁ. *Marketing služeb: efektivně a moderně*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2014, 268 s. Manažer. ISBN 978-80-247-5037-8.

VEBER, Jaromír a Jiří MIKEŠ. *Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. 2., aktualiz. vyd. Praha: Management Press, 2009, 734 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-7261-200-0.

VÍT, Petr a Olga MEDLÍKOVÁ. *Praktický právní průvodce pro neziskové organizace: efektivně a moderně*. První vydání. Praha: Grada, 2015, 157 stran. Manažer. ISBN 978-80-247-5477-2.

VYSEKALOVÁ, Jitka a Jiří MIKEŠ. *Image a firemní identita: efektivně a moderně*. 1. vyd. Praha: Grada, 2009, 190 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2790-5.

#### **INTERNETOVÉ ZDROJE:**

Co to je neziskový sektor. *Neziskovky* [online]. 2015 [cit. 2015-12-08]. Dostupné z: [http://www.neziskovky.cz/clanky/511\\_538/fakta\\_neziskovky-v/](http://www.neziskovky.cz/clanky/511_538/fakta_neziskovky-v/)

České neziskové organizace byly loni aktivnější. *Svět neziskovek* [online]. 2015 [cit. 2015-08-17]. Dostupné z: [http://news.neziskovky.cz/t/1718/683\\_688/ze-sveta-07-2015/ceske-neziskove-organizace-byly-loni-aktivnejsi/](http://news.neziskovky.cz/t/1718/683_688/ze-sveta-07-2015/ceske-neziskove-organizace-byly-loni-aktivnejsi/)

Evropský fond pro regionální rozvoj. *Ec.europa.eu* [online]. 2015 [cit. 2015-08-04]. Dostupné z: [http://ec.europa.eu/regional\\_policy/cs/funding/erdf/](http://ec.europa.eu/regional_policy/cs/funding/erdf/)

Fondy EU. *Strukturalni-fondy.cz* [online]. 2015 [cit. 2015-08-04]. Dostupné z: <http://www.strukturalni-fondy.cz/cs/Fondy-EU/Informace-o-fondech-EU>

Fond soudržnosti. *Euractiv.cz* [online]. © 2015 [cit. 2015-08-04]. Dostupné z: <http://www.euractiv.cz/eu4you/fond-soudrznosti-kohezni-fond>



Fundraising. *Chcípomoci.info* [online]. 2015 [cit. 2015-08-04]. Dostupné z: <http://www.chcípomoci.info/upload/1357092506.pdf>

Fundraising pro náročná témata není snadný. *Svět neziskovek* [online]. 2015 [cit. 2015-11-04]. Dostupné z: [http://news.neziskovky.cz/t/1716/683\\_688/ze-sveta-07-2015/fundraising-pro-narocna-temata-neni-snadny/](http://news.neziskovky.cz/t/1716/683_688/ze-sveta-07-2015/fundraising-pro-narocna-temata-neni-snadny/)

Historie školy. *Střední škola - Centrum odborné přípravy technickohospodářské* [online]. © 2015 [cit. 2015-12-16]. Dostupné z: <http://coph.eu/historie>

Jací jsme dárci aneb Přispívání na dobročinné aktivity 2015. *Neziskovky* [online]. 2015 [cit. 2015-11-04]. Dostupné z: <http://www.neziskovky.cz/clanek/2164/0/home/jaci-jsume-darci-aneb-prispivani-na-dobrocinne-aktivity-2015/>

Lee Iacocca citáty. *Citáty slavných osobností* [online]. © 2015 [cit. 2015-12-06]. Dostupné z: <http://citaty.net/autori/lee-iacocca/>

Management a marketing pro neziskové organizace. *Granty.vsiers.cz* [online]. 2015 [cit. 2015-08-09]. Dostupné z: <http://granty.vsiers.cz/socialnisluzby/wp-content/uploads/2010/11/Management-a-marketing-pro-neziskov%C3%A9-organizace.pdf>

