

Univerzita Pardubice

Fakulta ekonomicko-správní

**Ekonomika a management aktivit časopisu Nový Prostor jako specifického
druhu organizace**

Lucie Hruběšová

**Bakalářská práce
2016**

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Lucie Hrubešová**
Osobní číslo: **E13172**
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Management podniku: Management malých a středních podniků**
Název tématu: **Ekonomika a management aktivit časopisu Nový Prostor jako specifického druhu organizace**
Zadávající katedra: **Ústav správních a sociálních věd**

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

Cílem práce je analyzovat procesy společensky prospěšného projektu prodeje časopisu Nový Prostor. Analýza se orientuje jak na hlavní organizaci, která tuto činnost provozuje, tak na ty sekundární, které s organizací pracují externě a její služby zprostředkovávají. V neposlední řadě se analýza zaměří na samotné prodeje časopisu.

Osnova:


- Základní pojmy.
- Práce a její význam.
- Nový prostor.
- Empirická sonda.

Rozsah grafických prací: —
Rozsah pracovní zprávy: cca 35 stran
Forma zpracování bakalářské práce: tištěná/elektronická
Seznam odborné literatury:


BAČUVČÍK, Radim. Marketing neziskových organizací. Zlín: VeRBuM, 2011, 190 s. ISBN 978-80-87500-01-9.
BOUKAL, Petr. Fundraising pro neziskové organizace. 1. vyd. Praha: Grada, 2013, 260 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4487-2.
PRŮDKOVÁ, Táňa a Přemysl NOVOTNÝ. Bezdomovectví. 1. vyd. Praha: Triton, 2008, 93 s. ISBN 978-807-3871-000.
STEJSKAL, Jan, Helena KUVÍKOVÁ a Kateřina MAŤÁTKOVÁ. Neziskové organizace - vybrané problémy ekonomiky: se zaměřením na nestátní neziskové organizace. Vyd. 1. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2012, 169 s. ISBN 978-80-7357-973-9.
TICHÝ, Michal. Práce se sociálně neadaptovanými klienty. Vyd. 1. Ostrava: Ostravská univerzita v Ostravě, 2007, 79 s. ISBN 978-807-3683-108.

Vedoucí bakalářské práce: **Mgr. Jan Mandys, Ph.D.**
Ústav správních a sociálních věd

Datum zadání bakalářské práce: **29. září 2015**
Termín odevzdání bakalářské práce: **29. dubna 2016**


doc. Ing. Renáta Myšková, Ph.D.
děkanka

L.S.


doc. Ing. Marcela Kožená, Ph.D.
vedoucí ústavu

V Pardubicích dne 29. září 2015

PROHLÁŠENÍ

Prohlašuji, že jsem tuto práci vypracovala samostatně. Veškeré literární prameny a informace, které jsem v práci využila, jsou uvedeny v seznamu použité literatury.

Byla jsem seznámena s tím, že se na moji práci vztahují práva a povinnosti vyplývající ze zákona č. 121/2000 Sb., autorský zákon, zejména se skutečností, že Univerzita Pardubice má právo na uzavření licenční smlouvy o užití této práce jako školního díla podle § 60 odst. 1 autorského zákona, a s tím, že pokud dojde k užití této práce mnou nebo bude poskytnuta licence o užití jinému subjektu, je Univerzita Pardubice oprávněna ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložila, a to podle okolností až do jejich skutečné výše.

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v Univerzitní knihovně.

PODĚKOVÁNÍ:

Tímto bych ráda poděkovala svému vedoucímu práce Mgr. Janu Mandysovi Ph.D. za jeho odbornou pomoc, cenné rady a poskytnuté materiály, které mi pomohly při zpracování bakalářské práce. Také bych ráda poděkovala paní Dagmar Kocmánkové a organizaci SKP – CENTRUM, o.p.s. v Pardubicích za poskytnuté informace.

ANOTACE

V této bakalářské práci je obecně pojednáno o problematice nestátních neziskových organizací, konkrétně pak o zapsaném spolku Nový Prostor. V rámci teoretické části si vymezíme základní pojmy týkající se neziskových organizací, právní rámec zapsaného spolku, zdroje financování a způsob hospodaření neziskových organizací a v neposlední řadě pojem bezdomovectví. Přes tyto pojmy se plynule dostaneme až do empirické části práce, kde se zaměříme na analýzu organizace Nový Prostor z několika úhlů pohledu.

KLÍČOVÁ SLOVA

Nestátní nezisková organizace, Nový Prostor, zapsaný spolek, bezdomovectví, financování nestátních neziskových organizací, management

TITLE

Economic and management analysis of Nový Prostor journal as representative of specific type of organization

ANNOTATION

This thesis addresses the issue of nongovernment non-profit organizations with focus on specific institution called Nový Prostor. Theoretical part of this paper focuses on essential terminology with respect to the non-profit organizations as well as the legal framework of the incorporated institution; the sources of financing and the way the organisation operates with its resources are also discussed. It aims to describe the problematics of homelessness as well. The empirical part elaborates on the analysis of the Nový Prostor organization from different perspectives.

KEYWORDS

Nongovernment non-profit organization, Nový Prostor, incorporated institution, homelessness, financing of nongovernment non-profit organizations, management

OBSAH

Úvod.....	10
1 VYMEZENÍ POJMŮ.....	11
1.1 ČLENĚNÍ NÁRODNÍHO HOSPODÁŘSTVÍ PODLE PESTOFFA	11
1.2 NESTÁTNÍ NEZISKOVÁ ORGANIZACE.....	12
1.3 POJEM MANAGEMENT	14
1.4 POJEM PRÁCE.....	15
2 OBČANSKÉ SDRUŽENÍ, NOVĚ SPOLEK.....	18
2.1 ZÁKONNÁ ÚPRAVA EXISTENCE SPOLKŮ	18
2.1.1 Založení spolku	19
2.1.2 Zánik spolku.....	19
3 FINANCOVÁNÍ NESTÁTNÍCH NEZISKOVÝCH ORGANIZACÍ	21
3.1 VÍCEZDROJOVOST.....	21
3.2 SAMOFINANCOVÁNÍ.....	23
3.3 FUNDRAISING	23
3.4 NEZISKOVOST.....	25
3.5 OSVOBOZENÍ OD DANĚ	26
4 KOMPETENCE MANAŽERŮ V SOCIÁLNÍCH SLUŽBÁCH	28
4.1 OSOBNOSTÍ STRUKTURA A VÝKONOVÁ MOTIVACE U MANAŽERŮ NEZISKOVÝCH ORGANIZACÍ A MANAŽERŮ V PODNIKATELSKÉM PROSTŘEDÍ.....	33
5 BEZDOMOVECTVÍ.....	37
5.1 POČTY BEZDOMOVců A STRUKTURA BEZDOMOVECKÉ POPULACE V ČESKÉ REPUBLICE	38
5.2 DŮVODY VZNIKU BEZDOMOVECTVÍ.....	40
6 NOVÝ PROSTOR.....	41
6.1 VZNIK SPOLKU NOVÝ PROSTOR.....	41
6.2 CÍLE A POSLÁNÍ ORGANIZACE.....	42
6.3 CÍLOVÁ SKUPINA	43
6.4 KODEX PRODEJCE	45
6.5 NÁKUP A PRODEJ ČASOPISŮ	45
6.6 PARTNERSKÉ ORGANIZACE	46
6.7 VÝVOJ HOSPODAŘENÍ	51
6.8 ANALÝZA PRODEJE	54
6.9 SWOT ANALÝZA	58
ZÁVĚR	62
ZDROJE	64

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1 Odhad počtu nebydlících osob	39
Tabulka 2 Odhad osob ohrožených ztrátou	40
Tabulka 3 Počet prodejců v Praze	57
Tabulka 4 SWOT analýza organizace Nový Prostor	58

SEZNAM ILUSTRACÍ

Obrázek 1 Pestoffův čtyřsektorový trojúhelníkový model národního hospodářství	11
Obrázek 2 Vývoj věkové struktury obyvatelstva	17
Obrázek 3 Vývoj počtu absolventů nepokračujících v dalším studiu do roku 2015 (v tis.).....	17
Obrázek 4 Graf znázorňující vývoj výsledku hospodaření před zdaněním.....	52
Obrázek 5 Graf znázorňující výtěžky z veřejných sbírek.....	54
Obrázek 6 Graf znázorňující počet prodaných časopisů celkem.....	55
Obrázek 7 Graf znázorňující vývoj počtu prodejců v Praze.....	56

SEZNAM ZKRATEK A ZNAČEK

ČR	Česká republika
Sb.	Sbírka zákonů
NP	Nový Prostor
NNO	nestátní nezisková organizace
BSC	Balanced Scorecard
CAF	The Common Assessment Framework
o. p. s.	obecně prospěšná společnost
z. s.	zapsaný spolek

ÚVOD

Během studia na obchodní akademii a následně na Univerzitě Pardubice, kde autorka studovala ekonomický obor, se neustále učila jak založit prosperující podnik, který svou činnost provádí za účelem zisku. Postupně se jí však vkrádala do hlavy myšlenka „A jak to dělají neziskové organizace?“. Chtěla zjistit, co je motivuje k vytváření hodnot, z čeho financují svoje aktivity, jak to celkově může fungovat. Během studia v Pardubicích si všimla pána, který pravidelně stojí na jednom místě a drží v ruce časopis, začala tedy zjišťovat, proč to dělá, co to je za časopis a k čemu slouží. A tak se zrodila myšlenka psát bakalářskou práci na téma Nový Prostor.

Nový Prostor je čtrnáctideník, jehož prodejci jsou lidé v sociální tísní, osoby bez přístřeší a lidé ohrožení sociálním vyloučením, kterým nabízí si vydělat peníze prodejem časopisů v období, kdy se nemohou uplatnit na trhu práce.

Cílem práce je analyzovat procesy společensky prospěšného projektu prodeje časopisu Nový Prostor. Analýza se orientuje jak na hlavní organizaci, která tuto činnost provozuje, tak na ty sekundární, které s organizací pracují externě a její služby zprostředkovávají. V neposlední řadě se analýza zaměří na samotné prodejce časopisu. Organizace pomocí prostřednictvím prodeje časopisu totiž simuluje reálný pracovní poměr s celou řadou běžných pravidel a je nezbytné sledovat a vyhodnocovat, jak cílová skupina tyto pravidla dodržuje a jak je vnímá z pozice kvazi zaměstnance.

Cílem teoretické části je vymezení pojmů, které se prolínají napříč celou bakalářskou prací, dále si ukotvíme právní rámec spolků, zjistíme možné způsoby financování neziskových organizací, nezapomeneme ani na kompetence manažerů v sociálních službách a jak se liší od manažerů v podnikatelském sektoru a v neposlední řadě se zaměříme na pojem bezdomovectví, na jeho příčiny a počty bezdomovců v České republice.

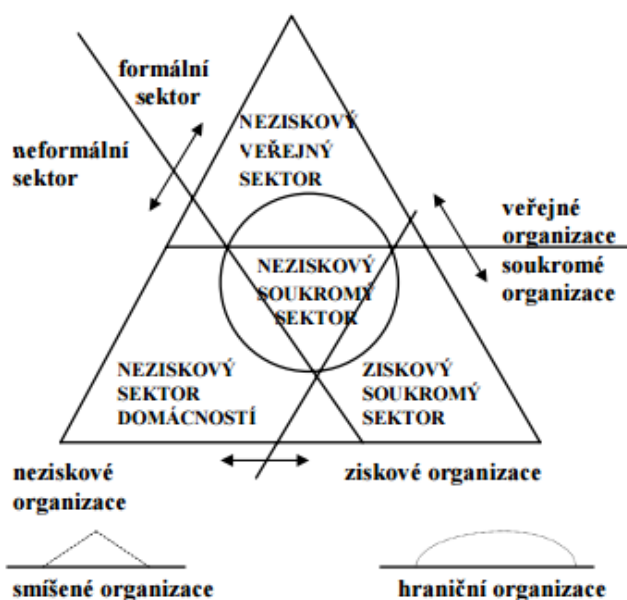
V praktické části se budeme věnovat pouze časopisu Nový Prostor, jak vznikl, jaké jsou jeho cíle a poslání, kdo je jeho cílovou skupinou, jak fungují nákupy a prodeje časopisů a co prodejci musejí dodržovat. Dále se zaměříme na partnerské organizace Nového Prostoru, na hospodaření hlavní organizace, zanalyzujeme také vývoj prodeje a samotné prodejce, na konec sestavíme SWOT analýzu.

1 VYMEZENÍ POJMŮ

Pro začátek si objasníme základní pojmy, které provázejí úvahy celé práce. Nejprve si vymežíme neziskový sektor pomocí švédského ekonoma Pestoffa a jeho čtyřsektorového trojúhelníku. Dále si vymežíme pojem nestátní nezisková organizace, pojem práce a na závěr si oživíme pojem management, který se bude týkat části kompetence manažerů.

1.1 ČLENĚNÍ NÁRODNÍHO HOSPODÁŘSTVÍ PODLE PESTOFFA

Tento model nám nejlépe vysvětlí a obrazově znázorní části sektorů národního hospodářství. Pomocí něho také zjistíme, kde se nachází neziskový sektor, kterému se v této práci budeme věnovat.



Obrázek 1 Pestoffův čtyřsektorový trojúhelníkový model národního hospodářství

Zdroj: [34]

Švédský ekonom Victor A. Pestoff rozděluje národní hospodářství na čtyři sektory, a to na základě tří kritérií [30]:

- podle kritéria financování provozu a rozvoje na sektor ziskový a neziskový,
- podle kritéria vlastnictví na sektor soukromý a veřejný,
- podle míry formalizace na sektor formální a neformální.

Jeho čtyřsektorový trojúhelníkový model národního hospodářství obsahuje [30]:

- I. ziskový soukromý sektor,
- II. neziskový veřejný sektor,
- III. neziskový soukromý sektor,
- IV. neziskový sektor domácností.

Soukromý neziskový sektor lze chápat jako část neziskového sektoru. Právě tento sektor je omezen kružnicí v Pestoffově schematickém rozdělení, přičemž je v něm navíc možné rozlišit organizace, které se nacházejí uvnitř prostředního trojúhelníku [35]:

- spolky včetně odborů, nadace, nadační fondy, obecně prospěšné společnosti, politické strany a hnutí, církve a náboženské společnosti, církevní právnické osoby, a dále tzv. hraniční organizace [35]:
 - se sektorem domácností – společenství vlastníků jednotek (bytových),
 - s veřejným sektorem – profesní komory, veřejné vysoké školy,
 - se ziskovým sektorem – obchodní společnosti, družstva.

Tento model je pouze ilustrativní, avšak vhodný pro lepší orientaci v této problematice. Mezi subjekty národního hospodářství není takto ostrá hranice, subjekty se mohou navzájem prolínat [30].

1.2 NESTÁTNÍ NEZISKOVÁ ORGANIZACE

Neziskové organizace se řadí do soukromého neziskového sektoru, který se také nazývá „třetí sektor“, je to pozice mezi trhem (cíl dosahování zisku) a státním sektorem. Při zařazování do sektorů, můžeme najít i název „neziskový sektor“, kdy je kladen důraz na vytváření přímého užitku (zisk se nerozděluje mezi vlastníky, správce nebo zakladatele, ale je vkládán zpět do organizace k rozvoji nebo plnění jejích cílů). Dále se můžeme setkat s označením „nestátní (nevládní) sektor“, v tomto případě organizace kladou důraz na fungování bez pomoci vlády [39].

Z výše uvedeného nám vyplývá, že nestátní nezisková organizace, dále jen NNO, je takovou organizací, která působí bez pomoci státu (nestátní) a zároveň s cílem uspokojení přímého užitku, bez cíle vytvářet zisk (nezisková) [36].

Podle světových autorů L. M. Salamona a H. K. Anheiera nestátní neziskový sektor je soubor všech nestátních neziskových organizací, které musí splňovat následující kritéria [36]:

1. musí být do určité míry institucionalizované (formálně uspořádaný subjekt);
2. musí být oddělena od státní správy (ve vedení NNO nesmějí být státní úředníci), a zároveň nemůže mít výraznou podporu ze strany státu, i když je dovoleno financování z veřejných zdrojů;
3. pokud NNO vytvoří svou činností zisk, nesmí ho přerozdělit mezi své zakladatele, vlastníky, či správce. Musí ho použít na opětovné získání cíle dané organizace;
4. musí být schopna řídit samu sebe, mít svá vlastní pravidla a ne být nikým ovládána zvenčí, tedy být samosprávný a autonomní subjekt;
5. NNO musí být dobrovolně založena. Nesmí vzniknout na základě nařízení státní moci.

Nestátní neziskový sektor zastává několik základních funkcí, a to [9]:

- **funkci ekonomickou** – kdy tento sektor svým začleněním do koloběhu výrobních faktorů, zboží a služeb má nezanedbatelný národohospodářský význam. Působí tak například jako producent a spotřebitel statků, zaměstnavatel atd.;
- **funkci sociální**, která zahrnuje:
 - funkci servisní – poskytování specifických statků,
 - funkci participační – uspokojování různých potřeb, sdružování se, aktivní podílení se na činnosti dané organizace a také zapojení se do života společnosti.
- **funkci politickou**, která zahrnuje:
 - funkci ochránářskou – chrání jednotlivce i skupiny obyvatel před porušováním základních lidských práv;
 - funkci demokratizační – má mimořádný přínos k rozvoji demokracie, dává lidem možnost ovlivnit veřejnou politiku i veřejné mínění.

Přednosti a nedostatky neziskového soukromého sektoru

Přednosti [46]:

- jejich existencí a aktivitami přispívají ke značným úsporám veřejných výdajů;

- zajišťují statky, které není schopen zajistit ani tržní, ani veřejný sektor v dostatečném množství a kvalitě;
- uspokojují specifické potřeby konkrétních skupin obyvatel – menšin či rizikových skupin, např. dětí, starých lidí, bezdomovců či handicapovaných;
- díky absenci byrokratických principů a omezené velikosti efektivně zajišťují požadované statky v odpovídající kvalitě;
- projevuje se zde vyšší vzájemná důvěra mezi stranami (obě dvě strany sledují jiné cíle, než je maximalizace zisku)
- věnují zvláštní pozornost svým členům, vkládají do nich odpovědnost při řešení jejich cílů;
- pružně a operativně reagují na měnící se požadavky;
- podporují rozmanitost a různorodost odlišných názorů.

