

Nezisková organizace DOMINO cz, o.s.

Bc. Marcela Vávrová

Diplomová práce
2010



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta humanitních studií

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně

Fakulta humanitních studií

Ústav pedagogických věd

akademický rok: 2009/2010

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Marcela VÁVROVÁ**

Studijní program: **N 7501 Pedagogika**

Studijní obor: **Sociální pedagogika**

Téma práce: **Nezisková organizace DOMINO**

Zásady pro vypracování:

Zpracování rešerše a studium odborné literatury.

Vymezení pojmů a teoretických východisek záoblasti neziskových organizací, managementu a marketingu.

Příprava metodiky výzkumné části.

Realizace kvalitativního výzkumu formou rozhovorů, dotazníků a vytvořením strategického plánu organizace.

Zpracování a vyhodnocení získaných dat, včetně jejich interpretace.

Prezentace výsledků výzkumu, jejich shrnutí a doporučení pro praxi.

Rozsah práce:

Rozsah příloh:

Forma zpracování diplomové práce: **tištěná/elektronická**

Seznam odborné literatury:

ČASTORÁL, Z. Základy moderního managementu. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského Praha, 2009. ISBN 978-80-86723-76-1.

REKTOŘÍK, J. a kol. Organizace neziskového sektoru. Základy ekonomiky, teorie a řízení. Praha: EKOPRESS, 2001. ISBN 80-86119-41-6.

ŠEDIVÝ, M., MEDLÍKOVÁ, O. Úspěšná nezisková organizace. Praha: Grada Publishing, 2009. ISBN 978-80-247-2707-3.

ŠIMKOVÁ, E. Management a marketing v praxi neziskových organizací. Hradec Králové: GAUDEAMUS, 2006. ISBN 80-7041-859-1.

Vedoucí diplomové práce:

Ing. Mgr. Leona Hozová

Ústav pedagogických věd

Datum zadání diplomové práce:

14. ledna 2010

Termín odevzdání diplomové práce:

30. dubna 2010

Ve Zlíně dne 14. ledna 2010

prof. PhDr. Vlastimil Švec, CSc.
děkan



Mgr. Soňa Vávrová, Ph.D.
vedoucí katedry

PROHLÁŠENÍ AUTORA DIPLOMOVÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že

- odevzdáním diplomové práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby¹⁾;
- beru na vědomí, že diplomová práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému dostupná k nahlédnutí;
- na moji diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3²⁾;
- podle § 60³⁾ odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- podle § 60³⁾ odst. 2 a 3 mohu užít své dílo – diplomovou práci – nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s předchozím písemným souhlasem Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše);
- pokud bylo k vypracování diplomové práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tj. k nekomerčnímu využití), nelze výsledky diplomové práce využít ke komerčním účelům.

Prohlašuji, že

- elektronická a tištěná verze diplomové práce jsou totožné;
- na diplomové práci jsem pracoval samostatně a použitou literaturu jsem citoval. V případě publikace výsledků budu uveden jako spoluautor.

Ve Zlíně 21. 4. 2010

.....


¹⁾ zákon č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, § 47b Zveřejňování závěrečných prací:

(1) Vysoká škola nevydělečně zveřejňuje disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce, u kterých proběhla obhajoba, včetně posudků oponentů a výsledku obhajoby prostřednictvím databáze kvalifikačních prací, kterou spravuje. Způsob zveřejnění stanoví vnitřní předpis vysoké školy.

(2) *Disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce odevzdané uchazečem k obhajobě musí být též nejméně pět pracovních dnů před konáním obhajoby zveřejněny k nahlížení veřejnosti v místě určeném vnitřním předpisem vysoké školy nebo není-li tak určeno, v místě pracoviště vysoké školy, kde se má konat obhajoba práce. Každý si může ze zveřejněné práce pořizovat na své náklady výpisy, opisy nebo rozmnoženiny.*

(3) *Platí, že odevzdáním práce autor souhlasí se zveřejněním své práce podle tohoto zákona, bez ohledu na výsledek obhajoby.*

2) *zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 35 odst. 3:*

(3) *Do práva autorského také nezasahuje škola nebo školské či vzdělávací zařízení, užije-li nikoli za účelem přímého nebo nepřímého hospodářského nebo obchodního prospěchu k výuce nebo k vlastní potřebě dílo vytvořené žákem nebo studentem ke splnění školních nebo studijních povinností vyplývajících z jeho právního vztahu ke škole nebo školskému či vzdělávacímu zařízení (školní dílo).*

3) *zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 60 Školní dílo:*

(1) *Škola nebo školské či vzdělávací zařízení mají za obvyklých podmínek právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla (§ 35 odst.*

3). *Odprá-li autor takového díla udělit svolení bez vážného důvodu, mohou se tyto osoby domáhat nahrazení chybějícího projevu jeho vůle u soudu. Ustanovení § 35 odst. 3 zůstává nedotčeno.*

(2) *Není-li sjednáno jinak, může autor školního díla své dílo užít či poskytnout jinému licenci, není-li to v rozporu s oprávněnými zájmy školy nebo školského či vzdělávacího zařízení.*

(3) *Škola nebo školské či vzdělávací zařízení jsou oprávněny požadovat, aby jim autor školního díla z výdělku jím dosaženého v souvislosti s užitím díla či poskytnutím licence podle odstavce 2 přiměřeně přispěl na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložily, a to podle okolností až do jejich skutečné výše; přitom se přihlídí k vyšší výdělku dosaženého školou nebo školským či vzdělávacím zařízením z užití školního díla podle odstavce 1.*

ABSTRAKT

Diplomová práce se zabývá neziskovou organizací DOMINO cz, o.s. Teoreticky se věnuje neziskovým organizacím, jejich managementu, marketingu, fundraisingu a dobrovolnictví. Praktickou část tvoří smíšený výzkum zaměřený na popis prostředí a činnost organizace z pohledu pracovníků. Mapuje dobrovolníky v organizaci a jejich postoje k dobrovolnictví. Výstupem je návrh strategického plánu organizace.

Klíčová slova: nezisková organizace, občanské sdružení, management, marketing, strategický plán, fundraising, lidské zdroje, dobrovolník, klienti, služby

ABSTRACT

This thesis focuses on a non-profit making organization DOMINO cz, o.s. Theoretically it attends to non-profit making organizations, their management, marketing, fundraising and voluntary work. In the practical part there is a conducted research targeted to the description of a setting and an activity of the association from employees' view. It surveys volunteers in the organization and their attitude to the voluntary work. An output of this graduation thesis is a proposal of a strategic plan of the organization.

Keywords: non-profit making organization, civic association, management, marketing, strategic plan, fundraising, human resources, volunteer, clients, services

Poděkování

Mé poděkování patří zejména paní Ing. Mgr. Leoně Hozové za vedení práce, inspiraci, čas, trpělivost a cenné rady. Dále děkuji pracovníkům organizace DOMINO cz, o.s. za jejich ochotu a spolupráci a především všem respondentům, kteří mi byli ochotni poskytnout rozhovory či vyplnit dotazníky.

OBSAH

ÚVOD.....	12
I TEORETICKÁ ČÁST.....	13
1 ZÁKLADY TEORIE NEZISKOVÝCH ORGANIZACÍ.....	14
1.1 PROSTOR PRO PŮSOBENÍ NEZISKOVÝCH ORGANIZACÍ.....	14
1.2 NEZISKOVÉ ORGANIZACE.....	14
1.2.1 Znaký neziskových organizací.....	15
1.2.2 Mise a vize	15
1.2.3 Poslání.....	15
1.2.4 Funkce.....	16
1.2.5 Cíle.....	16
1.3 TYPY NEZISKOVÝCH ORGANIZACÍ	17
1.3.1 Občanské sdružení.....	17
1.4 ČLENĚNÍ NEZISKOVÝCH ORGANIZACÍ	18
2 MANAGEMENT NEZISKOVÝCH ORGANIZACÍ.....	19
2.1 MANAŽERSKÉ FUNKCE.....	19
2.2 PLÁNOVÁNÍ	20
2.2.1 Nástroje plánování.....	20
2.2.2 Proces plánování.....	21
2.2.3 Druhy plánů.....	22
2.2.4 Základní plánovací kategorie.....	22
2.3 STRATEGICKÉ PLÁNOVÁNÍ.....	23
2.3.1 Analýza výchozí situace.....	23
2.3.2 Stanovení vize.....	23
2.3.3 Formulace cílů.....	23
2.3.4 Formulace strategie.....	24
2.3.5 Realizace strategie.....	24
2.3.6 Kontrola	24
2.4 ORGANIZOVÁNÍ.....	24
2.5 ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ	25
2.5.1 Výběr, rozmístování a hodnocení pracovníků.....	25
2.5.2 Vedení a motivace.....	26
2.6 KONTROLA	27
2.6.1 Fáze kontrolního procesu.....	27
2.6.2 Typy kontroly.....	27
2.7 ANALÝZA	28
2.7.1 Analýza vnitřního a vnějšího prostředí.....	28
2.7.2 PEST analýza.....	28
2.7.3 SWOT analýza.....	29
2.8 ROZHODOVÁNÍ.....	29

2.8.1	Racionální rozhodování.....	30
2.8.2	Proces rozhodování.....	30
2.9	IMPLEMENTACE.....	30
3	MARKETING NEZISKOVÝCH ORGANIZACÍ.....	31
3.1	FUNKCE MARKETINGU.....	31
3.2	ÚKOLY MARKETINGU	31
3.3	MARKETINGOVÉ CÍLE.....	31
3.4	MARKETINGOVÉ ZÁSADY.....	32
3.5	MARKETINGOVÝ MIX.....	32
3.6	MARKETING V NEZISKOVÉM SEKTORU.....	32
3.6.1	Neziskový marketingový mix.....	33
4	FUNDRAISING.....	34
4.1	VÍCEZDROJOVÉ FINANCOVÁNÍ.....	34
4.2	ZDROJE FUNDRAISINGU.....	34
4.3	METODY FUNDRAISINGU.....	34
4.4	FUNDRAISINGOVÝ PLÁN.....	35
5	DOBROVOLNICTVÍ.....	36
5.1	TERMINOLOGIE DOBROVOLNICTVÍ.....	36
5.2	TYPY DOBROVOLNÉ ČINNOSTI.....	37
5.2.1	Podle role, kterou dobrovolnictví hraje v organizaci.....	37
5.2.2	Z hlediska časového vymezení.....	37
5.3	MOTIVY DOBROVOLNÉ ČINNOSTI.....	37
II	PRAKTICKÁ ČÁST.....	39
6	VÝZKUMNÁ ČÁST.....	40
6.1	VÝZKUMNÝ PROBLÉM.....	40
6.2	CÍL VÝZKUMU A VÝZKUMNÉ OTÁZKY.....	41
6.3	VÝZKUMNÝ VZOREK.....	42
6.4	METODY VÝZKUMU.....	42
6.4.1	Metody získávání dat.....	42
6.4.2	Metody zpracování dat.....	42
7	REALIZACE KVALITATIVNÍHO VÝZKUMU.....	44
7.1	ANALÝZA DAT.....	44
7.2	SEZNAM KÓDŮ A KATEGORIÍ.....	44
7.3	VÝSLEDKY VÝZKUMNÉHO ŠETŘENÍ.....	46
7.3.1	Střediska organizace.....	46
7.3.2	Služby.....	46
7.3.3	Klienti.....	47

7.3.4	Spokojenost.....	47
7.3.5	Lidské zdroje.....	47
7.3.6	Náplň práce.....	48
7.3.7	Přístup ke klientům.....	48
7.3.8	Materiální vybavení.....	48
7.3.9	Změny ve středisku.....	48
7.4	GRAFICKÉ ZNÁZORNĚNÍ VZTAHŮ MEZI KATEGORIEMI.....	49
7.5	SHRNUÍ.....	50
8	REALIZACE KVANTITATIVNÍHO VÝZKUMU.....	51
8.1	ANALÝZA DAT.....	51
8.2	VÝSLEDKY VÝZKUMU.....	51
8.2.1	Činnosti vykonávané dobrovolníky.....	52
	Graf 1. Činnosti dobrovolníků.....	52
8.2.2	Působení dobrovolníků v organizaci.....	53
	GRAF 2. DÉLKA PŮSOBNÍ DOBROVOLNÍKŮ V ORGANIZACI.....	53
	GRAF 3. JAK ČASTO DOCHÁZÍ DOBROVOLNÍCI DO ORGANIZACE.....	54
8.2.3	Očekávání dobrovolníků.....	55
	GRAF. 4 OČEKÁVÁNÍ DOBROVOLNÍKŮ.....	55
8.2.4	Realita	56
8.3	SHRNUÍ	56
9	STRATEGICKÝ PLÁN OBČANSKÉHO SDRUŽENÍ DOMINO.....	57
9.1	ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU ORGANIZACE.....	57
9.1.1	Analýza vnitřního prostředí.....	57
	GRAF 5. PŘÍJMY.....	61
	GRAF 6. VÝDAJE.....	61
9.2	ANALÝZA PODSTATNÉHO OKOLÍ.....	62
9.2.1	Makrookolí	62
9.2.2	Mikrookolí – konkurence.....	63
9.3	SWOT ANALÝZA.....	64
9.4	FORMULACE HLAVNÍCH CÍLŮ A PLÁN ČINNOSTI.....	65
9.5	STRATEGIE K DOSAŽENÍ CÍLE.....	66
9.6	FINANČNÍ PLÁN.....	68
9.7	ŘÍZENÍ A KONTROLA.....	68
9.8	SHRNUÍ.....	68
	ZÁVĚR.....	69
	SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK.....	73
	SEZNAM GRAFŮ.....	74
	SEZNAM TABULEK.....	75

SEZNAM PŘÍLOH.....	76
---------------------------	-----------

ÚVOD

Neziskové organizace jsou takové organizace, které nevytvářejí zisk. Zabývají se obecně prospěšnou činností, nejsou zřizované státem a působí nezávisle na něm. Nazýváme je také jako nevládní neziskové organizace, nestátní neziskové organizace nebo nevládní organizace.

Nezisková organizace DOMINO cz, o.s. (dále DOMINO). Přispívá k budování občanské společnosti. Jeho posláním je poskytování podpory a pomoci rodinám s dětmi, napomáhání jejich znovu začleňování do společnosti, poskytování preventivních opatření v rámci jejich sociálního vyloučení způsobenému déletrvající sociální izolací.

V organizaci DOMINO jsem vykonávala souvislou praxi, především v komunitním centru pro rodinu a v létě jsem se zúčastnila tábora jako vedoucí. Ztotožňuji se s posláním organizace, proto jsem se rozhodla věnovat se jí více ve své diplomové práci.

Za cíle práce jsem si zvolila popsat prostředí a činnost organizace z pohledu pracovníků. Zmapovat dobrovolníky v organizaci, jejich postoje k dobrovolnictví a navrhnout strategický plán organizace, jelikož jej sdružení nemá. Činnosti a služby, které sdružení nabízí jsou jistě popsány dostatečně, ale chci se pokusit zachytit názor a postoje lidí, kteří služby v podstatě tvoří. Jejich prostřednictvím služby dostávají konkrétní podobu. Lidské zdroje jsou vždy nepostradatelné a zejména, jedná-li se o služby a o to víc to platí u služeb poskytovaných neziskovou organizací. Stejně tak jsou nezbytní dobrovolníci v neziskovém sektoru, kteří vykonávají svou práci dobrovolně bez nároku na odměnu. Některé neziskové organizace by dokonce nemohly fungovat bez dobrovolníků.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 ZÁKLADY TEORIE NEZISKOVÝCH ORGANIZACÍ

1.1 Prostor pro působení neziskových organizací

Pro pochopení principů, na kterých neziskové organizace fungují a proč vlastně existují, je důležité vymezit prostor, jenž je jim určen v rámci národního hospodářství. Z hlediska principu financování je možné členit národní hospodářství následovně.

Ziskový (tržní) sektor je část národního hospodářství, která je financována z prostředků získaných subjekty ziskového sektoru. Ten získává prostředky z prodeje zboží, které sám vyrobí nebo distribuuje za tržní cenu. Ta se na trhu vytváří na základě vztahu nabídky a poptávky. Cílem ziskového sektoru je podnikání za účelem dosažení zisku. Neziskový (netržní) sektor je část národního hospodářství, ve kterém subjekty neziskového sektoru získávají prostředky pro svou činnost pomocí přerozdělovacích procesů. Cílem daného sektoru není zisk, ale dosažení užítku, jenž má zpravidla podobu veřejné služby. Neziskový sektor se dělí na tři části. Na neziskový veřejný sektor (veřejný sektor), který je financován z veřejných financí, řízen a spravován veřejnou správou. Rozhoduje se v něm veřejnou volbou a podléhá veřejné kontrole. Cílem tohoto sektoru je poskytování veřejné služby. Dále sem řadíme neziskový soukromý sektor (třetí sektor). Jedná se o část národního hospodářství, která si klade za cíl přímý užitek. Je financována ze soukromých financí, (ale příspěvek z veřejných financí se nevylučuje) tedy financí soukromých fyzických a právnických osob, které vkládají své soukromé finance do určité produkce, nebo distribuce statků, aniž by jim vklad přinesl finanční zisk.¹ Třetí sektor je sektor domácností. Je tvořen lidmi, kteří vstupem na trh produktů a trh výrobních faktorů zasahují do koloběhu finančních toků. Sektor domácností má význam pro formování společnosti, což zpětně ovlivňuje chod i kvalitu neziskových organizací (Šimková, 2006).

1.2 Neziskové organizace

Charakteristika organizací působících v neziskovém sektoru není v české odborné literatuře jednoznačně definována. Jak uvádí Růžičková (2007), neziskové jsou organizace, které nebyly založeny nebo zřízeny za účelem podnikání, jak je konstatováno v zákoně č. 586/92 Sb., o daních z příjmů. Tyto organizace nemusí být vždy nutně neziskové, přestože nejsou zřízeny proto, aby zisku dosahovaly.

