

JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH

Ekonomická fakulta

Katedra řízení

Studijní program: 6208 N Ekonomika a management
Studijní obor: Strukturální politika EU a rozvoj venkova



Rozvoj služeb v neziskové organizaci

Vedoucí diplomové práce:
Dr. Ing. Dagmar Škodová Parmová

Autorka:
Hana Karbulková, BBS

2007

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci na téma Rozvoj služeb v neziskové organizaci vypracovala samostatně na základě vlastních zjištění a materiálů, které uvádím v seznamu použité literatury.

V Českých Budějovicích 25. 4. 2007

Hana Karbulková

Poděkování

Děkuji vedoucímu práce Dr. Ing. Dagmar Škodové Parmové.

Současně děkuji vedení Salesiánského střediska mládeže – domu dětí a mládeže v Českých Budějovicích

Obsah:

1	Úvod	11
2	Literární přehled	12
2.1	Pojem a historie služeb	12
2.2	Charakteristika služeb.....	12
2.3	Druhy služeb.....	13
2.4	Marketing služeb.....	14
2.4.1	Marketingový mix služeb.....	14
2.4.2	Marketing školských zařízení.....	15
2.5	Úloha lidí ve službách, řízení lidských zdrojů.....	18
2.5.1	Řízení lidských zdrojů.....	18
2.5.2	Úkoly řízení lidských zdrojů.....	19
2.5.3	Personální útvar, jeho výstavba a funkce.....	21
2.5.4	Vzdělávání a kvalifikace pracovníků.....	21
2.5.5	Identifikace potřeb	23
2.5.6	Plánování a realizace podnikového vzdělávání.....	24
2.5.7	Profesní kariéra a osobní rozvoj	26
2.6	Zákonné předpoklady a postavení neziskových organizací.....	27
2.6.1	Církevní právnické osoby	28
2.6.2	Školské právnické osoby	29
2.6.3	Zákon o dobrovolnické službě	31
2.7	Strategická volba a podnikatelské strategie	32
2.7.1	Strategie podle orientace managementu.....	33
2.7.2	Tržně orientovaná strategie.....	34
2.7.3	Inovační strategie.....	35
2.7.4	Růstové strategie.....	36
2.7.5	Konkurenčně orientované strategie	37
2.7.6	Strategické hodiny	38
2.7.7	Generování strategických alternativ.....	40
2.7.8	Volba strategie	40
2.8	Implementace strategie.....	41
3	Cíle a metodika	42
3.1	Cíle.....	42
3.2	Analýza vnějšího okolí firmy	42
3.3	Analýza vnitřní okolí	47
4	Řešení problematiky	54
4.1	Charakteristika střediska.....	54
4.1.1	Historie	54
4.1.2	Současnost	57
4.3	Personální zajištění organizace.....	62
4.3.1	Současné personální zajištění organizace.....	62
4.3.2	Organizační struktura.....	63
4.3	Financování a finanční plán organizace	64
4.3.1	Hospodaření a rozpočet střediska	64

5	Provedení analýzy	70
5.1	Analýza vnějšího prostředí.....	70
5.1.1	STEP analýza	70
5.1.2	Porterův model	73
5.2	Analýza vnitřního prostředí.....	74
5.2.1	Analýza zdrojů specifických příležitostí.....	74
5.2.2	SWOT analýza	75
5.3	Shrnutí dílčích závěrů za vnitřní a vnější metody	78
5.4	Návrh strategie	78
5.4.1	Navrhované změny	78
5.4.2	Návrhy na nové možnosti financování.....	80
5.5	Implementace navržené strategické změny	81
6	Závěr	82
7	Summary	84
8	Použitá literatura	85
9	Seznam obrázků, tabulek a schémat	86
10	Seznam příloh	87

1 Úvod

Předmětem této diplomové práce s názvem „Rozvoj služeb v neziskové organizaci“ je v teoretické i praktické rovině zmapovat postup rozšíření a v první řadě zkvalitnění poskytovaných služeb ve zvolené konkrétní neziskové organizaci. Důraz je kladen na analýzu řídicích procesů a také na vhodná doporučení pro budoucí rozvoj vybrané neziskové organizace.

Celá práce je rozdělena do těchto částí: úvod, teoretická část, praktická část, závěr a přílohy. Je postupováno od obecného ke konkrétnímu a v závěru jsou shrnuty dílčí poznatky a konkrétní doporučení týkající se zkvalitnění služeb.

V teoretické části projektu je popsána služba jako taková, je zde popsána úloha lidí ve službách, řízení lidských zdrojů, dále je zde v obecné rovině rozebráno postavení neziskových organizací a jejich zákonné předpoklady a v neposlední řadě úloha strategického managementu. Jsou zde definovány základní pojmy, metodiky a postupy analýz vnějšího a vnitřního prostředí organizace. Takto definované postupy a analýzy jsou následně aplikovány v další části projektu.

Pro praktickou část této práce byla vybrána nezisková organizace s názvem Salesiánské středisko mládeže – dům dětí a mládeže České Budějovice. Předmětem praktické části je jednak analýza historie a současného stavu zvolené organizace, dále analýza jejího současného vývoje a také kvality poskytovaných služeb. Dále pak návrhy možností zlepšení ve financování a v řídicích procesech vedoucích ke zkvalitnění poskytovaných služeb a ke zvýšení konkurenceschopnosti.

2 Literární přehled

2.1 Pojem a historie služeb

Sektor služeb se prolíná sektorem výrobním, protože nestačí pouze předat výrobek zákazníkům, ale je třeba zapojit také komplexní servisní službu, která uspokojí veškeré zákaznické potřeby a zvýší užitek zákazníka. Ovšem sektor služeb funguje také v různých oblastech samostatně a není propojen s výrobou.

Nejlépe vysvětlují podstatu služeb američtí autoři Kotler a Armstrong [2004]: „*Služba je jakákoliv činnost nebo výhoda, kterou jedna strana může nabídnout druhé straně, je v zásadě nehmotná a jejím výsledkem není vlastnictví. Produkce služby může, ale nemusí být spojena s hmotným produktem.*“

2.2 Charakteristika služeb

Charakteristika služeb vychází z jejich nehmotnosti, nedělitelnosti, neoddělitelnosti od poskytovatele, pomíjivosti a neskladovatelnosti. Služba je komplex určitých úkonů, které poskytovatel nemůže předem demonstrovat, a který až v celkovém souhrnu uspokojí potřebu zákazníka. Poté dochází k pocitu uspokojení a k vnímání užitku ze služby. Služba jako taková je pomíjivá, protože uspokojení po nějaké době odeznívá a zákazník potřebuje službu opět. Pokud je poskytnuta kvalitně, zákazník se vrací, pokud ne poskytovatel o zákazníka přichází.

Sektor služeb je dosti rozsáhlý. Představuje mnoho různých činností. V tomto sektoru působí různé typy organizací – od jednotlivců přes malé firmy až po nadnárodní organizace.

Služby můžeme rozdělit na tržní a netržní. Tržní služby podléhají tržním mechanismům, naopak služby netržní jsou bezplatné nebo je poplatek mírný, protože jsou dotovány státem. Mezi netržní neboli veřejné služby patří veřejná správa, veřejnost, obrana, ale také školství a neziskový sektor na který jsem se ve své práci zaměřila.

Vybrané charakteristické vlastnosti služeb

Nehmotnost – nejcharakterističtější vlastnost služeb, nelze si ji prohlédnout a ve většině případů ani vyzkoušet předem. Kvalitu nabízené služby lze ověřit až ve chvíli jejího nákupu a spotřeby.

Nedělitelnost – při poskytování služby se jedná o souhrn úkonů a pokud je poskytnut, jedná se o celou službu a zákazník prožívá pocit uspokojení ze služby.

Neoddělitelnost – zákazník je spoluproducentem služby, zúčastňuje se poskytování služby. Ovšem služba je také vázána na jejího poskytovatele, na jeho schopnosti a také kapacity.

Pomíjivost – nehmotnost služeb vede k jejich neskladovatelnosti. Služby nelze uchovávat, lze je pouze opakovaně poskytovat. A pokud je služba poskytnuta kvalitně, zákazník se vrací. (Parmová, 2004)

2.3 Druhy služeb

Služby mohou být tříděny dle různých hledisek, např.:

- 1) Dle tzv. OKEČ, což je odvětvová klasifikace ekonomických činností (doprava, telekomunikace, ubytovací a hotelové služby, finanční, pojišťovací a bankovní služby, poradenské a advokátní služby, opravárenské a osobní služby, zdravotnické, vzdělávací, kulturní a sociální služby apod.
- 2) Dle toho zda služba podléhá nebo nepodléhá tržním mechanismům – jsou to služby tržní a netržní.
- 3) Dle typu zákazníků dělíme služby na služby pro spotřebitele a služby pro organizace.
- 4) Dle toho zda pouze doplňují dodávky hmotných produktů, tzv. služby interní nebo zda jsou poskytovány jako hlavní nabídka a jsou čerpány samostatně, tzv. služby externí.
- 5) Dle charakteru poptávky po službě (sezónnost, špičky).
- 6) Dle způsobu distribuce (přímý či nepřímý kontakt se zákazníkem).
- 7) Dle možnosti individualizace služby pro zákazníka.
- 8) Dle frekvence kontaktů a míry jejich intenzity.

(Parmová, 2004)

2.4 Marketing služeb

Do oblasti marketingu patří velké množství činností, zde jsou některé z nich:

Průzkum trhu, analýza a znalost prostředí, analýza přání a potřeb zákazníků, plánování, tvorba koncepcí a následná tvorba produktů, volba a možnosti distribuce, politika v oblasti cen, marketingová komunikace, marketingový management a různé další činnosti, jejímž společným cílem je uspokojení potřeb zákazníků a to jak potřeb individuálních, tak potřeb společných.

Dobře vedená organizace využívající marketing musí dostatečně znát své cílové zákazníky, dále svou konkurenci a je třeba, aby dokázala využívat všechny své zdroje s cílem vytvářet vysokou hodnotu pro zákazníky.

Hlavním cílem marketingu, je uspokojení potřeb zákazníků. Pokud jsou uspokojeny základní potřeby jako jsou potřeby fyziologické a potřeby bezpečí, mají lidé zájem o uspokojení potřeb sociálních, potřeb uznání a seberealizace. *„Čím trvaleji jsou potřeby uspokojovány, tím více ztrácejí na své motivační síle pro nějaké jednání a tím silnější se jeví potřeba dosáhnout úrovně vyšší, která se předtím nejevila téměř vůbec pocíťována jako naléhavá kategorie.“* (Kotler, 2001)

V současné době mají lidé více volného času, tudíž se věnují více svým koníčkům, věnují se více zábavě sportu a kultuře. O dovolené více cestují. Vzhledem k větším požadavkům na vzdělání je nutné se celoživotně vzdělávat. Ženy již nezůstávají s dětmi doma, proto roste potřeba péče o děti, zvláště v jejich volném čase. Také starší občané vyžadují více péče.

2.4.1 Marketingový mix služeb

Definice marketingového mixu služeb:

- soubor taktických nástrojů, kterým může management organizace využít k přizpůsobení svého produktu, k jeho odlišení od produktů konkurence, k jeho ocenění, popřípadě zhodnocení;
- využívá jej také k přiblížení produktu k segmentům tvořícím jeho uživatele, k jeho propagaci;
- slouží i k rozhodování o lidech, kteří produkt realizují, o materiálním prostředí, kde jsou jednotlivé prvky produktu nabízeny a dodávány a které je mnohdy součástí produktu organizace;

- pomáhá při výběru procesů, jejichž pomocí se produkt dostává k jednotlivým klientům, uživatelům a příjemcům.

Produkt – vše, co organizace nabízí spotřebiteli uspokojení jeho hmotných i nehmotných potřeb. Pokud se jedná pouze o službu, produkt je vlastně určitý proces, který mnohdy nepotřebuje pomoc hmotných výsledků a nejdůležitější je kvalita služby.

Cena – je nutné zvážit cenu služby, v souvislosti s náklady, ale také v souvislosti s úrovní a kvalitou služby. Je také důležité vnímání hodnoty služeb zákazníkem. Je zde také velký rozdíl mezi ziskovou a neziskovou organizací, kdy nezisková organizace stanovuje cenu také v souvislosti se získáváním různých dotací a grantů.

Distribuce – rozhodování o distribuci služby souvisí s přístupem zákazníků ke službě, tj. s umístěním služby. U distribuce služeb je důležitou součástí služby osobní kontakt.