Nedostatky [46]:

- projevuje se zde zvýšená nestabilita a nejistota vzhledem k závislosti na specifických způsobech a metodách financování;
- mohou se u managementu projevovat negativní charakterové vlastnosti;
- nedostatek lidských či materiálních zdrojů pro realizaci poslání určitých organizací, zejména pro řešení závazných a obsáhlých problémů;
- aktivity neziskových organizací jsou často zaměřeny pouze na vybrané atraktivní problémy či problémy malé omezené skupiny obyvatel.

Nestátních neziskových organizací je v porovnání se státními organizacemi podstatně více. NNO jsou organizovány z vlastní iniciativy zejména fyzických osob a naplňují právo sdružovat se. Existují však i NNO, které jsou založeny zákonem a představují tak průnik nestátních a státních neziskových organizací, podle Pestoffa jde o smíšené či hraniční organizace (příkladem tohoto průniku mohou být například vysoké školy založené zákonem, které jsou však řízené vlastní samosprávou) [40].

1.3 POJEM MANAGEMENT

Etymologie tento pojem odvozuje od slova *manum agere* vést za ruku. V italštině vzniklo podobné slovo *managgio*, jehož význam je vedení, ovládání. V angličtině pak zdomácněl v podobě *manage* (vést, řídit) nebo jako *management* (vedení, řízení). Významově v sobě zahrnuje jak proces a činnosti, tak i vykonavatele této činnosti. Management je mechanismus

řízení organizací a činností, které v něm vykonávají řídicí profesionální pracovníci – manažeři. Management představuje také systém teoretických a praktických řídicích znalostí a dovedností [10].

K nezbytným činnostem manažerů patří [16]:

- výzkumná šetření, analýza situace, podmínek, vnitřních a vnějších možností, aj.;
- vytváření vizí a rozhodování o cílech, úkolech, prioritách, plánech;
- organizování, tj. přidělování úkolů a zdrojů, koordinace činností;
- řízení lidí, jejich usměrňování při plnění úkolů;
- kontrola – sběr, vyhodnocování informací a srovnání s cílovým stavem;
- komunikace, která prostupuje všemi výše uvedenými činnostmi.

Management podnikatelských a management nepodnikatelských organizací má ve své podstatě stejný význam – naplňuje vize a z nich vycházející cíle organizace, řídí se stejnými principy. Hlavní rozdíl je v jejich poslání ve společnosti. Zatímco podnikatelské organizace musí zhodnotit vložený kapitál, nepodnikatelské organizace jsou zaměřeny na společenský prospěch, na aktivní řešení sociálních problémů občanů zejména ve svém okolí [17].

Nepodnikatelské organizace musí stejně jako podnikatelské subjekty, mít [17]:

- jasné a jednoznačně definované cíle svého působení;
- dobře specializované procesy, umožňující účelný a efektní postup k definovaným cílům;
- přesně vymezené oblasti zodpovědnosti a pravomocí jednotlivých odborně způsobilých pracovníků, podílejících se na provádění těchto procesů;
- schopné a kompetentní vedoucí pracovníky (manažery), kteří dokáží motivovat způsobilé pracovníky k vynikajícím výsledkům.

Za hlavní odlišnosti jsou považovány jinak nastavené cíle, kultura organizace a klima vycházející z jiných institucionálních a aspiračních hodnot [31].

1.4 POJEM PRÁCE

Pojem práce z pohledu práva lze vymezit jako uvědomělou a cílevědomou lidskou činnost zaměřenou na dosažení užitečného výsledku. Předmětem zájmu pracovního práva ovšem nejsou a nemohou být vztahy vznikající při výkonu jakékoli práce. Objektem pracovního práva je pouze práce závislá, která bývá také označována jako námezdní či nesamostatná,

v souvislosti s níž existuje potřeba stanovit pravidla, která jednak umožňují osobě práci zadávající (zaměstnavateli) pracovní proces řídit a organizovat, a jednak zabezpečují osobě práci vykonávající (zaměstnanci) určitou míru ochrany v kontextu garance základních a přirozených lidských práv, především práva na život, zdraví, lidskou důstojnost a soukromí [41].

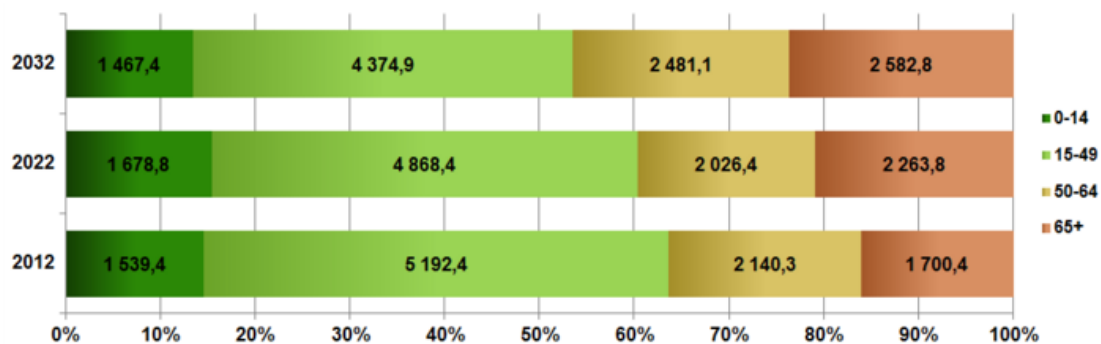
Práce z pohledu ekonomie patří mezi výrobní faktory, kde na trhu práce v roli poptávajícího vystupují firmy a v roli nabízejícího domácnosti. Pro většinu domácností představují odměny za práci jediný významný zdroj příjmu. Proto se klade na rozbor trhu práce velký důraz, a to jak v ekonomických, tak v sociálních souvislostech [50].

Co ovlivňuje trh práce

Poptávka po pracovnících je zásadně ovlivňována strukturou ekonomiky. Zaměstnavatelé by preferovali větší podíl absolventů se středním odborným vzděláním a často kriticky hodnotí každoroční zvyšování počtu zájemců o vysokoškolské studium. Zachování nebo dokonce růst podílu učňů by však vedl k zachování průmyslu, kdy podniky potřebují především montážní dělníky a díky malému počtu kvalitních vysokoškoláků zde nemohou v dostatečné míře rozvíjet aktivity s vyšší přidanou hodnotou [6].

Požadavky podniků na trh práce odrážejí ve velké míře jejich aktuální potřeby. Systém vzdělávání však takto rychle reagovat nemůže, a protože změny v něm mají několikaletý horizont, musí brát v úvahu i širší souvislosti. Poptávku firem po zaměstnancích a vznik a zánik pracovních míst ovlivňuje celá řada trendů, které mají často svůj původ v jevech globální ekonomiky a jejich důsledek pro trh práce je nepřímý. Důležité není jen to, co podniky na trhu chtějí dělat, avšak také to, zda jim to jejich konkurence dovolí a jak jejich podnikání ovlivní vnější faktory [6].

Například, česká ekonomika a trh práce se budou muset v příštích letech přizpůsobit situaci, kdy počet absolventů přicházejících na trh práce významně poklesne. V mnoha případech tak trh práce nezíská dostatečnou náhradu za pracovníky odcházející do důchodu. Ve většině odvětví české ekonomiky se bude zvyšovat průměrný věk zaměstnanců. Na trhu práce budou chybět pracovníci pro stále větší okruh profesí. Zaměstnavatelé budou muset přizpůsobovat pracovní procesy v podnicích i samotnou náplň práce pro jednotlivá pracovní místa, kdy mezi zaměstnanci budou osoby ve věkové skupině 50 a více let tvořit podstatnou část celkového počtu pracovníků. Podrobněji na obrázku níže [6].

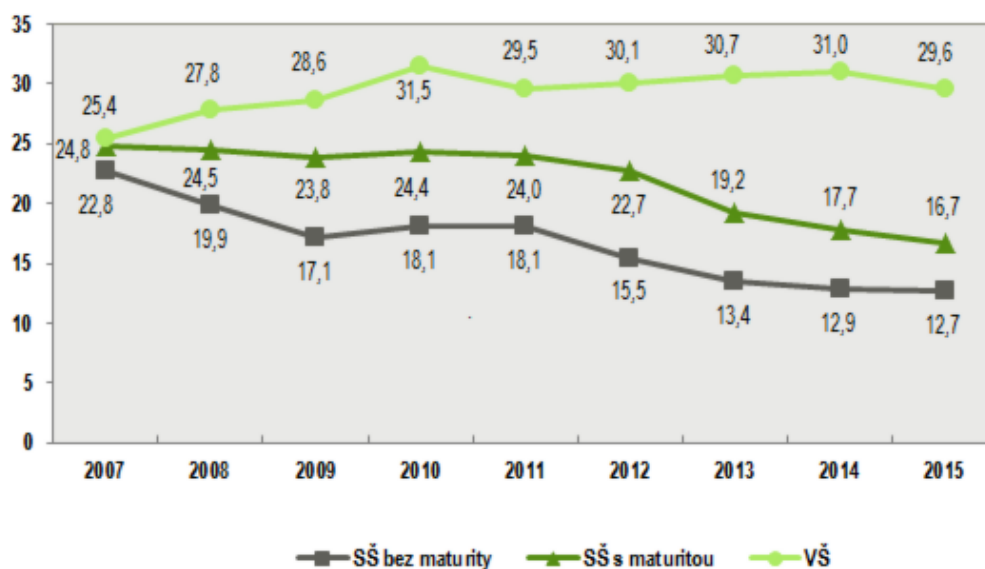


Obrázek 2 Vývoj věkové struktury obyvatelstva

Zdroj: [6]

Dalším významným faktorem, který ovlivní trh práce, mohou být samotné preference zájemců o studium, studentů a absolventů. Pro nové generace, které vstupují na trh práce přibližně od roku 1998 až do roku 2020, platí již výrazně odlišné preference, životní styl a cíle, které ovlivňují rozhodování o volbě povolání. Tyto odlišnosti jsou ve velké většině ohrožením pro klasická průmyslová odvětví a profese, protože jsou touto generací vnímány mnohem více kriticky – jako málo perspektivní, nízko odměňované, nezajímavé a málo prestižní [6].

Jedním z důsledků tohoto trendu je změna struktury absolventů z hlediska jejich vzdělání. V období zachyceném na obrázku 3 dojde k úbytku počtu absolventů učebních oborů bez maturity (jejich podíl na celkovém počtu absolventů vstupujících na pracovní trh se v průběhu sledovaného období sníží z 31 % na 21 %), naopak podíl absolventů s terciárním vzděláním vzroste z 35% na 50 % [6].



Obrázek 3 Vývoj počtu absolventů nepokračujících v dalším studiu do roku 2015 (v tis.)

Zdroj: [6]

2 OBČANSKÉ SDRUŽENÍ, NOVĚ SPOLEK

Tento druh NNO je nejtypičtější. Občanská sdružení, respektive spolky, plně respektují přání občanů na sdružování a seberealizaci. Jeho založení je administrativně nenáročné, laciné i rychlé. Záleží pouze na samotných občanech, s jakým cílem svůj spolek založí. Často je zakládán velmi účelově a to k obraně vlastních zájmů (např. odpůrci kácení stromů se spolčí a rozhodnou se zabránit pokácet další vzácný strom v jejich okolí, po splnění cíle toto sdružení může zaniknout) [40].

2.1 ZÁKONNÁ ÚPRAVA EXISTENCE SPOLKŮ

Existenci a založení občanského sdružení do konce roku 2013 upravoval zákon č. 83/1990 Sb. o sdružování občanů, nyní nově od 1. ledna 2014 jsou občanská sdružení automaticky brány za spolky a upraveny novým občanským zákonem (ČÁST PRVNÍ, Hlava II., Díl 3, Oddíl 2, Pododdíl 2). V dalších částí budeme používat pouze označení spolek.

Nový občanský zákon ustanovil spolek, takto [32]:

- alespoň tři osoby vedené společným zájmem mohou založit k jeho naplňování spolek jako samosprávný a dobrovolný svazek členů a spolčovat se v něm. Vytvoří-li spolky k uplatňování společného zájmu nový spolek jako svůj svaz, vyjádří v názvu nového spolku jeho svazovou povahu;
- nikdo nesmí být nucen k účasti ve spolku a nikomu nesmí být bráněno vystoupit z něho. Členové spolku neručí za jeho dluhy;
- název spolku musí obsahovat slova "spolek" nebo "zapsaný spolek", postačí však zkratka "z. s.";
- hlavní činností spolku může být jen uspokojování a ochrana těch zájmů, k jejichž naplňování je spolek založen. Podnikání nebo jiná výdělečná činnost hlavní činností spolku být nemůže. Vedle hlavní činnosti může spolek vyvíjet též vedlejší hospodářskou činnost spočívající v podnikání nebo jiné výdělečné činnosti, je-li její účel v podpoře hlavní činnosti nebo v hospodárném využití spolkového majetku. Zisk z činnosti spolku lze použít pouze pro spolkovou činnost včetně správy spolku.

2.1.1 Založení spolku

Spolky jsou zakládána pomocí stanov a jejich registrací. Pro založení je zapotřebí vytvořit přípravný výbor o nejméně tři lidí, z nichž je alespoň jeden starší 18 let. Formát stanov není jednotně určen žádným předpisem, jejich podrobnost závisí na složitosti struktury zakládaného spolku a také na jeho předmětu plánované činnosti. Podle zákona však musejí minimálně obsahovat [32]:

- název spolku (musí kromě názvu obsahovat také označení „spolek“ nebo „zapsaný spolek“, lze zapsat pouze zkratku z. s.);
- sídlo spolku;
- účel spolku;
- práva a povinnosti členů spolku;
- určení statutárního orgánu.

Návrh registrace musí podle zákona obsahovat [17]:

- podpisy členů přípravného výboru;
- jména, příjmení, data narození a bydliště těchto osob;
- označení toho člena výboru, který je určen jako zmocněnec pro jednání jménem výboru;
- text stanov ve dvou vyhotoveních.

Návrh registrace se podává písemně Ministerstvu vnitra ČR (odbor všeobecné správy, oddělení volební a sdružování, úsek sdružování, Náměstí Hrdinů 3, 140 21 Praha 4). Může se poslat poštou, nebo podat do podatelny osobně. Má-li návrh vady, ministerstvo na to do pěti dnů upozorní přípravný výbor, jinak zahájí řízení [17].

2.1.2 Zánik spolku

Soud zruší spolek s likvidací na návrh osoby, která na tom má oprávněný zájem, nebo i bez návrhu v případě, že spolek, ač byl na to soudem upozorněn,

- a) vyvíjí činnost zakázanou v § 145,

Tento paragraf ujednává o zákazu založit právnickou osobu, která má za účel porušení práva nebo dosažení nějakého cíle nezákonným způsobem (např. omezení osobních, politických nebo jiných práv osob, rozněcování nenávisti a nesnášenlivosti, podpora násilí). Zakazuje také založit právnickou osobu ozbrojenou nebo

s ozbrojenými složkami, povoluje pouze držení zbraní a užívání zbraní pro sportovní nebo kulturní účely či k myslivosti [1].

b) vyvíjí činnost v rozporu s § 217,

Podle tohoto paragrafu musí spolek dodržovat hlavní činnost danou ze zákona, může se tedy jednat pouze o uspokojování a ochranu těch zájmů, k jejichž naplňování je spolek založen. Podnikání nebo jiná výtěžná činnost hlavní činností nemůže být. Vedle hlavní činnosti může spolek vyvíjet též vedlejší hospodářskou činnost spočívající v podnikání nebo jiné výtěžné činnosti, je-li její účel v podpoře hlavní činnosti nebo v hospodárném využití spolkového majetku. Zisk z činnosti spolku lze použít pouze pro spolkovou činnost včetně správy spolku [2].

c) nutí třetí osoby k členství ve spolku, k účasti na jeho činnosti nebo k jeho podpoře,

d) brání členům ze spolku vystoupit.

3 FINANCOVÁNÍ NESTÁTNÍCH NEZISKOVÝCH ORGANIZACÍ

Pro naplnění poslání nestátní neziskové organizace je podstatné mít dostatek finančních zdrojů. Zajištění zdrojů je hlavním úkolem financování, za které odpovídá management (většinou u malých subjektů), nebo specializovaný pracovník, tzv. fundraiser (u velkých subjektů).

Pro získání finančních zdrojů, musí organizace vytvářet strategii vedoucí k dlouhodobému (nejlépe trvalému) zajištění. Tvorba strategie znamená, že se NNO obrací na subjekty, které se chtějí ve větší či menší míře podílet na jejím poslání, i když většinou nejsou příjemci služeb organizace. Pro NNO je velice důležité, aby sympatizující subjekty správně pochopily poslání a cíle organizace. Důležitost pochopení vzrůstá vzhledem k sílicímu konkurenčnímu prostředí, ve kterém se NNO pohybují. Vícezdrojový charakter financování je u neziskové organizace nezbytný [5].

Principy financování ve všeobecnosti určují postoje k neziskovým organizacím, a to jak se chovají ve vztahu klient – nezisková organizace – financující orgán. Mezi základní obecné principy financování neziskové organizace i neziskového sektoru patří [40]:

- vícezdrojovost;
- samofinancování;
- fundraising;
- neziskovost (neziskové rozdělování zdrojů);
- osvobození od daní.

V následující části si ujasníme výše uvedené principy.

3.1 VÍCEZDROJOVOST

Podstata principu vícezdrojovosti spočívá v získávání a využívání více zdrojů financování neziskové organizace, a to s cílem zabezpečit nezávislost na jednom zdroji a vyhnout se tak případným negativním důsledkům při jeho neočekávaném selhání. Důvodem vícezdrojovosti je skutečnost, že většina externích dárců – donátorů – není ochotna hradit celkové náklady konkrétního projektu či provozu organizace. Vícezdrojovost se tak stává realitou financování neziskové organizace a je potřeba hledat zdroje na pokrytí finančních potřeb organizace. Většina donátorů přímo podmiňuje svoji finanční podporu požadavkem, aby si organizace na

projekt anebo svoje fungování zabezpečila i další zdroje, resp. využila vlastní zdroje. Jde o tzv. spolufinancování anebo vícezdrojové financování projektů [40].

Každá činnost neziskové organizace musí být kryta zdroji použitelnými na financování konkrétní aktivity. Ekonomická teorie i hospodářská praxe rozeznává množství zdrojů, které mohou být využitelné na financování veřejně prospěšných aktivit konkrétních organizací. Zdroji financování neziskových organizací se rozumí tok přímých a nepřímých finančních a nefinančních prostředků do neziskové organizace [40].