1 První sektor je sektor ziskový – tržní, druhý sektor je veřejný - netržní

Neziskové organizace jakožto nestátní neziskový sektor jsou instituce určené pouze veřejným zájmům. Jsou součástí státní struktury. Hlavním nástrojem je péče o veřejné zájmy, zlepšování mezilidských vztahů, posilování vzájemné solidarity a úcty (Salamon, Anheier in Brázdilová, 2007).

1.2.1 Znaky neziskových organizací

Mezi společné znaky řadíme to, že neziskové organizace jsou právnickými osobami (s výjimkou organizačních složek), nejsou založeny za účelem podnikání ani za účelem zisku. Organizace uspokojují konkrétní potřeby občanů a komunit. Mohou, ale nemusí být financovány z veřejných rozpočtů. Soukromé neziskové organizace se dále vyznačují těmito znaky - mají ze zákona povolenu svou autonomii (tj. nejsou řízeny z vnějšího okolí). Členství v těchto organizacích je realizováno výhradně na principu dobrovolnosti (s výjimkou některých profesních komor). Vytváří neformální členské struktury, ale vždy v rámci legislativy, podle které byly založeny a podle které realizují svou činnost (Šimková, 2006).

1.2.2 Mise a vize

Mise a vize stojí na vrcholu pyramidy strategického řízení. Misi chápeme jako základní, fundamentální smysl nebo důvod existence organizace. Aby byla mise dobře a smysluplně definována, měl by být důvod existence organizace unikátní. Měl by organizaci odlišovat od konkurentů a z mise by mělo být na první pohled patrné, jakými aktivitami se organizace zabývá. Kromě mise stojí na vrcholu strategické řízení i vize. Je to budoucí, velmi vzdálený stav, kterého chce organizace dosáhnout. Rozdíl mezi misí a vizí spočívá v tom, že mise je více spojena se současností a má charakter spíše chtěných způsobů chování organizace. Zatímco vize míří do budoucnosti a připomíná dlouhodobé, ale relativně konkrétní cíle. To znamená, že vize může být změněna – pokud je jí dosaženo, zatímco mise je obecnější a může zůstat platná i při změně vize (de Wit a Mayer in Hanzelková a kol., 2009).

1.2.3 Poslání

Je definováno souborem potřeb, které příslušná organizace uspokojuje prostřednictvím užitých hodnot produkovaných statků a služeb. Vymezuje důvod existence ekonomického subjektu a má na rozdíl od vize konkrétní charakter. Musí být výstižné a formulované tak, aby odlišovalo danou organizaci od jiných organizací, které jsou podobně zaměřené.

Takovéto poslání je základním vodítkem při rozhodování o dlouhodobých cílech a strategii organizace. Poslání by se mělo vyznačovat následujícími znaky - musí vycházet ze základní filozofie neziskových organizací (tj. uspokojování potřeb občanů, které nemůže zajistit tržní sektor). Mělo by ctít morální zásady a altruistický pohled na svět. Musí být zaměřeno na to, co se organizace skutečně snaží vykonávat. Být natolik konkrétní a srozumitelné, aby mohlo sloužit jako podklad pro stanovení cílů a strategie organizace. Vycházet z prokazatelných potřeb klientů. Pokud je to nutné, zahrnuje se do poslání i tvorba zisku (Strečková in Šimková, 2006).

1.2.4 Funkce

Funkcemi je naplňováno poslání organizace a zabezpečován realizační proces organizace. Naplňují se souborem činností. Jejich výsledkem je produkce statků/služeb nebo podmínky pro produkci těchto statků. Můžeme je rozdělit na primární (hlavní), sekundární (zabezpečovací) a řídicí. Primární funkce naplňují prostřednictvím svých činností poslání organizace. Jsou velmi diferencované, neboť souvisí s diferencovaným posláním (nemocnice, škola, divadlo, ekologie), proto je obsah činností velmi rozmanitý často a obtížně definovatelný. Sekundární funkce vytvářejí podmínky pro plnění primárních funkcí. Mají téměř ve všech organizacích neziskového sektoru stejnou strukturu, protože plní funkci personální, provozní, správní a funkci komplexního hospodaření. Funkce řídicí působí samostatně. Vykonávají je ve většině neziskových organizací pracovníci zabezpečující současně primární funkce (Rektořík a kol., 2001).

1.2.5 Cíle

Keřkovský a Vykypěl (in Hanzelková, 2009) chápou cíle jako žádoucí budoucí stavy, kterých se organizace snaží dosáhnout svou činností. Cíle neziskové organizace jsou zpravidla zakotveny v koncepci rozvoje a ve strategickém plánu. Pro krátkodobé období jsou případně obsaženy ve věcném a finančním plánu organizace na rok či čtvrtletí.

Cíle členíme podle různých kritérií, jako například dle kritéria funkce na cíle primárních funkcí (a následně dle jednotlivých funkcí) a cíle sekundárních funkcí (a následně dle jednotlivých funkcí). Kritérium času rozděluje cíle na dlouhodobé (10-15 let), střednědobé (3-10 let), krátkodobé (pod 3 roky) a operativní. Kritérium adresnosti člení cíle podle jednotlivých organizačních útvarů až po jednotlivé pracovníky (Rektořík a kol., 2001).

1.3 Typy neziskových organizací

Rada vlády pro nestátní neziskové organizace zahrnuje pod termín neziskové organizace občanská sdružení, nadace a nadační fondy, církevní právnické osoby a obecně prospěšné společnosti (Brázdilová, 2007).

Podle zákona o daních z příjmů jsou za neziskové subjekty považovány zájmová sdružení právnických osob, pokud mají právní subjektivitu, občanská sdružení včetně odborových organizací, politické strany a politická hnutí, státem uznávané církve a náboženské společnosti, nadace a nadační fondy, obce, příspěvkové organizace, státní fondy, obecně prospěšné společnosti, veřejné vysoké školy atd.

Za účelem pochopení poslání a cílů neziskových organizací klasifikuje Šimková (2006) organizace dle následujících kritérií. Kritérium zakladatele dělí organizace na veřejnoprávní – založené veřejnou správou, tj. státní správou (ministerstvo, ústřední úřad státní správy) nebo samosprávou (obec, magistrát, kraj). Organizace soukromoprávní – založené soukromou fyzickou nebo právnickou osobou a veřejnoprávní instituce – výkon veřejné služby je dán jako povinnost ze zákona, př. veřejná vysoká škola. Kritérium globálního charakteru poslání rozlišuje organizace veřejně prospěšné – jsou založeny za účelem produkce veřejných a smíšených statků uspokojující potřeby veřejnosti, př. Zdravotnictví, charita, vzdělávání, veřejná správa. Organizace vzájemně prospěšné – založené za účelem vzájemné podpory skupin občanů, které jsou spjaty společným zájmem. Jejich posláním je uspokojování svých vlastních zájmů. Zájmy však musí být korektní ve vztahu k společnosti, nepodporují zájmy druhých občanů (př. aktivity v oblasti kultury). Kritérium financování uvádí organizace financované zcela z veřejných rozpočtů (organizační složky státu a územních celků). Organizace financované zčásti z veřejných rozpočtů, mají nárok na příspěvek (příspěvkové organizace, vybraná občanská sdružení, církve a náboženské společnosti, politické strany a politická hnutí). Organizace financované z různých zdrojů (z darů, sbírek, sponzoringu, grantů, atd.) a organizace financované zejména ze svých vlastních příjmů.

1.3.1 Občanské sdružení

Podle zákona č. 83/1990 Sb., o sdružování občanů ve znění pozdějších předpisů, mají občané právo svobodně se sdružovat bez povolení státního orgánu. Občanské sdružení je samostatnou právnickou osobou. Orgány státní správy mohou zasáhnout do činnosti občanských sdružení jen v mezích zákona. Členy mohou být jak fyzické, tak i právnické

osoby. Tento typ sdružení slouží v různých oblastech života společnosti, především k uspokojení zájmů svých členů a občanů v jejich okolí. Občanská sdružení jsou zakládána s různými zaměřením, např. na provozování sportu, ochrany přírody a přírodních zdrojů, zájmové činnosti dětí a mládeže, kultury, vzdělání aj. (Šiková, 2007).

1.4 Členění neziskových organizací

Rektořík (2001) rozděluje organizace působící v neziskovém sektoru do pěti skupin s následujícími typologickými znaky. První skupinou jsou neziskové soukromoprávní organizace vzájemně prospěšné, s globálním posláním vzájemně prospěšné činnosti (občanská sdružení, profesní komory – auditorů, lékařů, advokátů, architektů, notářů atd.). Ve druhé skupině popisuje neziskové soukromoprávní organizace veřejně prospěšné, s globálním posláním veřejně prospěšné činnosti (nadace, nadační fondy, politické strany, církve, náboženské společnosti atd.). Třetí skupinu tvoří neziskové veřejnoprávní organizace typu organizačních složek a příspěvkových organizací státu a samosprávných územních celků s globálním posláním veřejné správy a veřejně prospěšné činnosti (příspěvkové organizace, kraje, obce, ústavní soud, nejvyšší kontrolní úřad atd.). Dále sem řadí ostatní neziskové veřejnoprávní organizace, s globálním posláním veřejně prospěšné činnosti (Česká televize, Česká národní banka, státní podnik, státní fondy). Poslední skupinou jsou neziskové soukromoprávní organizace typu obchodních společností a jim podobných s možností globálního poslání veřejně i vzájemně prospěšné činnosti (jsou zřízeny za jiným účelem než k podnikání, tj. akciová společnost, společnost s ručením omezeným, družstvo atd.).

2 MANAGEMENT NEZISKOVÝCH ORGANIZACÍ

Pojem management se stal výrazem, který má již mezinárodní platnost. Aniž by byl překládán, užívá se v řadě světových jazyků. Přesto se paralelně s tímto internacionálně přijatým pojmem můžeme setkat i s dalšími pojmy, kde se předpokládá stejný, nebo alespoň podobný význam. Především v české literatuře i praxi stále doznívá dříve užívané slovo „řízení“.

V literatuře nacházíme desítky odlišných definic pojmu „management“. Jednoznačné a všeobecně platné chápání tohoto pojmu tudíž neexistuje. Pro ilustraci uvádíme tři definice pojmu management. Typickým příkladem definice, která zdůrazňuje vedení lidí je volná interpretace pojetí, které vzniklo již koncem dvacátých let minulého století díky úsilí Americké manažerské asociace (American Management Association): „Management znamená umění dosahovat cíle organizace rukama a hlavami jiných.“ Druhá definice se zaměřuje na specifické funkce vykonávané vedoucími pracovníky. Management podle ní znamená zvládnutí plánovacích, organizačních, personálních a kontrolních činností, zaměřených na dosažení soustavy cílů organizace. Další pojetí se orientuje na účel a používané nástroje. Management je tedy chápán jako soubor přístupů, názorů, doporučení a metod, které užívají vedoucí pracovníci (manažeři) k zvládnutí specifických činností (manažerských funkcí), směřujících k dosažení soustavy cílů organizace. Různé definice managementu mají zpravidla společné to, že zdůrazňují orientaci na zabezpečení cílů organizace (Vodáček, Vodáčková, 2006).

H. Koontze a H. Weihrich uvádí definici managementu dle klasifikace manažerských funkcí – management je proces plánování, organizování, personálního zajištění, vedení a motivování lidí, kontroly a užití všech zdrojů organizace ke stanovení a dosažení jejích cílů (Šimková, 2006).

2.1 Manažerské funkce

„Manažerské funkce představují základní činnosti, které musí manažer efektivně vykonávat k dosažení cílů organizace. Manažer musí zajišťovat efektivní řízení efektivně“ (Častorál, 2009, s. 73). To znamená – realizovat efektivní řízení a uskutečňovat řízení efektivně. Efektivní řízení je takové, kdy manažer má k dispozici potřebné vědecké nástroje, znalostní a lidský kapitál k vykonávání manažerských funkcí. Musí je také umět rozvíjet, využívat a aplikovat tvůrčím způsobem. Jedině tak může řídit efektivně. Pojem řídit efektivně je spojen s kompetentností, účelností, plánovitostí, hospodárností apod.

Podle vykonávaných manažerských funkcí se mohou jednotliví manažeři specializovat. Záleží, jak dokáží své činnosti koordinovat a provazovat a jak jsou schopni pracovat i v neformálním týmu.

Manažerské funkce můžeme klasifikovat podle druhů jako plánování, organizování, řízení lidských zdrojů a kontrolu. Nebo podle fází jako analýzu, rozhodování a implementaci. Druhy a fáze manažerských funkcí jsou vzájemně provázané a tvoří maticovou strukturu. Ta odráží systémový pohled na manažerské funkce.

Tab. 1. Maticová struktura (Častorál, 2009)

<i>Druhy</i> <i>Fáze</i>	<i>Plánování</i>	<i>Organizování</i>	<i>Řízení lidských zdrojů</i>	<i>Kontrola</i>
Analýza				
Rozhodování				
Implementace				

Druhy funkcí tvoří posloupnost základních manažerských úkonů a charakterizují bloky činností, které k sobě metodicky a obsahově patří a které řeší vždy nějakou ze základních stránek nezbytnou k zabezpečení cílů organizace. Fáze funkcí naopak vytváří určitou posloupnost manažerských činností, které na sebe navzájem navazují a zároveň zajišťují proces naplňování každého z druhů manažerské činnosti (Častorál, 2009).

2.2 Plánování

Plánovací proces se jeví jako klíčový faktor úspěchů každé neziskové organizace. „Výkonnost neziskové instituce se musí plánovat. Plánování začíná u poslání. Pokud plánování nezačne posláním, nedosáhne nezisková instituce žádoucí výkonnosti“ (Drucker, 1994, s. 98).

2.2.1 Nástroje plánování

Jako nástroje plánovacího procesu je třeba za každých podmínek řízení neziskové organizace využívat prognózu, koncepci a plán.

„Prognóza je předpověď pravděpodobného vývoje řízeného subjektu. Je to spíše nástroj poznání než nástroj řízení. Může však sehrát i roli nástroje řízení, pokud je cíleně do procesu řízení neziskové organizace prognóza zařazena“ (Rektořík a kol., 2001, s. 74).

Koncepce určuje základní cíle řízeného subjektu a hlavní způsoby jejich dosažení.

Plán je zcela konkrétní nástroj řízení, ve kterém se odpovídá na otázky: co, kdy, kde, kdo, jak a s jakými náklady a užitky vykoná, aby koncepčních cílů bylo dosaženo.

Podle P. F. Druckera (1994) berou vedoucí neziskových organizací při formulaci plánů v úvahu zájmy všech cílových skupin. Snaží se pochopit to, co je důležité pro klienty z hlediska dlouhodobých zájmů.

Vzhledem k tomu, že v neziskovém sektoru nepůsobí zákonitosti trhu, nabývají tyto nástroje řízení na významu. Nepůsobí zde totiž automatická zpětnovazební informace o volbě produkovaného užitku a vynaložených nákladech, kterou má zisková organizace automaticky prostřednictvím trhu.

2.2.2 Proces plánování

Podle Oldřicha Šuleře (2003) by se měl postup plánování vždy ubírat stejnými kroky, které vyjadřují následnost. Nevylučuje však, že se jednotlivé kroky nemohou v určitých etapách prolínat. Jedná se o následující kroky:

1. Východiska (příležitosti, potřeby)
2. Stanovení cílů
3. Přijetí plánovacích předpokladů
4. Produkce alternativních postupů
5. Hodnocení alternativ
6. Výběr postupu
7. Formulování návazných plánů
8. Realizace a sledování
9. Přijímání nápravných opatření
10. Vyhodnocení

2.2.3 Druhy plánů

První hledisko pro uspořádání soustav plánů v rámci organizační jednotky je založeno na využití obecně platného systémového přístupu. Používá vymezení/zasazení množiny dílčích plánů do tří dimenzí činnosti organizační jednotky. Vertikální dimenze lokalizuje plány na konkrétním stupni/úrovni organizačního uspořádání. Horizontální dimenze zajišťuje plány pro stejnou organizační úroveň. Časová dimenze určuje časový interval pro který je je plán zpracován (Vodáček, Vodáčková, 2006).

Druhé hledisko pro uspořádání soustav plánů v rámci organizační jednotky odpovídá organizačně-správnímu přístupu. Plány členíme podle poslání/účelu, které mají plnit na koordinační a inovační. Podle věcné/obsahové náplně plánu na finanční a personální. Dále dle organizační úrovně pro kterou jsou zpracovány a to na strategické, taktické, a operativní. A podle časového vymezení na dlouhodobé, střednědobé a krátkodobé (Častorál, 2009).

Z pohledu vertikální úrovně (nebo organizační úrovně) rozlišujeme plány na strategické, které jsou sestavovány na vrcholové úrovni. Mají komplexní charakter s delším časovým horizontem a jsou v nich podchyceny strategické cíle organizace a vize vrcholového managementu. Taktické plány navazují na strategické plány a kopírují funkční podobu organizace. Sestavují se na střední úrovni a schvalovány jsou vrcholovým managementem. Operativní plány navazují na taktické a rozpracovávají se do soustavy operativních plánů. Mají charakter prováděcích plánů, jsou konkrétní, adresné, sestavované na kratší období na nejnižší organizační úrovni (Častorál, 2009).

2.2.4 Základní plánovací kategorie

Cíle představují žádoucí stav, kterého chce organizace dosáhnout. Jsou formulovány v různé míře obecnosti. Společné pro všechny podnikatelské subjekty jsou cíle obecné (např. marketingové, růstové, sociální). Naopak specifické cíle znamenají konkretizaci obecných cílů pro jednotlivé organizace dle konkrétních podmínek. Cíle mohou mít různou hierarchickou strukturu a tvořit hierarchickou soustavu cílů organizace, které odpovídá hierarchická soustava plánů. Strategické plánování zahrnuje obecné cíle a strategické cíle organizace. Taktické plánování pak cíle jednotlivých funkčních oblastí a organizačních článků. Operativní plánování obsahuje cíle jednotlivých funkčních míst, pracovišť a jednotlivců (Truneček in Šimková, 2006).