Komunikace – není samoučelnou záležitostí, dává vzniknout důležitému nástroji – marketingové komunikaci. Jde o systematické využívání principů, prvků a postupů marketingu při navazování, prohlubování a upevňování vztahů mezi poskytovatelem služby a jejími klienty a zákazníky. (Janečková, Vašítková, 2004)

2.4.2 Marketing školských zařízení

Dnes se již vzájemné působení nabídky a poptávky se objevuje také v oblasti školství. Důsledky rostoucí konkurence můžeme spatřovat také v nepříznivých demografických ukazatelích (snižování porodnosti). Školská zařízení se v současnosti dostávají do situace, která je nutí činit kroky, které jim umožňují obstát v silné konkurenci. Postupně dochází k zjišťování a následnému rozboru potřeb a vytváření dostatečně atraktivních nabídek, která je směřována na „zákazníky“, jejichž potřeby nebyly doposud dostatečně saturovány.

Pojem marketing je velmi často používán a chápán nesprávně. Je spojován pouze s pojmem reklam, tedy se slovem, které někteří lidé zejména v souvislosti se školským zařízením vnímají negativně. Tato část marketingového mixu je jen nepatrnou špičkou ledovce a jedná se z pohledu školního marketingu jen o jeho méně podstatnou část. Většina marketingových činností probíhá uvnitř školského zařízení, a není proto tak viditelná. Jak lze tedy ve stručnosti vyjádřit pojem školního marketingu? Při zdůraznění marketingu jako filozofie řízení školy se může říci, že:

„Marketing školy je proces řízení, jehož výsledkem je poznání, ovlivňování a v konečné fázi uspokojení potřeb a přání klientů a zákazníků školy efektivním způsobem zajišťujícím současně splnění cílů školy.“ (Světlík, 2006).

Pro české školství je typická velká setrvačnost, často až rezistence ke změnám. Jak vedení mnoha školských zařízení, tak i pedagogičtí pracovníci lpí na tradičních učebních postupech a zejména na tradičním přístupu k žákům, ignorují existenci světa mimo školské zařízení, aniž si uvědomují, jak rychle se ekonomické a sociální prostředí společnosti mění a vyvolává nové potřeby společnosti po vzdělávacích a volnočasových službách. Tradiční přístupy k řízení školských zařízení vedou ke statické organizaci příliš lpící na cílech předem daných (pokud vůbec existují), ke vzdělávací instituci reagující příliš pomalu a pozdě na změny v prostředí školského zařízení, které často nelze předem znát a předpovědět. Některé změny však bylo a je možné předvídat, aniž by ředitel školského zařízení musel být prognostikem.

Naději na úspěch na trhu vzdělávacích služeb a služeb poskytujících aktivity k využití volného času dětí a mládeže mají ta školská zařízení, které uplatňují marketingovou filozofii na všech úrovních. Všichni pracovníci školského zařízení, od ředitele až po školníka, jsou v každodenním kontaktu s klienty a zákazníky školského zařízení (dětmi, mládeží, rodiči, veřejností). Ovlivňují jejich vztah a postoj ke školskému zařízení. Marketingový přístup školského zařízení se projevuje již ve tvorbě kurikula, formách a metodách výuky a celostního rozvoje dětí a mládeže, přístupu ke klientům, v navazování kontaktů a otevřené komunikaci s okolím školského zařízení, v kultivaci vnitřní kultury a klimatu školského zařízení, v ochotě pracovníků neustále se vzdělávat a zdokonalovat atd. Takový přístup školského zařízení vytváří jednak předpoklady pro dlouhodobou spokojenost všech subjektů s jeho službami, jednak naplňuje všechny zmíněné atributy fungování efektivního školského zařízení. Spokojenost vytvářející dobrou image školského zařízení vede k vyšší loajalitě dětí a mládeže a ochotě dalších partnerů školského zařízení s ním blíže spolupracovat. Loajalita a spokojenost vedou jednak k lepšímu edukativnímu a pracovnímu klimatu uvnitř vzdělávací instituce, jednak také k lepšímu krytí finančních potřeb školského zařízení a k nižším nákladům spojeným se získáváním nových dětí a mládeže a rovněž vytváří předpoklady pro vybudování pevné sítě vztahů přinášejících školskému zařízení cennou spolupráci s rodiči, praxí a veřejností.

Za priority vedení lze v marketingově řízeném školském zařízení označit:

- strategické řízení školského zařízení, kdy jeho vedení definuje příležitosti a hrozby přicházející z vnějšího prostředí, dělá inventuru svých slabých a silných stránek a na základě zjištěných analýz si stanoví dlouhodobé cíle a formuluje strategii k jejich dosažení,
- vytvoření efektivní organizace podporující strategii rozvoje školského zařízení,
- uplatňování vnitřního marketingu, kterým rozumíme práci s lidmi, zlepšování mezilidských vztahů, motivaci pedagogů, podporu jejich týmové spolupráce, vytváření pozitivního prostředí a vnitřního klimatu školského zařízení,
- uplatňování relačního marketingu vytvářejícího podmínky pro participaci odborníků ,
- soustavná evaluace kvality práce školského zařízení zaměřená na důkladnou vnitřní analýzu všech faktorů ovlivňujících výsledky a další rozvoj organizace,
- styl řízení školského zařízení, který zajišťuje rychlé reakce na nepředvídatelné změny ve vývoji a promítá tyto změny do práce celého školského zařízení.

Prostředí školských zařízení je značně odlišné od světa obchodu a výroby. Přesto i do něj začínají hluboce zasahovat změny v prostředí, ve kterém tyto zařízení fungují. Praxe prokazuje, že nové prostředí vyžaduje i nový, marketingový přístup k řízení školského zařízení. Marketing poskytuje vedení školského zařízení potřebné nástroje nutné ke splnění poslání a cílů, o kvalitně fungující školské zařízení projevují větší zájem jak děti a mládež, tak i ostatní partneři školského zařízení. To s sebou samozřejmě přináší vyšší zdroje financování potřeb organizace. Uspokojování potřeb a přání zákazníků školského zařízení, dobré klima a výsledky vedou k jejich větší spokojenosti a následně také k přílivu nových klientů.

Školní marketing se snaží sladit potřeby a zájmy školského zařízení a jeho zákazníků s ekonomickými, sociálními a etickými zájmy společnosti. Proto je třeba brát v úvahu rovnováhu důležitých faktorů – cílů školského zařízení, uspokojení potřeb a přání zákazníků a v neposlední řadě veřejný zájem.

Marketingová koncepce – vychází z předpokladu, že školské zařízení se chce rozvíjet i v tržním prostředí, tudíž by se mělo zaměřit na děti a mládež jako na svého zákazníka a vzájemný vztah chápat jako směnu hodnot mezi ním a tímto zákazníkem.

Při naplňování marketingové koncepce školského zařízení se využívá nástrojů marketingového mixu, segmentace a marketingově orientované organizační struktury školského zařízení.

Základní pilíře marketingové koncepce:

- soustředění na trh,
- orientace na zákazníka,
- marketingová koordinace,
- výnosnost.

Při realizaci marketingových koncepcí je nutné, aby docházelo k efektivnímu uplatňování jak externího, tak interního marketingu.

Můžeme si povšimnout tří základních rozměrů marketingu. Kulturní rozměr chápe marketing jako těžiště hodnot a postojů, kde je důležitá úloha dána „zákazníkovi“, který je podstatným faktorem, který rozhoduje o úspěchu školského zařízení.

Rozměr strategický klade důraz na správnou volbu naplňování poslání a realizaci stanovených cílů, zacílení a na dosahování úspěchu.

Taktický rozměr je realizovaný manažery, kteří užívají různé taktiky tvorby marketingového mixu. (Světlík, 2006)

2.5 Úloha lidí ve službách, řízení lidských zdrojů

Jednou z nejvýznamnějších částí marketingu školského zařízení je vnitřní marketing. Ten je zaměřen dovnitř školy, na vnitřní prostředí a zejména na ty, kteří jej vytvářejí. Jedná se tedy především o práci a komunikaci s pedagogickým sborem a nepedagogickými pracovníky, jejímž cílem je dosažení souladu mezi hodnotami a postoji pracovníků s posláním a cíly školského zařízení.

2.5.1 Řízení lidských zdrojů

Řízení lidských zdrojů, nebo-li personální řízení v sobě zahrnuje nejen strategické aspekty, tj. především zaměření na dlouhodobou perspektivu, ale i orientaci na vnější faktory formování a fungování podnikové pracovní síly.

Úkolem řízení lidských zdrojů je sloužit tomu, aby podnik byl výkonný a aby se jeho výkon neustále zlepšoval. Tento úkol lze splnit neustálým zlepšováním využití všech zdrojů, kterými podnik disponuje, tj.:

- materiální zdroje;
- finanční zdroje;
- informační zdroje;
- lidské zdroje.

2.5.2 Úkoly řízení lidských zdrojů

Charakteristika hlavních úkolů řízení lidských zdrojů - je nutno, aby se toto řízení zaměřilo na:

- Vytváření dynamického souladu mezi počtem a strukturou pracovních míst v podniku, aby v každém okamžiku bylo místo obsazeno, a aby kvalifikace odpovídala v rámci organizační struktury podniku. Zařazení správného člověka na správné místo.
- Optimální využívání pracovních sil v podniku, využívání fondu pracovní doby a využívání kvalifikace.
- Formování týmů, efektivního stylu vedení lidí a zdravých mezilidských vztahů v podniku.
- Personální a sociální rozvoj pracovníků (školení, možnost dalšího vzdělávání).
- Dodržování všech zákonů v oblasti práce, zaměstnávání lidí a lidských práv a vytváření dobré zaměstnavatelské pověsti organizace.

Podnikové řízení lidských zdrojů musí (v rámci plnění hlavních úkolů a dosažení vytyčených cílů v oblasti lidských zdrojů):

- Provádět analýzu pracovních míst za účelem stanovení specifických potřeb organizace v oblasti práce.
- Prognózovat a plánovat potřebu pracovních sil nezbytnou k tomu, aby organizace dosáhla svých cílů.
- Zpracovávat a realizovat plány směřující k pokrytí této potřeby pracovních sil v této souvislosti provádět průzkumy trhu práce a zajímat se o populační vývoj a hodnotové orientace lidí.

- Získávat pracovníky potřebné pro plnění úkolů organizace.
- Vybírat a najímat pracovníky z uchazečů o práci.
- Rozmísťovat pracovníky tak, aby byly optimálně využity jejich pracovní schopnosti ku prospěchu organizace i ke zvýšení spokojenosti pracovníků.
- Orientovat a vzdělávat pracovníky organizace tak, aby byli připraveni zvládnout nejen nové požadavky svého stávajícího pracovního místa, ale i připraveni na změnu svého pracovního zařazení v rámci podniku, tudíž byli flexibilní.
- Vytvářet a realizovat programy řízení a rozvoje organizace práce.
- Vytvářet a prosazovat vhodné systémy hodnocení pracovního výkonu jednotlivých pracovníků a jejich postojů k práci.
- Zajišťovat agendu penzionování a propouštění pracovníků.
- Pomáhat zaměstnancům při zpracování i realizaci plánů jejich kariéry, plánů jejich rozvoje.
- Motivovat pracovníky a vytvářet a realizovat systémy odměňování pracovníků.
- Hrát roli zprostředkovatele mezi organizací a odbory.
- Vytvářet systémy projednávání disciplinárních záležitostí a stížností a zajišťovat jejich fungování.
- Vytvářet a prosazovat programy, týkající se bezpečnosti a ochrany zdraví pracovníků při práci.
- Vytvářet a realizovat systémy podnikové sociální práce.
- Pomáhat zaměstnancům při řešení osobních problémů, které by mohly ovlivnit jejich pracovní výkon.
- Vytvářet a zajišťovat fungování systému komunikace se zaměstnanci.
- Zajišťovat fungování personálního informačního systému, pořizovat, aktualizovat a uchovávat dokumenty týkající se jednotlivých pracovníků, zpracovávat příslušné statistiky a analýzy, zjišťovat názory a postoje zaměstnanců k aktuálním problémům i podnikovým záměrům. (Amstrong, 1999)

2.5.3 Personální útvar, jeho výstavba a funkce

Personální útvar představuje většinou samotnou jednotku v organizační a řídicí struktuře podniku, která soustřeďuje pracovníky – specialisty s příslušnou kvalifikační přípravou pro řešení problematiky a úkolu personálního řízení. Je vedle řídicích pracovníků významným nositelem funkcí personálního řízení a odpovídá za koncepci personální politiky a její realizaci. K hlavním problémovým úkolům, které personální útvar zajišťuje nebo se na zajišťování podílí, v současné době patří:

- formulování koncepce celého systému personálního řízení a sociálního rozvoje podniku,
- personální prognózování a plánování pracovníků,
- vyhledávání, výběr a rozmisťování pracovníků,
- personální administrativa a zajišťování systému personálních a sociálních informací,
- formulování mzdové politiky, systému odměňování a dalších motivačních nástrojů,
- analýzy obsahu práce, hodnocení pracovních míst,
- vytváření systémů hodnocení pracovníků,
- rozvoj pracovníků včetně jejich vzdělávání a zvyšování kvalifikace, popř. rekvalifikace,
- zajišťování sociální politiky podniku, péče o pracovníky,
- výzkumy názorů a postojů pracovníků,
- personální a právní poradenství,
- spolupráce s řídicími orgány podniku a s odborovou organizací.