Existují různé klasifikace zdrojů financování neziskových organizací podle různých kritérií. Obecně je možné za hlavní kritéria rozdělení zdrojů považovat tato [40]:

- způsob získání:
 - interní (vlastní) zdroje,
 - externí (cizí) zdroje;
- charakter zdrojů:
 - finanční zdroje,
 - nefinanční zdroje (věcné dary, informace, know-how, dobrovolnictví aj.);
- původ zdrojů:
 - domácí, místní zdroje,
 - zahraniční zdroje;
- financující subjekt, resp. sektor:
 - veřejné zdroje:
 - státní správa,
 - samospráva,
 - mezinárodní instituce,
 - daňová asignace - asignací se obecně rozumí poukaz, poukázka, příkaz věřitele dlužníkovi, aby zaplatil jiné osobě. Daňovou asignací pak rozumíme příkaz daňového subjektu příjemci daně, aby část uhrazené daně použil na konkrétní - většinou obecně prospěšné – účely [8].
 - soukromé zdroje:
 - nadace,
 - podnikatelské subjekty,
 - individuální dárci,
 - církve a náboženské společnosti.

U mnoha neziskových organizací dochází v praxi k různým kombinacím uvedených zdrojů a dárců.

3.2 SAMOFINANCOVÁNÍ

Samofinancování neziskových organizací není v současné teorii a praxi jasně definovaný pojem. Z užšího pohledu je možné samofinancování chápat jako podnikatelskou či jinou hospodářskou činnost organizace. Ze širšího hlediska samofinancování může být definováno jako jakákoliv diverzifikace zdrojů organizace. Samofinancování neziskových organizací je tedy činnost, která umožňuje organizaci zabezpečit různé další druhy příjmů, mimo dotační příjmy. Samofinancování je důležitou součástí procesu zabezpečování finanční stability a nezávislosti organizace. Čím vyšší je míra samofinancování, s přihlédnutím k financování z vlastních zdrojů, tím vyšší je míra nezávislosti organizace. Přitom pod pojmem nezávislost organizace není chápána jen její finanční stránka. Rovněž také jde o nezávislost na okolí organizace při rozhodování o směřování jejích aktivit (což je s finanční nezávislostí přímo spojeno) [40].

Součástí zdrojů samofinancování je i výtěžná aktivita – doplňková činnost nebo i podnikatelská činnost. Podstatné je uvědomit si etický problém, který je s tím spojen. Nezisková organizace není založena za účelem zisku, přesto je nucena diverzifikovat svoje zdroje, a tak výtěžné aktivity neziskové organizace mohou převýšit původní poslání organizace. V takovém případě se mohou vyskytnout i rizika, která jsou [40]:

- riziko použití získaných zdrojů mimo veřejně prospěšný účel;
- riziko zaměření se na podnikání namísto na hlavní poslání organizace;
- riziko vzniku ekonomické ztráty anebo zadlužení;
- riziko ztráty anebo poškození dobrého jména;
- riziko změny motivace a nároků zaměstnanců.

3.3 FUNDRAISING

Prioritou pro neziskovou organizaci je naplňování svého poslání a dosahování cílů s ním spojených, není však možné zapomínat na zajištění zdrojů pro činnosti vedoucí k cílům a poslání.

Převzatým anglosaským termínem pro tuto činnost je fundraising. Kdybychom chtěli tento název přeložit, doslovně by pak znamenal „navyšování fondů či zdrojů“. Fundraising může zajistit externím způsobem různé oblasti zdrojů (lidi, technické vybavení včetně zázemí, finance), netýká se tedy pouze peněz, zaměřuje se také na získávání podpory formou darování služeb nebo výrobků a získávání dobrovolníků [44].

Fundraising je dalším ze základních principů fungování neziskového sektoru, který se v žádném jiném neobjevuje. Tyto aktivity se spoléhají hlavně na filantropii oslovených dárců a v ideálním případě by toto dárcovství mělo mít ambici vybudovat dlouhodobé partnerství. Pokud je tento proces úspěšný, je jeho výsledkem získání dodatečných finančních prostředků, hmotných či nehmotných zdrojů. Může to také být pomoc věcného charakteru, jako jsou věcné dary, dobrovolnická práce, zkušenosti s řízením či správou organizace, informace, know-how atd. [40].

Proces fundraisingu (především ve smyslu dárcovství) se opírá o několik zásad [40]:

- je zapotřebí získat zájem veřejnosti pro danou činnost, zaujmout významné místo v žebříčku hodnot dárců a zároveň se orientovat na člověka, nikoli na jeho peníze;
- je důležité jasně a srozumitelně formulovat poslání a cíle organizace;
- je třeba přesvědčit společnost, že s prostředky budou vynaloženy užitečně a bude s nimi nakládáno hospodárně;
- důležitou součástí je budovat hluboký a trvalý vztah s dárci;
- identifikace potenciálního dárce, a to v členění na stávající a budoucí možné dárce;
- je třeba stanovit účinné způsoby oslovení dárců a získávání finančních a jiných prostředků.

Možnosti pro fundraisera kde lze hledat zdroje [44]:

- veřejné instituce (ministerstva, krajské a obecní úřady, velvyslanectví);
- nadace;
- jednotlivci (fyzické osoby, osoby samostatně výdělečně činné);
- firmy a jiné soukromé organizace;
- klienti, kteří nakupují produkty organizace.

Teorie fundraisingu definují různé metody, jak z určitého zdroje získat podporu [44]:

- telefonní oslovení dárce;
- osobní setkání;
- dárcovská SMS – DMS;

- vytvoření projektu a sepsání žádosti o grant nebo dotaci;
- benefiční akce;
- veřejná sbírka;
- odkaz ze závěti;
- prodej vlastních výrobků;
- členské příspěvky (u spolku);
- direct mail – poštovní kampaň;
- soutěže, ankety a jiné akce o ceny;
- sponzoring;
- dárcovství;
- dobročinné aukce.

3.4 NEZISKOVOST

V neziskovém sektoru se vytvořené příjmy nebo zisk nemohou použít na obohacení vlastníků organizace nebo členské základny. Neziskový princip rozdělování příjmů je základním principem fungování neziskových organizací a základním principem jejich financování. Všechny příjmy se musí použít na úhradu nákladů činností souvisejících s naplňováním poslání organizace. Toto je hlavní odlišnost od podnikatelského sektoru, ve kterém se vygenerovaný zisk může rozdělit mezi vlastníky podnikatelského subjektu. Neziskový princip znamená, že jakékoliv zdroje vytvořené v rámci doplňkové činnosti organizace musejí být použity pro hlavní neziskovou činnost organizace. Pro dosažení pozitivního vnímání neziskové organizace a získání si důvěry veřejnosti je potřeba zachovávat transparentnost při nakládání se zdroji. Transparentnost v neziskových organizacích znamená také působení organizací, které umožňuje zainteresovaným subjektům stále sledovat rozhodnutí, aktivity a použití finančních zdrojů těchto organizací. Klíčová jsou přitom otevřená působení organizace a zpřístupňování informací veřejnosti s cílem, aby organizace byla kdykoliv schopna prokázat původ svého financování, účelnost použití prostředků a neziskový princip hospodaření. Je tedy nevyhnutelné zabezpečit, aby byl dárcem nebo donátorem pravidelně informován o čerpání a použití svých financí. Nejčastěji se tak děje za pomoci tiskových zpráv, výročních zpráv a informací na webových stránkách [40].

Důvěryhodnost, dobré jméno a transparentnost organizace se tak stávají základními hodnotami, kterými může nezisková organizace dlouhodobě disponovat. V případě jejich

ztráty či zpochybnění je častokrát ohrožena celková existence organizace či její schopnost získávat dodatečné externí zdroje [40].

3.5 OSVOBOZENÍ OD DANĚ

Princip osvobození neziskových organizací od daní je všeobecně přijatým principem ve všech vyspělých zemích. Tento princip je uplatňován dvěma směry [40]:

- buď se vztahuje na organizačně-právní formu, anebo
- se vztahuje na činnosti poskytované organizací bez ohledu na právní formu.

Ve vyspělých zemích, které uznávají funkce neziskových organizací při produkci veřejně prospěšných služeb, se vytvářejí specifické režimy daňové politiky vůči těmto organizacím. Mimo principu organizačně-právní formy a poskytované činnosti jako základu pro rozlišování daňového režimu je nutné jednotlivě zkoumat toky finančních prostředků. V tomto smyslu je možné zkoumat tři základní daňové režimy pro toky finančních prostředků do a z neziskové organizace. Jsou jimi [40]:

1. osvobození finančních toků neziskové organizace od daní (tzv. tax exemption),
2. úlevy na daních neziskovým organizacím (tzv. tax credit),
3. úlevy na daních přispěvatelům (donátorům; tzv. tax benefit).

V rámci prvního zmíněného režimu se nejčastěji používá osvobození příjmů z hlavní a podnikatelské činnosti neziskové organizace od daně z příjmů právnických osob. Významnou položku při podpoře neziskových organizací tvoří i osvobození od majetkových daní (daně z nemovitostí, daň dědická, darovací) a daň z přidané hodnoty [40].

Druhý ze jmenovaných režimů, tzv. tax credit, je aplikován tak, že neziskové organizace je daňovým poplatníkem, přičemž žádné finanční toky nejsou osvobozeny od daně, avšak z vypočítané daňové povinnosti má možnost uplatnit snížení daňové povinnosti v různé výši [40].

Daňový režim úlevy na dani přispěvatelům je chápán jako veřejná podpora soukromých osob, které poskytují prostředky neziskovým organizacím. Přispěvatelé mají možnost uplatnit si výši příspěvku (daru) jako nezdanitelnou část základu daně nebo odčitatelnou položku, pokud splní následující podmínky [52]:

- účel daru: dar musí být určen na v zákoně vymezený obecně prospěšný účel;

- příjemce daru: příjemcem musí být některá z okruhu osob vyjmenovaných v zákoně – obce, kraj, organizační složka státu, právnická osoba se sídlem na území ČR, právnická osoba – pořadatel veřejných sbírek;
- hodnota daru: liší se podle toho, zda dárcem je osoba fyzická nebo právnická:
 - u právnické osoby (§ 20 odst. 8) lze od základu daně odečíst nejvýše 10 % ze základu daně. Minimální hodnota daru je stanovena na 2 000 Kč. Tento odpočet však nemohou uplatit veřejně prospěšní poplatníci (neziskové organizace v postavení poskytovatele daru),
 - u fyzických osob (§ 15 odst. 1) nárok na snížení základu daně vznikne pouze tehdy, pokud úhrnná hodnota darů ve zdaňovacím období přesáhne 2 % ze základu daně nebo činí alespoň 1 000 Kč. V úhrnu lze odečíst nejvýše 15 % základu daně.

U poskytovaných darů však musíme rozeznávat, zda dar byl poskytnut bezúplatným plněním, zda za jeho poskytnutí organizace například nezveřejnila logo donátorské organizace na svých internetových stránkách. V tomto případě by se již nejednalo o dar, ale o sponzoring, který již není osvobozen od daně z příjmů, je to totiž příjem z reklamy a jako takový dani podléhá.

Zvláštním daňovým režimem je již dříve zmíněná daňová asignace. Ta umožňuje poplatníkovi daně poukázat část zaplacené daně z příjmů konkrétní neziskové organizace [40].

4 KOMPETENCE MANAŽERŮ V SOCIÁLNÍCH SLUŽBÁCH

Abychom dokázali správně řídit neziskovou organizaci, je důležité znát hlavní kompetence manažerů, kteří jsou především zodpovědní za chod organizace.

Termín kompetence je špatně definovaným pojmem, jelikož jsou zde dvě možnosti jeho výkladu a to [37]:

1. První význam zdůrazňuje vnější danost stanovenou na základě nějakého společenského svolení, úředního oprávnění:
 - kompetence je pravomoc, oprávnění, rozsah působnosti (z němčiny);
 - kompetence je příslušnost, povolání, pravomoc (z francouzštiny);
 - kompetence je souhrn oprávnění a povinností svěřených právní normou určitému orgánu nebo osobě; příslušnost po odborné nebo věcné stránce; funkční nebo služební pravomoc (akademický slovník cizích slov).
2. Druhý význam oproti tomu zdůrazňuje vnitřní kvalitu člověka, která je výsledkem jeho rozvoje v daném okamžiku, je víceméně nezávislá na vnějším světě a umožňuje mu podat určitý výkon. Kompetence je z psychologického hlediska schopnost, způsobilost, kvalifikace; schopnost vykonávat nějakou činnost, nějaké úkony. Schopnosti jsou souborem nutných předpokladů, potenciálem k úspěšnému vykonávání činností rozvojem učení se na základě vrozených dispozic. Druhý význam pojmu kompetence tedy klade důraz na schopnosti, znalosti, dovednosti a způsobilost vykonávat nějakou činnost, na předpoklady umět činnosti vykonávat, dosahovat efektivního výkonu, být v příslušné oblasti kvalifikovaný, mít potřebné vědomosti a dovednosti.

Kompetence k řízení organizace

Řízení jakékoli organizace je složitým procesem, který v sobě zahrnuje nespočet činností, jejich systematické provádění může organizaci přivést na špici ve svém oboru, nebo naopak až k jejímu zániku. Do kompetencí role manažera jsou zahrnuty [37]:

- organizační kompetence
- strategické plánování;
- řízení financí;
- projektové řízení;
- řízení kvality;

- procesní řízení;
- řízení změn;
- marketing;
- měření výkonnosti.

Organizační kompetence

Mít dobré organizační schopnosti znamená, že si pracovník (manažer) zvládne naplánovat program sobě i všem podřízeným. Musí vhodně rozdělovat úkoly – kompetentním lidem ve správný čas. Je třeba, aby měl stále přehled o tom, zda všichni zvládají, co mají [37].

Strategické plánování

Smyslem strategického plánování je dobře definovat, kde se organizace nachází a kde by se v budoucnu nacházet chtěla. Strategické plánování je považováno za velmi důležitý prvek řízení, protože manažer, který strategicky neplánuje, nemyslí a neřídí, nemůže být proaktivní, ale bude pouze se zpožděním reagovat na měnící se podmínky. Pro strategické plánování je velice důležité stanovit si jasné cíle. Bez nich je rozvoj každé organizace víceméně náhodný a pouze reaguje na vnější podmínky [37].

Příkladem strategického myšlení a plánování je metoda Balanced Scorecard, která se již využívá i v oblasti sociálních služeb.

Metoda Balanced Scorecard – BSC

Tato metoda slouží k strategickému plánování a řízení, která je používána zejména v obchodu a průmyslu, ve vládních a neziskových organizacích po celém světě k přizpůsobení podnikových aktivit k vizi a strategii podniku/organizace, k zlepšení interní a externí komunikace a k sledování výkonnosti vůči strategickým cílům. Tuto metodu vynalezli Robert Kaplan a David Norton pro měření výkonnosti celku, který přidává nefinanční měřítka k těm tradičně finančním, pro lepší „vyvážený“ pohled na výkon organizace manažerům [4].

Strategické cíle jsou odvozeny z vize a strategie, tudíž se stávají strategicky významnými cíli organizace. Pro dosažení cílů, se používají strategické akce. Každá strategická akce má zadán termín, rozpočet a konkrétní zodpovědnou osobu [37].

Zavedení BSC znamená, že se cíle, měřítka a strategické akce přiřazují konkrétnímu úhlu pohledu, tzv. perspektivám, což má zabránit jednostrannému přemýšlení při odvozování a sledování cílů. Základní perspektivy jsou čtyři [4]:

- Finanční;
- zákaznická;
- interní procesy;
- učení se a růst.

Perspektivy mohou být přizpůsobeny specifickým podmínkám podniku či organizace. Jiné perspektivy budou zahrnuty pro strategické plánování obce za účelem optimalizace poskytovaných sociálních služeb, jiné potom pro rozvoj organizace poskytující sociální služby [37].

Metoda BSC se může stát pro manažery v sociálních službách efektivním návodem, jak si stanovit, zavést a sledovat strategii, strategické cíle a vize [37].

Projektové řízení

Svozilová tvrdí, že projektový management je složitý komplex problematiky oblastí řízení, který nelze zjednodušit pouhou koncentrací na technické zvládnutí ovládnutí programů pro podporu řízení projektů. Projektové řízení se v posledních letech čím dál častěji objevuje v požadavcích sociálních pracovníků na další vzdělávání a také v samotných vzdělávacích kurzech [43].

Mezi řízením projektu a řízením organizace je pouze jediný výraznější rozdíl, projekt má zpravidla jasně definovaný začátek a konec. Manažer ovšem musí v jeho průběhu uplatňovat všechny manažerské metody a dovednosti [43].

Řízení kvality

Sociální služby mají specifika, která výrazně ovlivňují jejich hodnocení. Jedná se o [15]:

- závislost na tradici poskytování sociálních služeb;
- dostupnost;
- možnost volby uživatele;
- objektivní hodnocení efektivity služeb.

Poskytování sociálních služeb v závislosti na tradicích má stagnující faktor. Síť sociálních služeb vždy neumožňuje uživateli výběr, a proto se někteří potenciální uživatelé vzdají služby

anebo zvolí jinou službu, která méně odpovídá jejich potřebám. Vzdálenost služby od uživatele je základním faktorem, jelikož uživatelé dají přednost službě v místě bydliště, než prokazatelně kvalitnější, ale vzdálenější službě.

Pravidelné objektivní hodnocení efektivity a zveřejňování výsledků sociálních služeb není v České republice zatím prováděno. Metody, kterými by však kvalita mohla být zjištěna, je například metoda CAF (The Common Assessment Framework = Společný rámec pro hodnocení), nebo Model excellence EFQM [15].

Řízení změn

Schopnost řízení změn (angl. Change management) patří k poměrně zásadním a vysoce ceněným dovednostem manažerů – představuje jednu z oblastí komplexní problematiky firemního řízení a velmi úzce souvisí s procesním uspořádáním organizace [12].

Změnu je možno charakterizovat mnoha způsoby. Změnu můžeme jednoduše chápat jako odklon od stávajícího stavu. Existuje však celá řada různých definic, pro ukázkou jedna z nich [12]:

Mezi manažery se často objevuje názor, že „ ... změna je nepřetržitý a částečně i nepředvídatelný a nejednoznačný proces, jehož prostřednictvím se firma/organizace vyrovnává nejenom se změnami prostředí, ale i se změnami ve vnitřním prostředí firmy.“

Ať je změna definována jakkoliv, je zapotřebí si uvědomit, že změna ve firmě/organizaci znamená nejenom hrozbu, kterou se snaží odstranit, ale také může znamenat příležitost [12].