Nová Státní politika přináší řadu příslibů. *Svět neziskovek* [online]. 2015 [cit. 2015-11-04]. Dostupné z: [http://news.neziskovky.cz/t/1725/683\\_689/clanky-07-2015/nova-statni-politika-prinasi-radu-prislibu/](http://news.neziskovky.cz/t/1725/683_689/clanky-07-2015/nova-statni-politika-prinasi-radu-prislibu/)

Na veřejně prospěšné aktivity přispívá jen každý desátý. *Svět neziskovek* [online]. 2015 [cit. 2015-11-04]. Dostupné z: [http://news.neziskovky.cz/t/1709/683\\_688/ze-sveta-07-2015/na-verejne-prospesne-aktivity-prispiva-jen-kazdy-desaty/](http://news.neziskovky.cz/t/1709/683_688/ze-sveta-07-2015/na-verejne-prospesne-aktivity-prispiva-jen-kazdy-desaty/)

Neziskové organizace. *Dotacni.info: Největší portál o dotacích v ČR* [online]. © 2015 [cit. 2015-11-04]. Dostupné z: <http://www.dotacni.info/dotace-podle-oboru/neziskove-organizace/>

Nový evropský fond pro námořní a rybářskou politiku EU. *Europa.eu* [online]. 2011 [cit. 2015-08-04]. Dostupné z: [http://europa.eu/rapid/press-release\\_IP-11-1495\\_cs.htm](http://europa.eu/rapid/press-release_IP-11-1495_cs.htm)

O naší škole. *Střední škola - Centrum odborné přípravy technickohospodářské* [online]. © 2015 [cit. 2015-12-16]. Dostupné z: [http://coph.eu/o\\_nasi\\_skole](http://coph.eu/o_nasi_skole)

Odměňování pracovníků v neziskové sféře. *Ucetnikavarna.cz* [online]. © 2004 [cit. 2015-08-03]. Dostupné z: <http://www.ucetnikavarna.cz/archiv/dokument/doc-d8123v10776-odmenovani-zamestnancu-v-neziskove-sfere/>

Operační program Praha – pól růstu ČR. *Ministerstvo pro místní rozvoj ČR: Evropské strukturální a investiční fondy* [online]. 2015 [cit. 2015-12-20]. Dostupné z: <http://www.dotaceu.cz/cs/Fondy-EU/2014-2020/Operacni-programy/OP-Praha>

Pojem samospráva. *Epravo.cz* [online]. © 2001 [cit. 2015-08-04]. Dostupné z: <http://www.epravo.cz/top/clanky/pojem-samosprava-znaky-a-druhy-15446.html>

Programové období 2014-2020. *Evropské strukturální a investiční fondy* [online]. 2015 [cit. 2015-12-14]. Dostupné z: <http://www.strukturalni-fondy.cz/cs/Fondy-EU/2014-2020/>

Regionální školství – průměrné měsíční mzdy v letech 2004 až 2014. *Statistické ročenky školství: výkonové ukazatele* [online]. © 2015 [cit. 2015-12-14]. Dostupné z: <http://toiler.uiv.cz/rocenka/rocenka.asp>

Společenský a legislativní rámec neziskového sektoru. *Texty.agnes.cz* [online]. 2008 [cit. 2015-08-03]. Dostupné z: <http://texty.agnes.cz/data/text/4/4-text.pdf>

STEP analýza. *In: Clanky.rvp.cz* [online]. 2015 [cit. 2015-08-09]. Dostupné z: <http://clanky.rvp.cz/clanek/c/US/1127/STEP-ANALYZA.html/>

Střední vzdělávání v České republice. *Statistické ročenky školství: výkonové ukazatele* [online]. © 2015 [cit. 2015-12-14]. Dostupné z: <http://toiler.uiv.cz/rocenka/rocenka.asp>