2.5.4 Vzdělávání a kvalifikace pracovníků

Rozvoj lidských zdrojů představuje koncentrovanou a soustředěnou péči o pracovníka, jako člověka, tedy bytost s vlastním rozumem, s tvůrčími schopnostmi, znalostmi a vůlí pracovat na určité motivační úrovni. Tato péče musí být proto orientována nejen na oblasti zvyšování jejich vzdělanosti, ale měla by působit i na jejich životní styl.

Formování pracovních schopností se v moderní společnosti stává celoživotním procesem, ve kterém sehrává důležitou roli podnik a jím organizované vzdělávací aktivity.

Formování pracovních schopností není jen starat se o kvalifikaci, ale také o sociální vlastnosti a osobnost pracovníka, resp. jde o orientaci na mezilidské vztahy.

V souvislosti s formováním pracovních schopností je třeba rozlišovat:

- Formování pracovních schopností člověka.
- Formování pracovních schopností pracovníka.

V systému formování pracovních schopností je třeba rozlišovat tři oblasti:

- Oblast vzdělání.
- Oblast kvalifikace.
- Oblast rozvoje.

V oblasti vzdělávání se formulují základní a všeobecné znalosti a zručnosti, které umožňují člověku žít ve společnosti a v návaznosti na ně získávat a rozvíjet specializované pracovní schopnosti i další sociální vlastnosti.

Pro oblast kvalifikace se ve světě vžilo označení training. Uskutečňuje se v ní proces přípravy na povolání, formování specifických znalostí pro určitý druh zaměstnání a jejich neustálá aktualizace.

Kvalifikace zahrnuje jednak samotnou přípravu na povolání, jednak doškolování, neboli prohlubování kvalifikace. Zvláštním případem je přeškolování, neboli rekvalifikace. Dnes se do této kategorie zahrnuje i tzv. orientace na pracovníka.

Orientace na pracovníka je uvádění nového pracovníka do práce a seznámení jej s podnikem, podnikovým stylem, s podnikovými a jinými předpisy a s celkovými podmínkami v podniku.

V případě doškolování (prohlubování kvalifikace) jde o pokračování odborné přípravy v oboru, ve kterém člověk pracuje. Jedná se tedy o proces adaptace na nové kvalifikační požadavky pracovníkova místa zapříčiněné změnami techniky a technologiemi, novými objevy v oboru, rozvojem metod řízení apod.

Přeškolování (rekvalifikace) je formování pracovních schopností člověka, které směřuje k osvojení si nového povolání, nových pracovních schopností, podstatně odlišných od dosavadních.

Třetí oblastí formování pracovních schopností člověka je oblast rozvoje (další vzdělání, rozšiřování kvalifikace). Je orientovaná na získání širší palety znalostí a dovedností a je zaměřena na zvládnutí komplexních problémů, které neztídka překračují meze oboru.

Nejefektivnější podnikové vzdělání je vzdělání dobře organizované a systematické. Je to neustále se opakující cyklus, který je úzce spojen s koncepcí podnikového vzdělání a opírá se o pečlivě vytvořené organizační a institucionální předpoklady vzdělání.

Vlastní cyklus vzdělávání začíná identifikací potřeb podniku v oblasti kvalifikace a vzdělávání pracovníků. Následuje fáze plánování vzdělání, během níž se řeší otázka rozpočtu, časového plánu, oblastí, obsahu a metod školení. Třetí fází cyklu je vlastní proces školení a nakonec nastupuje fáze hodnocení, když se kontrolují skutečnosti s předem danými cíli, tzv. zpětná vazba efektivnosti školícího cyklu. (Amstrong, 1999)

2.5.5 Identifikace potřeb

Při identifikaci potřeb se analyzují různá množství dat. Zejména se jedná o tři typy údajů:

- **Celopodnikové údaje** – údaje o struktuře podniku, jeho výrobním programu, jeho postavení na trhu, zdrojích, o počtu a struktuře a pohybu pracovníků, využívání kvalifikace a pracovní doby, o nemoci a úrazovosti.
- **Údaje týkajících se jednotlivých pracovních míst** – popisy pracovních míst, specifikace požadavků na pracovníky podle jednotlivých typů pracovních činností a informace o stylu a vedení, kultuře pracovních vztahů.
- **Údaje o jednotlivých pracovnících** – údaje získané ze záznamů o hodnocení pracovníka, záznamů o vzdělání, kvalifikaci a absolvování vzdělávacích programů, z výsledků testů, ze záznamů o pohovorech či z různých průzkumů.

Na základě těchto nároků se pak analyzují nároky pracovníků na vzdělání. Plánování potřeb podnikového vzdělání je druhou fází tohoto vzdělávacího cyklu. Klíčovou roli v procesu plánování vzdělání pracovníků hraje personální útvar podniku. Realizaci vzdělávacího systému ještě předchází registrace navrhovaných účastníků a zájemců a výběr konkrétních účastníků.

Protože vzděláváním pracovníků podnik prospívá nejen sobě, ale i svým zaměstnancům, jsou hned na druhém místě požadavky samotných zaměstnanců, ke kterým se přihlíží v procesu identifikace potřeby vzdělávání.¹⁾

Dobře vypracovaný plán podnikového vzdělání pracovníků by měl odpovědět na následující otázky:

- Jaké školení má být zabezpečeno?
- Komu a jakým způsobem, kdy, kde a za jakou cenu?

2.5.6 Plánování a realizace podnikového vzdělávání

Jedním z nejdůležitějších kroků plánování podnikového vzdělání je volba správné metody vzdělání.

Mezi metody používané nejčastěji ke školení na pracovišti patří:

- **Instruktaž** - při výkonu práce – nejjednodušší způsob zapracování nového pracovníka, při němž zkušený pracovník, či bezprostředně nadřízený předvede pracovní postup a školený si pozorováním a napodobováním osvojuje tuto činnost,
- **Coaching** - jedná se o dlouhodobější instruování, vysvětlování a sdělování připomínek i periodickou kontrolu výkonu pracovníka. Jde vlastně o soustavné podněcování a směřování školeného k žádoucímu výkonu práce a k vlastní iniciativě.
- **Monitoring** - obdoba coachingu, s tím, že iniciativa a odpovědnost připadá na samotného školeného pracovníka, který si sám vybírá svůj osobní vzor, svého mentora
- **Counselling** - jde vlastně o konzultování, které překonává jednosměrnost vztahu mezi školeným a školitelem. Školený pracovník vnáší do vztahu svou aktivitu a iniciativu tím, že se vyjadřuje k problémům své práce.

1) o této skutečnosti svědčí všechny dosavadní výsledky průzkumů uskutečněných v rámci tzv. The Price Waterhouse Cranfield Project on International Strategic Human Resource Management od roku 1990 v 18 evropských zemích. Poněkud vybočuje Česká republika, kde se při identifikaci potřeby vzdělávání pracovníků přihlíží v první řadě k výrobním plánům a v druhé řadě k analýze stávající kvalifikační struktury pracovníků, ale jen velmi málo k požadavkům samotných zaměstnanců či k výsledkům hodnocení pracovníků.

- **Asistování** - školený pracovník je přidělen ke zkušenému pracovníkovi, pomáhá mu při plnění jeho úkolů a učí se od něj pracovním postupům. Postupně se zapojuje do práce stále s větší samostatností až konečně získá takové znalosti a zkušenosti, že je schopen vykonávat práci zcela samostatně.
- **Pracovník je pověřen úkolem** - pracovník je vybaven určitými kompetencemi a má za úkol splnit určitý úkol. Při této činnosti je sledován. Pracovník je tak motivován a rozšiřuje si své pole působnosti.
- **Rotace práce** - školený pracovník postupně prochází všemi pracovními úkoly v různých částech podniku a tím si tak rozšiřuje svoje zkušenosti a schopnosti a získává tak komplexní představu o činnosti podniku.
- **Pracovní poradny** – během nichž se pracovníci seznamují s problémy týkající se nejenom vlastního pracoviště, ale i celé organizace. Je zde kladen důraz na výměnu názorů. Tím se zvyšuje informovanost pracovníků, ale i pocit jejich sounáležitosti.

Metody používané ke školení mimo pracoviště:

- Přednáška.
- Seminář.
- Demonstrování - praktické, názorné vyučování.
- Případová studie – při vzdělávání managerů, jedná se o skutečné nebo smyšlené vylíčení určitého organizačního problému a jednotliví účastníci zaujmají postoj, jak tento problém řešit. Variantou je tzv. workshop – kdy praktické problémy jsou řešeny týmově a z komplexního hlediska.
- Jinou variantou je tzv. brainstorming – skupina účastníků je vyzvána, aby každý z nich připravil svoje písemné stanovisko k řešenému problému a pak se ho snažil obhájit.
- Simulace – účastníci dostanou podrobný scénář k určité situaci a jsou požádáni, aby během určité doby učinili řadu adekvátních rozhodnutí.
- Hraní rolí – pro rozvoj praktických schopností pracovníků, od kterých se vyžaduje značná samostatnost. Příkladem je manager, učící se, jak vést zaměstnance nebo jak jednat se zákazníkem.

Schéma č. 1 – Proces metody vzdělávání



Zdroj: Amstrong, 1999

2.5.7 Profesní kariéra a osobní rozvoj

Kariéra je postup, který se odehrává na časové ose. Její počátek představuje okamžik nástupu do práce a obecným koncem je odchod pracovníka do důchodu. Pracovní kariéra je tedy chápána jako pracovní sled povolání, jimiž jedinec v životě prochází. Nebo také rozvojová posloupnost získávání pracovních zkušeností během určitého životního období.

Profesní kariéře je třeba věnovat velkou a soustavnou pozornost. Stanovená a respektovaná pravidla v této oblasti posilují hodnotu pracovního zařazení člověka a přispívají k jeho identifikaci s podnikem.

Přednostním zájmem podniku nemůže být jen řízení profesní kariéry pracovníků, nýbrž také péče o osobní rozvoj a kultivaci všech pracovníků.

Osobní rozvoj pracovníků se odehrává ve dvou rovinách :

- Rozvoj pracovní způsobilosti.
- Rozvoj postojů a identifikace s podnikem.

Rozvoj pracovní způsobilosti je podmíněn:

- Dispozicemi člověka.
- Vlivem okolního pracovního prostředí.
- Stupněm osobní motivace a zájmu o sebezdokonalení.
- Objektivně nabízenými možnostmi pro jeho realizaci.

Rozvoj postojů a identifikace s podnikem je efektem celého komplexu faktorů „práce s lidmi“. Jedná se o vliv celkového stylu řízení v podniku, resp. Závisí na podnikové kultuře.

Plány osobního rozvoje jsou určitou formou konsensu mezi podnikem a jednotlivcem, který by měl být oboustranně co nejvýhodnější. Musí vycházet z konfrontace potřeb a možností pracovníka.

Řízení osobního rozvoje je důležitá personální činnost. Může využívat řady přístupů a mechanismů.

Základním předpokladem řízení osobního rozvoje jsou:

- Pečlivě zvažované výsledky hodnocení pracovníků a jejich pracovní činnosti.
- Vypracované plány osobního rozvoje pracovníků, resp. jejich pracovní kariéry.
- Sestavování plánů vzdělávání, zvyšování kvalifikace pracovníků.
- Dodržování zpracovaných personálních plánů.

Řízení osobního rozvoje a cílevědomé formování profesní kariéry pracovníků jsou sice personálně složité, ale nutné činnosti. Pokud tak podnik nečiní, nutně to vede k nespokojenosti a odchodu pracovníků, popř. jeho rezignaci na jakýkoliv další rozvoj. (Amstrong, 1999)

2.6 Zákonné předpoklady a postavení neziskových organizací

Neziskové organizace, používá se také pojem nevýdělečné, jsou organizace, které nebyly založeny nebo zřízeny za účelem podnikání, jak uvádí zákon o dani z příjmů. Jsou to organizace, o jejichž činnost je jiný zájem, ať už státu, společnosti nebo určité skupiny lidí. Klade se zde důraz na důležitost výsledků hlavního poslání a výše příjmů z něj stojí obvykle až na druhém místě. Jedná se o právnické osoby, které se zakládají podle různých právních předpisů a podléhají registraci na místech určených jim zákonem, podle kterého jsou zřízeny.