V sociálních službách z praxe vyplývá, že motiv dělat správné věci převažuje nad tím, dělat věci správně [37].

Marketing

Často se objevuje názor, že marketing patří do podnikání či prodeje výrobků a s neziskovou sférou nemá nic společného. Opak je však pravdou. I neziskové organizace nabízejí službu zdarma nebo téměř zdarma a marketing k tomu potřebují. Celou existencí organizace ji prolínají marketingové metody [37].

Jelikož je marketing hlavně o klientech a konkurenci, musí nezisková organizace přesně znát, co klienti skutečně potřebují, zda má ve svém okolí konkurující organizaci, v čem se od ní liší, v čem je lepší/horší. Z toho vyplývá, že daná organizace musí znát dokonale trh, na kterém působí. Potřebuje také marketingový plán, který obsahuje poslání, vize a strategické

cíle. A také potřebuje brát zákazníka vážně, tzv. marketingovou odpovědnost. V neposlední řadě je pro neziskovou organizaci důležité vytvořit strategii pro získávání finančních prostředků, to však nesmí být hlavní činností, neboť to naruší poslání organizace a mohla by tak přijít o svou vlastní identitu [37].

Měření výkonnosti

Při měření výkonnosti hledá organizace odpovědi na otázky, co všechno musí sledovat, analyzovat a vyhodnocovat, aby [37]:

- dosáhla svých cílů;
- včas zjistila, že se něco nevyvíjí správným směrem a dokázala zjistit, proč tomu tak je;
- znala zda, kým a jak jsou plněny úkoly ve vazbě na strategické cíle;
- neměla nedostatek finančních zdrojů, aby se nedostala do platební neschopnosti;
- dokázala včas reagovat, když se rozpočet a financování organizace nevyvíjí podle plánu;
- dokázala přijmout včas opatření nebo změnit definici cíle a cestu k jeho dosažení;
- měla potřebné informace včas, na správném místě a v potřebném rozsahu.

Metoda zvaná Benchmarking se začíná v neziskových organizacích zavádět, proto se s ní níže seznámíme.

Benchmarking

Tento pojem pochází z anglického slova benchmark. Ve slovnících ho překládají jako standard, komparativní bod či porovnávací ukazatel a právě tento poslední překlad benchmarking nejlépe vystihuje [50].

Smyslem benchmarkingu je zjistit, jak si organizace stojí v porovnání s obdobnými subjekty nebo funkcemi co do [50]:

- vstupů – personálních, finančních, materiálových a dalších zdrojů;
- výstupů a výsledků procesů a poskytovaných služeb;
- rezerv organizace, tj. identifikace rozdílů mezi vlastními hodnotami a hodnotami jiných organizací, které si v daném procesu nebo službě, popř. funkci vedou efektivněji nebo kvalitněji.

Právě informace o zjištěných rezervách a inspirace z fungujících, osvědčených řešení ve srovnatelných organizacích se stávají podklady pro kvalifikovaná rozhodnutí o změnách ve vlastní organizaci [50].

Benchmarking organizaci umožňuje [50]:

- měřit vlastní výkonnost a kvalitu;
- porovnávat se s jinými subjekty a tím získávat informace a podněty ke změnám;
- porovnávat se s vlastními hodnotami v časové řadě a průběžně zjišťovat, zda přijatá opatření znamenala očekávané přínosy.

Smyslem benchmarkingu může být i nastavení standardu výkonnosti – benchmarku, tj. požadované hodnoty, kterou lze pro konkrétní typ organizace nastavit na základě jasně definovaných, správně změřených a ověřených výsledků vyhodnocených za několik let.

Základními typy této metody jsou [50]:

- **výkonový neboli metrický benchmarking** – měří, porovnává a analyzuje výkonnost a kvalitu služeb a tudíž je východiskem pro další typy benchmarkingu;
- **procesní benchmarking** – porovnává a analyzuje procesy s cílem je zefektivnit, patří sem procesy a činnosti zásadního významu uvnitř organizace;
- **strategický benchmarking** – porovnává a analyzuje dlouhodobé strategie a obecné přístupy, které umožnily lépe fungujícím organizacím dosáhnout úspěchu;
- **funkční benchmarking** – je založen na měření a porovnávání stejných funkcí – obdobných činností (např. kopírování, autoprovoz, úklid, ale i vzdělávání a rozvoj zaměstnanců) i v různých typech organizací.

4.1 OSOBNOSTÍ STRUKTURA A VÝKONOVÁ MOTIVACE U MANAŽERŮ NEZISKOVÝCH ORGANIZACÍ A MANAŽERŮ V PODNIKATELSKÉM PROSTŘEDÍ

Z elektronického časopisu e-psycholog [45] se budeme zabývat článkem, který se zabývá osobnostní a výkonovou motivací u manažerů neziskových organizací a manažerů v podnikatelském prostředí. Tento článek má za cíl zjistit, zda existují významné rozdíly v osobnostní struktuře a výkonové motivaci mezi manažery v podnikatelském sektoru a v neziskových organizacích.

Soubor manažerů neziskových organizací

Výzkumný soubor manažerů neziskových organizací se skládal z 63 jedinců. Věkový průměr činil 35,29 roku, nejmladší pracovník měl v době testování 20 let, nejstarší 61 let. Mírnou převahu v souboru tvořily ženy 57 %, muži tvořili 43 %. Vzhledem ke vzdělání nejpočetnější zastoupenou skupinou byli vysokoškolsky vzdělaní manažeři (48 %), s malým odstupem následovalo maturitní vzdělání (41 %).

Při výzkumu se rozdělili respondenti do dvou skupin a to na střední management a vrcholový. Kritéria pro zařazení pracovníka mezi střední management byla následující:

- menší počet přímo podřízených osob (do 5);
- přítomnost alespoň jedné přímé nadřazené úrovně řízení nad pracovníkem;
- pracovník bude mít spíše operativní náplň činností.

Kritéria pro zařazení pracovníka do kategorie vrcholového managementu:

- nepřítomnost přímo nadřízeného v hierarchii organizace;
- u větších organizací větší počet přímo podřízených osob (více než 5);
- spíše řídicí povaha práce.

V získaném souboru převládala spíše skupina manažerů na střední úrovni řízení (76 %). Posledním sledovaným kritériem se stala velikost organizace. Největší zastoupení měly organizace v rozpětí 30 – 100 zaměstnanců (48 %) a od 10 do 30 zaměstnanců (33 %).

Soubor manažerů podnikatelského prostředí

Výzkumný soubor manažerů podnikatelského prostředí čítal 71 jedinců. Věkový průměr činil 41,13 roku, nejmladší pracovník měl v době testování 23 let, nejstarší 57 let. Mírnou převahu v souboru tvořili muži (56 %), ženy tvořily 44 %. Vzhledem ke vzdělání nejpočetnější zastoupenou skupinou byli vysokoškolsky vzdělaní manažeři (85 %), s výrazným odstupem následovalo maturitní vzdělání (8 %). V souboru manažerů podnikatelského prostředí převládali, podobně jako v první skupině, manažeři na střední úrovni řízení (69 %). V souboru ziskových organizací, podobně jako v souboru NNO, převládaly organizace s velikostí 30 – 100 zaměstnanců (51 %), s větším odstupem následovaly organizace s velikostí od 10 do 30 zaměstnanců (21 %) a organizace se 100 a více zaměstnanci (20 %).

Motivace pro výkon profese

Pomocí individuálních rozhovorů s manažery se analytici snažili při výzkumu zjistit jejich motivaci pro výkon své profese. Bylo zjištěno, že největšími motivátory pro práci manažera v neziskovém sektoru je pocit být užitečný (ve smyslu pomoci těm, kteří to potřebují), následovalo dobré platové ohodnocení a svoboda – ve smyslu volnosti při výkonu své práce, přirozená touha po spravedlnosti a naplnění vlastní spirituality.

Na druhé straně hlavními motivátory pro práci manažera v podnikatelském prostředí byly - zajímavá práce, dobré platové ohodnocení, samostatnost v rozhodování, volnost a společenská prestiž pozice. Po porovnání motivace těchto dvou skupin manažerů zjistili, že motivace pro práci se příliš neliší. Určité rozdíly však našli v motivaci na čtvrtém, respektive pátém místě – u neziskového sektoru se jedná o touhu po naplnění vlastní spirituality, u podnikatelského sektoru se jedná o společenskou prestiž pozice.

Osobnostní charakteristiky

Skupinu manažerů neziskových organizací charakterizovali jako poměrně výrazně emočně stabilní, s nevyhraněnou orientací ve smyslu extraverte a introverte (v porovnání s normou nevýrazně pod průměrem), jako poměrně otevřenou novým zkušenostem, a s dominantními vlastnostmi přívětivost a svědomitost. Dále je charakterizovali přídavnými jmény: konzervativní, dobrosrdeční, laskaví, důvěryhodní, pomáhající, upřímní, důvěřiví, spolehliví, pracovití, disciplinovaní, přesní, puntičkářští, pořádkumilovní a nároční na sebe.

Skupinu manažerů podnikatelského prostředí charakterizovali jako výrazně emočně stabilní, spíše introvertní, usedlou, s nižší otevřeností vůči zkušenosti, méně přívětiví a průměrně svědomití. V porovnání mezi oběma soubory se manažeři neziskových organizací jeví jako více extrovertní, více otevření zkušenostem, více svědomití a více přívětiví než manažeři podnikatelského prostředí.

Závěr výzkumu

Z pohledu struktury motivace k výkonu práce manažeři neziskových organizací skórovali ve většině případech kolem normy. Při osobnostních charakteristikách – soutěživost, se jejich výsledky pohybovali dokonce pod průměrem. Zatímco manažeři ziskových organizací skórovali ve všech škálách výkonové motivace výrazně výše než pracovníci neziskových

organizací (a také výše než je norma, průměr). Tedy manažera podnikatelského prostředí charakterizovali z pohledu výkonové motivace jako vytrvalého, který má výdrž a vysoké nasazení sil pro zvládnutí úkolu. Dále také dominantního, který má tendenci projevovat moc, ovlivňovat druhé a vést je; angažovaného; důvěřujícího v úspěch; flexibilního, který se dobře vyrovnává s novými situacemi a úkoly; jako člověka, který má tendenci se věnovat problémům velmi intenzivně s vyloučením všech rušivých podnětů kolem; nebojácného, který nemá obavu z neúspěchu; s vnitřním místem kontroly; jako člověka, který zažívá pozitivní pocity spojené s úspěchem; který má snahu přijímat nové vědění, rozšiřovat své znalosti; volí si vysoké nároky a je ochoten nést vysoká rizika u úkolů; má sklon k autonomnímu chování; má vysokou sebekontrolu; který usiluje o dosažení důležité role v sociálním prostředí; soutěživého, který má tendenci prožívat konkurenci jako povzbuzení a motivaci pro profesní výkon; a jako člověka cílevědomého.

Je tedy zřejmé, že se nároky na strukturu motivace výkonu mezi manažery neziskových organizací a podnikatelského sektoru výrazně liší. Podle autorů výzkumu tento fakt souvisí s rozdílnými situačními charakteristikami (ve smyslu povahy práce, organizace a společnosti).

5 BEZDOMOVECTVÍ

Bezdomovectví je hlavním motivem fungování spolku Nový Prostor, který má za cíl pomáhat a začlenit lidi, kteří se dostali do tíživé sociální situace, zpět do pracovního procesu. Díky tomu se budeme níže zabývat problematikou bezdomovectví. Konkrétně jeho definicí, počty bezdomovců a jaké jsou nejčastější důvody vzniku bezdomovectví.

Do roku 1989 pojmy bezdomovectví a bezdomovec český jazyk neznal a také ho nepotřeboval používat, jelikož problematika bezdomovectví nebyla zjevná a dokonce byla za politického režimu, kdy vládla komunistická strana, trestná. Nicméně již v této době bezdomovci existovali. Šlo převážně o osoby, které nemohly, či nechtěli bydlet u rodičů a vlastní rodinu nezaložily, dále o ty jedince, kteří prošli ústavní výchovou a o lidi, rozvedené. Lze sem však zařadit např. i dělníky, kteří pracovali dlouhé roky na různých stavbách u nás i v zahraničí a jimž se mezitím rozpadlo manželství. Vlastní domov tedy tito lidé neměli. Bylo však nemyslitelné, aby někdo přežíval na ulici. Minulý režim to jednoduše nedovolil, „každý, byť zcela formálně, musel někam patřit a někde pracovat,“ v opačném případě byl trestně stíhán za příživnictví. Tyto osoby zpravidla dlouhodobě žily ve firemních ubytovnách, na vlastní byt z různých důvodů neměly nárok a většinou o něj ani neusilovaly. Byli to lidé, kteří vykonávali tu nejspínavější (pro chod firmy však nezbytnou) práci, měli problémy s alkoholem, žili promiskuitním životem a byli na okraji tehdejší společnosti [34].

Po roce 1989, když velké podniky krachovaly a zbavovaly se ubytoven, problém bezdomovectví vyplul na povrch a začal se prohlubovat. Snad nikdo nebyl připraven na změnu životního stylu a ne každý se s ní dokázal vyrovnat. Ne každý se dokázal přizpůsobit změně politicko-ekonomické situaci a poradit si s nově nabytou svobodou, která od člověka vyžaduje odpovědnost, a také se zvýšením nároků, které na něj byly kladeny [34].

Výrazy bezdomovec a bezdomovectví se staly synonymem pro zanedbaného, špinavého, zapáchajícího a obtěžujícího člověka, zejména muže. Příčinou je skutečnost, že tito bezdomovci tvoří sice menšinu skupiny bezdomovců, jsou však nejnápadnější, na první pohled rozpoznatelní. Z této nesrovnalosti plyne řada nedorozumění, ale i odpor veřejnosti vůči osobám bez domova [49].

Bezdomovec je však člověk, kterého z různých důvodů postihlo společenské vyloučení a ztráta bydlení nebo který je touto ztrátou ohrožen, žije na veřejných místech či v neodpovídajících, nebo nejistých bytových podmínkách. Bezdomovec je především člověk bez domova. Mít domov znamená vědět, že se mám kam vrátit a že existují lidé, kteří mě mají

rádi. Domov znamená také soukromí, protože je to místo kam jeho uživatel může jinému člověku zakázat nebo umožnit přístup. Z toho je jasné, že domov není jen střecha nad hlavou. Člověk může mít střechu nad hlavou a nemít domov, jako to je v případě lidí žijících v ubytovnách, osob ve výkonu trestu odnětí svobody, dětí vyrůstajících v dětských domovech a mnoha dalších [14].

5.1 POČTY BEZDOMOVců A STRUKTURA BEZDOMOVECKÉ POPULACE V ČESKÉ REPUBLICĚ

Odhadovaný počet osob bez bydlení v České republice se podle nejnovějšího průzkumu prováděného Ministerstvem práce a sociálních věcí, konaného na začátku roku 2015, odhaduje na téměř 68 500 osob. Do této skupiny spadají osoby [53]:

- a) bez střechy – osoby žijící venku či v noclehárnách;
- b) bez bytu – osoby v ubytovnách, azylových domech, v zařízeních pro ženy čelící domácímu násilí, pobytových zařízeních pro žadatele o azyl, osoby před propouštěním z věznice nebo vazby, které se nemají kam vrátit, podobně lidé propuštění ze zdravotnických zařízení, ze zařízení pro děti apod.

Z celkového počtu nebydlících osob bylo 23,6 % žen, 11,9 % osob do 18 let a 10,3 % osob nad 65 let. Nejvyšší počet osob bez bydlení byl odhadnut v Moravskoslezském kraji (13,8 tis.) a dále v hl. m. Praze (9,5 tis.). Nejnižší počty byly zaznamenány v Královéhradeckém (1,6 tis.), Karlovarském a Pardubickém kraji (shodně okolo 2,1 tis.). V České republice podle těchto odhadů žije v přepočtu na 1 000 obyvatel 6,7 osob bez bydlení. Nejvíce osob bez bydlení na celkovém počtu obyvatel kraje bylo zaznamenáno v Moravskoslezském (11,5 osob bez bydlení na 1000 obyvatel) a Libereckém (10,2) kraji. Nejnižší počet nebydlících osob na 1 000 obyvatel byl odhadnut v Královéhradeckém (2,8), Pardubickém (4,3) a Jihomoravském (4,8) kraji. Více informací viz tabulka níže [53].

Tabulka 1 Odhad počtu nebydlících osob

Území	Počet osob bez bydlení				Počet osob bez bydlení na 1 000 obyvatel
	celkem	z toho ženy	z toho osoby do 18 let	z toho osoby nad 65 let	
Hlavní město Praha	9 531	2 385	281	2 469	7,7
Středočeský kraj	7 922	1 983	1 834	418	6,2
Jihočeský kraj	3 296	819	600	418	5,2
Plzeňský kraj	4 977	1 602	648	1 057	8,7
Karlovarský kraj	2 101	235	52	45	8,3
Ústecký kraj	3 825	896	443	182	6,4
Liberecký kraj	4 467	672	208	360	10,2
Královéhradecký kraj	1 556	453	285	101	2,8
Pardubický kraj	2 123	301	263	134	4,3
Kraj Vysočina	2 584	667	278	160	5,3
Jihomoravský kraj	5 570	1 579	613	565	4,8
Olomoucký kraj	3 639	959	753	236	5,7
Zlínský kraj	3 056	517	329	368	5,2
Moravskoslezský kraj	13 838	3 111	1 571	537	11,5
Česká republika	68 485	16 179	8 158	7 050	6,7

Zdroj: [53]

Nicméně další a podstatně početnější skupinou jsou osoby ohrožené ztrátou bydlení, které Ministerstvo práce a sociálních věcí člení podle evropské typologie bezdomovectví a vyloučení z bydlení ETHOS, na osoby, které mají [53]:

- a) nevhodné bydlení – osoby žijící v neobyvatelných bytech, v provizorních a neobvyklých stavbách, v přelidněných bytech, apod.;
- b) nejisté bydlení – osoby přechodně žijící u rodiny, nebo přátel, bez právního nároku, osoby ohrožené vystěhováním z vlastního bytu, apod.