Učitelé MŠ, ZŠ, SŠ, konzervatoři, VOŠ a škol pro žáky se SVP – struktura učitelů v letech 2006 až 2014 – podle věku. *Statistické ročenky školství: výkonové ukazatele* [online]. © 2015 [cit. 2015-12-14]. Dostupné z: <http://toiler.uiv.cz/rocenka/rocenka.asp>

Ve výdajích na školy je Česko mezi zeměmi OECD druhé od konce. *Novinky.cz* [online]. © 2011 [cit. 2015-12-20]. Dostupné z: <http://www.novinky.cz/veda-skoly/244591-ve-vydajich-na-skoly-je-cesko-mezi-zememi-oecd-druhe-od-konce.html>

Veřejná správa. *Verejna-sprava.blogspot.cz* [online]. 2015 [cit. 2015-08-04]. Dostupné z: <http://verejna-sprava.blogspot.cz/2011/05/14-pojem-verejna-sprava.html>

Výkon státní správy - kompetence. *Mvcr.cz* [online]. 2015 [cit. 2015-08-04]. Dostupné z: [www.mvcr.cz/soubor/vykon-statni-spravy-kompetence-pdf.aspx](http://www.mvcr.cz/soubor/vykon-statni-spravy-kompetence-pdf.aspx)

Výsledky šetření: Archív. *Informační systém o průměrném výdělku* [online]. © 2015 [cit. 2015-12-14]. Dostupné z: <http://www.ispv.cz/cz/Vysledky-setreni/Archiv.aspx>

Základní informace: Kolik peněz je k dispozici? *Operační program Praha – pól růstu ČR* [online]. 2015 [cit. 2015-12-14]. Dostupné z: <http://www.oppraha.cz/>

Základní údaje o školách v regionálním školství za období 1989/90 až 2012/13. *Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy* [online]. © 2015 [cit. 2015-12-14]. Dostupné z: <http://www.msmt.cz/vzdelavani/skolstvi-v-cr/statistika-skolstvi/zakladni-udaje-o-skolach-v-regionalnim-skolstvi-za-obdobi>

### **JINÉ ZDROJE:**

Interní informace a zdroje firmy

## Seznam tabulek

Tabulka 1: Podíl finančních zdrojů na ročních příjmech neziskových organizací .....	29
Tabulka 2: Statistika počtu neziskových organizací v ČR .....	30
Tabulka 3: Počet příspěvkových organizací podle druhů v letech 2006 až 2015.....	68
Tabulka 4: Počet příspěvkových organizací podle jednotlivých krajů v letech 2006 až 2015	69
Tabulka 5: Střední školy ve školním roce 2004/2005 až 2012/2013 podle zřizovatele.....	71
Tabulka 6: Střední vzdělávání v ČR .....	72
Tabulka 7: Průměrné měsíční mzdy v letech 2007 až 2014.....	73
Tabulka 8: Mzdová a platová sféra ČR v sekci vzdělávání .....	73
Tabulka 9: Struktura učitelů v letech 2006 až 2014 podle věku .....	74
Tabulka 10: Pohlaví respondentů .....	98
Tabulka 11: Věk respondentů.....	98
Tabulka 12: Délka pracovního úvazku .....	99
Tabulka 13: Pracovní úvazek.....	99
Tabulka 14: Místo výkonu práce .....	99
Tabulka 15: Cíle organizace .....	102
Tabulka 16: Informování ze strany organizace .....	102
Tabulka 17: Názor na správné směřování organizace .....	103
Tabulka 18: Názor na další odborné vzdělávání .....	103
Tabulka 19: Počet školení v jednom roce .....	103
Tabulka 20: Zájem o oblast rozvoje .....	104
Tabulka 21: Dostupnost v oblasti vzdělávání.....	104
Tabulka 22: Využívání znalostí při praxi.....	105
Tabulka 23: Ověřování znalostí a dovedností ze strany nadřízeného .....	105
Tabulka 24: Zaměstnanecké benefity.....	106
Tabulka 25: Spokojenost s konkrétními benefity .....	106
Tabulka 26: Spokojenost s benefity .....	107
Tabulka 27: Přehled o obdobných organizacích .....	107
Tabulka 28: Spolupráce s obdobnými organizacemi .....	107
Tabulka 29: Postavení organizace ve vztahu s konkurencí.....	108
Tabulka 30: Vedení organizace .....	108
Tabulka 31: Zpětná vazba .....	109
Tabulka 32: Faktory vedoucí k rozhodnutí pracovat v organizaci .....	110
Tabulka 33: Motivační faktory .....	110
Tabulka 34: Zjišťování spokojenosti zaměstnanců .....	111