Zákon o daních z příjmů uvádí výčet těchto subjektů v §18 odst. 8 (ovšem v zákoně je použito slovo „zejména“, tzn. tento výčet není celkový):

- zájmová sdružení právnických osob, pokud mají tato sdružení právní subjektivitu a nejsou zřízena za účelem výdělečné činnosti,
- občanská sdružení včetně odborových organizací,

- politické strany a politická hnutí,
- **registrované církve a náboženské společnosti,**
- nadace a nadační fondy,
- obecně prospěšné společnosti,
- veřejné vysoké školy,
- veřejné výzkumné instituce,
- **školské právnické osoby podle zvláštního právního předpisu,**
- obce,
- organizační složky státu,
- kraje,
- příspěvkové organizace,
- státní fondy,
- subjekty, o nichž tak stanoví zvláštní zákon.

Z výše uvedeného vyplývá, že církevní organizace i školské právnické osoby jsou součástí neziskové sféry.

2.6.1 Církevní právnické osoby

Zákon č. 3/2002 Sb., o svobodě náboženského vyznání a postavení církví a náboženských společností a o změně některých zákonů (zákon o církvích a náboženských společnostech), ve znění pozdějších předpisů, upravuje:

- a) postavení církví a náboženských společností,
- b) vedení veřejně přístupných seznamů registrovaných církví a náboženských společností, svazů církví a náboženských společností a **církevních právnických osob,**
- c) působnost Ministerstva kultury ČR ve věcech církví a náboženských společností.

Ministerstvo kultury vede:

- Rejstřík registrovaných církví a náboženských společností;
- Rejstřík svazů církví a náboženských společností;

- **Rejstřík církevních právnických osob.**

Po zaregistrování má organizace oprávnění vykonávat náboženskou a další činnost a také právo získávat prostředky ze státního rozpočtu v souladu se zvláštním předpisem na financování jejich činnosti.

K naplňování cílů využívají církve různé finanční zdroje. Mohou to být výnosy z vlastního majetku, ale rovněž dary právnických a fyzických osob tuzemských i zahraničních. Co se týká dotací ze státního rozpočtu využívají dotace na mzdy a platy duchovních z Ministerstva kultury, z **Ministerstva školství k financování vzdělávacích a výchovných zařízení**, Ministerstva práce a sociálních věcí v oblasti sociální a Ministerstva zdravotnictví v oblasti charitativní péče o nemocné občany. (Růžičková, 2006)

2.6.2 Školské právnické osoby

Zákon č. 561/2004 Sb., o předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání (školský zákon), ve znění pozdějších předpisů, upravuje předškolní, základní, vyšší odborné a některá jiná vzdělávání ve školách a školských zařízeních, stanovuje podmínky, za nichž se vzdělávání a výchova uskutečňují, dále vymezuje práva a povinnosti fyzických a právnických osob při vzdělávání.

Zřizovatelé uvedení v §8 zákona (kraje, obce a některé dobrovolné svazky obcí, vyjmenovaná ministerstva, registrované církve a náboženské společnosti a další) zřizují školy a školská zařízení a jsou možné tyto základní právní formy:

- a) **školské právnické osoby**,
- b) příspěvkové organizace,
- c) právnické osoby podle zvláštních právních předpisů.

Hlavní činností školské právnické osoby zřízené podle tohoto zákona je poskytování vzdělávání podle vzdělávacích programů a školských služeb.

Hospodaření školské právnické osoby

Školská právnická osoba má zejména tyto zdroje financování:

- finanční prostředky ze státního rozpočtu,
- finanční prostředky z rozpočtů územních samosprávných celků,
- příjmy z hlavní a doplňkové činnosti,

- finanční prostředky přijaté od zřizovatele,
- úplata za vzdělávání a školské služby,
- příjmy z majetku ve vlastnictví školské právnické osoby,
- dary a dědictví.

Podmínky nakládání s prostředky a majetkem školské právnické osoby diktuje zákon. Zvláště pokud je dosahováno příjmů z hlavní činnosti, může být jejich další využití směřováno zase jen do hlavní činnosti. Školská právnická osoba může vykonávat také doplňkovou činnost, která navazuje na činnost hlavní nebo slouží k účelnému využití odbornosti zaměstnanců a majetku. Doplňková činnost nesmí omezovat činnost hlavní, ohrožovat její kvalitu, rozsah a dostupnost, financována může být pouze z vlastních příjmů dosažených jejím výkonem a nesmí být ztrátová.

Školská právnická osoba může vytvářet peněžní fondy, ovšem fond rezervní a investiční vytváří vždy. Rezervní fond slouží přednostně k úhradě ztráty z hlavní činnosti z minulých let a dále k podpoře a zkvalitnění hlavní činnosti. Investiční fond slouží k financování investičních potřeb školské právnické osoby.

Účetnictví vede školská právnická osoba podle zvláštních právních předpisů, tj. podle zákona č. 563/1991 Sb., o účetnictví, ve znění pozdějších předpisů a dále se řídí Vyhláškou č. 504/2002 Sb., kterou se provádějí některá ustanovení zákona č. 563/1991 Sb., o účetnictví, ve znění pozdějších předpisů, pro účetní jednotky, u kterých hlavním předmětem činnosti není podnikání, pokud účtují v soustavě podvojného účetnictví, ve znění pozdějších předpisů.

Vyhláška č. 504/2002 Sb. stanoví:

- rozsah a způsob sestavování účetní závěrky,
- uspořádání, označování a obsahové vymezení položek majetku a jiných aktiv, závazků a jiných pasiv v účetní závěrce,
- uspořádání a obsahové vymezení vysvětlujících a doplňujících informací v příloze účetní závěrky,
- směrnou účtovou osnovu,
- účetní metody,
- metodu přechodu z jednoduchého účetnictví na účetnictví.

2.6.3 Zákon o dobrovolnické službě

Neziskové organizace jsou do značné míry závislé na práci dobrovolníků, kteří pro ně pracují bez nároku na odměnu. Proto je důležitým zákonem z hlediska neziskových organizací Zákon 198/2002 Sb. o dobrovolnické službě a o změně některých zákonů (zákon o dobrovolnické službě) ve znění pozdějších předpisů (např. 436/2004 s účinností od 1. 10. 2004).

§ 1 Předmět úpravy vymezuje podmínky dobrovolnické služby:

- 1) Tento zákon upravuje podmínky, za kterých stát podporuje dobrovolnickou službu organizovanou podle tohoto zákona a vykonávanou dobrovolníky bez nároku na odměnu.
- 2) Tento zákon se nevztahuje na:
 - a) činnosti upravené zvláštními právními předpisy, i když tyto činnosti splňují znaky dobrovolnické služby stanovené tímto zákonem,
 - b) činnosti, které nespĺňují znaky dobrovolnické služby stanovené tímto zákonem, i když jsou vykonávány dobrovolníky.

§ 2 Vymezení pojmů – zde jsou vymezeny pojmy týkající se dobrovolnické služby:

- 1) Dobrovolnickou službou je činnost, při níž dobrovolník poskytuje:
 - a) pomoc nezaměstnaným, osobám sociálně slabým, zdravotně postiženým, seniorům, příslušníkům národnostních menšin, imigrantům, osobám po výkonu trestu odnětí svobody, osobám drogově závislým, osobám trpícím domácím násilím, jakož i pomoc při péči o děti, mládež a rodiny v jejich volném čase,
 - b) pomoc při přírodních, ekologických nebo humanitárních katastrofách, při ochraně a zlepšování životního prostředí, při péči o zachování kulturního dědictví, při pořádání kulturních nebo sbírkových charitativních akcí pro osoby uvedené v písmenu a), nebo
 - c) pomoc při uskutečňování rozvojových programů a v rámci operací, projektů a programů mezinárodních organizací a institucí, včetně mezinárodních nevládních organizací.
- 2) Za dobrovolnickou službu uvedenou v odstavci 1 se nepovažuje činnost týkající se uspokojování osobních zájmů, anebo je-li vykonávána v rámci podnikatelské nebo jiné výdělečné činnosti anebo v pracovněprávním vztahu, služebním poměru nebo členském poměru.

3) Dobrovolnická služba je podle své povahy krátkodobá nebo, je-li vykonávána po dobu delší než 3 měsíce, dlouhodobá.

1) Dobrovolníkem může být fyzická osoba (dle § 3):

- a) starší 15 let, jde-li o výkon dobrovolnické služby na území České republiky,
 - b) starší 18 let, jde-li o výkon dobrovolnické služby v zahraničí, která se na základě svých vlastností, znalostí a dovedností svobodně rozhodne poskytovat dobrovolnickou službu.
- 2) Dobrovolník vykonává dobrovolnickou službu na základě smlouvy (dle Občanského zákoníku) uzavřené s vysílající organizací; v případě dlouhodobé dobrovolnické služby nebo v případě krátkodobé dobrovolnické služby, k jejímuž výkonu je dobrovolník vyslán do zahraničí, musí být tato smlouva písemná.
- 3) Je-li fyzická osoba v pracovněprávním vztahu, služebním poměru, členském poměru nebo je-li žákem nebo studentem, vykonává jako dobrovolník dobrovolnickou službu mimo svůj pracovněprávní vztah, služební poměr, členský poměr, školní vzdělávání nebo studium.
- 4) Výkon vojenské činné služby nebo civilní služby je překážkou výkonu dobrovolnické služby.

2.7 Strategická volba a podnikatelské strategie

Podle podnikatelské pozice má firma nebo organizace mnoho možností zlepšení této pozice, které musí být zváženy a navzájem propojeny tak, aby bylo možno vytvořit komplexní podnikatelskou strategii, která vytváří koncept celkového budoucího chování podniku.

Podnikatelská strategie, tak jako ostatně celý strategický plán je vytvářena a postupně zpřesňována. Základem jsou prvotní scénáře komplexních podnikatelských strategií, které by měly vzít v úvahu všechna základní hlediska možného budoucího chování firmy. V praxi pro konstrukci strategických scénářů existuje mnoho způsobů a samotné strategie jsou pojímány a sestavovány z mnoha různých hledisek. Všem těmto hlediskům pak odpovídají různé typologie strategií, které by se však v žádném případě neměly vzájemně vylučovat.

2.7.1 Strategie podle orientace managementu

Z hlediska celkového klimatu firmy, dispozic managementu, ale i stáří a velikosti firmy a typu odvětví, lze charakterizovat určité tendence v chování firem, které se promítají i do budoucího strategického rozhodování.

Podle těchto ukazatelů lze management firmy dělit na:

Defender – jsou-li globalizační tlaky poměrně slabší a vlastní výhody domácí firmy dostatečné, avšak omezené jen na tuzemský trh, může se domácí firma soustředit jen na obranu své vlastní pozice.

Pokud přijde mocná, agresivní konkurence, musí se snažit lépe přizpůsobit své výrobky a služby speciálním přáním a potřebám zákazníků. Nesmějí podlehnout pokušení chtít si udržet všechny zákazníky a napodobit nadnárodní firmu. Soustředit se na kupující vrstvy, které dávají přednost místním tradičním produktům a ne bojovat s firmou, která je zaměřena na značkové zboží.

Extender – jestliže však při slabších globalizačních tlacích se může tuzemská firma opřít o možnost transferu svých výhod do dalších zemí, může se sama pustit do expanze.

Jedná se o firmu, jejíž výhody jsou přínosné i do dalších zemí, mohou se nejen úspěšně bránit cizí konkurenci, ale mohou i usilovat o zahraniční expanzi, ale jen tam, kde zahraniční prostředí je obdobné jejich domácímu trhu.

Dodger – obtížnější situaci mají podniky, kde zahraniční příchozí jsou pod silným globalizačním tlakem. Jestliže se výhody domácí firmy dají uplatnit jen v tuzemsku, závisí její další existence či nezávislost na tom, do jaké míry se jí podaří vyhnout se působení konkurence. Takto ohrožené podniky by měly využít určitých specifických podmínek nebo stupňů v řetězu tvorby hodnot, kde mohou nejlépe uplatnit své silné stránky.

Dodger může být ke globalizaci donucen, ale může z ní také získat výhody. Jestliže tyto výhody nemůže přenést do zahraničí za účelem expanze, musí zpravidla přistoupit k důkladné revizi základní koncepce svého podnikání. To může mnohdy znamenat vyústění do joint venture se zahraničními firmami, nebo prodej podniku cizí globalizující společnosti.