Na území České republiky obce s rozšířenou působností/správní obvody odhadly téměř 119 000 osob ohrožených ztrátou bydlení. Nejvyšší počet těchto osob byl odhadnut v Moravskoslezském kraji s přibližně 28 000 osob, dále v Ústeckém kraji, kde jich bylo 14 tis. Naopak nejnižší počty byly odhadnuty v obcích Královéhradeckého kraje (2 tis.). Pro srovnání krajů v rámci republiky byl také použit počet ohrožených osob na 1 000 obyvatel k 1. 1. 2014. Tím tak bylo odhadnuto, že na 1 000 obyvatel v České republice připadá 11,8 osob ohrožených ztrátou bydlení. Velmi nadprůměrný počet osob byl zaznamenán v Karlovarském kraji s 32,5 ohroženými osobami na 1 000 obyvatel. Dále mezi kraje s nadprůměrným počtem těchto osob, patří Ústecký (23,6 osob ohrožených ztrátou bydlení na 1 000 obyvatel), Moravskoslezský (23,2) a Liberecký kraj (21,5). Naopak mezi kraje s nejnižším počtem se řadí Královéhradecký kraj (3,7) dále Jihomoravský (5,0), Zlínský (5,6) a Středočeský kraj (5,8). Další informace v tabulce níže [53].

Tabulka 2 Odhad osob ohrožených ztrátou

Území	Počet osob ohrožených ztrátou bydlení	Počet osob ohrožených ztrátou bydlení na 1 000 obyvatel
Hlavní město Praha	10 604	8,5
Středočeský kraj	7 431	5,8
Jihočeský kraj	7 436	12,5
Plzeňský kraj	4 501	7,8
Karlovarský kraj	8 250	32,5
Ústecký kraj	14 141	23,6
Liberecký kraj	9 441	21,5
Královéhradecký kraj	2 021	3,7
Pardubický kraj	5 360	10,8
Kraj Vysočina	4 102	8,4
Jihomoravský kraj	5 869	5,0
Olomoucký kraj	8 203	14,8
Zlínský kraj	3 268	5,6
Moravskoslezský kraj	27 937	23,2
Česká republika	118 564	11,8

Zdroj: [53]

5.2 DŮVODY VZNIKU BEZDOMOVECTVÍ

Mezi nejčastější důvody vzniku bezdomovectví patřili tyto příčiny, přičemž respondent mohl zaškrtnout více odpovědí [53]:

- zadlužení (90,0 %),
- závislost na alkoholu (79,2 %),
- nezaměstnanost (78,7 %).

Naopak, jako nejméně uváděný důvod bylo zvoleno onemocnění (10,9 %) a gamblerství (12,2 %).

Zadlužení jako nejzávažnější důvod uvedlo 75 % obcí z Jihomoravského kraje. Následovaly obce z Jihočeského kraje (66,7 %) a z kraje Vysočina (63,6 %).

Závislost na alkoholu byla jako nejzávažnější příčina uvedena ve dvou třetinách obcí Karlovarského kraje a v 60 % obcí Libereckého kraje.

Nezaměstnanost nejzávažněji ohodnotily obce z Pardubického kraje (66,7 %) a dále polovina obcí z Moravskoslezského kraje.

6 NOVÝ PROSTOR

Nový Prostor byl založen v roce 1999 v Praze jako neziskové občanské sdružení. Dne 19. 3. 2014 se transformoval na zapsaný spolek. Tento spolek je v současné době sociální službou se zaregistrovanou sociální rehabilitací [25].

Sociální služba

Sociální službu lze definovat jako soubor odborných činností poskytovaných lidem společensky znevýhodněným, jejichž cílem je zlepšení kvality života a maximálně možná míra socializace. Také mají sloužit jako ochrana společnosti před riziky, jimiž jsou tyto lidé nositeli. Sociální služby zohledňují jak osobu jednotlivce, jeho rodinu, skupinu, do které patří, tak i zájmy širší společnosti [16].

Sociální služby procházejí od počátku 90. let 20. století řadou významných změn. Jednou z nejvýznamnějších změn je, že již od 1. července 1990 bylo umožněno zapojit se do poskytování sociálních služeb obcím a nestátním neziskovým organizacím [42].

Služby sociální rehabilitace

Dle § 70 zákona č. 108/ 2006 Sb. o sociálních službách a dle vyhlášky č. 505/2006, je sociální rehabilitace definována takto [38]:

Sociální rehabilitace je soubor specifických činností směřujících k dosažení samostatnosti, nezávislosti a soběstačnosti osob, a to rozvojem jejich specifických schopností a dovedností, posilováním návyků a nácvikem výkonu běžných, pro samostatný život nezbytných činností alternativním způsobem, využívajícím zachovaných schopností, potenciálů a kompetencí. Sociální rehabilitace se poskytuje formou terénních a ambulantních služeb nebo formou pobytových služeb, poskytovaných v centrech sociálně rehabilitačních služeb. Je integrální složkou všech poskytovaných sociálních služeb.

6.1 VZNIK SPOLKU NOVÝ PROSTOR

Původní myšlenka ke vzniku street paperového prodeje, byla uchopena na začátku 90. let ve Velké Británii, nicméně úplně prvotní myšlenka vznikla v 18. století v Rusku, kdy se L. N. Tolstoj, který v té době psal krátké povídky, rozhodl je rozdávat chudým lidem, aby je na ulici prodali a získali tak aspoň nějaký finanční obnos pro zlepšení své nouze a špatné

sociální situace. Tento okamžik se bere za zrod street paperového prodeje. V 80. letech se street papery rozšířily z USA, nicméně to byly většinou neprofesionální aktivity a neměly ještě uchopený rámec pro práci s lidmi, kteří ho prodávají. Ke zlepšení došlo až na začátku 90. let ve Velké Británii, kdy jeden bezdomovec oslovil kosmetickou firmu Body Shop a ta mu poskytla finanční prostředky na rozjezd tohoto projektu, pomohli mu vymyslet jak časopisovou část, tak i tu sociální s prodejci a od té doby začal raketový nástup street paperu po celém světě. V současné době se prodávají ve více než 100 zemích od USA až po Japonsko [7].

Samotná Dagmar Kocmánková, která je spoluzakladatelkou Nového Prostoru, se k této činnosti dostala náhodou, když její přítel odjel na pracovní cestu do Manchesteru. Zde si koupil od pouličního prodejce časopis na ulici, v té době ani nevěděl, co si kupuje a proč, nicméně tak učinil. V Česku pak s přítelkyní zjistili, k čemu je tento časopis užitečný a čemu má pomáhat, a tak se rozhodli zrealizovat to samé v České republice [7].

Nový Prostor vznikl 30. prosince 1998, o necelý rok později vyšlo první číslo časopisu pod názvem Patron. Velkým problémem bylo ukotvení projektu v legislativním prostředí. Tehdy začala spolupráce s Mezinárodní sítí pouličních časopisů (INSP- The International Network of Street Papers), jejímiž partnery v projektu byly Armáda spásy, Naděje a další. Tyto organizace participovaly zejména při vyhledávání a oslovování cílové skupiny. Do projektu se v té době mohl začlenit každý zájemce, žádná selekce neprobíhala. Za rok tak v Praze denně stálo na ulicích více než 150 prodejců. Projekt se víceméně úspěšně překlopil i do současnosti, kdy časopis Nový Prostor vychází jako čtrnáctideník [7].

6.2 CÍLE A POSLÁNÍ ORGANIZACE

Poslání organizace Nový Prostor, je dát práci všem, kteří pracovat chtějí, ale jinde příležitost nenašli, pomáhat lidem, kteří jsou ohrožení sociálním vyloučením, nebo už se na tzv. společenské dno dostali. Cílem organizace je v širším slova smyslu začlenění znevýhodněných osob na trh práce [33].

Je to jedinečná služba, jejímž prostřednictvím si uživatel upevňuje své pracovní schopnosti, dovednosti a kompetence přímo v pracovním procesu. Je nucen efektivně nakládat s časem, objednávat si počet časopisů adekvátně k svému výkonu (prodeji), být stále komunikačně obratnější směrem k zákazníkům, znát nabízený produkt. Na druhé straně je mu poskytnuta možnost seberealizace prostřednictvím práce a možnost získat legální cestou

finanční prostředky, kterými si může zabezpečit své základní potřeby (nákup stravy, hygienu, nocleh).

Nový Prostor se tedy stává nástrojem, který umožňuje stabilizovat ekonomickou situaci jednotlivce. Hraje významnou roli v předcházení patologických forem chování. Základním prvkem je simulace skutečného pracovního prostředí se všemi jeho aspekty (každodenní docházka, odpovědnost za plnění pracovních povinností, pracovní výkon, doprodej objednávky aj.).

Důležitá informace pro prodejce i širší veřejnost je, že se nejedná o pracovněprávní vztah mezi prodejcem a občanským sdružením Nový Prostor, ale o poskytování sociální služby ve smyslu § 70 zákona č. 108/ 2006 Sb. o sociálních službách. Podkladem ke spolupráci proto není klasická pracovní smlouva, ale smlouva o poskytnutí sociální služby, která se uzavírá mezi tzv. uživatelem sociální služby (jednotlivec, který má zájem stát se prodejcem NP) a jejím poskytovatelem (Nový Prostor) [7].

V užším slova smyslu je posláním Nového Prostoru [33]:

- rozvoj oblasti sociálního podnikání;
- podpora a rozvoj prostředí a dílčích projektů z oblastí sociálního podnikání;
- vývoj a realizace sociálně terapeutické pracovní služby street-paper;
- vývoj a realizace unikátního tréninkového programu rozvoje klíčových kompetencí s ohledem na uplatnitelnost na otevřeném trhu práce;
- odstraňování negativních či poškozujících hodnocení k osobám bez přístřeší, informování o realitě příčin a důsledků;
- prosazování práv a zájmů sociálně handicapovaných osob;
- medializace sociální problematiky;
- postupná změna vnímání problematiky bezdomovství ve společnosti;
- představování rolí a funkcí NNO ve společnosti prostřednictvím časopisu NP.

6.3 CÍLOVÁ SKUPINA

V povědomí veřejnosti je NP organizace, v jejímž rámci prodávají bezdomovci časopisy. Ve skutečnosti je cílová skupina velice rozmanitá. Prodejci NP nejsou pouze osoby bez přístřeší a osoby s bydlením, které nevyhovuje základním podmínkám a standardům typickým pro danou společnost. Jsou to především osoby v krizi, osoby se zdravotním postižením či mentální poruchou. Dále jsou to lidé poznamenaní kriminální činností se záznamem

v trestním rejstříku, lidé trpící fobií z institucí, nebo naopak institucemi poznamenání, například mladí lidé odcházející z dětského domova. Často jim chybí základní sociální dovednosti a kompetence potřebné k přirozenému společenskému začlenění. Mají problémy v mnoha oblastech (soběstačnost, sebeobsluha, komunikační kompetence, základy společenského chování, pracovní návyky, vzdělání aj.), potřebných k úspěšnému zvládnutí každodenního života, k získání zaměstnání, plnění životní role. Člověk s takovým deficitem bývá zatížen dlouhodobým selháváním a následnou ztrátou motivace k jakémukoliv dalšímu počínání ve snaze vylepšit si svou sociální pozici. Další skupinou uživatelů této služby jsou osoby s přiznaným částečným nebo plným invalidním důchodem, který však nestačí k pokrytí základních nákladů. Pak jsou zde problematičtí lidé ve starobním důchodu, ale bez nároku na jeho výplatu vzhledem k neodpracovaným létům [7].

Dagmar Kocmánková uvádí typického prodejce časopisu Nový prostor takto [7]:

„Bude to muž okolo padesáti let, který pracoval celý život např. v těžkém průmyslu, po revoluci zkusil podnikat, na což si vzal úvěr. Jeho živnost pak zkrachovala, přišly dluhy, které nebyl schopen splatit, a tak následovala exekuce. V tu chvíli se dostává do situace, že veškerou svou energii vydává na splácení dluhů, veškeré příjmy (zůstává mu pouze zákonné minimum) jsou mu zabaveny, což po určité době vede k absolutní rezignaci. Je pro něj jednodušší prostě zahodit občanský průkaz a žít někde u Vltavy.

Dalším typickým příkladem může být muž, který přijde o zaměstnání. Nezaměstnanost vyvolá deprese, které se mimo jiné projeví i na jeho manželství. Tato situace často končí rozvodem, on se odstěhuje. Pokud práci nesežene do půl roku, je vyloučen z evidence pracovního úřadu. Do té doby jeho zdravotní a sociální pojištění hradí úřad, avšak poté si pojištění musí platit sám. Ale jelikož je dlouhodobě bez práce, nemá z čeho. Kromě dluhu mu naskakují vysoká penále. Velmi často jezdí na černo, několikrát je přistižen revizorem, dostane několik pokut, ale bez příjmu nemá šanci je zaplatit. Za rok tak může dlužit dopravnímu podniku, se všemi pokutami a penále, 80 až 120 tisíc. Opět přijde exekuce. Když se mu konečně podaří sehnat práci, je mu celá mzda, kromě zhruba dvou tisíc korun, zabavena. To zabíjí jeho chuť žít běžným způsobem. Nemá to pro něj cenu, veškeré jeho snažení vede pouze k tomu, aby dopravnímu podniku zaplatil pokuty a z nich vyplývající penále. V tu chvíli rezignuje.“

6.4 KODEX PRODEJCE

Každý kdo by chtěl být prodejcem časopisu Nový Prostor, musí být seznámen a souhlasit s dodržování tzv. kodexu prodejce. Ten dostane v tištěné formě spolu se smlouvou o poskytnutí sociální služby. Prodejce časopisu se tak zavazuje, že nesmí [18]:

- Prodávat mimo místo uvedené na jeho průkazce prodejce;
- Být po dobu prodeje pod vlivem alkoholu nebo jiných drog;
- Používat vulgárních výrazů, nadávek, rasistických, sexistických či jinak společensky nepřijatelných obrátů ve styku s veřejností, ostatními prodejci nebo pracovníky výdejny;
- Obtěžovat při prodeji kolemjdoucí a zdržovat je proti jejich vůli;
- Žebrot nebo jiným nepovoleným způsobem požadovat od lidí na ulici peníze, pokud má na sobě průkazku prodejce;
- Slovně či fyzicky napadat jiného prodejce a nutit ho, aby opustil své prodejní místo;
- Prodávat časopis na cizím soukromém prostoru či pozemku;
- Páchat kriminální činnost nebo takovéto činnosti napomáhat, zvláště je-li viditelně označen průkazem prodejce časopisu NP nebo má-li s sebou časopisy;
- Prodávat časopisy neregistrovaným, neoznačeným nebo vyloučeným prodejcům;
- Požadovat od kupujícího víc, než je oficiální cena časopisu a také nesprávně vracet zpět z částky přijaté od kupujícího;
- Prodávat jiné zboží nebo časopisy;
- Prodávat bez průkazu, který je opatřen registračním číslem a fotografií prodejce a který musí být při prodeji nošen na viditelném místě oděvu;
- Poškozovat dobré jméno časopisu a společnosti Nový Prostor.

Chová-li se prodejce v rozporu s kodexem, jsou mu uděleny sankce v podobě slovního napomenutí, písemného napomenutí, podmíněného vyloučení, vyloučení na dobu určitou a jako nejtvrďší trest se uděluje vyloučení bez možnosti návratu.

6.5 NÁKUP A PRODEJ ČASOPISŮ

Po absolvování měsíčního startovacího období, začne se o vše starat sám prodejce. To však s sebou přináší i značnou zodpovědnost, např. objednávání přesného počtu výtisků

časopisu Nový Prostor, nahlášení pracovní doby. Toto nahlášené pevné pracovní doby je důležité pro zachování nebo vybudování pracovních návyků. Po dobu výkonu práce je pracovník vystaven tzv. monitoringu, kdy je konkrétní prodejce kontrolován, zda ve své pracovní době je opravdu na svém přiděleném místě. Pokud na místě není a nepodá pro to rozumný důvod, je pokutován. Za každý takový prohřešek zaplatí pokutu ve výši 25,- Kč. Po měsíčním zaškolení, již je prodejce schopen zadat svou závaznou objednávku, jelikož již ví, kolik časopisů minulý měsíc byl schopen prodat. Předchází se tím tak zbytečnému a hlavně neekonomickému hromadění neprodaných časopisů a hlavně tento systém nutí prodejce k dodržování pravidel a povinností, jako je to v běžném pracovním prostředí. Pokud se prodejci nepodaří objednávku třikrát po sobě doprodat, musí se finančně podílet na uhrazení škody a zaplatit tiskové náklady [7].

Časopis Nový Prostor si prodejce objednává za 25 Kč, jeho prodejní cena je v hodnotě 50 Kč. Prodejce tedy na jednom prodaném výtisku utrží polovinu z tržní ceny (25 Kč). Za denní výdělek si většinou zaplatí ubytování, nakoupí něco levného k jídlu, časopisy na další den a na víc mu nezbyde [7].

6.6 PARTNERSKÉ ORGANIZACE

Spolek Nový Prostor se spojil s dalšími neziskovými organizacemi, aby jejich služby, především sociální rehabilitace, mohly být k dispozici ve všech větších městech pro osoby v tíživé situaci. S partnerskými organizacemi se NP dohodl na spolupráci v rámci písemné dohody. V této dohodě se partnerská organizace zavazuje dohlížet na dodržování pravidel pro prodejce (více viz kodex prodejce) a na objednávání a správu časopisů.

Nově od roku 2016 partnerské organizace nevracejí časopisy zpět spolku Nový Prostor, který následně poslal zpět peníze za tyto neprodané časopisy. Pro lepší pochopení viz příklad: v roce 2015 v měsíci září v partnerské organizaci objednali 150 výtisků na přání prodejců, tedy jestliže jeden časopis stojí 25 Kč za nákupní cenu, celkem za ně zaplatili 3750 Kč. Někteří prodejci si však časopisy nevyzvedli, někteří naopak nedokázali všechny objednané výtisky prodat. Tedy v partnerské organizaci reálně zůstalo každých čtrnáct dní 20 – 30 výtisků. Problém nadbytku časopisů, se však dal snadno vyřešit, vrátily se zpět spolku za nulové náklady. Nyní od roku 2016 jsou pravidla jiná. Pokud se neprodá celkový počet objednaných časopisů, nikam se již nevracejí, zůstávají tomu, kdo si je objednal - prodejcům či partnerským organizacím. Partnerské organizace v rámci solidarity od prodejců tyto výtisky kupují (za 25 Kč), aby jim nevznikaly ztráty, které si málokdy mohou dovolit. Partnerská

organizace pak má tři možnosti. První je, že se bude snažit časopisy prodat tam, kde jich je nedostatek, musí tak učinit včas, dokud číslo bude aktuální, ztráta pak nevzniká. Za druhé může tyto čísla archivovat a prodávat je pak za cenu neaktuálního čísla, což je za 20 Kč kus, ztráta pro organizaci 5 Kč/ks. Nebo ta nejméně výhodná možnost, spokojit se s neprodaným číslem a mít ztrátu v celé výši 25 Kč. To se partnerským organizacím nelíbí, protože jim tak vznikají nové komplikace, starosti a náklady s touto změnou.