Strategie – Keřkovský a Drdla (2003) uvádí, že vyjadřují základní představy o tom, jakými způsoby/cestami budou vytyčené strategické cíle naplněny. Vztahují se především ke strategickému plánování a dávají odpovědi na následující základní otázky. Jak udržet či zlepšit konkurenční pozici organizace? Jakým způsobem se chovat na trhu? Které služby poskytovat? Jaké trhy obsadit? Jaký volit typ růstu organizace a finanční strategii? Jakým způsobem se chovat ke konkurenci?

Strategický management zahrnuje v podstatě rozšíření strategických aktivit nad rámec pouhého procesu plánování. Cílem strategického řízení je posunout organizaci od každodenního provozu k dlouhodobému strategickému horizontu (Woher kommt das Strategische Management?, 2010).

2.3 Strategické plánování

Eva Šimková (2006) uvádí následující etapy tvorby strategického plánu. První etapou je analýza výchozí situace, následuje stanovení vize, formulace cílů, formulace strategie, její realizace a kontrola.

2.3.1 Analýza výchozí situace

Analýza výchozí situace organizace zahrnuje analýzu vnitřního prostředí (současného stavu), analýzu vnějšího prostředí (podstatného okolí) a stanovení základní podnikatelské pozice. Ta by měla být hlavní filozofií úspěšné organizace. Mít dobrou pozici na trhu znamená zvyšovat své příjmy a investovat tak, aby byla zaručena konkurenceschopnost organizace i do budoucna.

2.3.2 Stanovení vize

Na základě analýzy všech oblastí je stanovena vize organizace. Vize je relativně jasná a konkrétní představa budoucího stavu organizace, která motivuje své nositele a usměrňuje jejich úsilí. Je s ní třeba seznámit všechny pracovníky organizace a přesvědčit je o její správnosti. Vize musí být sdílena.

2.3.3 Formulace cílů

Aby byla vize naplněna, je třeba ji rozpracovat na obecné cíle. Jde o formulaci strategických, dlouhodobých cílů, které se dělí na cíle taktické a operativní. Včetně určení vzájemných vazeb, odpovědnosti za jejich plnění, termínu plnění a způsobu průběžné i

závěrečné kontroly. U neziskových organizací je hlavním cílem uspokojení potřeb klientů.

2.3.4 Formulace strategie

Organizace má mnoho možností, jak může zlepšit své současné postavení na trhu. Tyto možnosti je nutné zvážit a propojit tak, aby bylo možné vytvořit ucelenou komplexní strategii. Ta vytváří koncept celkového budoucího chování organizace.

2.3.5 Realizace strategie

Jde o přeměnu strategických záměrů na realitu praxe. Realizace se uskutečňuje soustavou návazných plánů. Dnešní pojetí opustilo fixaci na již přijaté záměry. V popředí je princip navigační změny na měnící se podmínky vnějšího prostředí (příležitosti, hrozby, konkurence atd.).

2.3.6 Kontrola

Je nezbytnou součástí tvorby plánů. Měla by probíhat ve třech časových obdobích. Předběžná kontrola má být zahájena ihned po vypracování plánu. Zabývá se otázkami typu: Jsou úkoly reálné, splnitelné? Průběžná kontrola jak už napovídá její název je realizována v průběhu tvorby plánu. Následná kontrola je kontrolou závěrečnou. Je spojená s hodnocením a bývá podkladem pro plán na další období.

2.4 Organizování

Jak uvádí Šimková (2006), organizování je činnost, jejímž cílem je vytvářet funkční organizační struktury, tzn. uspořádání prvků (lidí a výrobních prostředků) a jejich vzájemných vztahů/vazeb v soustavě (v organizaci, podniku). Na proces organizování a tomu odpovídající tvorbu struktur jsou kladeny určité požadavky.

Jde o základní požadavky, které mají být procesem organizování zajištěny. Jedná se o cíle (dosažení vytyčených cílů organizace), specializace (zaměření se na určitý druh činnosti), koordinace (optimální spolupráce), pravomoc (přikazování a řízení) a zodpovědnost (odpovědnost za přidělené úkoly) (Dale in Vodáček, Vodáčková, 2006).

Výsledkem organizování je organizační struktura, která představuje vnitřní uspořádání organizace (vnitřní hierarchii). Organizační struktura je složena z organizačních útvarů, které tvoří jednotlivé organizační stupně. Vztahy mezi jednotlivými organizačními stupni představují vztahy nadřízenosti a podřízenosti.

2.5 Řízení lidských zdrojů

Lidské zdroje mají v managementu mimořádný význam. Proto je důležitý výběr, rozmisťování a hodnocení pracovníků. Klademe důraz na schopnosti, dovednosti a ve výsledku na znalostní kompetentnost. Činnosti pracovníků je nutné usměrňovat a koordinovat. Mluvíme o vedení lidí, kolektivů, týmů.

Zdeněk Častorál (2009) rozlišuje „tvrdou“ a „měkkou“ podobu řízení lidských zdrojů. Tvrdá podoba vychází z lidí jako zdrojů konkurenční výhody. Jejich řízení je podobné jako řízení jiných kapitálových hodnot. Včetně získávání, rozvíjení a rozmisťování. Zahrnuje i hygienické faktory a racionální ekonomické nástroje. Měkká podoba se zaměřuje na komunikaci, motivování a vedení lidí. Týká se tedy především jednání s pracovníky, přičemž uplatňuje individuální přístupy. Posláním řízení lidských zdrojů je věda a umění promyšleně řídit to nejcennější co organizace mají – lidské zdroje – orientované na plnění cílů organizace. K jejich poslání řadíme také překonávání aktuálních problémů. Patří mezi ně změny, inovace, rozvoj intelektuálního kapitálu a globalizace.

2.5.1 Výběr, rozmisťování a hodnocení pracovníků

Kritéria pro výběr pracovníků jsou specifická podle druhu a zaměření činnosti v organizaci. Přesto můžeme najít některá obecná hlediska, jako jsou například odbornost, profese, komunikace, smysl, uznání nebo kompetentnost. Snažíme se využít především vnitřních zdrojů organizace. Pracovníků v organizaci, které můžeme účelněji rozmístit, zvýšit jejich kvalifikaci nebo je rekvalifikovat. Pokud to nedostačuje, musíme pracovníky získávat z vnějších zdrojů. Cílem je získat kvalitní pracovníky s potřebnými znalostmi a dovednostmi, schopné dalšího perspektivního vzdělávání. Pravidelné hodnocení pracovníků, jejich výkonu a chování je nedílnou součástí práce manažerů na všech úrovních. Posuzuje se, jak pracovníci zvládají požadavky kladené na pracovní místo, jak zlepšují svou práci a zda mají předpoklady dalšího rozvoje. Hodnocení je nejen základem pro odměňování, ale má rovněž důležitou informační hodnotu pro profesní rozvoj organizace a motivační sféru. Hodnocení může zahrnovat silné i slabé stránky pracovníků, ale mělo by je především motivovat k lepším výkonům (Častorál, 2009).

2.5.2 Vedení a motivace

„Vedení je součástí řídicí činnosti každého manažera a znamená schopnost vést, usměrňovat, motivovat a stimulovat své spolupracovníky ke kvalitnímu plnění vytyčených cílů“ (Šimková, 2006, s. 52).

Vedení lidí je orientováno na zabezpečení splnění plánovaných úkolů. Týká se vztahu manažerů k výkonným pracovníkům. Vedení vyžaduje ze strany manažerů využití všech svých schopností, komunikačních dovedností, umění argumentovat a diskutovat, navazovat neformální kontakty a využití osobnostních prvků. Vést znamená cílevědomě motivovat, stimulovat, aktivizovat a ovlivňovat ke splnění plánovaných cílů. Moderní management nabízí řadu nových metod a přístupů k zkvalitnění a k aktivizaci pracovníků na plnění plánovaných cílů. Jsou mezi nimi metody spočívající na posílení demokratizace, autonomie a samostatnosti výkonu činností. Mění se tak i postavení manažera (Častorál, 2009).

Elisabeth Haberleitner a kolektiv (2009) se zabývají termínem koučování. Považují je za část práce vedoucího, při které je ústředním bodem pracovník. Jde o podporu pracovníka v rámci stanovených a jasně sdělených podmínek k pokud možno optimálním výkonům. Tím se rozšiřuje paleta úkolů vedoucího o téma personálního rozvoje. Vedoucí se stará o přímý personální rozvoj a stává se pojítkem mezi centrálním oddělením personálního rozvoje nebo oddělením pro vzdělávání pracovníků.

„Motivace je charakterizována jako vnitřní proces utváření cílů, postojů a chování člověka“ (Šimková, 2006, s. 52). S motivováním pracovníků se potýká každý manažer. Nedostatek motivace stojí za řadou nesplněných úkolů, neochotou hledat efektivnější postupy a úspory, absencemi, neetickým chováním vůči organizaci, odmítáním mimořádné práce, neakceptováním potřebných změn či ignorováním žádostí o pomoc.

Lidé se ve svých motivech liší, ne pro každého pracovníka jsou jedinou motivací peníze. Znalost motivů různých lidí tak může výrazně přispět k úspěšnosti práce manažera. K motivům různých lidí kromě peněz patří především osobní postavení, pracovní výsledky, přátelství, jistota, odbornost, samostatnost, ale také tvořivost (Šuleř, 2003).

Jaroslav Rektořík a kolektiv (2001) uvádí, že motivační systémy u neziskových organizací jsou silně ovlivněny neziskovým charakterem činnosti. Dále souvisí s legislativou, která vychází nejen z principu neziskovosti, ale také dobrovolnosti (u nestátních organizací) a ze skutečnosti, že určitá část neziskových organizací používá pro svou činnost také prostředky z veřejných rozpočtů. Většina členů organizace vykonává svoji činnost dobrovolně a je

motivována zájmem realizovat svoji zálibu, prezentovat svůj altruistický a filantropický postoj.

2.6 Kontrola

Spočívá ve srovnávání plánovaných cílů s dosahovanými výsledky. Jde o zjištění odchylek v řízených procesech od plánovaných záměrů. Je zpětnou vazbou vypovídající o reálné situaci v objektech řízení a východiskem pro posouzení stavu a přijetí konkrétních závěrů. (Častorál, 2009)

2.6.1 Fáze kontrolního procesu

Šimková (2006) uvádí, že metody a formy kontroly mohou být rozmanité a že její účinnost vždy závisí na dokonalosti informačního systému a na dodržení následujících základních kroků: stanovení cílů kontroly (účel kontroly), stanovení standardů (kontrolních kritérií/norem) za účelem zjištění odchylek, porovnání dosažených výsledků se standardy (hodnotí se účelnost, kvalita, hospodárnost), korekce odchylek (přijetí závěrů a zajištění jejich realizace) a nová kontrola (kontrola kontroly, náměty ke zlepšení budoucích činností).

2.6.2 Typy kontroly

Vodáček, Vodáčková (2006) uvádějí členění kontroly podle obsahové náplně – jedná se o konkrétní procesy, které se zaměřují na zhodnocení kvality provádění různých činností organizace (správnosti, účelnosti). Dále podle úrovně řízení – jde o určení, zda jde o kontrolu činností na vrcholové úrovni řízení (strategické kontrolní procesy), anebo na nižších úrovních řízení (operativní kontrolní procesy). Třetím kritériem je charakter provádění kdy bývají kontrolní procesy obvykle klasifikovány na pravidelné a nepravidelné – vycházejí z potřeby prověrky specifických akcí, na interní a externí, preventivní – předcházejí/odhalují nedostatky, průběžné – sledují odchylky v průběhu řízených procesů a následné – soustřeďují se na výstup prověřovaných procesů.

Některé kontrolní procesy bývají nepopulární. Je proto nutné počítat i s případným odporem vůči kontrole. Někteří spolupracovníci ji můžou považovat za projev nedůvěry či diskriminaci. Je tedy důležité provádět kontroly taktně.

2.7 Analýza

Tvoří první fázi manažerských funkcí, zajišťuje počáteční rozborové poznatky. Navazuje na ni rozhodování a implementace. V podstatě je orientována na zkoumání procesů a často nestandardních jevů. Analytická činnost nabývá stále na aktuálnosti významu. Vyžaduje systémový a komplexní přístup a proto je otevřená pro tvůrčí a kreativní řešení. Zaměřuje se na nejlepší využití předností podniku.

2.7.1 Analýza vnitřního a vnějšího prostředí

Analýza vnitřního prostředí charakterizuje: umístění organizace, její právní formu, historii, materiálně technické vybavení, předmět činnosti (výrobky), služby, organizační a řídicí strukturu, zaměstnance včetně managementu (počet, kvalifikace, odborná praxe, schopnosti a zkušenosti), finanční situaci organizace atd. Analýza vnějšího prostředí zahrnuje analýzu makrookolí – je to prostředí, které působí na organizaci, ale nachází se mimo rámec jejího vlivu. Analytickým prostředkem pro ohodnocení vlivu faktorů globálního prostředí je PEST analýza. A analýzu mikrookolí, které je tvořeno veřejností, především konkurencí a zákazníky (Šimková, 2006).

2.7.2 PEST analýza

PEST analýza (z ang. názvů political, economical, social, technological) rozděluje vlivy vnějšího prostředí do čtyř skupin. Každá z nich v sobě zahrnuje řadu faktorů makrookolí. Jedná se o:

- **politické faktory** – politická stabilita, daňová politika, ochrana spotřebitele a životního prostředí, antimonopolní politika, obchodní a pracovní právo, ochrana podnikání
- **ekonomické faktory** – míra inflace, devizové kurzy, úrokové sazby, vývoj HDP, kupní síla, míra nezaměstnanosti, vývoj cen energií a surovin
- **sociálně kulturní faktory** – demografická struktura, pracovní mobilita, životní úroveň, vzdělanost, péče o zdraví, využití volného času, hodnoty a životní styl
- **technologické faktory** – investice do technologií, rozvoj inovační činnosti a technologických schopností, výdaje na výzkum a vývoj, znalosti, bariéry

Analýza umožňuje identifikovat trendy a dává o nich ucelený přehled. Z časového hlediska umožňuje posoudit vliv změn na vývoj významnosti sledovaných faktorů a vliv na vnější

působení. Identifikuje jak změny mohou ovlivnit podnik a jak na tyto změny efektivně reagovat (Častorál, 2009).

2.7.3 SWOT analýza

Keřkovský a Drdla uvádí (2003), že znamená identifikaci faktorů a skutečností, které pro objekt analýzy představují silné (Strengths) a slabé (Weaknesses) stránky, příležitosti (Opportunities) a hrozby (Threats).

- **silné stránky** – můžeme je vidět v kvalitním managementu, dostatečných zdrojích, ve strategii, nové technologii apod.
- **slabé stránky** – spočívají například v nekvalitních lidských zdrojích, nízké úrovni služeb, špatné image atd.
- **příležitosti** – lze charakterizovat slabou konkurencí, tržními možnostmi, stabilním trhem a politickým prostředím apod.
- **hrozby** – jsou dány silnou konkurencí, nestabilním trhem, zaostávající legislativou, diskriminací atd.

Data pro analýzu získáváme například z dílčích analýz, porovnáním s dokumenty, metodou interview, dotazníků či ze závěrů expertů.

2.8 Rozhodování

Rozhodování je součástí rozhodovacího procesu a spočívá ve volbě varianty z možných řešení. Prostupuje všemi druhy manažerských funkcí (plánování, organizování, řízení lidských zdrojů, kontrola). Proto kvalita rozhodování ovlivňuje i celkovou efektivnost řízení organizací. V managementu se obvykle rozlišují dva základní přístupy k rozhodování. První je normativní přístup (preskriptivní) kdy manažer usiluje o vytvoření vhodných modelů jak rozhodovat. Důraz se klade především na požadované vlastnosti rozhodnutí a volbu metod i dalších nástrojů řešení. Vše je založeno na logickém rozboru rozhodovací situace. Naopak popisný přístup (deskriptivní) se zaměřuje především na vytváření poznávacího modelu, který by přiměřeně přesně a spolehlivě charakterizoval a předvídal chování lidí ovlivněných rozhodovacím procesem. Důležité je vysvětlení myšlení a jednání lidí zúčastněných v rozhodovacím procesu a podmínek, které ho ovlivňují. V praxi probíhají oba přístupy současně. Respektive se kombinují, prolínají a doplňují. (Vodáček, Vodáčková, 2006).

2.8.1 Racionální rozhodování

V teorii se často uvádí nezbytnost racionálního rozhodování. Racionalitou přitom rozumíme snahu o maximalizaci užitku či minimalizaci nákladů (ztrát) se stanoveným postupem jednání. Vodáček, Vodáčková (2006) uvádí, že objektivně racionální rozhodování by vyžadovalo především plnou informovanost účastníků rozhodovacího procesu, schopnost stanovit preference rozhodovacích variant, schopnost zachovat nerozpornost a soulad volených variant rozhodování v postupném rozhodovacím procesu. Požadavek objektivní racionality je jen teoretickým konceptem a v praxi nepřichází v úvahu. Rozhodovatelé, totiž aplikují tak zvanou subjektivní racionalitu. Kdy vykonávající ustupuje od nároků na objektivní rozhodování. Mohou tak činit vědomě, ale i nevědomě.

2.8.2 Proces rozhodování

Oldřich Šuleř (2003) charakterizuje rozhodování jako sekvenční proces s těmito etapami: definice zadání/definování problému, analýza úkolu/problému, produkce alternativ a variant – jejich identifikování, hodnocení a výběr alternativ. Pomocí rozhodování chce manažer dosáhnout požadovaného stavu. Každé rozhodnutí je výsledkem dynamického procesu, který je ovlivněn řadou faktorů jako prostředím organizace, dovednostmi manažera či motivací. Proces rozhodování však sám o sobě nepředstavuje to nejdůležitější. Tím je rozhodnutí. Pokud se manažeré zaměří prioritně na proces rozhodování, může tak dojít ke snížení schopnosti rychle a pružně reagovat na vznikající problémy.