Contender – jsou-li silné stránky podniku dostatečně odolné proti silným globalizačním tlakům, může podnik uvažovat o střetu se zahraničním soupeřem. Tomuto podniku se také říká bojovník. (Donnelly, 1997)

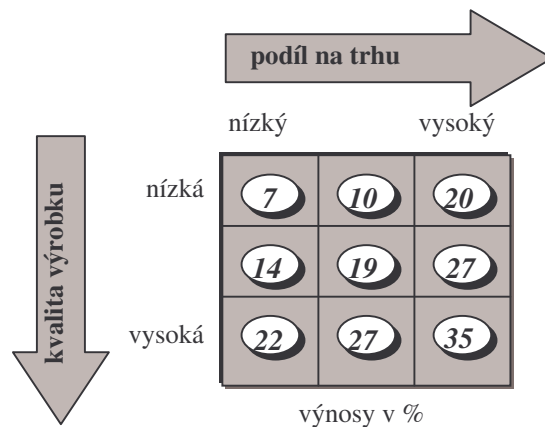
2.7.2 Tržně orientovaná strategie

Tato strategie je založena na jednoznačně pozitivní souvislosti mezi velikostí podílu na trhu a velikostí výnosu. Čím větší je podíl podniku na trhu, tím lze očekávat vyšší výnos každé obchodní činnosti.

Důležité je postavení výrobku nebo služeb na trhu. Podstatnou roli zde hrají faktory jako stupeň známosti a image, nezaměnitelnost a jedinečnost výrobků nebo služeb a konečně i jejich užitek, který z nich má zákazník.

Ne vždy podnik musí mít velký podíl na trhu, aby dosahoval velkého zisku, velmi důležitou roli zde hraje kvalita výrobku

Schéma č. 2 Tržně orientovaná strategie



Zdroj: Bowman, 1996

Z těchto základních vizí lze vymezit tři typy dílčích strategií:

Strategie nízkých nákladů (strategie celkového vedení)

Podnik se snaží o dosažení nejnižších nákladů jak výrobních tak distribučních. Při splnění těchto cílů pak podnik může stanovit ceny nižší než konkurence.

Strategie diferenciacce

Podnik se snaží získat výhodu na celém trhu tím, že nabízí speciální výrobek, odlišný od konkurence a má nejlepší servis, čas dodání, kvalitu.apod.

Strategie tržního koutu

Tento strategický přístup je založen na segmentaci trhu a té části, kde lze svou strategii ještě umístit a kde se může podnik udržet a získat větší podíl na trhu. Jedná se např. o poskytování výrobku velice silné nebo naopak slabé sociální vrstvě obyvatel, nebo soustředění se na trh s vysoce profesionálním zaměřením.

2.7.3 Inovační strategie

Inovační strategie firmy je dlouhodobým programem, který orientuje vývoj nových produktů ve třech základních dimenzích:

výrobně – technické- hledání odpovědi na otázku CO nabídnout ?

obchodně – politické- hledání odpovědi na otázku PRO KOHO jsou nové produkty určeny?

výrobně – technologické- vyhledání odpovědi na otázku JAK nové produkty vytvořit?

Obecně lze klasifikovat tyto strategie:

Strategie ofenzivní

Často označována jako strategie prvního na trhu. Snaha o dosažení vedoucího postavení na trhu, nebo v nejbližší době tohoto postavení dosáhnout. Tato strategie se opírá o moderní stav rozvoje vědy a techniky v oboru. Ofenzivní strategie může přinést velké úspěchy, pokud se jí podaří uvést na trh špičkový výrobek nebo službu, může si i určovat ceny, ale je to také velmi riskantní strategie, spojená s enormními náklady.

Strategie defenzivní

Firma s touto strategií se soustřeďuje na udržení vymezené konkurenční pozice nebo na její zlepšení. Hlavním rysem je především rovnováha mezi pozorností, věnovanou posledním výsledkům vědecko technického rozvoje a pozorností, věnovanou marketingovým činnostem, zaměřené na aktuální zjištění potřeb, přání a požadavků zákazníků a i na přípravu vstupu na trh nového produktu.

Strategie mírně ofenzivní

Firma věnuje jen málo prostředků na vlastní technický rozvoj a kopíruje svou konkurenci, takže její produkty se jen málo odlišují od konkurenčních produktů. Navazuje na koncepci předcházejících produktů a nové produkty jsou určeny pro osvědčené trhy.

Strategie zůstatková

V podstatě ji nelze označit za strategii. Vývoj nových produktů je izolovaný, bez vzájemné koordinace a proto také velmi nákladný. Necílenost vývojového úsilí a chybějící respektování potřeb trhu jsou příčinou, že často podnik s touto strategií zaniká, resp. je to strategie na přežití.

2.7.4 Růstové strategie

Management podniku se při této strategii zajímá o dvě základní možnosti vývoje:

- Udržet konkurenční pozici.
- Zlepšit konkurenční pozici.

Strategie založená na principu růstu se snaží zlepšit konkurenční pozici podniku tím, že zvyšuje příjmy z prodeje i ze samotného růstu (kvantitativního) firmy.

Tuto strategii je možné realizovat dvěma způsoby:

1. Integračním růstem

Orientace na některou z možných forem integrace:

- Zpětná integrace představuje spojení s dodavateli.
- Integrace s distributory a odběrateli.
- Integrace horizontální – spojení ve stejném odvětví.
- Integrace vertikální – spojení s navazujícími, odlišnými oblastmi výroby včetně zpracovatelského průmyslu.

2. Intenzivním růstem

Jedná se o strategii, která může být dosažena buď intenzivní cestou nebo diversifikací (přidáním zcela nového produktu).

Intenzivní růst může být zvolen v tom případě, kdy současné výrobky a současný trh poskytuje možnost zvýšení prodejů, např. formou jejich zdokonalení.

Má tyto základní formy:

Strategie pronikání (penetrace trhu) - management hledá cesty jak zvýšit podíl na trhu pro své současné výrobky na současných trzích.

Strategie rozvoje trhu - získat nové trhy pro své současné výrobky, které byly zatím dodávány např. jen pro průmyslová teritoria, se nyní budou dodávat pro veškerý spotřebitelský trh.

Strategie vývoje nového výrobku - snaha managementu o inovaci stávajícího výrobního programu. Znamená to připravit výrobu takových produktů, které vyžadují od spotřebitelů osvojení si nových postupů, umožňujících získat z nových výrobků vyšší užitek, nebo o výrobky, které jsou nové pro podnik samotný a zajišťují výrobní progresivitu.

Diversifikovaný růst - jedná se o nové výrobky určené pro nové trhy. Může se jednat o soustředěnou diversifikaci, kdy firma hledá výrobky, které mohou přinést efekt jejím dosavadním výrobkům. (Donnelly, 1997)

2.7.5 Konkurenčně orientované strategie

Předpokládá tvorbu konkurenčních výhod, jejímž cílem je uspokojení potřeb zákazníků. Tato strategie vychází z předpokladu, že výrobky či služby jsou relativně stejné a tedy i dostupné, proto si zákazník vybere takový výrobek, jestliže:

- Cena výrobku bude nižší než u konkurence.
- Využitelnost produktu bude vyšší.

V zásadě lze odlišovat tyto strategické přístupy:

- Strategie vycházející z vysoké jakosti výrobků.
- Strategie spočívající ve snižování výrobních nákladů – cenová konkurence.
- Necenová konkurenční strategie.
- Strategie zvyšování odbytu při zachování cenové hladiny - např. pomocí diferenciací výrobků tím, že odliší své výrobky od výrobků konkurence.

Mezi základní způsoby výrobkové diferenciací řadíme:

- Diferenciací vlastního výrobku – funkční vlastnosti, kvalita.
- Diferenciací služeb – instalace výrobku, školení, zácvik.
- Osobní diferenciací – styl obchodních zástupců.

- Diferenciace image – značka, symbol výrobku nebo firmy.
- Diferenciace výrobků pomocí času – zkrácení času na výrobek na všech úrovních jeho výroby.

2.7.6 Strategické hodiny

Náklady jsou měřítkem vstupů nikoliv měřítkem výstupů. Diferenciace je spíše záležitost technická. Lepší konstrukce výrobku nebo složitější služba nejsou hodnotou k dosažení konkurenční výhody, pokud se nestanou hodnotou pro uživatele. Konkurenční strategie musí na tuto skutečnost reagovat. Pro uživatele není rozhodující, jak tyto hodnoty byly dosaženy, ale jakou cenu musí zaplatit a jakou má výrobek nebo služba pro něho hodnotu, resp. užitnou hodnotu.

Při volbě základní konkurenční strategie je rozhodující vztah mezi cenou a užitnou hodnotou. Uvedený vztah je možné vyjádřit tzv. "strategickými hodinami" - viz schéma v této kapitole. V rámci tohoto vztahu lze vymezit několik strategií podle příslušných úseků, vyznačených ve schématu.

Cenová strategie (úsek 1, 2) – cenová strategie úseku I se může zdát neatraktivní, přesto ji některé podniky úspěšně používají, kdy snižují cenu spolu s užitnou hodnotou. Jedná se o takový segment trhu, který akceptuje nízkou kvalitu výrobku, nebo služby, protože příjmová hladina je zde nízká. V cenové strategii úseku 2 hledají výhody všichni konkurenti. Snižují cenu a současně se snaží udržet kvalitu výrobku nebo služby. Tato strategie je poměrně snadno napodobitelná. Ovšem konkurenční výhoda může být dosažena jen tehdy, pokud si podnik tuto výhodu udrží. Podnik může trvale udržet nízkou cenu, jestliže má nejnižší náklady ze všech konkurentů a je připraven vydržet cenovou válku.

Diferenciační strategie (úsek 4) – diferenciační strategie nabízí vyšší užitnou hodnotu než mají konkurenti za poněkud vyšší cenu. Tato strategie může být dosažena jedinečným nebo zlepšeným výrobkem, např. investováním do vědecko-technického rozvoje (používají ji např. automobilové společnosti, které investovali do zlepšení spolehlivosti svých výrobků). Tyto snahy jsou doprovázeny kvalitnějším marketingem než mají konkurenti - výrobky nebo služby lépe uspokojují potřebu spotřebitele.

Hybridní strategie (úsek 3) – v praxi je možné zvyšovat užitnou hodnotu, zatímco cena klesá. Mnoho firem podobnou strategii aplikovalo. Úspěch spočívá v tom, porozumět

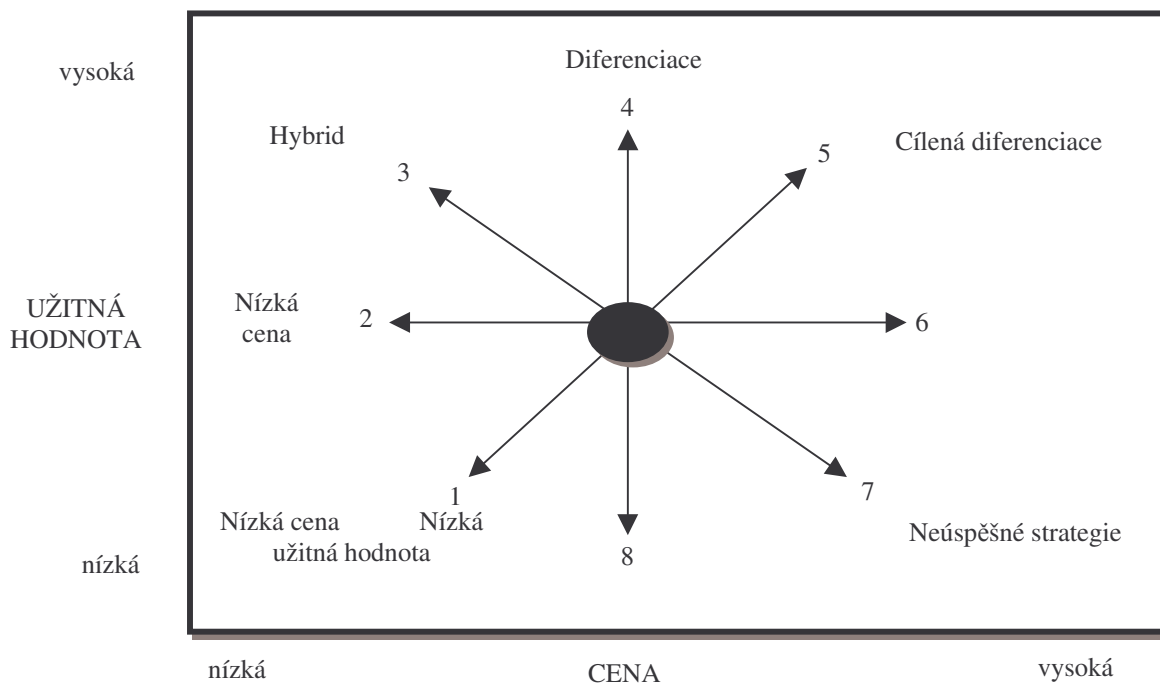
zákazníkům a uspokojit jejich potřebu. Je nutné mít při tom nízké náklady, které dovolí snížit cenu výrobku, nebo služby, ke které se jen těžko přiblíží konkurence.