Co na to paní Dagmar Kocmánková, zakladatelka časopisu Nový Prostor, říká? „Na začátku roku 2016 jsme přešli na jiný způsob spolupráce s regionálními partnery - fakturace, jelikož v regionech zůstávalo veliké množství neprodaných časopisů (z nákladu 15000 ks třeba okolo 1500ks), přitom v Praze jsme již měli aktuální číslo vyprodáno a neprodané kusy bychom ještě doprodali. Z regionů se nám ale nikdo neozval, že by nám neprodané kusy vrátili zpět v průběhu prodeje čísla, ale třeba až na konci roku s tím, že mají na skladě hodně neprodaných časopisů a ať si pro to přijedeme. Takového jednání naší organizaci způsobovalo docela velké finanční ztráty (cena tisku na jeden časopis je průměrně 6,- Kč, takže při zůstatku 1500 ks * 6 Kč = 9000,- Kč na vydání, při tisku 20 čísel za rok je to již 180.000,- Kč, což není zanedbatelná částka. Jiný způsob znamená, že kolik časopisů si z regionu objednájí, tolik si také zaplatí – je zde samozřejmě nastaven systém provizí pro partnerskou organizaci. Časopisy jsou jejich majetkem a to co se nevyprodá, mají možnost doprodat jako archiv (což v Praze také děláme). Tento systém má vést všechny zainteresované strany k větší zodpovědnosti.“

V tomto souhlasím s paní Kocmánkovou. Podle mého názoru to, že někdo provozuje neziskovou organizaci, neznamená, že by neměl uvažovat hospodárně a mělo by mu být jedno, co bude s penězi/náklady. Každý kdo pracuje v tomto sektoru, by se měl snažit co nejvíce minimalizovat náklady, aby pak mohl ušetřené prostředky použít na zlepšení kvality poskytovaných služeb. V tomto případě částka 180 000 Kč za rok není nijak zanedbatelná, je naopak alarmující. Tato částka by přinesla nemalé problémy i v ziskové sféře menšímu podniku. Proto si myslím, že zavedení těchto pravidel přinese stabilnější chod neziskové organizaci Nový Prostor.

Níže si krátce popíšeme partnerské organizace spolku Nový Prostor.

Azylový dům Matky Terezy

Azylový dům Matky Terezy je sociální zařízení pro "bezdomovce", kde poskytují příjemné a důstojné ubytování v azylovém domě v Hradci Králové. Kdykoliv se zde může osoba v tíživé situaci umýt, vyprat si prádlo, ohřát se, v klidu posedět, důstojně se najíst, pohovořit s přáteli. Kdykoliv si mohou také vyhledat poradenství a činnosti v rámci sociální rehabilitace. Tento azylový dům nabízí pro získání a rozvoj pracovních návyků prodej časopisu Nový prostor. V rámci pracovních činností také nabízí zapojení se do chodu kuchyně, kdy pod dohledem pracovního terapeuta bude vařit obědy pro azylový dům. Další možností může být pomáhání v Šatníku při třídění, přebírání šatstva a úklidu šatníku [13].

Dům Matky Terezy je jedním ze středisek Oblastní charity Hradec Králové. Cílem této charity je pomáhat lidem v hmotné, sociální, duševní a duchovní nouzi bez ohledu na jejich příslušnost k rase, národnosti nebo náboženskému vyznání, a to v Hradci Králové a okolí [13].

Astrid, o. p. s.

Poskytuje podporu sociálně vyloučeným osobám nebo osobám ohroženým sociálním vyloučením a také komplexní rozvoj osobnosti s možností znovu začlenění do společnosti a na pracovní trh. Jejich cílem je zapojit se do systému práce s nezaměstnanými osobami v krizi funkčním způsobem. Organizace Astrid působí v Ostravě [26].

Cílovou skupinou této společnosti jsou lidé znevýhodnění na trhu práce ve věku 18 – 64 let, kterým chybí znalosti, dovednosti a pracovní návyky potřebné k uplatnění se na trhu práce. Těmito lidmi jsou zejména – nezaměstnaní, osoby na rodičovské dovolené, pečující o osobu blízkou, zdravotně znevýhodnění (nevyžadující specializovanou péči), propuštění z výkonu trestu odnětí svobody, sociálně vyloučení nebo sociálním vyloučením ohrožení. Služby však neposkytují - osobám pod zřejmým vlivem alkoholu nebo jiných psychotropních látek, osobám s vážným smyslovým postižením (vyžadujícím specializovanou péči), osobám s vážným mentálním postižením (vyžadujícím specializovanou péči), osobám mladším 18 let nebo starším 64 let [26].

Městská charita Plzeň

Je veřejnou církevní právnickou osobou, která zejména zajišťuje pomoc lidem v nouzi na principech křesťanské lásky a její koordinaci [27].

Charita poskytuje následující sociální služby registrované na základě rozhodnutí krajského úřadu Plzeňského kraje [27]:

- Charitní pečovatelskou službu;
- Domov sv. Aloise – domov se zvláštním režimem;
- Domov sv. Františka – azylový dům;
- Domov sv. Františka – nízkoprahové denní centrum;
- Domov sv. Františka – noclehárny;
- Domov sv. Františka – terénní program;
- Domov sv. Zdislavy pro matky s dětmi v tísní – azylový dům;
- Osobní asistence Plzeň;
- Domov pro seniory sv. Jiří;
- Domov sv. Zity – chráněné bydlení.

Společnost Podané ruce, o. p. s.

Je nestátní organizace, která poskytuje sociální a zdravotnické služby lidem v problému s drogami, dále sociální služby mladistvým a mladým lidem, ohroženým sociálním vyloučením a nepříznivým sociálním vývojem [51].

Její vizí je přispívat k podpoře a šíření humanistických myšlenek, k ochraně lidských práv, rozvoji občanské společnosti, vytváření prostoru k respektu a toleranci, k jedinečnosti a právu na sebeurčení. Přispívat k prevenci závislostí vytvářením nezávislého, svobodného prostředí. Cílem jak toho chtějí dosáhnout je poskytování kvalitní služby v oblastech prevence a léčby návykového chování, duševního zdraví, programů pro děti a mládež programů ochrany veřejného zdraví, programů na podporu a rozvoj etnických skupin a dalších [51].

SKP-CENTRUM, o. p. s.

Posláním této obecně prospěšné společnosti je pomáhat vstát osobám v tísní a osobám ohroženým sociálním vyloučením: seniorům, zdravotně postiženým, lidem v krizi a bez přístřeší, obětem domácího násilí, dětem a mladým dospělým bez fungujícího rodinného zázemí, příslušníkům minorit. Provozují pro ně efektivní a vzájemně provázaný systém sociálních služeb. Na trhu sociálních služeb působí v Pardubicích od roku 1992. Zaměstnává kolem 160 lidí a působí kromě Pardubic také ve Vysokém Mýtě, v Horním Jelení a jinde v Pardubicku. Ročně jejich služby využívají tisíce klientů. Společnost se soustředí na tři skupiny klientů – rodiny a děti, seniory a lidi bez přístřeší. Zajišťuje pobytové, ambulantní

i terénní sociální služby, například azylové domy pro muže a ženy s dětmi, noclehárny pro bezdomovce, odlehčovací Domov Simeon pro péči o lidi se sníženou soběstačností, pečovatelskou a ošetřovatelskou službu, Dům na půli cesty nebo nízkoprahové zařízení pro děti a mládež. Některé činnosti jsou v regionu ojedinělé a nemají alternativu v jiném poskytovateli. V současné době poskytuje společnost 18 sociálních a jednu zdravotní službu [28].

Městská charita České Budějovice

Posláním charity je pomoc bližním v nouzi bez ohledu na jejich příslušnost k rase, národnosti či náboženství. Hlavní činností Městské charity je poskytování sociálních a zdravotních služeb na území města České Budějovice a okolí a pomoci všem lidem, kteří pomoc potřebují [54].

Městská charita České Budějovice je samostatným právním subjektem (registrace u Ministerstva kultury ČR), tvoří jednu ze složek Diecézní charity České Budějovice a spadá pod Charitu Česká republika. Městská charita zahájila svoji činnost v roce 1991, jejím zřizovatelem je Biskupství českobudějovické [54].

Oblastní charita Znojmo

Oblastní charita ve městě Znojmě poskytuje řadu služeb lidem, kteří pomoc potřebují. Nabídka služeb je opravdu široká, jednotlivé služby můžeme pro přehlednost zařadit do skupin podle určitých charakteristik. Za první by to byly služby určené pro osoby, které jsou omezeny ve své soběstačnosti, ať už s akutním nebo chronickým onemocněním, pacienti tělesně postižení a závislí na cizí pomoci. Tyto osoby využívají zpravidla následující služby: Charitní ošetřovatelská služba, Charitní pečovatelská služba, Osobní asistence. Za druhé jsou to služby určené pro osoby s mentálním postižením, kombinovanými vadami a rysy autismu. Tyto osoby mohou využít služby, které poskytuje Denní stacionář sv. Damiána nebo Sociální rehabilitace - Ateliér Samuel. Dále jsou to služby určené pro osoby s duševním onemocněním, které se v důsledku své nemoci nemohou uplatnit na otevřeném trhu práce. Tito lidé mohou využít služby, které poskytuje Dílna sv. Kláry [11].

Slezská diakonie

Slezská diakonie je nestátní nezisková organizace působící ve třech krajích České republiky - Moravskoslezském, Olomouckém a Jihomoravském. Zřizovatelem je Slezská

církev evangelická augsburského vyznání, na jejíž diakonickou práci, vykonávanou v Těšínském Slezsku již od počátku 20. století, Slezská diakonie plynule navázala [29].

Posláním Slezské diakonie je poskytování kvalitních služeb v sociální oblasti na základě křesťanských hodnot. Nabízejí širokou paletu návazných služeb odpovídající různorodosti potřeb lidí. Provozují více než 100 sociálních služeb na území Moravskoslezského, Jihomoravského a Olomouckého kraje. Díky tomu mohou nabídnout otevřený systém podpory osob, které se ocitly v nepříznivé sociální situaci z různých důvodů [29].

Sociální služby Slezské diakonie se vyvíjely v souladu s potřebami uživatelů a možnostmi organizace. Dnes je považována laickou i odbornou veřejností u nás i v zahraničí za významného a špičkového poskytovatele sociálních služeb. Je členem řady mezinárodních organizací působících v sociální oblasti a od roku 2004 koordinuje také mezinárodně dobrovolnické aktivity [29].

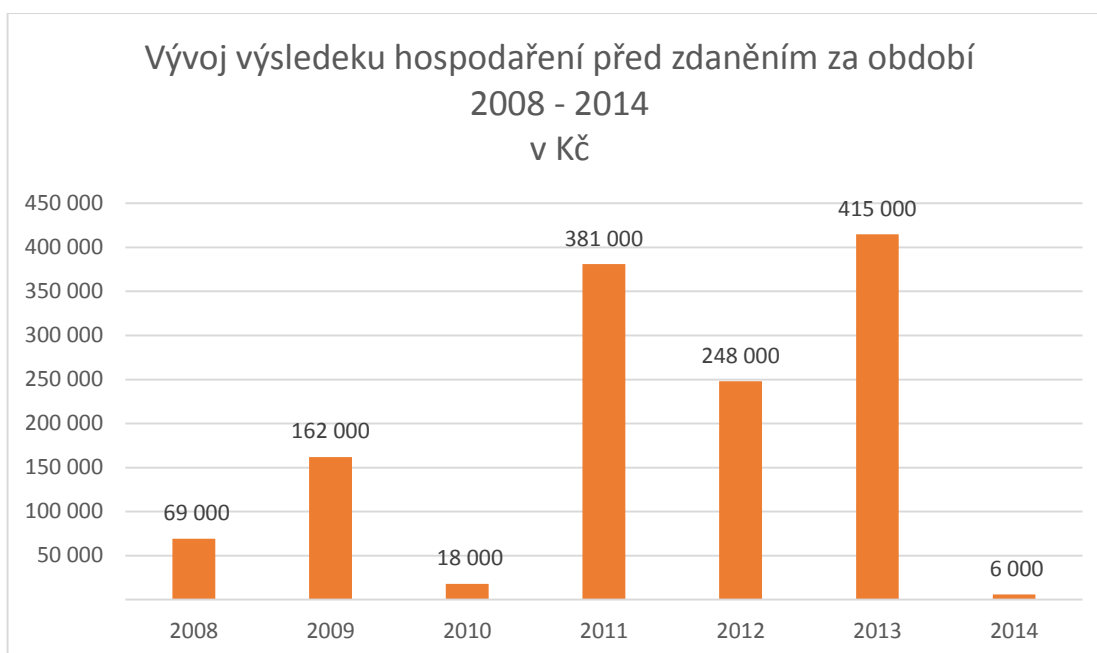
Ročně Slezská diakonie nabízí pomoc a podporu až osmi tisícům klientů ve 104 zaregistrovaných sociálních službách různého zaměření - terénní programy, služby sociální rehabilitace, podpory samostatného bydlení, pečovatelská služba, tísňová péče, odlehčovací služby a služby osobní asistence, služby rané péče, sociálně aktivizační služby pro seniory a OZP, pro rodiny s dětmi, odborné sociální poradenství nebo intervenční centrum. Dále provozuje azylové domy, noclehárny, centra denních služeb, denní stacionáře, domovy pro osoby se zdravotním postižením, domov pro seniory, dům na půl cesty, chráněné bydlení, nízkoprahová denní centra a zařízení pro děti a mládež nebo sociálně terapeutické dílny [29].

6.7 VÝVOJ HOSPODAŘENÍ

Nejprve se podíváme na vývoj výsledku hospodaření. Z něho se pak přesuneme na analyzování dalších souvisejících dat, jako jsou například výtěžky z veřejných sbírek. Data analyzovaná níže jsou veřejně dostupná z výročních zpráv NP.

Jako každá jiná organizace či firma, musí mít i nezisková organizace přehled o svých financích, o svém hospodaření za uplynulý rok. Tyto informace využívá nejen organizace, ale i široká veřejnost, při rozhodování jestli je organizace důvěryhodná, nakládá se svěřenými penězi hospodárně a účelně, zda je spolehlivé darovat organizaci peníze.

Z grafu níže se seznámíme s vývojem výsledku hospodaření spolku Nový Prostor za období 2008 – 2014.



Obrázek 4 Graf znázorňující vývoj výsledku hospodaření před zdaněním

Zdroj: vlastní zpracování

V roce 2008 spolek NP pořádal pět rozsáhlých projektů:

- **H/R/D/I – Human Resources Development Interface / Prostředí pro rozvoj lidských zdrojů** spojil komerční a neziskové organizace z oblasti vzdělávání, poradenství, PR a sociálního podnikání ve společném úsilí přinést a otestovat v ČR nové přístupy k řešení problematiky přístupu na trh práce;
- **Street Papers – Nový Prostor Brno – Job Center** – byl určen lidem nad 50 let, bez kvalifikace anebo s nízkou kvalifikací a se ztíženým přístupem na trh práce. Hlavními aktivitami bylo poskytování poradenství, vzdělávání cílové skupiny a tréninkové zaměstnávání klientů. V průběhu roku 2008 využilo služeb brněnské pobočky 82 uživatelů, z toho 25 se zapojilo do projektu Projekt Street Papers – Nový Prostor Brno – Job Center a v rámci pracovní terapie prodali 45.740 kusů časopisu;
- **Aktivizace pracovního potenciálu osob znevýhodněných na trhu práce** - byl určen lidem zdržujícím se dlouhodobě na území města Prahy, kteří si potřebují vypěstovat či obnovit pracovní návyky. Nový Prostor zde vystupoval v roli partnera Městského centra sociálních služeb Praha a nabízel tzv. tréninková místa na pozici kolportéra časopisu. Cílovou metou tohoto projektu bylo umožnit obtížně zaměstnatelným lidem pomoci rozvinout soubor schopností potřebných pro uplatnění na trhu práce a poskytnout jim podporu odborníků (psycholog, personalista, pracovní asistent) při

hledání zaměstnání i komunikaci se zaměstnavateli. Zároveň byly zapojeným uživatelům zajištěny vzdělávací kurzy z oblasti používání výpočetní techniky, pracovního práva a systému sociálního zabezpečení. Z celkového počtu 59 podpořených osob se 47 %, tedy 28, klientům projekt pomohl nalézt cestu k uplatnění na otevřeném trhu práce;

- **Street - Paper – sociální rehabilitace** - sociální rehabilitace za rok 2008 využilo 285 lidí ke zlepšení své výchozí pozice na trhu práce a stabilizaci osobní situace;
- **Kvalitní pracovníci – kvalitní služba** – byl určen zaměstnancům Nového Prostoru a cílem projektu bylo zvýšit odborný růst pracovníků v oblastech sociální práce a managementu. Celkem bylo v průběhu projektu proškoleny 26 osob.

V tomto roce se vynaložily na tyto projekty nemalé finanční prostředky, které pomohl z větší části financovat Evropský sociální fond v ČR, Ministerstvo práce a sociálních věcí a Magistrát hlavního města Prahy.

V roce 2009 NP vyhlásil veřejnou sbírku pod názvem Nový Prostor být člověkem pro účel získání peněžních prostředků pro programy pomoci a podpory sociálně slabším skupinám obyvatelstva, zejména lidem bez domova (informační služby, poradenství, konzultace, hygienické služby, společenský kontakt a aktivizace). Celkový čistý výtěžek byl 105 937,04 Kč.

V roce 2010 ve veřejné sbírce pokračovali, na kontě měli 367 892,29 Kč. Tyto peníze se rozhodli investovat do zkvalitnění poskytovaných služeb a to konkrétně do:

- vybavení denních center (DHIM) = 39 817,- Kč;
- motivace pro uživatele = 66 875,- Kč;
- DPP uživatelé = 15 164,- Kč;
- občerstvení pro uživatele = 84 025,17 Kč;
- spotřební materiál = 37 077,- Kč;
- služby (pohřebné, právní služby pro klienty, nájemné za automat na kávu) = 96 134,12 Kč;
- sprchy pro uživatele = 28 800,- Kč.

Celkem se náklady na toto vylepšení rovnalo výtěžku z veřejné sbírky.