2.9 Implementace

Implementaci chápeme jako prosazení rozhodnutí a jeho realizaci. Je náročná na koordinaci a sladění jednotlivých činností a postupů. Předchází jí fáze analýzy a rozhodování. Implementace představuje souhrn aktivit k naplňování manažerské fáze rozhodování. Její náplní je především rozbor rozhodnutí vyústujících v implementaci, návrh účelných a hospodárných forem implementace, včetně potřebných zdrojů a časového postupu. Dále výkon implementace, dokumentace výstupů, jejich předání a kontrola splnění rozhodnutí. V jednotlivých druzích manažerských funkcí může implementace představovat například následující výstupy: v plánování – konkrétní plán organizace, v organizování – rozdělení pravomocí a odpovědností, v řízení lidských zdrojů – výběr a rozmístění pracovníků, v kontrole – realizace závěrů kontroly. Pro výkon implementace je důležité hospodárné a účelné nasazení lidských zdrojů a to jak z časové, teritoriální, tak i kvalifikační úrovně. Svou úlohu sehrávají i motivační metody (Častorál, 2009).

3 MARKETING NEZISKOVÝCH ORGANIZACÍ

„Marketing je součástí procesu řízení, zaměřuje se na identifikaci, předvídání a uspokojování požadavků zákazníka (u ziskové organizace se definice doplňuje: s cílem vytvořit zisk). Z praktického pohledu znamená marketing umění nabídnout poptávané výrobky/služby ve správný čas a na správném místě, za odpovídající cenu, s účinnou reklamou a podporou prodeje těm správným zákazníkům“ (Šimková, 2006, s. 95).

V literatuře existuje celá řada definic marketingu. Můžeme jej také chápat jako souhrn postupů a nástrojů, s jejichž pomocí se snažíme zvýšit pravděpodobnost úspěchu a dosažení cílů na trhu. Nebo jako manažerský proces, který umožňuje zjišťováním předvídání a uspokojování požadavků spotřebitelů rentabilním způsobem (Hanzelková a kol., 2009).

3.1 Funkce marketingu

Šimková (2006) uvádí, že funkcí marketingu je rozhodování o tom jaké výrobky a služby zákazníci chtějí, jak zabezpečit tyto výrobky a služby, jak je ocenit, jaké balení, reklamu a prodej použít a především jaká bude distribuce konečnému spotřebiteli.

3.2 Úkoly marketingu

Kalka a Mäßen (2003) pokládají za hlavní úkoly marketingu systematický výzkum trhu a poznání trhu s cílem získat informace o procesech směny mezi podnikem a jeho zákazníky. Ale také plánovité použití různých, vzájemně sladěných nástrojů k realizaci procesů směny s cílem zajistit, popřípadě zvýšit předem stanovený objem prodejů.

3.3 Marketingové cíle

Rektořík (2001) rozlišuje akční cíle, které představují konkrétní, specificky zaměřené a měřitelné výsledky. Týkají se většinou věcí, jež lze spočítat (např. množství získaných peněz, či počet nových členů, apod.). Dále pak cíle v oblasti image. Ty nejsou měřitelné, podobají se vizi či poslání organizace. Při vytyčování marketingových cílů je dobré si zodpovědět následující otázky: Co jsou nejlepší výsledky, ve které organizace může doufat? Do kdy? Jaké vnější faktory jí pomohou nebo naopak brání v dosažení vytyčených cílů? Jak ovlivní rozpočet, časové možnosti zaměstnanců, dobrovolníků i ostatní vnitřní podmínky proces realizace vytyčených cílů? Co jsou pro danou organizaci realistické a dosažitelné cíle? Do kdy?

3.4 Marketingové zásady

Po určení marketingových cílů je třeba stanovit konkrétní opatření k jejich dosažení. Pokud je to možné, tak s co nejmenší námahou a v co nejkratším čase. Při hledání nejvhodnějších postupů považuje Šimková (2006) za důležité následující marketingové zásady: zajištění konkurenční výhody – obecně platí, že čím lépe se podaří organizaci využít konkurenční výhodu a odlišit se, tím více zákazníků/klientů získá; aktivní využívání tržních příležitostí – je nutné aktivně získávat zákazníky; zaměření se na jednotlivé tržní segmenty – raději menší skupině zákazníků nabídnout vše než všem zákazníkům nabídnout málo a koncentrované použití sil – cílem je buď dosažení lepšího výsledku se stejným objemem výdajů, nebo stejného výsledku s nižším objemem výdajů.

3.5 Marketingový mix

Horáková (In Hanzelková a kol., 2009) vymezuje marketingovou strategii jednoznačně čtyřmi proměnnými marketingového mixu, označovaných jako čtyři P („4P“):

- Product (produkt, výrobek, služba)
- Price (cena)
- Place (místo, distribuční cesty)
- Promotion (propagace, komunikace)

Marketingový mix je soubor marketingových nástrojů, organizace jej používá k dosažení svých marketingových cílů. V moderní teorii marketingu je marketingový mix jedním z klíčových pojmů.

3.6 Marketing v neziskovém sektoru

Potřeba marketingu v neziskovém sektoru vyplývá z důležitosti kvality služby a z toho, jak tyto služby vyhovují potřebám jejich uživatelů. Vysoce kvalitní služba bude vnímána jako užitečná, efektivní a hodná pravidelného financování. Proto, je třeba veřejnost seznamovat s náplní činnosti jednotlivých organizací a s jejich výsledky práce.

Podle Hannagana (1996) musí koncepce marketingu v organizacích respektovat orientaci na zákazníka, integrační orientační vazby, vzájemnou výhodnost směny mezi spotřebitelem a dodavatelem. Lze říct, že neziskové organizace jsou ve vztahu k veřejnosti v takové pozici, že jí poskytují služby. A marketing jako technika orientovaná na zákazníka jim pomáhá stanovit cíle a určit priority pro užití zdrojů, které mají k dispozici. Nabízená

služba má reálnou hodnotu pouze tedy, je-li užitečná pro své adresáty.

Za službu pokládá Šimková (2006) činnost, kterou může jedna strana nabídnout druhé. Je naprosto nehmataelná, netvoří žádné získané vlastnictví, její realizace může, ale nemusí být spojena s fyzickým produktem. Marketingové programy nejvíce ovlivňují čtyři základní vlastnosti služeb - nehmataelnost (jsou nehmotné na rozdíl od fyzických produktů), nedělitelnost (jsou vytvářeny a spotřebovány současně), proměnlivost/nestálost (závisí na tom, kdo je poskytuje, kdy a kde) a pomíjivost/neskladovatelnost (nelze ji skladovat).

3.6.1 Neziskový marketingový mix

Typický neziskový marketingový mix bude klást velký důraz na výrobek/službu a obsluhu, ale menší na cenu, reklamu a obal. Většina neziskových organizací spoléhá při vytváření své pověsti na názory přenášené ústním podáním, proto má kvalita služby vysokou prioritu. „Nízká nebo nulová přímá cena nemůže v konkurenci nahradit kvalitu. Služba musí dosáhnout určité úrovně, i když je levná nebo „zdarma““ (Hannagan, 1996, s.109).

4 FUNDRAISING

Tento výraz můžeme přeložit jako navyšování fondů či zdrojů. Netýká se jen peněz, ale i získávání podpory formou darování služeb nebo výrobků, případně získávání dalších příznivců a dobrovolníků. „Fundraising je proces. Je tvořen provázanými aktivitami, které organizace musí v běžném provozu provést tak, aby si zajistila dostatečné zdroje – peníze, zázemí a lidi“ (Šedivý, Medlíková, 2009, s. 65).

Efektivní fundraising musí prostupovat celou organizací.

4.1 Vícezdrojové financování

Je jednou ze základních podmínek úspěšného fungování neziskové organizace, zároveň se jedná o klíčový úkol fundraisingu. Znamená nutnost zajistit pro neziskovou organizaci více zdrojů, kterými je financována, aby nebyla závislá pouze na jednom z nich. Ovšem nejedná se pouze o získávání peněz a hmotných darů. Významná je také lidská práce, čas, prostory, zázemí, značka nebo jméno (celebrita). V praxi se setkáváme často s organizacemi, které čerpají finance z více zdrojů, avšak pouze jeden je dominantní. Existence organizace je tudíž na něm závislá, a tedy nestabilní (Bačuvčík, 2006).

4.2 Zdroje fundraisingu

Ke zdrojům financování patří veřejné instituce (ministerstva, krajské a obecní úřady, velvyslanectví), nadace, jednotlivci (fyzické osoby, osoby samostatně výdělečně činné), firmy a jiné soukromé organizace a především klienti, kteří kupují produkty organizace (Rektořík a kol., 2001).

4.3 Metody fundraisingu

K metodám fundraisingu řadíme benefiční akce, veřejné sbírky, vytvoření projektu a sepsání žádosti o grant nebo dotaci, telefonické oslovení dárce, osobní setkání, dárcovskou SMS – DMS, sdílení marketingu, odkaz ze závěti, prodej vlastních výrobků nebo služeb a členské příspěvky (u občanských sdružení). Profesionální fundraiser pracuje na tom, aby znal své dárce co nejlépe. Individuální a firemní fundraising je založen na osobních kontaktech a vztazích. Je na každém, aby si vytvořil svůj osobitý styl. Může k tomu přispět společenská angažovanost, absolvování nejrůznějších schůzek, setkání, snídaní, obědů, večerů, účast na společenských večírcích a benefičních akcích. Úspěšný fundraiser tráví 60-80 procent času v terénu a zbývající čas v kanceláři. Jeho práce je časově náročná a

bohužel přináší i častá zklamání, třeba když dárce podpoří jinou organizaci nebo úřad nevybere projekt organizace. Dobrý fundraiser má úspěšnost 5-10 procent. Úspěšná nezisková organizace potřebuje fundraisera. Tato pozice nemusí být vytvořena v organizační struktuře, ale fundraising musí být zařazen do náplně práce (Šedivý, Medlíková, 2009).

4.4 Fundraisingový plán

Aby mohl proces fundraisingu v organizaci efektivně fungovat, je třeba určit cíle, které by měly být v určitém časovém horizontu dosaženy. Plán pro fundraising vychází z finančního rozpočtu organizace. V praxi jsou nejběžnější roční finanční rozpočty, které vznikají na podzim předchozího roku. Vhodné je vytvořit nákladový rozpočet a zjistit, jaké množství prostředků bude potřeba na další rok. Dále je nutné vypracovat zdrojový rozpočet – tedy návrh, z jakých zdrojů a v jaké výši bude organizace schopna stanovené náklady uhradit. Dle vytipovaných zdrojů nastavíme metody, které využijeme k oslovení zdrojů (Šedivý, Medlíková, 2009).

5 DOBROVOLNICTVÍ

„Dobrovolnictví je svobodně zvolená činnost, konaná ve prospěch druhých bez nároku na odměnu. Dobrovolník dává část svého času, energie a schopností ve prospěch činnosti, která je časově i obsahově vymezena. Za tuto činnost nedostává finanční odměnu, ale často nedocenitelný dobrý pocit z pomoci ostatním, získává zkušenosti a nečistota i přátelství“ (Co je to vlastně dobrovolnictví?, 2010).

Dobrovolníka bychom mohli charakterizovat podle Chvalové jako člověka, který nabízí organizaci své znalosti, schopnosti, dovednosti a zkušenosti za dohodnutých podmínek a není za tuto činnost finančně odměňován formou platu (Hofbauerová, 2008).

Dobrovolníka definuje také zákon o dobrovolnické službě č.198/2002 Sb. v § 3.

Dobrovolníkem může být fyzická osoba

- a) starší 15 let, jde-li o výkon dobrovolnické služby na území České republiky,
- b) starší 18 let, jde-li o výkon dobrovolnické služby v zahraničí,

která se na základě svých vlastností, znalostí a dovedností svobodně rozhodne poskytovat dobrovolnickou službu.

Role dobrovolníka je vymezena tak, aby se příjemci pomoci na ni mohli v dohodnutém rámci spolehnout. Dobrovolník tedy může být vnímán jako spolehlivý pomocník, na kterého je možné mít podobné nároky jako na placené zaměstnance. Nejčastěji se s dobrovolníky setkáváme v nestátních neziskových organizacích – občanských sdruženích, účelových zařízeních církví a v obecně prospěšných společnostech. Jsou to základní organizační formy, jejichž prvotním cílem není zisk, ale poslání a cíl jejich činnosti (Hofbauerová, 2008).

5.1 Terminologie dobrovolnictví

Terminologie není doposud zcela ujasněna, přesto v souvislosti s ní používáme následující pojmy. Dobročinnost, nebo-li filantropie – považujeme ji za jednu z občanských ctností, která má v západní kultuře své kořeny v křesťanské i židovské morálce. Dělíme ji na dvě formy, a to na dárcovství a dobrovolnictví. Dárcovství se týká peněžitých i nepeněžitých darů určených potřebným občanům nebo pro veřejně prospěšné účely prostřednictvím sbírek, nadací a nadačních fondů. Pro dobrovolnou činnost zaměřenou převážně na rodinu, příbuzenstvo a sousedy používáme termín občanská výpomoc, případně sousedská výpomoc. Dobrovolnou činnost probíhající v rámci komunity vytvořené obcí, farou či sportovním klubem nazýváme vzájemně prospěšné dobrovolnictví. Oba typy dobrovolné pomoci se vyznačují spontánností a neočekáváním finanční odměny. Dobrovolnictví, které

organizují dobrovolnická centra a na němž staví neziskové organizace, označujeme jako veřejně prospěšné dobrovolnictví. Vyznačuje se podobnými rysy jako občanská výpomoc. Role dobrovolníka je vymezena tak, aby se příjemce dobrovolné pomoci na ni mohl v domluveném rámci spolehnout. (Tošner, Sozanská, 2006)

5.2 Typy dobrovolné činnosti

Pro lepší porozumění problematice uvádíme několik pohledů na dobrovolnou činnost.

5.2.1 Podle role, kterou dobrovolnictví hraje v organizaci

Mluvíme také o míře využití pomoci dobrovolníků. Na dobrovolnících může být přímo závislý chod organizace – dobrovolníci jsou rozhodující silou organizace. Bez jejich účasti by nebylo možné realizovat příležitostné akce, kterými se organizace prezentuje a naplňuje své poslání. Nebo dobrovolníci vykonávají činnosti spolu s profesionálními zaměstnanci – dobrovolná činnost není základem provozu organizace. Kdyby dobrovolníci nevykonávali svou činnost, musela by být zajištěna profesionálně – významně se tak sníží finanční náklady organizace. Činnost dobrovolníků nemusí být pro vlastní chod organizace nepostradatelná, ale pomáhá zkvalitňovat poskytované služby či usnadňovat provoz. Jedná se především o volnočasové aktivity s klienty (Frič a kol. In Tošner, Sozanská, 2006).

5.2.2 Z hlediska časového vymezení

Patří sem dobrovolné zapojení při jednorázových akcích, které se pořádají jednou či několikrát do roka; dlouhodobá dobrovolná pomoc, která je poskytována opakovaně a pravidelně a dobrovolná služba, kterou chápeme jako dobrovolný závazek na dobu několika měsíců i let – znamená věnovat se dobrovolné práci obvykle mimo svoji zemi (Frič a kol. In Tošner, Sozanská, 2006).

5.3 Motivy dobrovolné činnosti

Individuální motivace dobrovolníků je značně rozmanitá a mnozí z nich se ztotožňují s celou škálou důvodů, které měly vliv na jejich rozhodnutí. Pomocí statistické analýzy byly vytipovány tři základní deklarované motivace k dobrovolnictví. První je konvenční či normativní motivace – jedince k dobrovolnictví vedly morální normy svého nejbližšího okolí, nebo obecná neformální pravidla chování v dané společnosti. Opírá se o principy křesťanské morálky. Druhou představuje reciproční motivace – v dobrovolné práci hledá jedinec prvky, které jsou užitečné i pro něj, chápe svou práci jako organické spojení dobra

pro jiné a vlastního prospěchu. Typický je zájem o získávání nových zkušeností, navazování nových vztahů a snaha uplatnit své schopnosti a udržovat se prostřednictvím dobrovolné práce v kondici. Třetí je nerozvinutá motivace – motivace, která se omezuje na soubor prvků vytvářejících základní prostor pro rozhodování dobrovolníků. Jde o prvky, jako je důvěra v organizaci, přesvědčení o smysluplnosti dobrovolné práce a pocit, že se mohou podílet na šíření dobré myšlenky (Steffek, 2005).

II. PRAKTICKÁ ČÁST

6 VÝZKUMNÁ ČÁST

Občanské sdružení DOMINO cz, o.s. (dále DOMINO) je jedninou krajskou neziskovou organizací svého druhu ve Zlínském regionu. Posláním občanského sdružení DOMINO je: poskytování podpory a pomoci rodinám s dětmi, napomáhání jejich znovu začleňování do společnosti, poskytování preventivních opatření v rámci jejich sociálního vyloučení způsobenému déletrvající sociální izolací.

Primární cílovou skupinu tvoří rodiče s dětmi zejména předškolního věku z funkčních rodin a z rodin ohrožených sociální dysfunkcí.

Sekundární cílovou skupinou jsou:

- děti a mládež ve věku 3 – 26 let,
- děti a mládež ve věku 3 – 26 let z náhradní a výchovné péče
- děti a mládež ve věku do 26 let ohrožené sociální exkluzí
- mladí lidé ve věku 20 – 36 let
- rodiny s dětmi školního věku
- vícegenerační rodiny a senioři v rámci mezigeneračního porozumění
- manželské a partnerské dvojice

6.1 Výzkumný problém

Občanského sdružení DOMINO a návrh strategického plánu organizace.

Vzhledem k problematice jsme zvolili smíšený druh výzkumu. Jelikož chceme popsat prostředí, činnost a služby organizace, volíme pro tuto část výzkumu kvalitativní dotazování formou rozhovorů s pracovníky organizace. Dále se soustředíme na práci s dobrovolníky, kterou budeme zkoumat kvantitativními dotazníky. Jedná se o popisný výzkumný problém. Výstupem bude návrh strategického plánu, který organizace nemá.