Cílená diference (úsek 5) – podnik může konkurovat tím, že bude nabízet vyšší užitnou hodnotu za vyšší cenu. Pokud podnik sleduje takto pojatou strategii, zpravidla konkuruje na vybraném segmentovaném trhu. Nevýhoda této strategie spočívá v přesvědčení spotřebitele o svém, již oblíbeném výrobku.

Neúspěšné strategie (úsek 6,7,8) – strategie, které jsou předpokládány v úsecích 6, 7, 8 vedou postupně podniky k pravděpodobnému zániku. Úsek 6 předpokládá zvyšování ceny bez zvýšení užitné hodnoty pro zákazníka. Pokud má podnik monopolní postavení, pak tato strategie se může jevit jako úspěšná. Úsek 7 je ještě katastrofálnější než úsek 6. Současně probíhá snižování užitné hodnoty výrobku nebo služby při zvyšování ceny. V úseku 8 probíhá snižování užitné hodnoty při zachování stejné ceny.

Strategické hodiny jsou modelem základních konkurenčních strategií, jejichž podstata leží v trhu.

Schéma č. 3 Strategické hodiny a příslušné vztahy



Zdroj: Bowman, 1996

2.7.7 Generování strategických alternativ

Alternativa je jednou z cest nebo prostředků jak dosáhnou cíle, vyřešit problém nebo využít příležitosti. Existuje například řada alternativních postupů při vstupu na geograficky nový trh, při zavádění nového výrobku na trh apod. V následujícím přehledu jsou uvedeny příklady různých alternativ, které může podnik zvažovat jako prostředek k získávání většího podílu na určitém trhu. Příklady alternativ jsou:

- Přidat nové výrobky do výrobní řady.
- Obohatit stávající výrobky o nové prvky, které přitáhnou nové zákazníky.
- Poskytovat služby tak, aby mohly uspokojovat řadu zákazníků současně.
- Vyhledat nové distribuční kanály.
- Zvýšit kapacitu stávajících distribučních kanálů změnou systému zvýhodnění.
- Vytvořit nový reklamní program, který změní image podniku a jeho výrobu.
- Restrukturalizovat systém odbytu.

Alternativy jsou důležité z hlediska vymezení rozsahu možností a obvykle zahrnují příležitosti určující další směřování podniku.

2.7.8 Volba strategie

Volba strategie je rozhodující fáze následující po generování strategických alternativ. Výběr konkrétní strategie je proces hodnocení jednotlivých strategických alternativ ve vztahu k následujícím kritériím:

Přijatelnost – navrhovaná strategie musí být přijatelná pro relevantní zájmové skupiny a splňovat jejich očekávání, tj. být konzistentní s posláním a cíli podniku, musí být přijatelná pro vlastníky a věřitele, pro mocenské skupiny uvnitř i vně podniku.

Vhodnost – navrhovaná strategie musí být vhodná pro podmínky prostředí, ve kterém podnik působí, musí umožňovat optimální využití zdrojů podniku a jeho příležitostí. Vhodnost je kritérium pro hodnocení míry, do jaké navrhovaná strategie odpovídá provedené strategické analýze, a jak přispěje k udržení nebo posílení konkurenční pozice podniku. Toto kritérium se využívá i při tzv. screeningu.

Realizovatelnost – navrhovaná strategie musí být realizovatelná z hlediska dostupných zdrojů podniku. Realizaci strategie nesmí stát v cestě žádné překážky typu: neadekvátní zdroje, nekvalitní zdroje, nevhodná technologie, špatné načasování s ohledem na ostatní činnost.

Poskytnutí výhody – navrhovaná strategie musí umožňovat dosažení nebo udržení konkurenční výhody využitím zdrojů, dovedností a pozice podniku.

Skutečnost, že navrhovaná strategie splňuje výše uvedená kritéria, nezajišťuje úspěšnost strategie. Je však jisté, že nespĺňuje-li jedno nebo více kritérií, je předurčena k neúspěchu. (Tichá, Hron, 2006)

2.8 Implementace strategie

Implementace strategie je nejsložitější fází procesu strategického řízení a má naprosto zásadní význam pro úspěch zvolené strategie. Tato fáze je velmi těsně spjata s formováním strategie (už v průběhu formování strategie je třeba brát v úvahu možnosti její implementace) a přesto se v řadě ohledů podstatně liší.

Zásadní význam pro úspěšnou realizaci strategie má adekvátní vyžití personálního potenciálu podniku. Navrhovanou strategii lze úspěšně oživit jen za předpokladu harmonického sladění rolí manažerů a vůdců. Obě role jsou pro realizaci strategie nutné a vzájemně nezastupitelné. Nevyrovnané zastoupení rolí nejenže snižuje pravděpodobnost realizace strategie, ale zároveň zvyšuje četnost konfliktů.

Implementace strategie může zahrnovat takové postupy jako: změnu trhu, vytvoření nových organizačních jednotek, uzavření výrobních kapacit, nábor nových kontrolních procedur, výstavba systému apod. Neexistuje žádný jednotný postup; implementace konkrétní strategie je závislá na typu a stáří podniku, na typu a stáří trhu, na dostupných zdrojích a na řadě dalších faktorů, které činí implementaci každé strategie unikátní.

Úspěšná implementace strategie vychází z principů projektového řízení a principů řízení změny. (Tichá, Hron, 2006)

3 Cíle a metodika

3.1 Cíle

Cílem této diplomové práce je analýza historie a současného vývoje neziskové organizace a zároveň analýza kvality poskytovaných služeb.

Další cíl se zabývá zjištěním požadavků zákazníků a jejich komparace s kapacitami vybrané neziskové organizace.

Za hlavní cíl lze předpokládat návrh určitých zlepšení ve financování a v řídicích procesech vedoucích ke zkvalitnění poskytovaných služeb a k zajištění konkurenceschopnosti vybrané neziskové organizace.

3.2 Analýza vnějšího okolí firmy

Základem pro řízení služeb je rozbor základního okolí organizace a to mikrookolí i makrookolí. Důležitými složkami makrookolí jsou státní politika a technologický rozbor a vývoj.

Při analýze vnějšího okolí firmy můžeme použít tyto analýzy a modely:

- STEP analýza.
- Porterův model pěti sil.
- Strategické mapy.
- Analýza konkurentů.
- Analýza atraktivity odvětví.

STEP analýza

STEP analýza se zabývá popisem vlivů na externí okolí organizace. Vychází se při ní z popisu skutečností důležitých pro vývoj externího prostředí organizace v minulosti a zvažujeme jakým způsobem se tyto faktory mění v čase. Poté se snažíme odhadnout do jaké míry se v důsledku těchto změn zvyšují či snižují jejich specifické úrovně důležitosti, respektive jak se mění míra závislosti vývoje externího prostředí na vývoj relativního faktoru – viz. následující schéma.

Schéma č. 4: Vybrané faktory používané při STEP analýze.

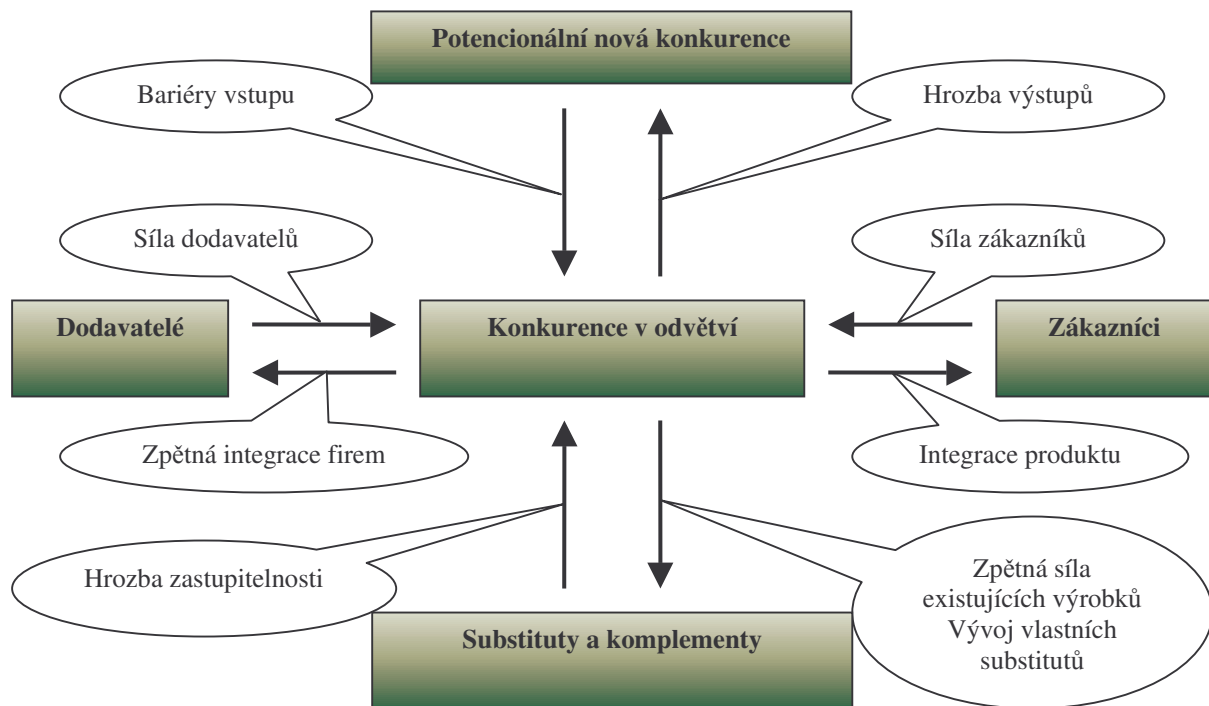
Ekonomické faktory	Politicko-právní faktory
<ul style="list-style-type: none">• Trendy vývoje HDP• Ekonomické cykly• Úrokové sazby• Vývoj peněžní zásoby• Míra inflace• Disponibilita a cena energií• Míra nezaměstnanosti	<ul style="list-style-type: none">• Antimonopolní opatření• Zákony na ochranu životního prostředí• Politika zdanění• Regulace zahraničního obchodu• Sociální politika• Stabilita vlády
Sociálně-kulturní faktory	Technologické faktory
<ul style="list-style-type: none">• Demografický vývoj• Rozdělení důchodu• Mobilita obyvatelstva• Vývoj životní úrovně• Míra vzdělanosti• Přístup k práci	<ul style="list-style-type: none">• Vládní výdaje na výzkum• Trend ve výzkumu a vývoji• Rychlost technologických změn• Míra zastarávání technologií• Přístup k výzkumu a vývoji

Zdroj: Tichá, Hron 2006

Porterův model pěti sil

Při hodnocení konkurence si je třeba uvědomit, že konkurence je jedním z nejdůležitějších faktorů mikroprostředí. Hrozby konkurence i zpětné vazby lze vyjádřit použitím Porterova modelu.

Schéma č. 5: Porterův model pěti sil



Zdroj: Tichá, Hron 2006

Při analýze konkurence je proto potřeba zaměřit se především na:

- existující konkurenci;
- potencionální vstup konkurence nové;
- sílu dodavatelů a odběratelů – hrozby integrace;
- substituční výrobky;
- spolupráci, jako alternativní cesta konkurence.

Kromě těchto 5 sil Porter vymezil 6 konkurenčních bariér:

- úroveň hospodárnosti;
- diferenciaci výrobku a služeb;
- kapitálová náročnost;
- nákladové zvýhodnění;
- přístup do distribuční sítě;
- vládní politika.

Strategické mapy

Mapování strategických skupin je velmi užitečný analytický nástroj zejména pro ta odvětví, ve kterých existuje několik charakteristických skupin konkurentů, z nichž každá skupina zaujímá významnou pozici na celkovém trhu a má dobrý zvuk u zákazníků.

Strategická skupina se skládá ze soupeřících podniků s podobnými tržními přístupy.

Postup lze vymežit do těchto 4 bodů:

1. Vymezení hlavních charakteristik, které odlišují konkurenty mezi sebou.
2. Znázornění podniků na mapě o dvou proměnných a použít těchto vymezených charakteristik.
3. Zařadit jednotlivé podniky, které spadají přibližně do stejného prostoru, do strategické skupiny.
4. Obkreslení kružnic okolo každé strategické skupiny, přičemž každý kruh musí mít velikost v proporci k podílu dané skupiny na celkových výnosech.