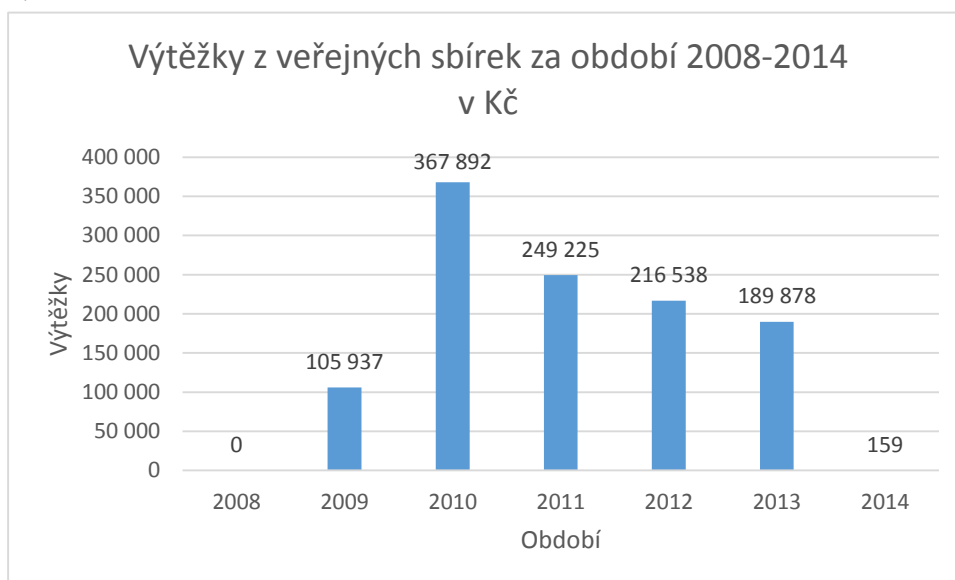
V roce 2011 se uskutečnila další veřejná sbírka, kdy se za období od 10. 5. 2011 do 10. 5. 2012 vybralo 249 224,96 Kč. Pro rok 2011 se uplatnila částka 58 888,- Kč.

V roce 2012 se uplatnila zbylá část z veřejné sbírky, tedy 83 658,- Kč. Nadále byla otevřena nová sbírka, kdy se podařilo vybrat celkem 219 175,81 Kč, z této částky použili pro rok 2012 částku ve výši 161 595,26 Kč.

V roce 2013 se konala další sbírka, kdy se podařilo vybrat 187 625,86 Kč. Z této sbírky si pro tento rok vybrali 140 111,13 Kč. Ze sbírky z předešlého roku dočerpali částku 66 639,55 Kč.

V roce 2014 NP rozšířil obsah časopisu z někdejších 32 na 40 stran, ke kterému došlo v dubnu 2014 ve 437. čísle časopisu Nový Prostor. Ve veřejné sbírce tento rok vybrali nejméně za celé období pouze 159,04 Kč. Ze sbírky z předešlého roku využili 13 976,50 Kč.

Níže se můžeme podívat na grafické znázornění příjmů z veřejných sbírek za období 2008-2014.

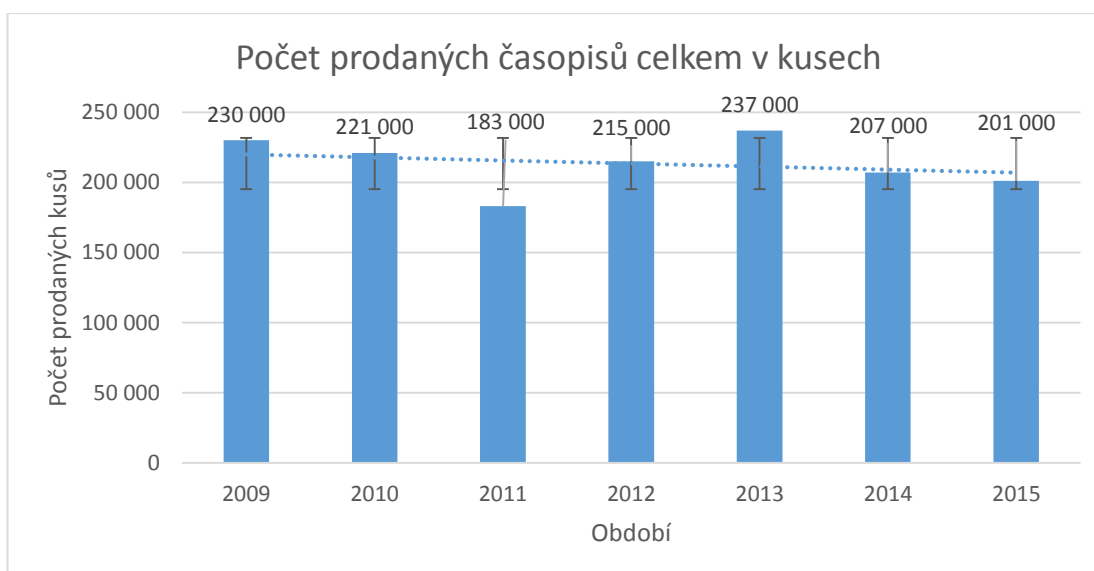


Obrázek 5 Graf znázorňující výtěžky z veřejných sbírek

Zdroj: vlastní zpracování

6.8 ANALÝZA PRODEJE

Podle údajů, které byly poskytnuty, můžeme analyzovat situaci pouze povrchově. Z poskytnutých dat můžeme vyčíst, že prodeje se udržují v mírně kolísavém trendu. Analyzovat problematiku prodeje budeme pomocí grafu níže.



Obrázek 6 Graf znázorňující počet prodaných časopisů celkem

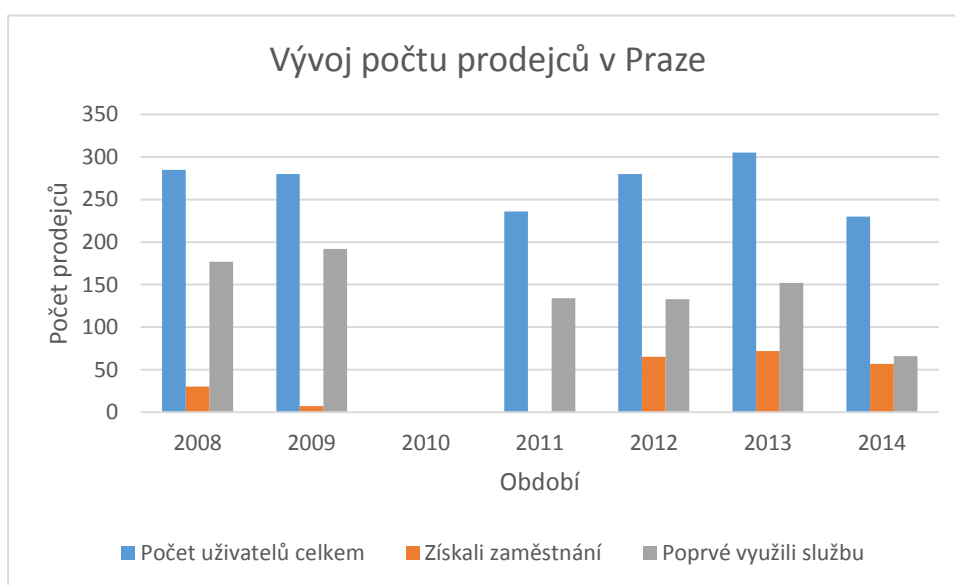
Zdroj: vlastní zpracování

Od roku 2009 se přibližně prodalo 1 494 000 kusů časopisů. Celkově si prodejci za sledované období, 2009 – 2015, vydělali činností prodeje časopisů Nový Prostor 37 350 000 Kč (vypočítáno následovně: součet všech prodaných časopisů (1 494 000) násobený 25 (prodejce obdrží 25 Kč za jeden prodaný výtisk). Pokud bychom tuto částku vydělili průměrným počtem stálých prodejců, podle paní Kocmánkové jich působí okolo 180 – 200, tedy 190 nám vyjde částka 196 579 Kč na jednoho prodejce, kterou utrží za 7 let, za rok to pak je 28 082 Kč, za měsíc 2 340 Kč. Samozřejmě tyto čísla musíme brát s rezervou, protože žádný průměr neexistuje, je zcela běžné, že v hlavním městě Praze prodejci prodávají časopisů více. Je to hlavně z důvodu toho, že zde větší objem lidí, obyvatel, ale také i nejvíce turistů, které je možno zaujmout. Při prodeji časopisů Nový Prostor je nejdůležitější pro prodejce vytvořit a hlavně si udržet stálou klientelu. To obnáší často velkou vytrvalost, jelikož všechno chce svůj čas, tato činnost obzvláště. Pokud prodejce vytrvá a nenechá se odradit od prvotních „selháních“, kdy za celý den prodá sotva jeden časopis, může se stát velice úspěšným prodejcem časopisů Nový Prostor.

Příklad nejúspěšnějšího prodejce v Pardubicích, který zaujímá prodejní místo na třídě Míru. Tento pán zde působí již řadu let, proto si získal stálé zájemce o časopis NP, či o problematiku, kterou chce tímto z části pomoci řešit právě spolek Nový Prostor. Podle údajů získaných od partnerské organizace SKP – centrum v Pardubicích můžeme říci, že tento pán je schopný za jedno číslo, které vychází každých 14 dní, prodat 100 výtisků časopisu. Což je nadprůměrný výkon. Celkem si totiž za měsíc vydělá 5 000 Kč.

V České republice působí nejvíce prodejců v Praze. Níže si proto představíme vývoj počtu prodejců za období 2008 – 2014. Zjistíme kolik prodejců díky zkušeností s prodejem a sociální rehabilitací v rámci prodeje časopisů Nový Prostor získalo stálé či dočasné zaměstnání. Také se zaměříme na přísun nových prodejců za toto období.

Na grafu níže je zpracovaný vývoj počtu prodejců v Praze za sledované období podle údajů, které jsou dostupné z veřejných výročních zpráv na internetových stránkách Nového Prostoru. Bohužel ve výroční zprávě z roku 2010 neuvádějí žádné číselné informace o prodejcích, proto sloupec s údaji pro rok 2010 je prázdný (nebo v případě tabulky, roven nule). Další neúplné informace jsou pro rok 2011, kdy ve výroční zprávě neuvedli počet bývalých prodejců, kteří získali zaměstnání.



Obrázek 7 Graf znázorňující vývoj počtu prodejců v Praze

Zdroj: vlastní zpracování

V roce 2008 bylo celkem 285 prodejců, z tohoto počtu jich bylo 108 stálých a 177 nových. V tomto roce našlo 30 prodejců stálou práci, z celkového počtu to je přibližně 10 % prodejců.

V dalším roce 2009 počet prodejců mírně klesl na 280, mírně klesl i počet stálých prodejců na 88, zatímco vzrostl počet nových na 192. Negativně se vyvíjel také počet zaměstnaných „bývalých“ prodejců, ten ustanovili ve výroční zprávě z roku 2009 na pouhých 7. Neuvedli však důvod proč tomu tak bylo.

V následujícím roce 2010 tyto informace ve výroční zprávě nezveřejnili, takže se můžeme pouze domnívat, jaká mohla být situace.

V roce 2011 celkový počet prodejců dosahoval čísla 236, stálých prodejců bylo 102 a mezi nováčky přibylo 134 prodejců. Bohužel tento rok také nezveřejnili informace o vývoji prodejců kompletně a chybí nám údaj o prodejcích, kteří se uplatnili na trhu práce.

V dalším roce 2012 počet prodejců vzrostl o 16 % na celkových 280 lidí, stálí prodejci poprvé převýšili počet prodejců, kteří tuto službu využili poprvé (stálí 147, noví 133). Také se od roku 2008 zvedla dvojnásobně úspěšnost získání zaměstnání, což se povedlo 65 bývalým prodejcům.

Rok 2013 si udržel růstový trend, kdy bylo celkem 305 prodejců, nejvíce za sledované období 2008 – 2014, také vzrostl počet stálých prodejců na 153 a těch co využili služeb Nového Prostoru prvně, bylo 133. Na trhu práce se za tento rok uplatnilo nejvíce „bývalých“ prodejců, celkem jich bylo 72.

Rok 2014 podle uvedených informací, nebyl atraktivní pro nové zájemce o služby Nového Prostoru, počet nových prodejců totiž klesl o více jak polovinu, bylo jich 66, z celkového počtu 230 prodejců. Stálých prodejců tedy bylo 164, což je naopak nejvyšší počet, který kdy za období 2008 – 2014 byl. Nové zaměstnání našlo 57 lidí, což je 25 % z celkového počtu.

Celková čísla jsou sepsána v tabulce č. 3.

Tabulka 3 Počet prodejců v Praze

Rok	Počet uživatelů celkem	Poprvé využili službu	Stálí prodejci	Získali zaměstnání	Počet zaměstnaných celkem v %
2008	285	177	108	30	10,5
2009	280	192	88	7	2,5
2010	0	0	0	0	0,0
2011	236	134	102	0	0,0
2012	280	133	147	65	23,2
2013	305	152	153	72	23,6
2014	230	66	164	57	24,8
celkem	1 616	854	762	231	14,3

Zdroj: vlastní zpracování

6.9 SWOT ANALÝZA

Tato analýza představuje aplikační metodu hodnocení určitého problému. V našem případě problematiky Nový Prostor, zapsaný spolek. Předložená SWOT analýza vychází z dostupných veřejných informací, z emailové komunikace a z ústního rozhovoru v SKP – CENTRUM, o. p. s.

Tabulka 4 SWOT analýza organizace Nový Prostor

SILNÉ STRÁNKY	SLABÉ STRÁNKY
Přístup k uživatelům a zájemcům o službu – otevřenost lidem	Nelegální prodejci
Pomoc při řešení problémů	Jejich činnost je závislá na prodejcích, potažmo na čtenářích
Jediná služba tohoto druhu v ČR	Legislativní úprava vztahující se na výdělků prodejců, má demotivující charakter pro prodejce
Pořádání veřejných sbírek	Nedostatečné povědomí o projektu
Vytvoření pracovního návyku	Demotivující systém prodeje
Rozšíření této služby do krajů	
Individuální i skupinové aktivity s uživateli	
Služby jsou poskytované široké cílové skupině lidí	
PŘÍLEŽITOSTI	HROZBY
Rozšířit distribuční kanály	Vyšší nezaměstnanost
Spolupráce s komerčními médii v rámci propagace	Legislativní znevýhodnění NNO
Zapojení uživatelů do procesu výroby časopisu	Zákaz prodeje na ulici

Zdroj: vlastní zpracování

Zhodnocení SWOT analýzy

Analýza silných stránek

Mezi silné stránky jsme zařadili otevřený přístup NP k uživatelům a zájemcům o službu. Jejich služby se nezaměřují pouze na osoby znevýhodněné, ale orientují se i na samotné čtenáře, zájemce o službu, skrze populární obsah časopisu, který zároveň přibližuje problematiku sociálně znevýhodněných osob. Dveře jsou otevřené všem z cílové skupiny, kteří mají zájem o tento druh pomoci. Poskytují například kompletní služby pro získání občanského průkazu. Pomáhají jim také s komunikací s úřady. Existuje zde i možnost využívat stolní počítač pro sepsání strukturovaného životopisu a hledání vhodného nového zaměstnání. Další pomocí je řešení dluhů či zdravotních problémů uživatelů služeb formou osobních kontaktů. Individuální i skupinové aktivity pomáhají uživatelům v upevňování sociálních návyků, tyto aktivity spočívají v pořádání skupinových akcí, jako jsou například společné večere, či motivační snídane spojené s nácvikem komunikačních dovedností. Další silnou stránkou je pořádání každoročních veřejných sbírek, při kterých se Novému Prostoru podaří vybrat nemalá částka pro zkvalitnění poskytovaných služeb. Díky nim si uživatelé například mohou bezplatně uvařit kávu či se napít něčeho nealkoholického, také mají možnost se před prodejem osprchovat. NP je jediná organizace, která poskytuje možnost legálního přivýdělku znevýhodněným osobám. Jelikož tyto lidé nemohou většinou najít uplatnění na trhu práce, nemusejí díky této organizaci být nuceni žebrať na ulici. Navíc si vypěstují pracovní návyky, o které mohli v nezaměstnanosti přijít. Tato možnost je zpřístupněna již i z větší části v krajských městech, nejen v Praze či v Brně.

Analýza slabých stránek

Za nevýhodu spolku se dá považovat jejich závislost na prodejkách, protože podle paní Kocmánkové tyto finanční příjmy tvoří 83 % jejich rozpočtu. Nicméně je to na druhou stranu motivuje tvořit články v časopise zajímavé, aby si je lidé nekupovali pouze z důvodu pomoci znevýhodněným osobám, ale aby si je i přečetli a články je nějakým způsobem obohatili. V rámci prodeje časopisů vzniká další problém a tím je legislativní úprava. Příjem z prodeje je totiž podle § 7 odst. 1 písm. e) zákona č. 110/2006 Sb., o životním a existenčním minimu, započítatelným příjmem pro účely dávek hmotné nouze. Nejedná se o příjem ze závislé činnosti, ale o příjem z příležitostných činností, a proto se započítává ve výši 100%. Tento systém je pro uživatele demotivující. Výše dávek v hmotné nouzi činí pro jednotlivce 3 410 Kč za měsíc. Takže pokud si vezmeme „průměrného“ prodejce, s výdělkem přibližně

2 340 Kč za měsíc, jeho měsíčním příjmem bude 3 410 Kč¹. Takže pokud nebude vydělávat více než je výše dávek v hmotné nouzi, nevyplatí se mu vůbec chodit do práce a přivydělávat si. Přivydělávání si tak prodejem časopisů se již málokomu vyplatí a hlavně málokdo vydrží pracovat celé dny, aby dostal stejně peněz, jako kdyby nepracoval vůbec. Což je silně demotivujícím aspektem. Dalším přetrvávajícím problémem jsou nelegální prodejci, kteří předstírají, že jsou prodejci časopisu Nový Prostor a slibují si od toho, že vyžebrají více peněz. Tito lidé jsou většinou bývalí prodejci, kteří museli odejít ze spolku kvůli porušování základních pravidel, například chodili v podnapilém stavu na své prodejní místo. Nelegální prodejci mají negativní dopad na dobré jméno společnosti, jelikož prodávají časopisy pod vlivem drog, ve špinavém či zapáchajícím oblečení. To se snaží organizace řešit platnou identifikací prodejců. Další slabou stránkou je nedostatečná informovanost veřejnosti o problematice, kterou se snaží organizace řešit.