6.2 Cíl výzkumu a výzkumné otázky

Cílem výzkumu je popsat prostředí a činnost občanského sdružení DOMINO a vytvoření návrhu strategického plánu pro organizaci.

Jako dílčí cíle volíme:

1. Popsat prostředí a činnost organizace z pohledu pracovníků.

Výzkumné otázky:

Jaké služby občanské sdružení poskytuje?

Na jaké cílové skupiny se organizace zaměřuje?

Jak se organizace mění v průběhu času?

Jak vnímají pracovníci spokojenost klientů?

2. Zmapovat dobrovolníky v organizaci a jejich postoje k dobrovolnictví.

Výzkumné otázky:

Jaké činnosti vykonávají dobrovolníci?

Jak dlouho působí dobrovolníci v organizaci?

Jak často docházejí dobrovolníci do organizace?

Jaká jsou očekávání od dobrovolnictví?

Jak se liší realita od představ dobrovolníků?

3. Sestavit návrh strategického plánu organizace.

Získané informace mohou být využity k zefektivnění služeb organizace.

6.3 Výzkumný vzorek

Pro kvalitativní část výzkumu jsem zvolila respondenty z řad pracovníků organizace. Výzkumný vzorek tvoří 5 pracovníků, kteří byli ochotni mi poskytnout rozhovor. Jednalo se o 4 ženy a 1 muže. Výběr výzkumného vzorku byl cílený a tedy záměrný.

Kvantitativní dotazník byl určen dobrovolníkům organizace DOMINO. Výzkumný vzorek je tedy rovněž záměrný. Základní soubor tvoří dobrovolníci působící v organizaci. Výběrový soubor, který reprezentuje soubor základní zahrnuje 50 respondentů.

6.4 Metody výzkumu

6.4.1 Metody získávání dat

Pro popis prostředí organizace jsme zvolili kvalitativní metodu polostrukturovaných rozhovorů (interview) s pracovníky organizace. Při polostrukturovaném rozhovoru si vytváříme závazné schéma otázek, jejichž pořadí je možné zaměňovat dle potřeby a možností tak, abychom maximalitovali výtěžnost interview. Velkou výhodou je také možnost pokládat doplňující otázky i u odpovědí, které účastník dává na pevně strukturované podněty (Miovský, 2006).

Informace o dobrovolnících jsme zjišťovali pomocí kvantitativního dotazování. V našem případě dotazník tvořilo 13 otázek. U uzavřených otázek měli respondenti na výběr jednotlivé odpovědi z nabízených možností. Čtyři otázky byly ponechány zcela otevřené, aby mohli dobrovolníci vyjádřit své názory. Polouzavřená otázka byla zařazena jen jednou.

Při vytváření strategického plánu jsme analyzovali současný stav organizace, její podstatné okolí, formulovali jsme hlavní cíle organizace, strategie k dosažení daného cíle a plán činnosti. Použili jsme SWOT a PEST analýzu.

6.4.2 Metody zpracování dat

Kvalitativní data byla zaznamenána na diktafon a transkripcí převedena do textové podoby. Opakovaným poslechem záznamu byla provedena kontrola přepsaného textu. Následně byla použita metoda otevřeného kódování.

Kódování obecně představuje operace, pomocí nichž jsou údaje rozebrány, konceptualizovány a složeny novým způsobem. Při otevřeném kódování je text rozbit na jednotky a jednotkám jsou přidělena jména. Postupujeme tak, že analyzovaný text

rozdělíme na jednotky – jednotkou může být slovo, věta nebo odstavec. Hranice jednotek nevolíme formálně, nýbrž podle významu. To znamená, že se jednotkou stává významový celek různé velikosti. Každé takto vzniklé jednotce přidělíme nějaký kód – jméno nebo označení. Kód je slovo nebo krátká fráze, která určitým způsobem vystihuje daný typ a odlišuje jej od ostatních. Paralelně s tím jak kódujeme text, vytváříme seznam existujících kódů. Vzniklé kódy seskupujeme podle podobnosti nebo jiné vnitřní souvislosti do kategorií (Švaříček, Šed'ová a kol., 2007).

Kategorie popíšeme, čímž interpretujeme původní text a nalezneme mezi nimi vztahy, tím vznikne nová teorie. Vztahy mezi jednotlivými kategoriemi graficky znázorníme.

Kvantitativní data byla sesbírána pomocí dotazníkové metody. Pro základní třídění dat jsem zvolila tzv. „čárkovací metodu“, kdy se nejprve vypíší všechny možné odpovědi u jednotlivých otázek, a poté se pomocí čárek zaznamenává jejich četnost. Ze získaných dat jsem vypočítala absolutní četnost, relativní četnost a výsledky zapsala do tabulek a vyjádřila v grafech.

7 REALIZACE KVALITATIVNÍHO VÝZKUMU

Sběr dat byl uskutečněn v únoru 2010. Vybraní respondenti organizace DOMINO byli požádáni s poskytnutím rozhovoru a pořízením jeho záznamu. V organizaci DOMINO jsem působila jako dobrovolník a zároveň jsem zde vykonávala praxi. Tato skutečnost přispěla k navození přátelské atmosféry a dopomohla mi adekvátně reagovat na odpovědi dotazovaných, neboť jsem prostředí organizace znala.

7.1 Analýza dat

Realizované rozhovory se zaznamenaly na diktafon se souhlasem respondentů. Poté byl text přepsán a rozložen na jednotlivé jednotky a jim přiděleny odpovídající kódy. Kódy byly zvoleny tak, aby co nejpřesněji vystihovaly odpovědi dotazovaných a jimi vnímanou situaci. Vzniklé kódy se následně seskupily na základě podobného významu a vnitřních souvislostí a dále pak zařadily do odpovídajících kategorií. Ve dvou případech vplynuly v jednotlivých kategoriích i podkategorie.

Mezi kategoriemi byly nalezeny vztahy a tím došlo k zobecnění zpracovaných dat a vytvoření teorie. Jednotlivé kategorie jsou detailně popsány a graficky znázorněny.

7.2 Seznam kódů a kategorií

Při zpracovávání rozhovorů jsem zvolila následující kódy, které jsem zařadila do jednotlivých kategorií. Několikrát se stalo, že se kódy opakovaly. V případě, že patří do stejné kategorie jsou uváděny pouze jednou.

STŘEDISKA ORGANIZACE

Komunitní centrum pro rodinu, Centrum pro volný čas, Dobrovolníci.

SLUŽBY

Kroužky, aktivity, klubička, miniškolky, psychomotorická cvičení, výuka tance, druh tance, rozvoj dítěte, výtvarný kroužek, disko, hip hop, tábory, prázdniny, programy, semináře, sportovní aktivity, odpolední setkání, herna, zkvalitnění služeb, odpolední aktivity, celodenní provoz, široká a pestrá nabídka aktivit.

KLIENTI

Rodiče, prarodiče, rodina, rodiny s dětmi, proměnlivá klientela, stálí klienti, věk, soutěže, úspěchy na soutěžích, počet klientů, taneční vzor, cíle, noví klienti, poptávka po miniškolkách, nereálné představy klientů.

LIDSKÉ ZDROJE

Délka pracovního poměru, plný pracovní úvazek, táborev ý instruktor, délka spolupráce, práce na dohodu, dobrovolník, spokojenost.

Přání

Být více s dětmi, více klientů.

NÁPLŇ PRÁCE

Odpovědnost za chod centra, informace pro rodiče, taneční sestavy, táborev ý vedoucí, táborev ý programy, koordinace aktivit, zajišťování chodu střediska, zajišťování lektorů.

ZMĚNY VE STŘEDISKU

Velký rozvoj střediska, vznik nového oddělení, pokrok, pozvolný rozvoj, velký potenciál, pozitivní změny, zkvalitnění služeb, větší nabídka táborů, změna pobytových středisek, stoprocentní změna od základů, stále je co rozvíjet, existence nových možností.

MATERIÁLNÍ VYBAVENÍ

Dotace, tunely, průlezky, míčky, spokojenost, dostačující, neustálá potřeba nových pomůcek, častá obměna vybavení, malá životnost, zbožná přání, dostačující ale mohlo by být i lepší, potřeba úložných prostorů.

Přání

Šatny, dětské hřiště, lepší vybavení hřiště – klouzačky, průlezky, pískoviště.

SPOKOJENOST KLIENTŮ

Opakovaný návrat, doporučení služeb, spokojenost, ideální stav, nelze vyhovět všem, občasná nespokojenost, kladné ohlasy.

PŘÍSTUP KE KLIENTŮM

Komunikace, sympatie, rodinná atmosféra, individuální přístup, motivace, aktuálnost, přání.

7.3 Výsledky výzkumného šetření

Interpretaci vztahů mezi jednotlivými kategoriemi uvádím tak, aby byla zachována co největší validita výroků. Jak už jsem uvedla, jednotlivé kódy byly zařazeny do 9 kategorií a 2 podkategorií. Nyní se chci detailněji zaměřit na jednotlivé kategorie.

7.3.1 Střediska organizace

Nezisková organizace DOMINO se člení na několik středisek. Tři respondenti, kteří mi poskytlí rozhovor působí v Komunitním centru pro rodinu s dětmi, jeden v DOMINU Centru volného času dětí a mládeže a jeden v DOMINU Dobrovolnících.

V grafickém znázornění jsem umístila tuto kategorii do středu, jelikož je stěžejní a od ní se odvíjí všechno ostatní. Podle typu střediska vybíráme lidské zdroje, materiální vybavení, poskytujeme služby a na základě nabídky služeb vzniká klientela.

7.3.2 Služby

Nabídka služeb organizace je velmi široká a pestrá. Jako největší výhodu spatřuji ve skutečnosti, že organizace nabízí služby prakticky pro všechny věkové kategorie. Pro nejmenší zajišťuje miniškolky, herničky, psychomotorická cvičení, různé odpolední aktivity a kroužky. Pro děti od do připravuje letní tábory s nejaktuálnější tematikou. Pro dospělé organizuje odpolední setkání a semináře. Organizace se navíc neustále snaží své služby rozšiřovat, zkvalitňovat a upravovat dle přání klientů.

7.3.3 Klienti

Jak již bylo zmíněno, organizace nabízí služby pro všechny věkové kategorie. Jedná se tedy o rodiny s dětmi, rodiče i prarodiče. Jednotlivá střediska navštěvují především stálí klienti, kteří doporučují služby organizace a tím získává organizace nové klienty. Počet klientů lze jen velmi těžce určit, neboť se neustále mění – téměř každý den je klientela jiná. Komunitní centrum navštěvuje přibližně 60 klientů denně, jednotlivé kroužky 10 – 20 klientů a za dobu letních prázdnit odrekreovala organizace 2000 dětí v rámci letních táborů.

Od klientů se odvíjí celý chod organizace, neboť oni jsou zákazníci, kteří využívají služby a tím v podstatě diktují směr rozvoje celé organizace. Na jejich spokojenosti, či nespokojenosti stojí existence jednotlivých aktivit, kroužků, seminářů, miniškolek ale i letních táborů.

7.3.4 Spokojenost

Spokojenost je velmi důležitou kategorií. Odvíjí se od poskytovaných služeb a je silně spjata s klientskými představami a mírou splněných očekávání. Spokojenost ovlivňuje taktéž materiální vybavení střediska, lidské zdroje a jejich přístup ke klientům.

Spokojenost klientů je vyjádřena jejich opětovným návratem a doporučováním služeb. Avšak nelze vyhovět všem, proto se tu a tam objeví i občasná nespokojenost, a nereálné představy ze strany klientů, ale většinou jsou ohlasy kladné. Ke zvýšení spokojenosti by mohlo vést zavedení dalších služeb, neboť stále existuje spousta nových možností kudy by se organizace mohla v budoucnu ubírat. Na příklad velmi aktuální je poptávka ze strany rodičů na rozšíření kapacity miniškolek. Celkově je však spokojenost se službami velká a současný stav by se dal považovat za téměř ideální.

7.3.5 Lidské zdroje

Tvoří velmi důležitou část organizace, neboť od jejich pracovního nasazení se odvíjí kvalita poskytovaných služeb, což má vliv na spokojenost klientů. V organizaci DOMINO představují lidské zdroje zaměstnanci s plným, ale i zkráceným pracovním úvazkem. Jelikož je organizace nezisková, důležitou roli zde mají i dobrovolníci.

Ačkoliv neustále zmiňuji spokojenost klientů, nyní bych chtěla zdůraznit spokojenost pracovníků organizace. Je totiž neméně důležitá. Pokud je totiž pracovník nespokojený, nemůže nabídnout dostatečně kvalitní výkon, což se samozřejmě odrazí v kvalitě služeb. O

tom, že jsou pracovníci organizace DOMINO spokojeni, mě přesvědčují jejich přání. Přání pracovníků jsem zařadila do samostatné podkategorie. Velmi mě překvapilo, že přáním respondentů je “více klientů“ či “být více s dětmi“, z čehož usuzuji, že práce v organizaci je naplňuje.

7.3.6 Náplň práce

Náplní práce respondentů je především řízení a koordinace aktivit, kroužků, vytváření tanečních sestav, táborových programů a veškerých poskytovaných služeb. Dále pak zajišťování chodu střediska, celková odpovědnost za jeho provoz, zajišťování lektorů a v neposlední řadě poskytování informací rodičům.

7.3.7 Přístup ke klientům

Organizace se snaží co nejvíce přiblížit přáním klientů. Spokojená klientela je pro ni na prvním místě. Vztahy zakládá na přátelské úrovni a společných sympatiích, tím vzniká téměř rodinná atmosféra. Důležitou roli zde hraje také motivace, aktuálnost a individuální přístup, což je důvodem opětovného vyhledávání poskytovaných služeb.

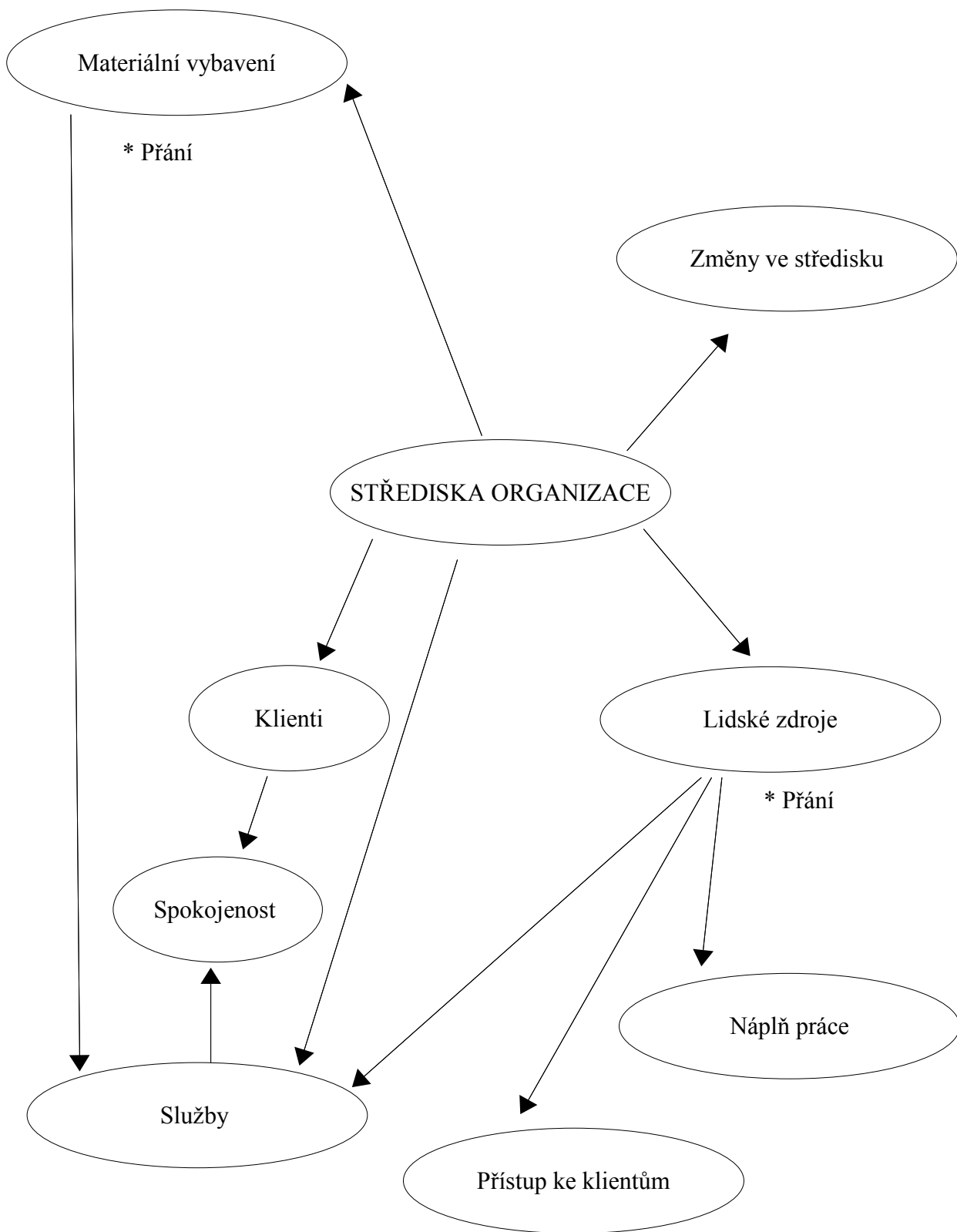
7.3.8 Materiální vybavení

Je nedílnou součástí všech středisek, tudíž úzce souvisí se službami a spokojeností klientů. Názory pracovníků na materiální vybavení se různily. Jedni uváděli, že materiální vybavení je zcela dostačující, a že jsou tedy spokojeni se současnou situací. Objevily se však i opačné názory a to především ze strany pracovníků z Komunitních center pro rodinu. Je zde neustálá potřeba nových pomůcek, jelikož při práci s dětmi je nutná častá obměna vybavení kvůli krátké životnosti. Zcela vystihující je dle mého názoru výrok respondentky: „Materiální vybavení je dostačující, ale mohlo by být lepší.“ V této kategorii jsem vyčlenila další podkategorii Přání, která zahrnuje zahradu, nové šatny, dětské hřiště a jeho kvalitnější vybavení.