Analýza konkurentů

Cílem analýzy konkurentů je zmapovat konkurenční pozice hlavních konkurentů. Postup lze charakterizovat těmito 5 body:

1. Sledovat, jsou-li vystaveni tlaku zlepšit hospodářské výsledky.
2. Sledovat, co si myslí konkurenční manažeři o vývoji odvětví.
3. Sledovat filosofii managerů konkurenčních podniků, abychom mohli odhadnout možné podniknuté kroky.
4. Sledovat priority a cíle konkurence.
5. Odhad budoucích kroků konkurence.

Schéma č. 6: Rastr pro hodnocení konkurentů

Charakteristika	KONKURENT			
	A	B	C	D
Jméno podniku				
Odhad tržeb				
Odhad podílu na trhu				
Cenová výhoda *				
Kvalitní výhoda *				
Technologická základna *				
Odbytová základna *				
Distribuční podmínky *				
Pozice v rámci odvětví (v příštím roce) *				
Váženost konkurence (současná) *				
Váženost konkurence (v příštím roce) *				
Váženost konkurence (v dalších letech) *				
Něco zvláštního na co je třeba reagovat ?				
Brzy				
Příští rok				
Dlouhodobější ohrožení				

* = k hodnocení lze využít následující škály:

1 = nejlepší (nejvyšší)

2 = nadprůměrný

3 = průměrný

4 = podprůměrný

5 = nejhorší (neohrožující)

Zdroj: Tichá, Hron 2006

Analýza atraktivity odvětví

Tato analýza navazuje na Porterův model, strategické mapy a analýzu konkurentů a sumarizuje jejich výsledky. Hodnotí se zde 15 faktorů a silám, které je ovlivňují se přiřazuje skóre od 1 do 10. Většinou se celkové skóre pohybuje mezi 74 a 120. Pokud klesne pod 75, je to signál, aby firma změnila svou pozici v rámci odvětví.

Schéma č. 7: Rastr pro analýzu atraktivitu odvětví

Faktor	Síla	Skóre									
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1. Růstový potenciál	Rostoucí poptávka	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
2. Diversita trhu	Počet segmentů	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
3. Ziskovost	Rostoucí – klesající	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
4. Exponovanost	Konkurenti – inflace	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
5. Koncentrace	Počet dominantních podniků	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
6. Odbyt	Cyklický, kontinuální	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
7. Specializace	Zaměření – diference	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
8. Značka	Hodnota – kvalita	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
9. Distribuce	Kanály – podpory	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
10. Cenová politika	Efekt – elasticita	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
11. Náklady	Konkurence	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
12. Služby	Garance – spolehlivost	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
13. Technologie	Vedení – jedinečnost	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
14. Integrace	Vertikální – horizontální	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
15. Možnost vstupu a výstupu	Bariéry	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Zdroj: Tichá, Hron 2006

Analýza vnějšího prostředí směřuje k identifikaci příležitostí a ohrožení, které jsou jedněmi ze základních determinantů podnikové strategie.

3.3 Analýza vnitřní okolí

Úspěšnost budované strategie při řízení služeb však především záleží a je závislá na možnostech organizace samotné. Proto je důležité se zaměřit na detailní rozbor organizace, při které můžeme použít následujících metod a analýz:

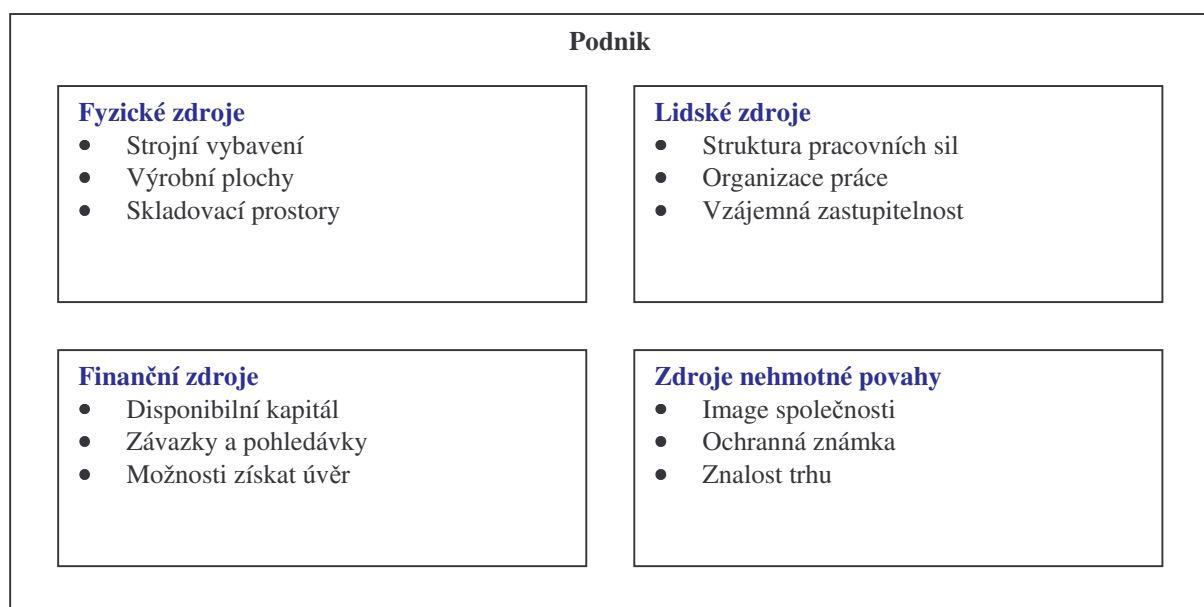
- Analýza zdrojů specifických příležitostí.
- SWOT analýza.
- Portfolio analýza.
- SPACE analýza.

Analýza zdrojů specifických příležitostí

Pokud má organizace nějakou přednost či výhodu před konkurencí, umožňuje mu to odlišení od konkurence a možnost vyšších zisků. Konkurence však chce tyto přednosti či výhody napodobit. Pokud je schopná, pak tyto přednosti odstraní. V současné době udržení předností a výhod organizace velmi obtížné ve srovnání s odstraněním předností a výhod konkurence.

Přednosti a výhody organizace jsou dány jeho zdroji, které se obecně dají vymezit takto:

Schéma č. 8: Obecné vymezení zdrojů podniku



Zdroj: Donnelly, 1997

SWOT analýza

Pro analýzu vlivů externího okolí a vlivů slabých a silných stránek podniku lze použít metodu SWOT, jednu z nejúspěšnějších a nejrozšířenějších metod. Název této metody je odvozen z angličtiny a to z prvních písmen slov:

- Strengths – Silné stránky
- Weaknesses – Slabé stránky
- Opportunities – Příležitosti
- Threats – Nebezpečí

Schéma č. 9: SWOT analýza

	Silné stránky S	Slabé stránky W
Interní faktory	<ul style="list-style-type: none"> • Kapitálová síla • Silné zdroje • Vysoký tržní podíl • Moderní technologie • Nízké mzdové náklady • Kvalita výrobků a služeb 	<ul style="list-style-type: none"> • Slabá finanční pozice • Vysoká zadluženost • Zastaralá technologie • Vysoká režie • Slabý management • Špatní dodavatelé
Externí faktory		
Příležitosti trhu O	<p>Přístup SO – ofenzivní přístup</p> <p>Ofenzivní podnikatelský přístup z pozice síly. Snaha využít všechny příležitosti a silné stránky Snaha o vedoucí či útočnou pozici</p>	<p>Přístup WO – poloofenzivní</p> <p>Snaha o využití příležitosti z okolí. Pomalé posilování pozic. Snaha o nalezení spolehlivého spojení. Různé formy integrace.</p>
Nebezpečí trhu T	<p>Přístup ST – defenzivní</p> <p>Využití pozice silného postavení k blokování nebezpečí. Oslabení konkurence. Diverzifikace výrobního sortimentu. Distribuční spojení.</p>	<p>Přístup TW – boj o přežití</p> <p>Uvažování o kompromisech. Spojení se silnou firmou i za cenu úpravy programu. Snaha o přežití. Opuštění trhu.</p>

Zdroj: Tichá, Hron 2006

Z analýzy SWOT vycházejí následující strategie:

SO strategie – jedná se o strategii využívající silných stránek organizace ke zhodnocení příležitostí objevujících se ve vnějším prostředí. Tohoto stavu je v reálné situaci téměř nemožné dosáhnout.

WO strategie – tato strategie je zaměřena na odstranění slabých stránek využitím příležitostí, které organizace má. Příkladem může být např. joint venture, akvizice, nábor kvalifikovaných sil apod.

ST strategie – organizace ji využije tehdy, jestliže je dost silná na přímou konfrontaci s ohrožením (je to např. ochrana patentovaných výrobků při jejich kopírování konkurencí, diversifikace výrobního sortimentu, distribuční spojení).

WT strategie – patří mezi obrané strategie zaměřené na odstranění slabých stránek a vyhnutí se nebezpečí zvenčí. Organizace bojuje o přežití. Strategiemi je fúze, omezení výdajů, vyhlášení bankrotu či likvidace.

Portfolio analýza

Portfolio analýza je diagnostická metoda použitelná pro analýzu podniků s diverzifikovanou strukturou.

Diagnostická práce v oblasti podnikového portfolia by měla být prováděna automaticky v pravidelných intervalech a také vždy, když se struktura portfolia změní.

Kvalifikovaná portfolio analýza je proces sestávající z 8 kroků:

1. Vytvoření matice portfolia.
2. Zmapování konkurenčního prostředí pro každou podnikatelskou činnost a vyvození závěrů o atraktivitě všech složek portfolia.
3. Ohodnocení konkurenceschopnosti jednotlivých aktivit zastoupených v portfoliu.
4. Hlubší proniknutí do situace podniku, určení hlavních úkolů a zvážení specifických příležitostí a ohrožení.
5. Určení potřeby finančních prostředků a dalších podnikových zdrojů na podporu strategií jednotlivých aktivit.
6. Porovnání aktivit z hlediska ziskovosti, přitažlivosti odvětví s následným roztříděním investičních priorit.

7. Kontrola s cílem ohodnotit vyváženost portfolia.
8. Zjištění, jestli je navrhované portfolio v souladu s podnikovou strategií, a jaká opatření je třeba učinit v případě evidentních mezer v její realizaci

Space analýza

Space analýza je využívána k vymezení vhodné strategické pozice pro podnik a jeho jednotlivé činnosti. Navazuje na portfolio analýzu a k překonání některých jejich nedostatků přidává další dvě dimenze.

Matrice Space se skládá ze čtyř kvadrantů a čtyř dimenzí. Tyto čtyři dimenze se na jedné straně zabývají vnitropodnikovými faktory (finanční síla, konkurenční výhody) a na druhé straně vnějšími podnikovými faktory (stabilita prostředí, síla odvětví). V závislosti na typu podniku existují uvnitř jednotlivých dimenzí různé možnosti sestavení jednotlivých variant.

Analýza samotná spočívá v ohodnocení následujících faktorů:

- **Faktory ovlivňující finanční sílu**
 - návratnost investic;
 - likvidita;
 - míra zadluženosti;
 - požadovaný X disponibilní kapitál;
 - cash – flow;
 - složitost výstupu z odvětví;
 - míra rizika;
 - obrat zásob;
 - využití úspor z rozsahu a zkušeností.
- **Faktory ovlivňující konkurenční výhodu**
 - podíl na trhu;
 - kvalita výrobků;
 - životní cyklus výrobků;
 - inovační cyklus;

- loajalita zákazníků;
- technologické know-how;
- vertikální integrace;
- rychlost zavádění nových výrobků.
- **Faktory ovlivňující stabilitu prostředí**
 - technologické změny;
 - míra inflace;
 - proměnlivost poptávky;
 - cenové rozpětí konkurenčních výrobků;
 - bariéry vstupu do odvětví;
 - rivalita mezi existujícími konkurenty;
 - cenová elasticita poptávky;
 - tlak ze strany substitutů.
- **Faktory ovlivňující sílu odvětví**
 - finanční stabilita;
 - technologické know-how;
 - využití zdrojů;
 - kapitálová intenzita;
 - složitost vstupů do odvětví;
 - produktivita, využití kapacit;
 - vyjednávací síla výrobců.

K tomu, abychom mohli sestavit matici Space musím nejprve vyhodnotit determinanty na stupnici od 1 (negativní extrém) do 6 (pozitivní extrém) popř. od – 1 (pozitivní extrém) do – 6 (negativní extrém). Finanční síla a síla odvětví se hodnotí na stupnici od 1 do 6, faktory stabilita prostředí a konkurenční výhody se zanášejí na stupnici od – 1 do – 6.