Tabulka 35: Spokojenost s vykonávanou prací.....	111
Tabulka 36: Spokojenost.....	111
Tabulka 37: Oblasti, na které je v zaměstnání kladen největší důraz.....	112
Tabulka 38: Spokojenost s péčí organizace o zaměstnance .....	113
Tabulka 39: Spokojenost s platovým ohodnocením .....	113
Tabulka 40: Hmotná a nehmotná motivace .....	114
Tabulka 41: Nejžádanější odměna .....	114
Tabulka 42: Spokojenost s bezprostředním nadřízeným.....	114
Tabulka 43: Vztahy mezi spolupracovníky a vedením na pracovišti.....	115
Tabulka 44: Dostatek informací a podkladů k výkonu práce.....	115
Tabulka 45: Míra stresu na pracovišti.....	115
Tabulka 46: Konflikty na pracovišti .....	115
Tabulka 47: Konzultace o pokroku zaměstnanců za posledních 6 měsíců .....	116
Tabulka 48: Spokojenost s vlastnostmi přímého nadřízeného .....	116
Tabulka 49: Pochvala a uznání.....	117
Tabulka 50: Konstruktivní kritika .....	117
Tabulka 51: Signály k odchodu z organizace.....	117
Tabulka 52: Materiální a pracovní pomůcky.....	118
Tabulka 53: Pracovní prostředí .....	118
Tabulka 54: Materiálně-technické podmínky .....	119
Tabulka 55: Kalkulace .....	120

## Seznam grafů

Graf 1: Přispívání na dobročinné aktivity ČR pro rok 2014 a 2015 .....	42
--	----

## Seznam obrázků

Obrázek 1: Manifestní a latentní cíle .....	15
Obrázek 2: Tři C.....	17
Obrázek 3: Členění národního hospodářství, vlastní úprava .....	19
Obrázek 4: Členění národního hospodářství podle Pestoffa .....	21
Obrázek 5: Schéma veřejné správy.....	23
Obrázek 6: Příklad členění národního hospodářství ČR před rokem 1989.....	31
Obrázek 7: Znaky dobrého poslaní .....	38
Obrázek 8: Typy organizační kultury.....	52
Obrázek 9: Typologie dle Trompenarse.....	54
Obrázek 10: Počet příspěvkových organizací podle krajů v letech 2006 až 2015 .....	70
Obrázek 11: Formy řídicího chování vedoucích pracovníků školy.....	75
Obrázek 12: Příklad organizační struktury školy.....	75
Obrázek 13: Analýza současného stavu školy.....	76
Obrázek 14: Organizační struktura .....	80
Obrázek 15: SWOT analýza organizace.....	81
Obrázek 16: Skladba zdrojového portfolia SŠ – COPTH.....	84