7.3.9 Změny ve středisku

Změny ve střediscích byly hodnoceny velmi kladně, jelikož organizace neustále prochází velkým vývojem. Byl zmiňován obrovský potenciál, kterým je organizace vybavena. Jako nejvýraznější změny vnímám vznik nových středisek, oddělení a především zkvalitnění služeb. Zcela určitě existuje možnost dalšího rozvoje organizace a nabízení nových služeb klientům, ale současná nabídka je velmi pestrá a bohatá.

7.4 Grafické znázornění vztahů mezi kategoriemi



7.5 Shrnutí

V kvalitativní části jsme se zaměřili na následující výzkumné otázky: Jaké služby občanské sdružení poskytuje? Na jaké cílové skupiny se organizace zaměřuje? Jak se organizace mění v průběhu času? Jak vnímají pracovníci spokojenost klientů?

Nabídka služeb organizace je velmi široká a dle rozhovorů se zaměstnanci i velmi kvalitní a vyhledávaná. Zaměřuje se na všechny věkové kategorie a snaží se přizpůsobit poptávce klientů, také proto je spokojenost se službami nadprůměrná. Změny v organizaci v průběhu času hodnotí respondenti pozitivně. Uvádějí, že sdružení se neustále vyvíjí a snaží se rozšiřovat svou nabídku služeb.

8 REALIZACE KVANTITATIVNÍHO VÝZKUMU

Kvantitativní data byla sesbírána pomocí dotazníkové metody v březnu 2010. Respondenty tvořili dobrovolníci organizace DOMINO – 35 žen a 15 mužů. Co se týče věkové hranice, tak nejmladší respondent měl 16 let a nejstarší 27 let.

8.1 Analýza dat

Pro základní třídění dat jsem zvolila tzv. „čárkovací metodu“. Nejprve jsem si vypsal všechny možné odpovědi u jednotlivých otázek, a po té jsem pomocí čárek zaznamenala jejich četnost. Ze získaných dat jsem vypočítala absolutní a relativní četnost. Relativní četnost je vyjádřena vzorcem: $r = m/n$, kde m je počet výskytů jevu a n celkový počet situací kdy mohl jev nastat nebo být zaznamenán. Relativní četnost je vypočítaná podle vzorce: $(m/n) \times 100$ a vyjádřena v procentech. Výsledky jsou zapsány do tabulek a vyjádřeny v grafech.

8.2 Výsledky výzkumu

Zpracování získaných údajů znamená, že údaje uspořádáme a shrneme – většinou do tabulek a grafů. Tabulky a grafy jsou přehlednou formou prezentování výsledků a jejich výhodou je, že jsou úsporné. Vyjádří více než dlouhé slovní pasáže. Úlohou výzkumníka je zdůraznit důležitá zjištění, která podporují očekávané směřování, anebo naopak ty údaje, které nebyly očekávány. Ve výzkumné zprávě je třeba uvést podstatné výsledky vzhledem k cíli výzkumu, proto tabulek a grafů má být jen tolik, kolik se takových výsledků zjistilo (Gavora, 2000). Následující kategorie shrnující výsledky jsou vytvořeny na základě dílčích výzkumných otázek.

8.2.1 Činnosti vykonávané dobrovolníky

Jelikož jsme chtěli získat co nejpřesnější informace, rozhodli jsme se, že otázku zjišťující činnosti dobrovolníků ponecháme otevřenou. Vyhodnocení odpovědí je tedy kvalitativní. Uvedené odpovědi jsou shrnuty do následujících kategorií:

Tábory – jedná se o nejčetnější kategorii. 21 respondentů uvedlo že působí jako táborový vedoucí, 14 dotázaných se účastní táborů jako instruktor.

Kroužky – při práci v kroužcích pomáhá 7 respondentů.

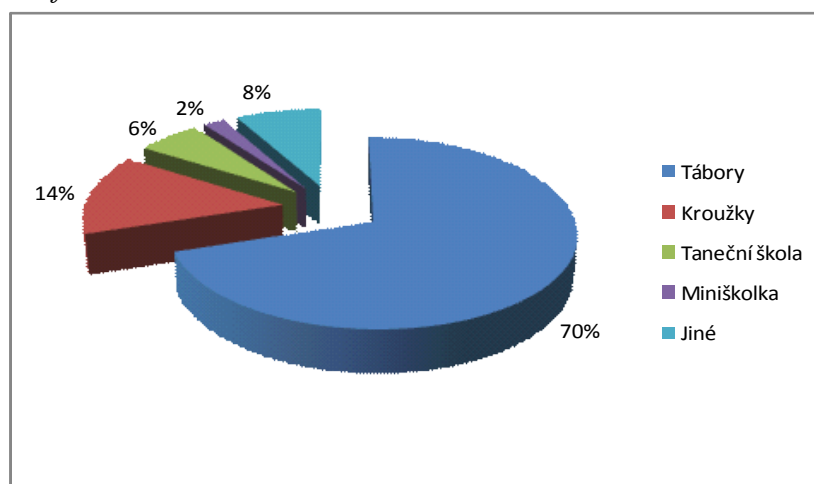
Taneční škola – byla uvedena dvakrát a jedna respondentka vykonává lektora tance.

Miniškolka – byla uvedena jednou.

Tab. 2. Činnosti dobrovolníků

	<i>Absolutní četnost</i>	<i>Relativní četnost</i>
Tábory	35	70%
Kroužky	7	14%
Taneční škola	3	6%
Miniškolka	1	2%
Jiné	4	8%
Celkem	50	100%

Graf 1. Činnosti dobrovolníků



Kategorie tvoří v podstatě pozice dobrovolníků. Kromě toho uváděli respondenti velmi často také jakoukoliv pomoc na táborech či akcích pořádaných organizací a péči o děti.

8.2.2 Působení dobrovolníků v organizaci

Tato oblast odpovídá na dvě výzkumné otázky:

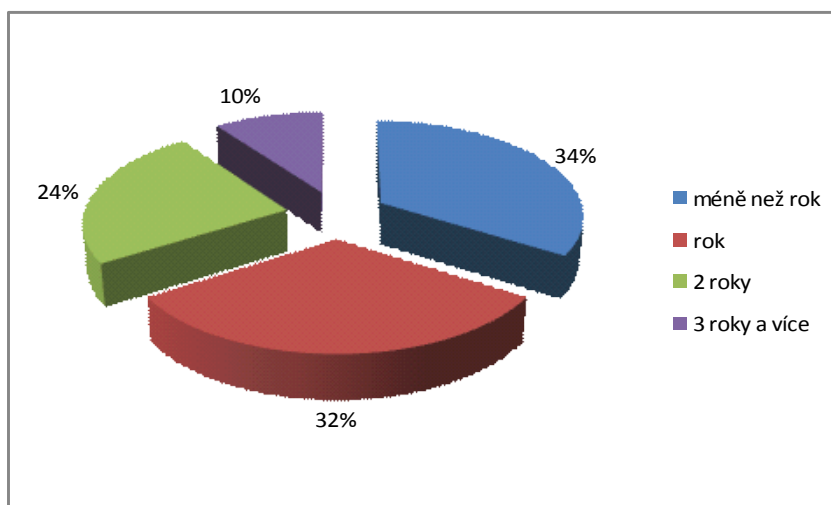
I. Jak dlouho působí dobrovolníci v organizaci?

Nejvíce respondentů působí v organizaci méně než rok. Jedná se o 34% dobrovolníků, 32% spolupracuje s organizací rok, 24% dva roky a 10% dotázaných tři roky a více.

Tab. 3. Délka působení dobrovolníků v organizaci

	<i>Absolutní četnost</i>	<i>Relativní četnost</i>
Méně než rok	17	34%
Rok	16	32%
2 roky	12	24%
3 roky a více	5	10%
Celkem	50	100%

Graf 2. Délka působení dobrovolníků v organizaci



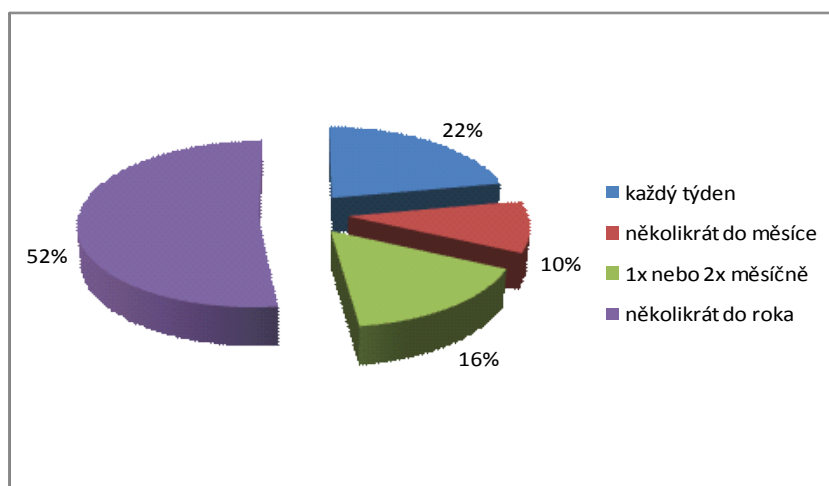
II. Jak často docházejí dobrovolníci do organizace?

Větší polovina respondentů dochází do organizace několikrát do roka, 22% dobrovolníků každý týden, 16% jednou nebo dvakrát měsíčně a 10% několikrát do měsíce.

Tab. 4. Jak často dochází dobrovolníci do organizace

	<i>Absolutní četnost</i>	<i>Relativní četnost</i>
Každý týden	11	22%
Několikrát do měsíce	5	10%
1x nebo 2x měsíčně	8	16,00%
Několikrát do roka	26	52%
Celkem	50	100%

Graf 3. Jak často dochází dobrovolníci do organizace



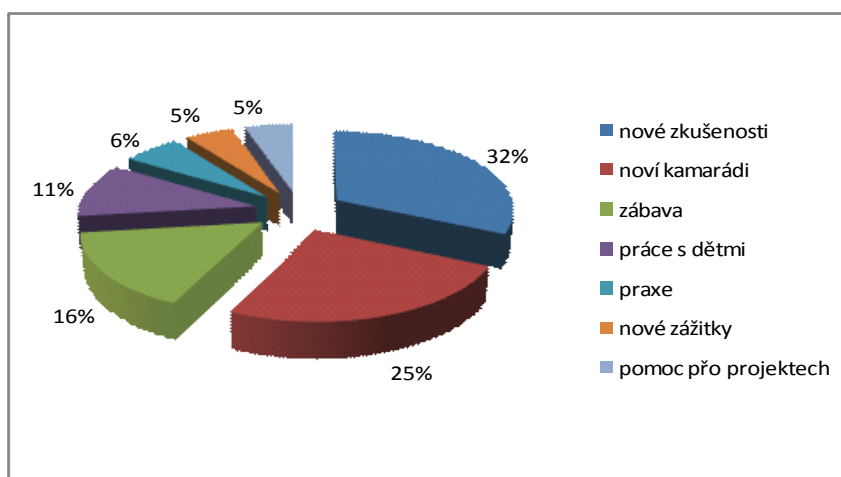
8.2.3 Očekávání dobrovolníků

Opět jsme chtěli získat nejvíce vystihující informace, zvolili jsme proto otevřenou otázku. Vyhodnocení odpovědí je tedy kvalitativní. Jelikož respondenti uváděli svá očekávání a nebyli limitováni předem připravenými odpověďmi tak často uváděli více svých očekávání. Z tohoto důvodu je pro tuto konkrétní situaci $n = 63$ i když respondentů bylo 50. Jelikož chceme poukázat na to, co nejvíce respondenti očekávali. Přesto, že n je větší než počet respondentů, dva dotazovaní na tuto otázku neodpověděli. Relativní četnost je zaokrouhlena na celá čísla.

Tab. 5. Jak často dochází dobrovolníci do organizace

	<i>Absolutní četnost</i>	<i>Relativní četnost</i>
Nové zkušenosti	20	32%
Noví kamarádi	16	25%
Zábava	10	16%
Práce s dětmi	7	11%
Praxe	4	6%
Nové zážitky	3	5%
Pomoc při projektech	3	5%
Celkem	63	100%

Graf. 4 Očekávání dobrovolníků



8.2.4 Realita

Dobrovolníci měli uvést, zda se realita liší od jejich představ a pokud ano, tak jak.

46 respondentů uvedlo, že realita není odlišná od jejich představ a pouze 4 uvedli, že ano. Jeden dotázaný odpověděl že realita se liší vším od jeho představ, druhá odpověď byla že nelze vše dobře naplánovat, třetí se vztahovala k náplni práce – je obsáhlejší a různorodější než byla očekávání, a jeden respondent neuvedl čím se liší realita od jeho představ.

8.3 Shrnutí

Na dílčí výzkumné otázky jsme odpověděli v předcházející kapitole. Nyní uvádíme ostatní výsledky. Na otázku kdo nebo co Vás přivedlo k dobrovolnictví, 32 respondentů odpovědělo kamarád/ka, 5 rodina, 5 škola a 8 zvolilo odpověď jiné. Nejvíce se lišily odpovědi u deváté otevřené otázky: S jakými klienty pracujete? Z dotazníků vyplynulo, že klienty jsou děti od 12 měsíců až po klienty čtyřicetileté. Jedenáctá otázka zjišťovala zda respondenty práce baví. 42 odpovědí bylo kladných, ani jedna záporná, ale zato 8 dotázaných volilo odpověď nevím. S jedenáctou otázkou souvisí otázka třináctá: Budete i dále spolupracovat s organizací DOMINO? 44 dobrovolníků odpovědělo ano a 6 nevím. Odpovědi jsou tedy v souladu s předcházejícími a logicky z nich vyplývají. Také nás zajímalo, stejně jako u pracovníků organizace, zda je něco, co by v organizaci změnili a proč. 48 dotázaných odpovědělo ne. Objevily se pouze dva návrhy na změnu a to, že vždy je co měnit a požadavek na více kroužků.

9 STRATEGICKÝ PLÁN OBČANSKÉHO SDRUŽENÍ DOMINO

Šimková (2006) uvádí, že formulace vize je prvním krokem nejen pro založení organizace, ale i pro úspěšné uplatnění poslání a vypracování úspěšného strategického projektu.

Vize občanského sdružení DOMINO:

Otevřené komunitní zařízení, podporující zdravou fungující rodinu, s pestrou, odbornou, cenově a časově dostupnou službou pro širokou veřejnost. Místo přirozeného centra realizace širokého spektra prorodinných aktivit v rámci Zlínského kraje, které zajišťuje odborný a osobnostně vyzrálý tým.

Poslání občanského sdružení DOMINO:

Poskytování podpory a pomoci rodinám s dětmi, napomáhání jejich znovu začleňování do společnosti, poskytování preventivních opatření v rámci jejich sociálního vyloučení způsobenému déletrvající sociální izolací.

Obsah projektu strategického plánu a jeho rozsah je ovlivněn typem organizace. Za obvyklou strukturu považujeme následující:

9.1 Analýza současného stavu organizace

9.1.1 Analýza vnitřního prostředí

Umístění:

Občanské sdružení DOMINO pracuje v 10 městech a obcích Zlínského kraje: Zlín, Otrokovice, Uherské Hradiště, Morkovice-Slížany, Chvalčov, Želechovice, Vsetín, Štípa, Kostelec, Malenovice.

Sídlo organizace: Na Honech III/4922, Zlín 5, 760 05

Právní forma:

Občanské sdružení DOMINO je nestátní nezisková organizace. Je zapsáno u Ministerstva vnitra VS/I-19674/93-R. Orgány občanského sdružení DOMINO tvoří správní rada a revizní komise.

Historie:

Počátek činnosti se datuje od roku 1993, kdy se skupina mladých nadšenců rozhodla dobrovolně pracovat v oblasti volnočasových aktivit dětí a mládeže ve městě Zlín. Zpočátku nabízelo Domino taneční výuku a pořádalo tábory pro děti. Nabídka činnosti byla tak zajímavá, že již v roce 1997 toto sdružení rozšířilo svou činnost do dalších měst a obcí tehdejšího Jihomoravského kraje. V roce 1998 bylo na valné hromadě sdružení rozhodnuto o změně struktury organizace, která řešila rozšíření činnosti sdružení o několik dalších středisek.

V nynější době sdružení přispívá svojí činností v rámci kraje k systematickému rozvoji dětí a mládeže v oblasti pohybové, dramatické, tělovýchovné, jazykové, hudební, výtvarné, estetické a ekologické výchovy (formou organizovaných zájmových útvarů dětí a mládeže, pravidelné volnočasové aktivity).

Nabídka aktivit je velmi pestrá včetně pořádání vrcholových soutěží či přehlídek, vesměs tanečního, scénického či dramatického rázu. Na tyto akce pravidelně přispívá i Ministerstvo kultury ČR, Úřad Zlínského kraje, Magistrát města Zlína.

V rámci neorganizovaných aktivit sdružení pořádá dětské rekreační pobyty (tábory), jak formou pobytového rázu, tak i formou příměstských táborů.

Pro neorganizované děti má organizace ve svých střediscích (ve Zlíně, Otrokovicích, Morkovicích-Slížanech, v Uherském Hradišti a ve Chvalčově) třikrát týdně otevřenou hernu s internetovým připojením. Děti si zde mají možnost nenuceně vybrat aktivitu, na kterou mají momentálně chuť, nebo si mohou napsat své domácí úkoly. V případě osobního problému jsou pracovníci organizace připraveni dětem poskytnout odborné poradenství.