Propojení příležitostí se slabými stránkami

Pro větší zviditelnění by se měla organizace více soustředit na zvyšování veřejného povědomí o své působnosti. Způsobem takovým, že by například prodejci popsali své životní příběhy, příčiny vzniku sociálního propadu, svůj život na ulici. Ne každý si totiž uvědomuje, že takováto situace se může stát komukoliv, aniž by se musel snažit. Se psaním příběhů by jim mohli pomáhat redaktoři Nového Prostoru, kteří by následně všechny příběhy sepsali do jedné knihy, kterou by organizace Nový Prostor mohla prodávat v knihkupectvích či prostřednictvím prodejců. Výtěžky z prodeje by organizace mohla použít na další zkvalitňování služeb pro pomáhání této cílové skupině. Dopadem by nebyl jenom přísun dalšího zdroje peněz, ale i zvýšené povědomí o lidech, kteří časopisy prodávají.

Další možností pro zatraktivnění časopisu nejen pro čtenáře, ale také pro samotné prodejce, by mohl být kreativnější přístup k jeho vydávání. V časopisech by se totiž měl více dbát důraz na cílovou skupinu. Ta by například mohla přispívat do časopisu svými poznatky, citáty, obrázky, příběhy. Nebo by se mohlo vyhradit jedno číslo pouze pro prodejce, kteří by ho navrhli a sepsali pouze podle sebe za pomoci odborníka. Myslím si, že by to bylo zajímavé nejen pro prodejce, ale také i pro čtenáře, dostane se jim totiž pohled na věc z jiného úhlu. Prodejci si budou navíc připadat užiteční a nápomocní, semkne je tato práce dohromady. Budou z části prodávat svoji práci.

¹ $3\,410 - 2\,340 = 1\,070$ Kč částka, kterou dostane z dávek v hmotné nouzi; k této částce připočteme výdělek z prodeje časopisů $1\,070 + 2\,340 = 3\,410$ Kč

Další možnost, na kterou by se organizace mohla zaměřit, je rozšíření distribučních kanálů. Myslím tím, neprodávat pořád jenom na jednom místě, ale například v rámci různých svátků a akcí. Při této příležitosti nabízet občerstvení zdarma a k tomu možnost si zakoupit časopis NP a pohovořit si o účelu ke kterému časopis slouží a na co výtěžek plyne.

Propojení hrozeb a silných stránek

Samozřejmě největší hrozbou pro organizaci by mohl být zákaz prodeje na ulici. Toto riziko je však minimální. Legislativní omezení by nezisková organizace mohla utlumit zvýšením aktivit veřejných sbírek, motivačním ohodnocením uživatelů. Nicméně pokud se zvýší míra nezaměstnanosti, bude to znamenat méně pracovních příležitostí a více osob ve finanční či sociální tísní. S tímto by organizace měla vždy počítat, aby měla dostatečné kapacity pro potenciálně zvýšený počet nových uživatelů.

ZÁVĚR

Hlavním cílem bakalářské práce bylo zanalyzovat procesy společensky prospěšného časopisu Nový Prostor.

Při zjišťování odhadovaného počtu bezdomovců, jsme narazili na alarmující číslo, které nikdo neočekával. Počet osob bez bydlení se totiž odhaduje na 68 500 lidí, ještě před rokem se však odhadovala sotva půlka z tohoto počtu. Toto zjištění poukazuje na velmi závažný stav bezdomovectví v ČR. Nejen Ministerstvo práce a sociálních věcí by mělo přijmout taková opatření, která by stoupající počty bezdomovců dokázala utlumit. Jelikož dalších přibližně 119 000 osob se nachází před ztrátou bydlení. Jak se tato situace vyřeší? To je otázka dalších let.

Další informaci, kterou stojí za to podtrhnout z teoretické části, je rozdíl mezi manažery, kteří pracují v ziskovém sektoru a těmi, kteří pracují v neziskovém sektoru. Z prováděného průzkumu se zjistilo, že dominantní vlastností manažerů v neziskovém sektoru je jejich poměrně výrazná emoční stabilita, otevřenost novým zkušenostem, přívětivost a svědomitost. Na druhé straně manažeři z podnikatelské sféry jsou převážně introvertní, usedlí, s nižší otevřeností vůči zkušenostem, méně přívětiví a průměrně svědomití. Ve výsledku se tedy podle průzkumu manažeři neziskového sektoru jeví jako více extrovertní, více otevření novým zkušenostem, více svědomití a také více přívětiví než manažeři podnikatelského prostředí. Což autorku velice překvapilo, její názor vždy byl, že v podnikatelském prostředí by manažeři měli být extrovertní, aby se lépe prosazovali a nedělal jim problém s komunikací a s řízením lidí. Také autorku zarazil výsledek, který se týkal svědomitosti manažerů, ve které „zvítězili“ manažeři z neziskového sektoru, čekala by, že to bude přesně naopak vzhledem k většímu mzdovému ohodnocení manažerů z podnikatelské sféry.

V praktické části autorku nejvíce překvapila analýza prodeje, kdy zjistila celkový počet prodaných časopisů od roku 2009 do roku 2015 a to v přibližné výši 1 494 000 kusů výtisků časopisu NP. Což je podle autorky úctyhodné číslo, při kterém si prodejci v ČR vydělali přibližně 37 350 000 Kč. Dále stojí za připomenutí průměrný výdělek prodejce NP a to ve výši 2 340 Kč za měsíc, to je zhruba 94 prodaných časopisů za měsíc.

Také autorku mile překvapilo, že nezisková organizace může fungovat i bez ztrát a naopak vykazovat na konci období kladná čísla, jako je to právě v případě spolku Nový Prostor.

Informací o NP je dostupných spousta, všechny tyto informace se však vztahují převážně k prodejcům, k jejich životním strastím, k důvodům, proč začali pracovat pro časopis NP. Nenašla jsem však žádné ucelené veřejné informace o tom, jak hospodaří samotný NP

(ve výročních zprávách je uvedena rozvaha a výsledovka, zhodnocena však nijak není, pro laika nic neříkající), kolik si prodejci prodejem časopisu celkem vydělají, jak funguje nákup a prodej časopisů, kolik prodejců celkem působí v této organizaci a další. Proto si myslím, že tato bakalářská práce bude mít přínos pro zainteresované publikum.

Cíl práce tedy autorka považuje za splněný.

ZDROJE

- [1] § 145 paragraf 145. *Kurzycz.* [online]. 1. 1. 2014 [cit. 2016-01-18]. Dostupné z: <http://zakony.kurzy.cz/89-2012-obcansky-zakonik/paragraf-145/zvyraznit-145/>
- [2] § 217 paragraf 217. *Kurzycz.* [online]. 1. 1. 2014 [cit. 2016-01-18]. Dostupné z: <http://zakony.kurzy.cz/89-2012-obcansky-zakonik/paragraf-217/>
- [3] BAČUVČÍK, Radim. *Marketing neziskových organizací*. Zlín: VeRRuM, 2011, 190 s. ISBN 978-80-87500-01-9.
- [4] Balanced Scorecard Basics. *Balanced Scorecard Institute: Strategy Management Group*. [online]. © 1998-2015 [cit. 2016-01-29]. Dostupné z: <http://balancedscorecard.org/Resources/About-the-Balanced-Scorecard>
- [5] BOUKAL, Petr. *Nestátní neziskové organizace: (teorie a praxe)*. Vyd. 1. V Praze: Oeconomica, 2009, 303 s. ISBN 978-80-245-1650-9.
- [6] Budoucnost profesí. *Co ovlivňuje trh práce*. [online]. 26.2.2016 [cit. 2016-04-18]. Dostupné z: <http://www.budoucnostprofesi.cz/chybejici-profese/co-ovlivnuje-trh-prace-.html>
- [7] CANDAR, R., MELICHAR, M. Za vodou se zakladatelkou Nového Prostoru. *Radio Wave*. [online]. 26. 11. 2012 [cit. 2016-02-21]. Dostupné z: http://www.rozhlas.cz/radiowave/zavodou/_zprava/za-vodou-se-zakladatelkou-noveho-prostoru-1142335
- [8] Daňová asignace. *Daně a účetnictví*. [online]. [2010] [cit. 2016-04-21]. Dostupné z: <http://www.daneauctnictvi.com/dane/danova-asignace.htm>
- [9] FRIČ, P. a kol., *Nejen trh – role trhu, státu a občanského sektoru v proměnách české společnosti*. Praha: Slon, 1997. ISBN 80-85850-26-5.
- [10] HELMUT, Lang. *Management – trendy a teorie*. Praha, 2007. ISBN 978-80-7179-683-1.
- [11] Charitní služby. *Oblastní charita Znojmo*. [online]. © 2016 [cit. 2016-04-01]. Dostupné z: <http://znojmo.charita.cz/charitni-sluzby/>
- [12] KUBÍČKOVÁ, L., RAIS, K. *Řízení změn ve firmách a jiných organizacích*. Praha, 2012. ISBN 978-80-247-4564-0.
- [13] Lidem bez domova. *Dům Matky Terezy*. [online]. © 2016 [cit. 2016-04-01]. Dostupné z: <http://www.charitahk.cz/nase-strediska/dum-matky-terezy/>
- [14] MAREK, J., STRNAD, A., HOTOVCOVÁ, L. *Bezdomovectví v kontextu ambulantních sociálních služeb*. Praha, 2012. ISBN 978-80-262-0090-1.
- [15] MATOUŠEK, O. a kol. *Metody a řízení sociální práce*. Praha, 2007. ISBN 978-80-7367-310-9.
- [16] MATOUŠEK, O. a kol. *Sociální služby*. Praha: Portál, 2007. ISBN 80-7367-002

- [17] NOVOTNÝ, K., MEJSTŘÍKOVÁ, A.. Založení občanského sdružení. *Občanská sdružení – návod k použití*. [online]. 31. 5. 2010 [cit. 2016-01-18]. Dostupné z: <http://obcan.ecn.cz/index.shtml?w=u&x=132554>
- [18] Nový Prostor. *SKP centrum – poskytovatel sociálních a zdravotních služeb*. [online]. © 2011 [cit. 2016-02-21]. Dostupné z: <http://www.skp-centrum.cz/osoby-bez-pristresi/nizkoprahove-denni-centrum/novy-prostor/>
- [19] NOVÝ PROSTOR. Výroční zpráva Nový Prostor o. s. 2008 [online]. [Praha]: Nový Prostor, 2008 [2016-04-05]. Dostupný z: http://www.novyprostor.cz/vyrocní_zpravy/vyrocní_zprava2008_NP_web.pdf
- [20] NOVÝ PROSTOR. Výroční zpráva Nový Prostor o. s. 2009 [online]. [Praha]: Nový Prostor, 2009 [2016-04-05]. Dostupný z: http://www.novyprostor.cz/vyrocní_zpravy/vyrocní_zprava2009_NP_web.pdf
- [21] NOVÝ PROSTOR. Výroční zpráva Nový Prostor o. s. 2010 [online]. [Praha]: Nový Prostor, 2010 [2016-04-05]. Dostupný z: http://www.novyprostor.cz/vyrocní_zpravy/vyrocní_zprava2010_NP_web.pdf
- [22] NOVÝ PROSTOR. Výroční zpráva Nový Prostor o. s. 2011 [online]. [Praha]: Nový Prostor, 2011 [2016-04-05]. Dostupný z: http://www.novyprostor.cz/vyrocní_zpravy/vyrocní_zprava2011_NP_web.pdf
- [23] NOVÝ PROSTOR. Výroční zpráva Nový Prostor o. s. 2012 [online]. [Praha]: Nový Prostor, 2012 [2016-04-05]. Dostupný z: http://www.novyprostor.cz/vyrocní_zpravy/vyrocní_zprava2012_NP_web.pdf
- [24] NOVÝ PROSTOR. Výroční zpráva Nový Prostor o. s. 2013 [online]. [Praha]: Nový Prostor, 2013 [2016-04-05]. Dostupný z: http://www.novyprostor.cz/vyrocní_zpravy/vyrocní_zprava2013_NP_web.pdf
- [25] NOVÝ PROSTOR. Výroční zpráva Nový Prostor o. s. 2014 [online]. [Praha]: Nový Prostor, 2014 [2016-04-05]. Dostupný z: http://www.novyprostor.cz/vyrocní_zpravy/vyrocní_zprava2014_NP_web.pdf
- [26] O nás. *Astrid*. [online]. [2006] [cit. 2016-04-01]. Dostupné z: <http://www.astridops.cz/index.php?projekt=2>
- [27] O nás. *Městská charita Plzeň*. [online]. © 2016 [cit. 2016-04-01]. Dostupné z: <http://www.mchp.cz/o-nas/>
- [28] O nás. *SKP centrum – poskytovatel sociálních a zdravotních služeb*. [online]. © 2011 [cit. 2016-04-01]. Dostupné z: <http://www.skp-centrum.cz/o-nas/>
- [29] O nás. *Slezská diakonie*. [online]. © 2013 [cit. 2016-04-01]. Dostupné z: <http://www.slezskadiakonie.cz/o-nas>
- [30] PESTOFF, Victor A. *Reforming Social Services in Central and Eastern Europe – an eleven nation overview*. Krakow, 1995. ISBN 83-903900-0-0.
- [31] PITRA, Z. *Základy managementu. Management organizací v globálním světě počátku 21. století*. Praha, 2007. ISBN 978-80-86946-33-7.

- [32] Pododdíl 2, § 214, paragraf 214. *Kurzycz*. [online]. 1. 1. 2014 [cit. 2016-01-18]. Dostupné z: <http://zakony.kurzy.cz/89-2012-obcansky-zakonik/cast-1-hlava-2-dil-3-oddil-2-pododdil-2/>
- [33] Poslání. *Nový Prostor*. [online]. [2016] [cit. 2016-02-21]. Dostupné z: <http://www.novyprostor.cz/poslani.html>
- [34] PRŮDKOVÁ, T., NOVOTNÝ, P. *Bezdomovectví*. Praha, 2008. ISBN 978-80-7387-100-0.
- [35] ROSENMYER, Tomáš. Definice neziskového sektoru. Centrum pro výzkum neziskového sektoru. [online]. © 2006 – 2016 [cit. 2016-02-18]. Dostupné z: <http://cvns.econ.muni.cz/projekty/6>
- [36] SALAMON, L. M., ANHEIER, H. K. *Defining the Nonprofit Sector: A Cross National Analysis*. Manchester, New York: Manchester University Press, 1997. ISBN 0-7190-4901-6.
- [37] SCHNEIDEROVÁ, A. *Kompetence manažerů v sociálních službách*. Ostrava, 2010. ISBN 978-80-7368-855-4.
- [38] Sociální rehabilitace (§ 70) a sociálně terapeutické dílny (§ 67). *Ministerstvo práce a sociálních věcí*. [online]. 23. 11. 2012 [cit. 2016-02-21]. Dostupné z: <http://www.mpsv.cz/cs/13929>
- [39] STEJSKAL, Jan. *Neziskový sektor - úvod do problematiky* [online]. 2011 [cit. 2015-10-15]. Dostupné z: <http://www.ucetnikavarna.cz/archiv/dokument/doc-d31971v39172-neziskovy-sektor-uvod-do-problematiky/>
- [40] STEJSKAL, J., KUVÍKOVÁ, H., MAŘÁKOVÁ, K. *Neziskové organizace – vybrané problémy ekonomiky*. Praha, 2012. ISBN 978-80-7357-973-9.
- [41] STRÁNSKÝ, Jaroslav. Pojem závislá práce a jeho význam pro vymezení předmětu pracovního práva. *Masarykova univerzita – právnická fakulta*. [online]. © 2012 [cit. 2016-04-18]. Dostupné z: <https://www.law.muni.cz/sborniky/pracpravo2012/files/003.html>
- [42] SVOBODOVÁ, M. *Management v sociální práci*. kap. 18. In. MATOUŠEK, O. a kol. *Metody a řízení sociální práce*. Praha, 2003. ISBN 978-80-7367-502-8.
- [43] SVOZILOVÁ, A. *Projektový management*. Praha, 2006. ISBN 80-247-15101-5.
- [44] ŠEDIVÝ, M., MEDLÍKOVÁ, O. *Úspěšná nezisková organizace*. Praha, 2011. ISBN 978-80-247-4041-6.
- [45] ŠUCHA, M. (2010). Osobnostní struktura a výkonová motivace u manažerů neziskových organizací a manažerů v podnikatelském prostředí. *E-psychologie* [online]. 4 (2), 1-11 [cit. 2016-02-18]. Dostupný z WWW: <<http://e-psychologie.eu/pdf/sucha.pdf>>. ISSN 1802-8853.
- [46] TETŘEVOVÁ, Liběna. *Veřejná ekonomie*. Praha, 2008. ISBN 978-80-86946-79-5.
- [47] TICHÝ, Michal. *Práce se sociálně neadaptovanými klienty*. Vyd. 1. Ostrava: Ostravská univerzita v Ostravě, 2007, 79 s. ISBN 978-807-3683-108.

- [48] Trh práce. *Miraslebl*. [online]. © 2000 – 2015 [cit. 2016-04-18]. Dostupné z: <http://www.miras.cz/seminarky/mikroekonomie-n11-trh-prace.php>
- [49] VÁGNEROVÁ, M., CSÉMY, L., MAREK, J. *Bezdomovectví jako alternativní existence mladých lidí*. Praha, 2013. ISBN 978-80-246-2209-5.
- [50] VOLDÁNOVÁ, Jana. Benchmarking ve veřejné správě. *Deník veřejné správy: Veřejná správa online*. [online]. 29. 11. 2013 [cit. 2016-02-07]. Dostupné z: <http://www.dvs.cz/clanek.asp?id=6624392>
- [51] Vize, cíle, poslání. *Podané ruce*. [online]. © 1995 – 2016 [cit. 2016-04-01]. Dostupné z: <http://www.podaneruce.cz/informace-o-organizaci/vize-cile-poslani/>
- [52] VÍT, Petr. *Praktický právní průvodce pro neziskové organizace*. Praha: Grada Publishing, 2015. ISBN 978-80-247-9769-4.
- [53] VYHODNOCENÍ PRŮZKUMU ŘEŠENÍ BEZDOMOVECTVÍ V OBCÍCH S ROZŠÍŘENOU PŮSOBNOSTÍ. *Ministerstvo práce a sociálních věcí*. [online]. [2015] [cit. 2016-03-18]. Dostupné z: http://www.mpsv.cz/files/clanky/24488/Vyhodnoceni_pruzkumu_reseni_bezdomovectvi_v_obcich_s_rozsirenou_pusobnosti.pdf
- [54] Základní informace. *Městská charita České Budějovice*. [online]. © 2016 [cit. 2016-04-01]. Dostupné z: <http://mchcb.cz/zakladni-informace/>