## Přílohy

**Příloha 1:** Gruberova a Mohrova tabulka portfolia neziskové organizace (Šedivý, Medlíková 2011, s. 31)

		Společenská hodnota projektu/programu	
		Nízká společenská hodnota	Vysoká společenská hodnota
Finanční návratnost projektu/programu	<b>Kladná finanční návratnost</b> (Projekt/program „vydělává“ peníze nebo se na něj snadno získávají peníze od dárců).	<b>Udržovací projekty/programy (nutné zlo)</b> Doporučená strategie: udržovat tyto projekty/programy a použít příjmy z nich k podpoře „hodnotných“ projektů/programů.	<b>Prospěšné projekty/programy (nejlepší)</b> Doporučená strategie: udržovat tyto projekty/programy a použít příjmy z nich k podpoře „hodnotných“ projektů/programů.
	<b>Záporná finanční návratnost</b> (Projekt/program končí v záporných číslech, není na něj dostatek dárců, doplácí se z jiných příjmů).	<b>Nevýhodné projekty/programy (bez zjevného přínosu)</b> Doporučená strategie: vyloučit tyto projekty/programy z portfolia.	<b>Hodnotné projekty/programy (uspokojivé, dobré pro společnost)</b> Doporučená strategie: trpělivě tyto projekty/programy rozvíjet s pomocí aktivního fundraisingu a podpory z jiných součástí portfolia.

**Příloha 2:** Systém členění neziskových organizací v USA<sup>2</sup>(Rektořík et al., 2010, s. 77)



---

<sup>2</sup> Statutem IRS (Internal Revenue Service) je myšlen Finanční úřad nebo-li instituce veřejné správy, od které musí nevládní organizace obdržet zvláštní STATUS 501, aby mohla mít příjem z tzv. fiskálního zisku. (Rektořík et al. 2010, s. 77)



### Příloha 3: Dotazník (vlastní zpracování)

#### Faktory úspěchu neziskové organizace SŠ-COPTH

Dobrý den,

věnujte prosím několik minut svého času na vyplnění následujícího dotazníku.

Otázky s číselnou škálou 1-5 označují dva póly, z nich jeden (5) představuje většinou ideální stav, jak by to mělo být, druhý pól (1) většinou popisuje situaci, kdy dané oblasti není v organizaci věnována dostatečná pozornost. Hodnota 3 označuje průměrný stav mezi dvěma krajními tvrzeními.

Otázky mají podobnu jak otevřených, tak uzavřených otázek a jsou zaměřeny na činnosti a procesy v organizaci. Neexistují žádné správné či špatné odpovědi. Dotazník sleduje reálný stav v organizaci, nikoli, jaký by eventuálně měl být.

1. Uveďte prosím, co nejpřesněji, jak zní poslání organizace:
2. Co jsou podle Vás hlavní zájmy organizace?
3. Stručně prosím popište, jak si představujete organizaci za 10 let:
4. V průběhu posledních pěti let, zdála se Vám organizace úspěšná?
5. Jsou cíle organizace písemně stanoveny?

	1	2	3	4	5	
Nejsou stanoveny písemně, existují pouze v hlavě vedení organizace.						Jsou stanoveny písemně, a to na více než 3 roky dopředu.

6. Které vlivy působí silně na organizaci, v níž pracujete?
7. Máte pocit, že Vás organizace dobře informuje o svých plánech do budoucna?
  - a) Ano
  - b) Částečně
  - c) Ne
8. Myslíte si, že nejvyšší vedení udává společnosti správný směr?
  - a) Určitě ano
  - b) Spíše ano
  - c) Spíše ne
  - d) Rozhodně ne
  - e) Nevím

9. Další odborné vzdělávání:

	1	2	3	4	5	
Zcela záleží na aktivitě samotných zaměstnanců mimo pracovní dobu.						Odborné vzdělávání zaměstnanců je systematicky rozvíjeno s ohledem na jejich kompetence a cíle organizace a toto vzdělávání je organizací plně hrazeno.