Občanské sdružení dále pořádá vzdělávací programy pro lektory, akreditované vzdělávání tanečních pedagogů či hlavních vedoucích táborů. Velkou měrou se podílí na výchově a vzdělávání dobrovolných pracovníků, kteří v organizaci pracují s dětmi a mládeží.

Služby:

Veškerá činnost občanského sdružení je vyvíjena s cílem poskytovat dětem a mládeži ucelenou nabídku aktivit k účelnému využití jejich volného času.

Pro různorodost aktivit se vytvořila struktura, která tvoří 9 středisek:

- **Komunitní centrum pro rodinu DOMINO** – zařízení pro sociální prevenci rodin s dětmi. Posláním je posilování prvořadě a nezastupitelné role rodiny a rodičovské výchovy. Dále zdůraznění hodnot rodiny, úlohy rodičů a mateřské role ženy ve společnosti. Zajišťuje poradenství v oblasti sociální, psychologické, pedagogicko-výchovné a sociálně-právní. Komunitní centrum je otevřené všem lidem v rámci podpory rovných příležitostí.
- **DOMINO centrum volného času dětí a mládeže** – zajišťuje mimoškolní činnosti dětí a mládeže. Podporuje „Úmluvu o právech dítěte“, oprávněné zájmy dětí a mládeže ve snaze napomáhat všestrannému rozvoji mladých lidí po stránce duchovní, duševní, tělesné a sociální.
- **DOMINO prevence** – provoz dětských klubů – nízkoprahové zařízení pro děti a mládež – iniciuje a podporuje aktivity zaměřené na ochranu dětí a mládeže před sociálně nežádoucími a negativními jevy. Prostřednictvím komunitní práce napomáhá ohroženým skupinám obyvatel k aktivní seberealizaci. Podporuje aktivity zaměřené na ochranu osob všech generací před sociálně nežádoucími jevy, prostřednictvím komunitní práce napomáhání skupinám obyvatel (především rodinám s dětmi, seniorům a ostatním skupinám ohroženým sociální exkluzí) k aktivní seberealizaci integrace skupin ohrožených sociální exkluzí do společnosti.
- **Dětský klub cestovatelů DOMINO** – pořádání rekreačně ozdravných pobytů dětí a mládeže, rodin s dětmi, popř. jejich rodinných příslušníků s důrazem na prevenci sociálně patologických jevů, kriminality mládeže a protidrogovou prevenci. Provozování střediska pro ozdravné, rekreační či sociálně výchovné pobyty dětí, mládeže a rodin s dětmi.
- **Taneční škola pro děti a mládež DOMINO** – výuka společenského, moderního, scénického a klasického tance (popř. jiných druhů tanců a tanečních technik). Pořádání a účast na vrcholových soutěžích a přehlídkách v dané oblasti.

- **DOMINO dobrovolníci** – budování a provozování dobrovolnického centra, výchova a podpora cíleného vzdělávání dobrovolníků pro práci s organizovanými i neorganizovanými dětmi a mládeží, rodinami s dětmi a jinou sociální skupinou.
- **DOMINO vzdělávání** – zajišťování vzdělávání a odborné přípravy členů občanského sdružení, jeho zaměstnanců, popřípadě dalších zájemců o problematiku práce s dětmi, mládeží, rodinami, ale i ohroženými skupinami obyvatelstva. Zabezpečování vzdělávání mezi neziskovými organizacemi i odbornou veřejností.
- **DOMINO generace** – budování a provozování multigeneračního komunitního centra s plným poradenským zabezpečením – denní aktivity pro účastníky bez ohledu na věk, práce a spolupráce se seniorskou generací.
- **DOMINO administrativa** – zabezpečování finančních prostředků pro rozvoj a udržení organizace. Příprava a řízení projektů, fundraising, sponzorství, dárcovství, administrativa, personalistika a účetnictví organizace.

Organizační struktura:

Organizační struktura je doložena v příloze P 4.

Zaměstnanci:

Lidské zdroje v organizaci tvoří koordinátoři jednotlivých projektů, provozní pracovnice, aktivizační pracovnice, psychologové, logopedové, lektoři, neregistrovaní dobrovolní pracovníci a uklízečky.

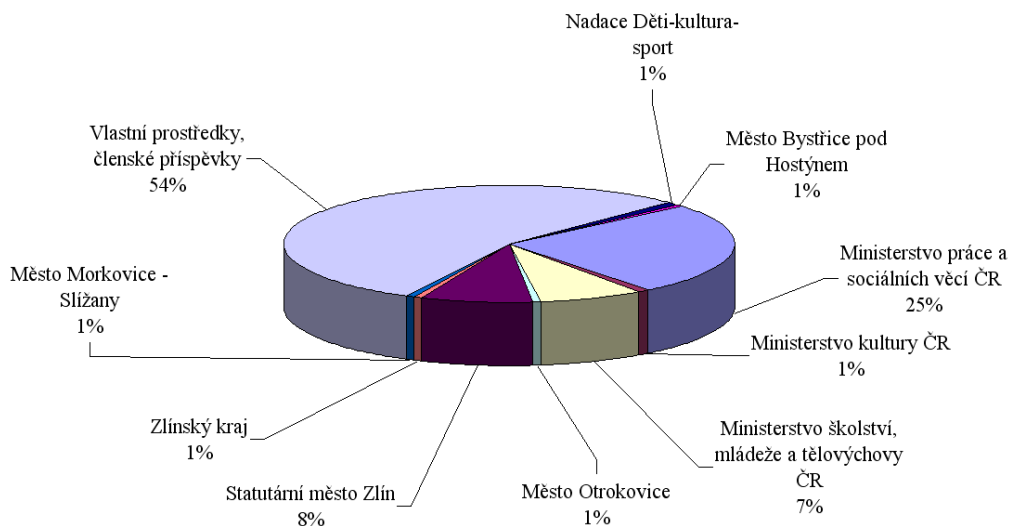
Finanční situace:

Zpráva o hospodaření sdružení za rok 2008 udává, že příjmy jsou 5.621.000 Kč. Tvoří je státní a obecní dotace a granty, nadační fondy, příjmy z vlastní činnosti a členských příspěvků, dále příjmy za vlastní výkony a ostatní výnosy.

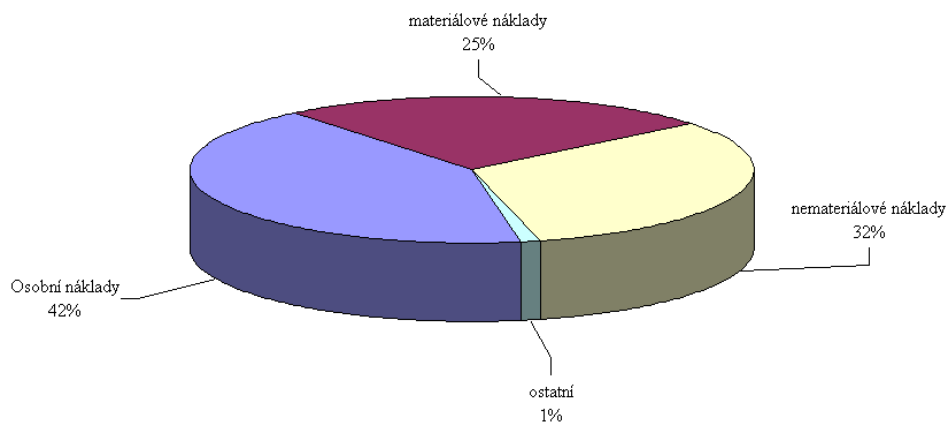
Celkové výdaje jsou 5.995.000 Kč. Patří mezi ně osobní náklady, materiálové i nemateriálové náklady a ostatní náklady.

Rozdíl mezi příjmy a výdaji tedy činí – 374.000 Kč.

Graf 5. Příjmy



Graf 6. Výdaje



9.2 Analýza podstatného okolí

Zahrnuje analýzu makrookolí organizace a analýzu mikroorganizace.

9.2.1 Makrookolí

Makrookolí představuje globální prostředí organizace. Analytickým prostředkem pro ohodnocení vlivu faktorů globálního prostředí je PEST analýza nazývaná také jako STEP analýza. Informace rozděluje do čtyř skupin:

Politické faktory:

- neutěšená současná politická situace
- volby – změny v politice
- daně – daňová politika

Ekonomické faktory:

- zvyšující se míra nezaměstnanosti
- zvyšující se ceny energií

Sociálně společenské faktory:

- životní styl – rozdílný ve městech a obcích
- úroveň vzdělání rodičů
- konkurence
- přístup k práci, k volnému času
- spolupráce s místní samosprávou

Technologické faktory:

- rychlý technologický rozvoj = používaná technika rychle stárne
- neustálé změny a inovace softwaru

9.2.2 Mikrookolí – konkurence

AKROPOLIS o. s.

Občanské sdružení je provozovatelem rodinného centra AKROPOLIS v Uherském Hradišti. Posláním této nestátní neziskové organizace je poskytnout rodičům s malými dětmi a lidem pečujícím o osobu blízkou možnost aktivního využití volného času a možnost dalšího vzdělání, které by usnadnilo mimo jiné návrat do práce po mateřské (rodičovské) dovolené. V rodinném centru je integrovaná herna, místnost pro kreativní činnosti, učebna a tělocvična. To umožňuje realizaci kurzů, seminářů a přednášek pro dospělé současně se službou hlídání dětí v průběhu těchto aktivit (AKROPOLIS, 2010).

BABY CLUB NEKKY

Nestátní nezisková organizace provozující ve Zlíně dvě centra pro rodiče s dětmi od druhého měsíce do šesti let. Prostřednictvím svých programů se snaží pomáhat rodičům učit své děti objevovat a seznamovat je se světem na suchu i ve vodě. Kurzy probíhají ve speciálních dětských centrech s bazény se sladkou i slanou vodou. Herničky jsou určeny k programům pro děti a pro těhotné maminky. Club nabízí masáže dětí, provozuje miniškoličku, poradnu psychomotorického vývoje a laktační poradnu (NEKKY Baby Club, 2010).

CENTRUM PRO RODINU ZLÍN o. s.

Centrum vychází z křesťanských principů, hlavním cílem je napomáhat při obnově manželského a rodinného života především ve Zlínském regionu. Tohoto cíle se snaží dosáhnout osvětovou činností formou přednášek pro děti i dospělé, příprav snoubenců, publikační činností, půjčováním knih, kazet a víkendovými či jednorázovými akcemi. Dále centrum nabízí aktivity pro společný čas rodičů s dětmi v podobě klubů a kroužků, dovolených pro rodiny a rovněž víkendové nebo jednorázové akce. Občanské sdružení zajišťuje pomoc potřebným rodinám s konkrétními problémy. Provozuje rodinnou poradnu, bezplatnou inzertní službu a zprostředkovává pomoc u dalších organizací. Převážná většina aktivit je určena široké veřejnosti a jen některé akce jsou zaměřeny spíše na křesťanské rodiny (Centrum pro rodinu Zlín o.s. , 2010).

DĚTSKÉ CENTRUM BERUŠKA

Soukromá organizace se dvěma provozovny ve Zlíně pro rodiče s dětmi od šestého měsíce do šesti let. Centrum nabízí kurzy cvičení a výchovné programy v oblasti výtvarné, pracovní, pohybové, rozumové a hudební. Provozuje ateliér pro děti a hudební školičku. K dalším službám patří pronájem herničky, hlídání dětí, výuka angličtiny pro děti formou písniček a básniček a cvičení rodičů s dětmi (Dětské centrum Beruška, 2010).

KLOBOUČEK

Mateřské a dětské centrum Klobouček se sídlem v Otrokovicích poskytuje služby rodinám s dětmi. Centrum se snaží vyjít vstříc především požadavkům rodičů a program časově upravit a změnit tak, aby byly služby pro rodinu a dítě kvalitní a smysluplné. Provozuje miniškolky, ve kterých se děti motoricky rozvíjí, seznamují se s výtvarnými technikami a hudební výchovou s prvky lidových tradic. Důraz je kladen především na individuální přístup ke každému dítěti a na jeho pohybové dovednosti (KLOBOUČEK, 2009).

9.3 SWOT analýza

Představuje systémovou analýzu spočívající v porovnání silných a slabých stránek organizace s příležitostmi a hrozbami okolí.

Silné stránky:

- kvalitní nabídka služeb
- dobře vybavené prostory
- kvalifikovaní a proškolení zaměstnanci
- finančně dostupné služby pro klienty
- stále lépe fungující komunitní centra pro rodinu
- dobrá spolupráce s krajem, městy i obcemi
- strategické umístění komunitních center pro rodinu

Slabé stránky:

- fluktuace zaměstnanců (odchod na mateřskou dovolenou)
- omezená kapacita prostor komunitních center pro rodinu

- některá z komunitních center pro rodinu nejsou bezbarierová

Příležitosti:

- flexibilita – schopnost reagovat na potřeby cílových skupin
- vznik a fungování Pracovní skupiny pro rodinu Zlínského kraje
- získání finančních zdrojů z EU
- zkvalitnění a zefektivnění práce
- navázání spolupráce s vysílající organizací dobrovolníků
- navázání spolupráce se školami pro vykonávání studentských praxí
- sponzorství
- dobrá pověst komunitních center pro rodinu

Hrozby:

- nedostatek financí pro provoz (rozpočtové provizorium, změna dotační politiky)
- složitá pravidla pro získání a administraci projektů z ESF
- nezájem o služby organizace ze strany některých cílových skupin
- konkurence
- zvyšování nájmů a cen za služby s nájmy spojenými

Silné stránky spatřujeme v kvalitě služeb, v pracovnících a prostorech organizace. Nejtěživější slabou stránkou je vysoká fluktuace zaměstnanců. Příležitosti vidíme především v možnostech získávání finančních prostředků formou sponzorství či grantů. Za významnou příležitost považujeme schopnost reagovat na potřeby cílových skupin. Snižování finančních prostředků v rámci přidělovaných dotací vnímáme jako největší hrozbu organizace.

9.4 Formulace hlavních cílů a plán činnosti

Organizace si vytyčila následující strategické cíle:

- zabezpečit stabilitu organizace – udržet počet programů, počet zaměstnanců, zajistit alespoň minimální zdroje na chod organizace (2010 – 2012)

- systematické zavádění programů otevřeného zařízení s prvky nízkoprahovosti a s rysy komunitní organizace (2010 – 2011)
- zavedení nové služby systematické práce s rodinami ohroženými sociální dysfunkcí (2010 – 2011)
- provoz počítačové učebny rozšířit o službu internetu pro klienty (cílovou skupinu) s doplňkovým programem poradenství v informační gramotnosti obyvatel (2010)
- zajistit pracovní místo odborného pracovníka pro fundraising (2010)
- kvalitněji zajistit PR v organizaci (2010)
- zajištění trvalého vzdělávání pracovníků podle potřeb organizace, a to na úrovni kompetence řídicí, sebeřídicí i personální. K tomuto účelu zabezpečit systematickou přípravu zaměstnanců v programu jejich dalšího vzdělávání, aby byla zabezpečena kvalitní odborná sociální práce s cílovou skupinou (2010 – 2012)
- zajištění pravidelné supervize pro zaměstnance i pro klienty (2010 – 2012)
- během prvního roku tohoto rozvojového plánu se stát přijímací organizací – v rámci dobrovolnické oblasti (2010)
- zvýšení péče o dobrovolné pracovníky (registrované i neregistrované) (2010)
- podílet se a rozvíjet spolupráci v obecních i krajských odborných skupinách (komunitní plány, pracovní skupina pro rodinu apod.) (2010 – 2012)
- spolupracovat s neziskovými organizacemi v regionu při pořádání velkých jednorázových akcí, zejména společenského charakteru (2010 – 2012)
- spolupracovat se školami (univerzita, střední a vyšší odborné) v rámci studentských praxí a burz praxí (2010 – 2012)

Výsledkem realizace dlouhodobých cílů organizace by měl být rostoucí zájem klientů o nové služby, s nimiž se dosud neměli možnost seznámit.

Tento rozvojový plán je platný pro období od 1. 7. 2010 do 31. 12. 2012.

9.5 Strategie k dosažení cíle

Rozvoj organizace se stává úspěšným jen tehdy, když zaměstnanci chápou smysl změn a podporují je. Neméně důležité je, aby se zaměstnanci i dobrovolníci ztotožňovali se strategií organizace.

Strategie organizace DOMINO nachází své uplatnění v době, kdy organizace musí čelit novým nepříznivým podmínkám na trhu prarodinných služeb. Její činnost nespadá do oblasti sociálních služeb dle zákona č. 108/2006 Sb., o sociálních službách, na což neustále naráží zejména v oblasti financování. Navíc musí stále častěji svádět boj o stávající klienty z důvodu rychlého „vyrůstání“ z cílové skupiny. Prvním z nepříznivých dopadů je nemožnost zařazení aktivit do Střednědobého plánu sociálních služeb Zlínského kraje. Druhým nepříznivým dopadem se stává záměr Zlínského kraje podporovat pouze organizace se zaregistrovanými sociálními službami.

V důsledku popsaných nejistot a změn si organizace není jista svou budoucností. Proto vedení organizace formulovalo představu, jak chce v perspektivě tří let změnu realizovat.

Pro situaci posuzovaného zařízení byla zvolena kombinace obecných strategických způsobů:

Tab. 6. Strategické způsoby

	<i>expanze</i>	<i>omezení</i>	<i>stabilizace</i>
<i>produkty</i>	Zavést nové služby a příležitostné aktivity pro rodiny s dětmi.	Dočasně omezit stávající služby pravidelné činnosti.	Zvýšit kvalitu všech služeb s konkurenční nabídkou.
<i>trhy</i>	Nalézt nové klienty.	Dočasně omezit cílovou skupinu děti školního věku.	Udržet dominantní postavení v regionu.
<i>funkce</i>	Zvýšit kapacitu zařízení v centru Otrokovice. V centru Mraveniště vybudovat novou učebnu.		Udržet efektivitu činnosti.