10. Kolik školení během roku absolvujete?

- a) Žádné
- b) 1-2
- c) 3-4
- d) Více

11. Jaká oblast rozvoje osobnosti je pro Vás zajímavá?

- a) Vzdělávání v tzv. měkkých dovednostech (komunikační dovednosti, řešení konfliktů, asertivita, vyjednávání)
- b) Jazykové kurzy
- c) Počítačové kurzy
- d) Technické dovednosti

12. Které oblasti vzdělávání jsou v organizaci dostupné?

- a) Ze zákona povinné vzdělávání
- b) Manažerské schopnosti
- c) Rozvoj odborných schopností
- d) Jazykové vzdělávání
- e) Rekvalifikační kurzy
- f) Počítačové dovednosti

13. Využíváte nově získané znalosti a dovednosti ze vzdělávání při své práci?

- a) Ano
- b) Ne
- c) Nevím

14. Ověřuje si Váš nadřizený znalosti a dovednosti, které jste získali během vzdělávací aktivity?

- a) Ano
- b) Ne
- c) Nevím

15. Zvolte zaměstnanecké benefity, které poskytuje Váš zaměstnavatel:

- a) Žádné
- b) Zdravotní dny volna
- c) Půjčky zaměstnancům
- d) Psychologické a právní poradenství
- e) Doprava do zaměstnání
- f) Příspěvek na kulturu a sport
- g) Profesní a osobní rozvoj
- h) Vzdělávací kurzy
- i) Kvalitní odborné zaškolení
- j) Příspěvek na rekreaci a léčebné pobyty
- k) Příspěvek na stravování
- l) Příspěvek na životní pojištění
- m) Příspěvek na penzijní připojištění
- n) Týden dovolené navíc

16. Vyberte prosím tři z uvedených zaměstnaneckých benefitů, se kterými jste nejvíce spokojena:

- a) Profesní a osobní rozvoj
- b) Půjčky zaměstnancům
- c) Psychologické a právní poradenství
- d) Doprava do zaměstnání
- e) Příspěvek na kulturu a sport
- f) Vzdělávací kurzy
- g) Kvalitní odborné zaškolení
- h) Příspěvek na rekreaci a léčebné pobyty
- i) Příspěvek na stravování
- j) Příspěvek na životní pojištění
- k) Příspěvek na penzijní připojištění
- l) Týden dovolené navíc
- m) Zdravotní dny volna

17. Považujete stávající nabídku benefitů za dostatečně motivující?

- a) Ano
- b) Ne
- c) Nevím

18. O organizacích, které poskytují obdobné činnosti a služby jako ve Vaší organizaci:

	1	2	3	4	5	
Nemáme žádný nebo téměř žádný přehled.						Máme výborný přehled, pravidelně je sledujeme a zjištění promítáme do naší strategie.

19. Spolupráci s organizacemi působícími ve stejném oboru jako my:

	1	2	3	4	5	
Nemáme.						Iniciujeme a aktivně se účastníme většiny aktivit s cílem rozvíjet celé odvětví.

20. Ve vztahu k ostatním neziskovým organizacím naše organizace:

	1	2	3	4	5	
a) Typicky reaguje na jiné akce a projekty, které první uvede nějaká jiná organizace.						Typicky sama jako první rozjíždí akce a projekty, na které poté ostatní organizace reagují.
b) Typicky se snaží vyhnout se konkurenčním střetům, preferuje přístup "žij a nech žít".						Typicky zaujímá velmi soupeřivý přístup s cílem převýšit konkurenční organizace.

21. Obecně řečeno, vedení naší organizace má:

	1	2	3	4	5	
Silný sklon k málo riskantním projektům (s normální a jistou společenskou hodnotou).						Silný sklon k velmi riskantním projektům (s možností velmi výrazné společenské hodnoty).

22. Zpětnou vazbu od našich žáků:

	1	2	3	4	5	6	7	
Nezkoušíme získávat; víme nejlépe, jaká mají přání.								Snažíme se aktivně získávat neformálně i formálně a máme zároveň vytvořený systém pro nápravu zjištěných nedostatků.

23. Přejde Vám atraktivní možnost účastnit se na mezinárodních projektech?

24. Proč jste se rozhodl/a pracovat právě u této organizace?

- a) Práce v perspektivní organizaci
- b) Možnost dobrého výdělků
- c) Dostupná vzdálenost do zaměstnání
- d) Pracují zde známí či příbuzní
- e) Nebyla jiná možnost uplatnění v oboru
- f) Stabilita silné organizace
- g) Zajímavá práce

25. Jaké přístupy vedoucích pracovníků pokládáte za motivaci?
- Podpora dobrých mezilidských vztahů v kolektivu
  - Zájem o smysluplnost práce
  - Zájem o uspokojení z vykonané práce a zajímavost práce
  - Zájem o dobrou organizaci a řízení práce
  - Zájem o dobré pracovní prostředí
  - Umožnění pracovního postupu
  - Vytváření možností uplatnění mých schopností
  - Vytváření možností uplatnění a zvyšování své kvalifikace
  - Vytváření možností zvyšování mzdy
  - Spravedlivé stanovování odměn
  - Zájem o zaměstnanecké výhody pro pracovníky
  - Vytváření stability pracovního zařazení (pocit bezpečí)

26. V naší organizaci se spokojenost zaměstnanců:

	1	2	3	4	5	
Vůbec nezjišťuje.						Systematicky zjišťuje, na základě výsledků jsou realizována opatření ke zvýšení spokojenosti.

27. Jak jste celkově spokojen/a s prací, kterou vykonáváte?

- Velmi spokojen/a
- Celkem spokojen/a
- Ani spokojen/á, ani nespokojen/á
- Spíše nespokojen/a
- Zcela nespokojen/a

28. Na co kladete ve svém zaměstnání největší důraz (co Vás nejvíce motivuje)?

1 - velmi důležité, 2 - celkem důležité, 3 - spíše nedůležité

	1	2	3
Dobré pracovní prostředí			
Dobré mezilidské vztahy na pracovišti			
Možnost pracovního postupu			
Možnost uplatnění svých schopností			
Možnost uplatnění a zvyšování své kvalifikace			
Výše platu			
Péče organizace o zaměstnance			
Stabilita pracovního zařazení (pocit bezpečí)			
Smysluplnost práce			
Uspokojení z vykonané práce a zajímavost práce			
Dobrá organizace a řízení práce			
Způsob vedení nadřízeného			

29. Co Vám na zaměstnání nejvíce vyhovuje

1 - velmi vyhovuje, 2 - spíše ano, 3 - nijak výrazně, 4 - spíše ne, 5 - vůbec nevyhovuje

	1	2	3	4	5
Pracovní podmínky					
Vztahy se spolupracovníky					
Jednání nadřízeného					
Pracovní doba					
Výše platu					
Způsob řízení organizace					
Dojíždění do zaměstnání					
Odborná a kariéerní perspektiva					

30. Co Vás v práci brzdí?

31. Jaká je Vaše spokojenost s péčí organizace o zaměstnance v následujících možnostech?

1 - velmi spokojen/a, 2 - celkem spokojen/a, 3 - ani spokojen/a, ani nespokojen/a, 4 - spíše nespokojen/a, 5 - zcela nespokojen/a

	1	2	3	4	5
Sociální výhody					
Péče o celkové pracovní prostředí					
Pořádání kulturních akcí pro zaměstnance					
Možnost stravování					
Možnost lékařské péče					

32. Jste spokojen/a se svým platovým ohodnocením?

- a) Rozhodně ano
- b) Spíše ano
- c) Spíše ne
- d) Rozhodně ne

33. Je pro Vás důležitější hmotná nebo nehmotná pracovní motivace?

- a) Hmotná motivace (např. peníze)
- b) Nehmotná motivace (např. pochvala)

34. Uved'te, jaká odměna by Vás za splnění úkolu nejvíce potěšila:

- a) Finanční ohodnocení
- b) Uznání bezprostředního nadřízeného
- c) Uznání spolupracovníků
- d) Umožnění postupu v podnikové hierarchii
- e) Jiná

35. Jaká je míra Vaší spokojenosti s Vaším bezprostředním nadřízeným?

- a) Velmi spokojen
- b) Průměrně spokojen
- c) Zcela nespokojen

36. Jak byste hodnotil/a vztahy mezi spolupracovníky a vedením na pracovišti?
- Velmi dobré, přátelské
  - Normální, kolegiální vztahy
  - Vztahy bez zvláštní osobní blízkosti
  - Chladné, trochu napjaté vztahy
  - Časté spory, nepříjemné prostředí
  - Jiná

37. Dostáváte od svého nadřízeného dostatečné množství informací - podkladů k vykonávání kvalitní práce?

- Ano
- Částečně
- Ne

38. Řekl/a byste, že jste při výkonu své práce ve stresu?