9.6 Finanční plán

Z výroční zprávy organizace z roku 2008 vyplývá, že příjmy organizace činí 5.995.000 Kč. Pro náš návrh počítáme s navýšením rozpočtu o 1.500.000Kč. Příjmy budou i nadále ze státních a obecních dotací, grantů, nadačních fondů, z členských příspěvků. Velkou část příjmů si organizace dokáže sama zabezpečit vlastními výkony. Jedná se o větší polovinu celkových příjmů.

9.7 Řízení a kontrola

Řízení je rozděleno do dvou složek. Rozhodovací složku tvoří pětičlenná správní rada, která rozděluje jednotlivé úkoly mezi osoby výkonné složky. V čele výkonné složky stojí ředitel, který zodpovídá za veškeré řízení organizace a plnění plánů. Kontrolním orgánem je revizní komise tvořená třemi členy.

9.8 Shrnutí

Občanské sdružení DOMINO je v podstatě jedninou krajskou organizací svého druhu. Poskytuje velmi různorodé aktivity realizované v 9 střediscích. Konkurencí pro neziskovou organizaci jsou organizace AKROPOLIS, NEKKY Baby Club, Dětské centrum Beruška, KLOBOUČEK a Centrum pro rodinu Zlín o.s. Jeho silnou stránku spatřuji především v kvalitních lidských zdrojích, v kvalitní nabídce služeb a ve spokojených klientech. Slabé stránky tvoří především fluktuace zaměstnanců a omezená kapacita komunitních center pro rodinu. Příležitosti nabízí získání finančních zdrojů z EU, flexibilita a dobrá pověst komunitních center pro rodinu. Hrozby jsou v nedostatku financí na provoz a možný nezájem o některé služby organizací poskytované.

Hlavní cíle občanského sdružení spatřujeme v zabezpečení stability organizace, zajištění trvalého vzdělávání pracovníků podle potřeb organizace a především pravidelné supervize.

ZÁVĚR

Ve své práci jsem se zaměřila na neziskovou organizaci DOMINO cz, o.s. , ve které jsem vykonávala praxi. Cílem práce bylo popsat prostředí a činnost organizace z pohledu pracovníků. Zaměřila jsem se především na služby, klienty a lidské zdroje.

Organizace nabízí velmi širokou paletu oblíbených a vyhledávaných služeb. Klienti jsou spokojeni a rádi se vracejí, dokonce doporučují služby svým známým a příbuzným.

Z rozhovorů se zaměstnanci vyplynulo, že mají svou práci rádi a že je baví, což se také odráží v přístupu ke klientům. Klienti oceňují individuální přístup i přátelskou atmosféru panující v organizaci. Střediska organizace se neustále vyvíjí, nabídka služeb vzrůstá a dosahuje vyšší kvality.

Další cíl tvořilo zmapování dobrovolníků. Za nejdůležitější výsledky považuji následující fakta. 70% dobrovolníků se podílí především na přípravě a realizaci táborů, 52% dochází do organizace několikrát do roka, kdežto každý týden pouze 22%. Od dobrovolnictví respondenti očekávají především nové zkušenosti a nové kamarády.

Posledním cílem byl návrh strategického plánu organizace. Zde bych zdůraznila silné stránky organizace, kterými jsou kvalitní lidské zdroje a široká nabídka služeb. K slabým stránkám patří omezená kapacita komunitních center pro rodinu. Největší pozitivum vidím v tom, že organizace je schopná zajistit si podstatnou část finančních prostředků sama.

Využití diplomové práce spatřuji v možném využití návrhu strategického plánu organizací, jelikož strategický plán nemá. Také rozhovory s pracovníky poskytují přínosné myšlenky. Výsledky výzkumu mohou také přispět ke zkvalitnění práce s dobrovolníky.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- [1] BAČUVČÍK, R. *Marketing neziskového sektoru*. 1. vyd. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 2006. ISBN 80-7318-436-2.
- [2] BRÁZDILOVÁ, J. *Financování projektů neziskových organizací zlínského kraje ze státního sektoru*. [s. 1.] 2007. Bakalářská práce. Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně.
- [3] ČASTORÁL, Z. *Základy moderního managementu*. 1. vyd. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2009. ISBN 978-80-86723-76-1.
- [4] DRUCKER, P. F. *Řízení neziskových organizací: praxe a principy*. 1. vyd. Praha: Management Press, 1994. ISBN 80-85603-38-1.
- [5] GAVORA, P. *Úvod do pedagogického výzkumu*. 1. vyd. Brno: Paido, 2000. ISBN 80-85931-79-6.
- [6] HANZELKOVÁ, A. a kol. *Strategický marketing: teorie pro praxi*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2009. ISBN 978-80-7400-120-8.
- [7] HABERLEITNER, E., DEISTLER, E., UNGVARI, R. *Vedení a koučování v každodenní praxi. Jak rozvíjet potenciál svých podřízených pracovníků*. 1. vyd. Praha: Grada, 2009. ISBN 978-80-247-2654-0.
- [8] HOFBAUEROVÁ, I. *Dobrovolnictví pro všechny*. [s. 1.] 2008. Diplomová práce. Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně.
- [9] KALKA, R., MÄßEN, A. *Marketing: klíč k rozhodování, co prodávat, komu a jak*. 1. vyd. Praha: Grada, 2003. ISBN 80-247-0413-7.
- [10] KEŘKOVSKÝ, M., DRDLA, M. *Strategické řízení firemních informací: teorie pro praxi*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2003. ISBN 8071797308.
- [11] KLOBOUČEK, [s. 1.] 2009.
- [12] MIOVSKY, M. *Kvalitativní přístup a metody v psychologickém výzkumu*. 1. vyd. Praha: Grada, 2006. ISBN 80-247-1362-4.
- [13] REKTOŘÍK, J. a kol. *Organizace neziskového sektoru - základy ekonomiky, teorie a řízení*. 1. vyd. Praha: Ekopress, 2001. ISBN 80-86119-41-6.
- [14] RŮŽIČKOVÁ, R. *Neziskové organizace: vznik, účetnictví, daně*. 9. vyd. Olomouc: ANAG, 2007. ISBN 978-7263-404-0.

- [15] STEFFEK, P. *Dobrovolníci v neziskových organizacích*. [s. l.] 2005. Bakalářská práce. Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně.
- [16] ŠEDIVÝ, M., MEDLÍKOVÁ, O. *Úspěšná nezisková organizace*. 1. vyd. Praha: Grada, 2009. ISBN 978-80-247-2707-3.
- [17] ŠIKOVÁ, A. *Založení občanského sdružení*. [s. l.] 2007. Bakalářská práce. Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně.
- [18] ŠIMKOVÁ, E. *Management a marketing v praxi neziskových organizací*. 1. vyd. Hradec Králové: Gaudeamus, 2006. ISBN 80-7041-859-1.
- [19] ŠULEŘ, O. *Mnažerské techniky III*. 1. vyd. Olomouc: Rubico, 2003. ISBN 80-85839-90-3.
- [20] ŠVARŤÍČEK, R., ŠEĐOVÁ, K. a kol. *Kvalitativní výzkum v pedagogických vědách*. 1. vyd. Praha: Portál, 2007. ISBN 978-80-7367-313-0.
- [21] TOŠNER, J., SOZANSKÁ, O. *Dobrovolníci a metodika práce s nimi v organizacích*. 2. vyd. Praha: Portál, 2006. ISBN 80-7367-178-6.
- [22] Výroční zpráva 2008 DOMINO cz, o.s. [s. l.] 2008.
- [23] Zákon č. 83/1990 Sb. o sdružování občanů.
- [24] Zákon č. 108/2006 Sb. o sociálních službách.
- [25] Zákon č. 198/2002 Sb. o dobrovolnické službě.
- [26] Zákon č. 586/1992 Sb. o daních z příjmů.
- [27] Interní materiály organizace DOMINO cz, o.s.

ELEKTRONICKÉ ZDROJE

- [28] AKROPOLIS [online]. [cit. 2010-02-10].
Dostupné z www: <<http://www.akropolis-uh.cz>>
- [29] Centrum pro rodinu Zlín o.s. [online]. [cit. 2010-02-10].
Dostupné z www: <<http://www.cpr-zlin.cz>>
- [30] Co je to vlastně dobrovolnictví? [online]. [cit. 2010-04-08].
Dostupné z www: <http://www.dobrovolnik.cz/d_coje.shtml>

[31] Dětské centrum Beruška [online]. [cit. 2010-02-11].

Dostupné z www: <<http://www.beruskazlin.cz/>>

[32] DOMINO [online]. [cit. 2010-01-20].

Dostupné z www: <<http://www.domino-zlin.cz/>>

[33] NEKKY Baby Club [online]. [cit. 2010-02-08].

Dostupné z www: <<http://www.nekky.cz/>>

[34] Woher kommt das Strategische Management? [online]. [cit. 2010-04-14].

Dostupné z www: <<http://www.4managers.de/management/themen/strategisches-management/>>

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

EU	Evropská unie
ESF	Evropský sociální fond
PR	Public Relations

SEZNAM GRAFŮ

Graf 1. Činnosti dobrovolníků	52
Graf 2. Délka působení dobrovolníků v organizaci	53
Graf 3. Jak často dochází dobrovolníci do organizace	54
Graf 4. Očekávání dobrovolníků	55
Graf 5. Příjmy	61
Graf 6. Výdaje	61

SEZNAM TABULEK

Tab. 1. Maticová struktura (Častorál, 2009).....	20
Tab. 2. Činnosti dobrovolníků.....	52
Tab. 3. Délka působení dobrovolníků v organizaci.....	53
Tab. 4. Jak často dochází dobrovolníci do organizace.....	54
Tab. 5. Jak často dochází dobrovolníci do organizace.....	55
Tab. 6. Strategické způsoby.....	67

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha P 1: otázky strukturovaného rozhovoru

Příloha P 2: transkripce záznamu rozhovoru

Příloha P 3: dotazník

Příloha P 4: organizační struktura

PŘÍLOHA P 1: OTÁZKY STRUKTUROVANÉHO ROZHOVORU

1. V jakém středisku organizace pracujete?
Jak dlouho?
2. Na jakou cílovou skupinu se středisko zaměřuje?
Kolik klientů tvoří tuto skupinu?
3. Co je náplní Vaší práce?
Jaký máte pracovní úvazek?
4. Jak se změnilo středisko za dobu co zde pracujete?
Jak vnímáte tyto změny?
5. Napadá Vás nějaká změna, kterou by klienti uvítali?
A co byste uvítal/a Vy?
6. Je podle Vás dostačující materiální vybavení střediska?
Jaké další vybavení byste uvítali?
7. Co si myslíte o spokojenosti klientů se službami?
Jak by se dala spokojenost zvýšit? (nespokojenost změnit)

PŘÍLOHA P 2: TRANSKRIPCE ZÁZNAMU ROZHOVORU

V jakém středisku organizace pracujete? A jak dlouho?

„Takže pracuji v Centru pro rodinu v Uherském Hradišti DOMINO, je to centrum pro rodiny s dětmi. Zaměřujeme se tam na kroužky a aktivity, kde je můžou navštěvovat děti s maminkami, rodiči s prarodiči takže.. a nebo i bez nich.“

Chtěla bych se zeptat jak dlouho zde pracujete?

„Jak dlouho? Čtyři roky.“

Cílovou skupinu jste již zmiňovala. Jsou to tedy rodiny s dětmi

„Ano.“

Kolik klientů tvoří tuto skupinu?

„Kolik klientů? Třeba nás tam navštěvuje týdně? Protože nám se to tam hodně mění. Takže když to veznu na ty kroužky tak denně zhruba... 15 až 20. Takže si to na ten týden spočítejte. Někdy víc někdy míň.“

A klienti jsou stálí, nebo (NV)

„Klienti jsou i stálí, co jsou přihlášení na třeba pololetní kroužky nebo na tu miniškolku, máme stále klienty, kteří chodí třeba dva roky, protože to má posloupnost od klubíček, kde je kroužek vlastně od jednoho roku až po předškoláky jo a tady ty přípravky..až po školní věk, takže stálí i nestálí, kteří vyzkouší kroužek a pak už je třeba nevidíme.“

Co je náplní Vaší práce?

„Já jsem vedoucí tohoto centra, takže.. řídím vlastně veškeré kroužky, miniškolku, papíry, přihlášky, organizační věci, informuju rodiče v různých záležitostech.“

Jaký máte pracovní úvazek?

„Plný.“

Jak se změnilo středisko za dobu co zde pracujete?

„V Uherském Hradišti jde to postupně lépe a lépe, protože v Hradišti se to teprve rozjíždí pomaličku, takže prakticky si myslím že poslední rok se to dostává víc do podvědomí rodičů, takže potenciál je tam veliký v tom Hradišti, takže ještě je co zdokonalovat.“

Takže když bych zeptala jak vnímáte tyto změny? Pozitivně (NV)

„Pozitivně, určitě. Ohlas je.“

Napadá vás nějaká změna, kterou by klienti uvítali?

„..hmmm.. tak.. změna.. no máme v plánu.. je to teda, to jsou spíš takové věci jako že zvětšíme šatnu pro kočárky. Je tam malá šatna takže ty kočárky se tam tlačí. Určitě šatny pro bundičky a takové, ale zlepšení jinak..“

Je to jakoby i požadavek ze strany maminek (NV)

„Ano, ano.“

A co byste uvítala Vy, nebo vaše kolegyně?

„Co bychom uvítaly.. asi soukromou zahradu pro děti, nějaké malé hřišťátko, protože my si chodíme hrát vedle do parku, dá se to, jo.. když vymýšlíme aktivity na ven, ale bylo by to vhodnější pro tu miniškolku třeba.“

Takže Vám úplně chybí nějaká zahrada (NV)

„Hmm, venkovní, no.“

Jaké je podle Vás materiální vybavení střediska? Je dostačující?

„Myslím si, že je, že nezanedbává nějak prospěchu dětí, určitě ne.“

Je něco z vybavení, co byste si přáli, nebo s čím by si děti rády hrály?

„Máme v plánu, co jsme dostali teď dotace, tak máme tam bazén s míčky, ale je jich tam málo, takže určitě víc míčků, nějaké tunely, průlezky na tu opičí dráhu, protože to děti baví. Takže něco takového určitě jo.“

Co si myslíte o spokojenosti klientů se službami?

„Myslím si že ano, protože maminky se opakovaně třeba vrací a vedou další kamarádky, že máme.. dobré ceny za kroužky, jo je tam ty dvě tři stovky určitě máme nižší... teď sem se trošku zasekla (smích) jak byla ta otázka ještě jednou.“

Co si myslíte o spokojenosti klientů se službami? Jestli jsou spokojení.

„Jsou spokojení hlavně tady to na takové lidské..více o komunikaci, o té osobní jo..sympatie, jo že když navážu dobrý vztah s klientem, takže..třeba já nevím. Vede brášku maminka do kroužku. Miminko dole že pláče. Má malé a prostě pro mě není problém, abych já pohlídala malého, maminka si dodělala třeba práci nahoře. Jo že je to takové na osobní té úrovni a že se tam maminky cítí dobře, že je tam taková rodinná atmosféra.“

Je tam i individuální přístup, jestli to chápu správně.

„Ano, ano na tom si zakládáme.“

Myslíte si, že by se spokojenost klientů dala ještě nějak zvýšit?

„No.. určitě jo, ale my se snažíme, aby rodiče byli spokojení. Třeba já jsem měla jenom ranní klubíčka. To jsou psychomotorická cvičení pro děti od jednoho roku a mají úspěch. A maminky si přály aby byla i odpolední, protože některým se to dopoledne nehodí časově. Takže jsme se snažili, aby se daly udělat i odpolední kroužky ty klubíčka třeba. Takže zase my s nimi komunikujeme co se jim líbí, co se jim nelíbí, co bychom změnili a my to potom zkusíme na poradě se nějak dohodnout, společně upravit.“

A pokud je to možné tak se snažíte vyjít vstříc klientům.

„Ano určitě.“

Děkuji za rozhovor.

(NV) = nedokončená věta

PŘÍLOHA P 3: DOTAZNÍK

Dobrý den,

jsem studentka Sociální pedagogiky na Univerzitě Tomáše Bati ve Zlíně. Chtěla bych Vás tímto požádat o vyplnění dotazníku, který je určen dobrovolníkům organizace DOMINO cz, o. s. Dotazník je zcela anonymní. Získané informace budou sloužit pouze ke studijním účelům jako podklad pro diplomovou práci.

Za vyplnění dotazníků děkuji.

Marcela Vávrová

1. Pohlaví: žena muž

2. Věk:

3. Jak dlouho se věnujete dobrovolnické činnosti v organizaci DOMINO?

- | | |
|-----------------|------------------|
| a) méně než rok | b) rok |
| c) 2 roky | d) 3 roky a více |

4. Kdo/co Vás přivedlo k této činnosti?

- | | |
|---------------|---------------|
| a) kamarád/ka | b) rodina |
| c) škola | d) jiné |

5. Co jste očekával/a od dobrovolnictví v organizaci?

.....

.....

.....

6. Je realita odlišná od Vašich představ?

- | | |
|--------|-------|
| a) ano | b) ne |
|--------|-------|

Pokud ano, jak?

.....
.....

7. V jakém středisku organizace pracujete?

- a) Komunitní centrum pro rodinu a mládež b) Centrum volného času dětí a mládeže
c) Dětský klub cestovatelů d) Taneční škola pro děti a mládež

8. Jaké druhy činností vykonáváte?

.....
.....
.....

9. S jakými klienty pracujete? (věk, počet)

.....
.....

10. Jak často docházíte do organizace?

- a) každý týden b) několikrát do měsíce
c) jednou nebo dvakrát měsíčně d) několikrát do roka

11. Baví Vás tato práce?

- a) ano b) ne c) nevím

12. Je něco, co byste změnil/a v organizaci? Co a proč?

.....
.....
.....

13. Budete i dále spolupracovat s organizací DOMINO?

- a) ano b) ne c) nevím

PŘÍLOHA P 4: ORGANIZAČNÍ STRUKTURA