- Ano, více než si přeji
- Přiměřeně k pracovní pozici
- Ne, nejsem ve stresu

39. Dochází mezi zaměstnanci na vašem pracovišti ke konfliktům?

- Často
- Občas
- Nikdy

40. Mluvil/a jsem s někým v posledních 6 měsících o pokroku, který jsem udělal/a:

- Zcela souhlasím
- Mírně nesouhlasím
- Nejsem rozhodnut
- Mírně souhlasím
- Zcela nesouhlasím

41. Jak jste spokojen/a s následujícími vlastnostmi vašeho přímého nadřízeného?

1 - velmi spokojen/a, 2 - celkem spokojen/a, 3 - ani spokojen/a, ani nespokojen/a, 4 - spíše nespokojen/a, 5 - zcela nespokojen/a

	1	2	3	4	5
Odborná způsobilost					
Dovednost dobře zadávat práci					
Pomoc s mým profesním rozvojem					
Lidský přístup					
Předávání informací					
Umění hodnotit mou práci					
Umění vést lidi					

42. Dostává se Vám pochvaly a uznání, jaké si zasloužíte a očekáváte?

- Vždy ano
- Většinou ano
- Někdy ano
- Někdy ne
- Většinou ne
- Nedostává

43. Když uděláte chybu, dostává se Vám bezprostředně konstruktivní kritiky?
- Vždy ano
  - Většinou ano
  - Někdy ano
  - Někdy ne
  - Většinou ne
  - Nedostává

44. Které z následujících skutečností by pro Vás byli signálem k odchodu ze společnosti?

- Špatné vztahy s kolegy
- Špatné vztahy s nadřízenými
- Nízké platové ohodnocení
- Nevyhovující pracovní podmínky
- Práce, kterou vykonáváte není ta co jste si představoval/a
- Nejasná struktura společnosti
- Jiné

45. Co se týče materiálu a pracovních pomůcek, máte vše, co potřebujete?

- Ano
- Ne, potřeboval/a bych, vypište

46. Jak hodnotíte své pracovní prostředí?

- Vyhovující
- Částečně vyhovující
- Nevyhovující

47. S čím jste nejvíce spokojeni v pracovním prostředí?

48. S čím jste nejvíce nespokojeni v pracovním prostředí?

49. Jak hodnotíte materiálně-technické podmínky vzdělávání?

1 - Nedostatečné či chybějící vybavení, 2 - Průměrná vybavenost 3 - Nové a moderní vybavení

	1	2	3
Vybavení dílen			
Vybavení laboratoří			
Vybavení sportovních zařízení			
Vybavení učeben			
Vybavení kabinetů			

50. Pohlaví:

- Žena
- Muž

51. Jaký je Váš věk?

- Do 30 let
- 31 - 40 let
- 41 - 50 let
- 51 - 60 let
- Více než 60 let



52. Jak dlouho pracujete v organizaci?

- a) Méně než 1 rok
- b) 1 - 3 roky
- c) 4 - 6 let
- d) 7 - 9 let
- e) 9 - 11 let
- f) Více než 12 let

53. V organizaci jste zaměstnán/a na:

- a) Plný pracovní úvazek
- b) Částečný pracovní úvazek (3/4, 1/2)
- c) Dohodu o pracovní činnosti
- d) Dohodu o provedení práce

54. Místo Vašeho výkonu práce:

- a) Harfa
- b) Fišpanka
- c) Poděbradská