Výslednou hodnotu, kterou zaznamenám na osu X vypočítám jako součet průměrné hodnoty za kvartál „síla odvětví“ a „konkurenční výhoda“. Výslednou hodnotu, kterou zaznamenám na osu Y vypočítám jako součet průměrné hodnoty za kvartál „finanční síla“ a „stabilita prostředí“. Nyní tyto bodové hodnoty zakreslím do matice pro osu x a pro osu y a vynesu výsledný bod. Bodem, který leží v jednom ze čtyř kvadrantů, narýsuji vektor z počátku, který označí strategii doporučenou pro podnik.

Existují čtyři kvadranty pozice firmy – agresivní, konkurenční, konzervativní, defenzivní. Umístěním vektoru v jednom z nich, ukazují na profil, který je rozhodující pro přijetí určité skupiny strategií.

Agresivní pozice

Typická pro atraktivní, relativně stabilní odvětví, ve kterém má podnik konkurenční výhodu a je schopen ji díky konkurenční síle chránit, kritickým faktorem je vstup nových konkurentů do odvětví. Pozice umožňuje podniku nové akvizice, zvýšení podílu na trhu a soustředit zdroje na výrobku, které jsou vysoce konkurenceschopné.

Konkurenční pozice

Typická pro atraktivní, relativně stabilní odvětví, ve kterém má podnik konkurenční výhodu. Kritickým faktorem je finanční síla podniku. Podnik by měl hledat možnosti, jak upevnit svou finanční pozici (např. fúzí s podnikem s dostatkem hotovosti), investovat do produktivity, vylepšovat svou výrokovou řadu, snižovat náklady atd.

Konzervativní pozice

Typická pro odvětví s nízkou mírou růstu, podnik je finančně stabilní. Kritickým faktorem je konkurenceschopnost výrobku. Podnik by měl hledat atraktivnější trhy, nové konkurenceschopné výrobky, vyvíjet nové, snižovat náklady, zlepšovat cash-flow.

Defenzivní pozice

Typická pro neatraktivní odvětví, ve kterých se podniku nedostává ani konkurenceschopných výrobků ani potřebné finanční síly. Kritickým faktorem je konkurence-schopnost. Podnik by se měl připravovat na odchod z odvětví, snížit výrobní kapacity, výrazně redukovat náklady, omezit investice.

4 Řešení problematiky

Předchozí - teoretická část je v této praktické části aplikována na neziskové organizaci s názvem Salesiánské středisko mládeže – dům dětí a mládeže České Budějovice. Tato nezisková organizace má v současné době právní subjektivitu jako školská právnická osoba (dříve církevní právnická osoba), zřizovaná Salesiánskou provincií Praha.

4.1 Charakteristika střediska

4.1.1 Historie

Za počátek salesiánského díla lze označit datum 8. prosince 1841. Mladý kněz Giovanni (Jan) Bosco (1815 - 1888) se v severoitalském městě Turíně ujímá šestnáctiletého chlapce Bartolomea, kterého kostelník vyhnal z kostela. Osloví ho, projeví o něj zájem, rozezvučí strunu vzájemné sympatie a pozve ho na příští neděli na katechismus. První neděli přichází Bartolomeo s 8 kamarády a během několika let se kolem Dona Boska shromáždí přes 500 chlapců, kteří u něj naleznou chybějící domov, zameškané vzdělání, prostor pro hru a zábavu, ale i prostředí, kde by mohli rozvinout svůj život z víry. Tak vznikla Don Boskova oratoř, která po několika vynucených stěhováních nakonec zakotvila na Valdoku, jedné části Turína.

Svou pedagogickou metodu, kterou postavil na náboženství, rozumu a laskavosti nazval **preventivním systémem**. Vyznačovala se stálou přítomností vychovatele mezi chlapci a rodinnou atmosférou.

Chlapci, kteří v té době přicházeli do Turína za prací byli ubytováni a zaměstnáni v mizerných podmínkách a často končili za mřížemi vězení. Don Boskova iniciativa byla proto ojedinělým řešením ožehavého problému doby. Dostala svého uznání nejen na poli církve, která Jana Boska v r. 1934 prohlásila za svatého a v r. 1988 za Otce a Učitele mládeže, ale nakonec i na poli tehdejší vládnoucí třídy, která jinak nebyla církvi přátelsky nakloněna. Na rozrůstající se oratoř Don Bosko nestačil sám, proto později vytvořil Společnost svatého Františka Saleského, která je dnes nazývána Kongregací Salesiánů Dona Boska. Společně s Marií Dominikou Mazzarellovou (1837 - 1881) založil Kongregaci Dcer Panny Marie Pomocnice jakožto ženskou kongregaci s obdobným výchovným posláním pro dívky. Další spolupracovníky, přátele a dobrodince díla shromáždil do Sdružení salesiánských spolupracovníků.

V českých zemích zahájili salesiáni činnost v roce 1927. První český salesián P. Ignác Stuchlý (1869 - 1953) přišel do naší vlasti až ve svých 58 letech, ale měl za sebou bohatou zkušenost z Itálie a Jugoslávie. Mateřským domovem se stal chlapecký ústav ve Fryštáku u Holešova. Postupně se však zakládají nové domy v různých částech Československa. Vytvářely se chlapecké ústavy, které bychom dnes zařadili do kategorie domovů mládeže, dále formační domy pro přípravu budoucích salesiánů, ale i první oratoře inspirované valdickou oratoří.

V období 2. světové války přes všechny těžkosti salesiánské dílo pokračovalo dál. V roce 1950 působilo v českých zemích 261 salesiánů ve 12 domech.

S nástupem komunistického režimu byla činnost salesiánů postavena mimo zákon, avšak přesunula se do soukromých bytů, horských chat či do přírody, kde probíhala formace dalších salesiánů, studium filozofie a teologie, ale i množství prázdninových akcí pro menší skupiny, kterým se říkalo „chaloupky“.

Změna politického režimu staví před salesiány nové možnosti, ale i nové úkoly. Postupně se vracejí zabavené domy a nastává náročné období jejich oprav a přebudování. Zejména ve větších městech se zakládají salesiánské domy se salesiánskými středisky mládeže (Salesiánské středisko mládeže – DDM Teplice, Salesiánské středisko mládeže – DDM Plzeň, Salesiánské středisko mládeže – DDM Brno – Líšeň, Salesiánské středisko mládeže – DDM Rumburk – Jiříkov, Salesiánské středisko mládeže – DDM Brno Žabovřesky, Salesiánský klub mládeže Zlín, Salesiánské středisko mládeže o.p.s., Kobylisy, Salesiánské středisko volného času Don Bosco Ostrava, Salesiáni Dona Bosca Pardubice).

Obrázek č. 1: Mapa Salesiánských středisek v ČR



Zdroj: www.sdb.cz

V Českých Budějovicích působili salesiáni neveřejně již od roku 1980. V roce 1990 po změně politického režimu byla salesiánům v Českých Budějovicích svěřena farnost Čtyři Dvory. Od českobudějovického biskupství dostali k dispozici bývalý františkánský kostel sv. Vojtěcha s přílehlou budovou, kde počátkem devadesátých let bylo Salesiánskou provincií Praha založeno Salesiánské středisko mládeže. Oficiálně bylo zřízeno 1.9.1995. V roce 1997-1998 zde byla přistavěna další část budovy a zmodernizována stávající. Následně pak 1.9.1999 bylo středisko zařazeno do sítě škol a školských zařízení MŠMT. Na základě nařízení zákona č. 561/2004 Sb. o předškolním, základním, středním, vyšším odborném a jiném vzdělávání bylo Salesiánské středisko mládeže – dům dětí a mládeže České Budějovice ke dni 24. 6. 2006 zapsáno do rejstříku školských právnických osob MŠMT.

4.1.2 Současnost

Zřizovatelem Salesiánského střediska mládeže – domu dětí a mládeže České Budějovice je Salesiánská provincie Praha, Kobyliské nám. 1, 182 00 Praha 8 – Kobylisy, stejně jako u dalších devíti výše uvedených Salesiánských středisek rozmístěných po celé České republice.

Salesiánské středisko mládeže – dům dětí a mládeže České Budějovice je účelové zařízení katolické církve zřízené Salesiánskou provincií. Středisko neoficiálně existuje od roku 1990 a od doby svého vzniku ovlivnilo život několika tisíc dětí a mladých lidí v Českých Budějovicích.

Počáteční informace o této organizaci lze získat ze Statutu školské právnické osoby Salesiánského střediska mládeže – Domu dětí a mládeže České Budějovice:

Poslání Střediska - Salesiánské středisko mládeže – dům dětí a mládeže České Budějovice přispívá prostřednictvím preventivního výchovného systému Dona Boska, volnočasových aktivit a sociální práce k celostnímu rozvoji dětí a mládeže:

„Jsme posláni k mladým, zvláště chudým, opuštěným a ohroženým. Ti jsou prvními adresáty našeho poslání“.

V České republice lze do této kategorie počítat:

- mladé lidi, kteří nemají dostatečnou životní orientaci, nejsou schopni ji sami aktivně hledat nebo nemají nikoho, kdo by jim v tom pomohl,
- mladé lidi, kteří žijí v sociálně slabších poměrech, které omezují možnost jejich životního uplatnění,
- mladé lidi, kteří vyrůstají v neúplných nebo rozvrácených rodinách, kteří jsou citově nenaplnění a doposud se nezařadili do žádných výchovných struktur (okrajová mládež),
- mladé lidi z národnostních menšin, kteří se těžko integrují do našeho kulturního prostředí (zvláště Romové),
- mladé lidi, kteří trpí různými závislostmi (drogy, alkohol, automaty apod.) nebo se dopouštějí trestné činnosti (problémová mládež).

Aby mohlo být realizováno poslání směrem k chudé a opuštěné mládeži, musí být hledáni takoví lidé, kteří jsou ochotni se středisky spolupracovat jako animátoři, odborní spolupracovníci, laičtí zaměstnanci nebo budoucí salesiáni a členové salesiánské rodiny. Další

cílovou skupinou poslání salesiánských středisek jsou tedy mladí lidé schopní a ochotní se spoluodpovědně podílet na jejich poslání.

Jsou to:

- mladí lidé (ale i dospělí) z dobrých křesťanských rodin, zvláště z farností spravovaných salesiány,
- nejen mladí lidé, kteří prošli nějakou naší výchovnou strukturou (oratoří, střediskem mládeže, internátem, „chaloupkami“ apod.),
- nejen mladí lidé, kteří se z jakéhokoli důvodu rozhodli pracovat pro mladé v salesiánském duchu.

Rozsah činnosti je široký. Středisko vykonává druh činnosti školského zařízení: školská zařízení pro zájmové vzdělávání, typ: středisko volného času - dům dětí a mládeže.

Jedná se zejména o následující činnosti:

- *pravidelná* výchovná, vzdělávací a zájmová činnost (otevřené kluby a zájmové kroužky),
- *terénní práce*,
- *příležitostná* činnost (sportovní a kulturní jednodenní akce),
- *spontánní* činnost,
- *individuální práce* - vytváření podmínek pro rozvoj nadání dětí a mládeže a k podpoře těch, kteří mají studijní obtíže ve škole,
- *pomoc dětem, mládeži a rodině* při sociálních obtížích a konfliktech,
- *táborová a pobytová* činnost (chaloupky a víkendové akce),
- *osvětová* činnost a vedení k *prevenci sociálně patologických jevů*,
- spolupráce a vzdělávání *dobrovolníků* Střediska z řad mládeže i dospělých,
- v rámci klinického pracoviště vzdělávání *praktikantů* Jihočeské univerzity v Českých Budějovicích,
- v rámci činnosti Střediska je nabízeno občerstvení pro účastníky našich aktivit.

Středisko je oprávněno rozvíjet i další činnost, která je v souladu s jeho posláním. Při této činnosti se Středisko zaměřuje především na preventivní a výchovné programy pro děti

a mládež ohrožené sociálním vyloučením ve shodě s výchovně pastoračním projektem místní salesiánské komunity a školským vzdělávacím programem.

Kromě aktivit, které jsou určeny dětem a mládeži, pořádá Středisko také další akce jak kulturního a náboženského, tak i sportovního a rekreačního zaměření. Středisko vytváří předpoklady k tomu, aby přiměřeným způsobem na plnění poslání participovali také děti, mladí, jejich rodiče a další osoby. Účastníky zájmového vzdělávání jsou děti, žáci a studenti; účastníky mohou být také pedagogičtí pracovníci, zákonní zástupci nezletilých účastníků, popřípadě další fyzické osoby.

Činnost organizace

Základní poslání a rozsah činností byly uvedeny v citaci Statutu Salesiánského střediska mládeže. Následně si přiblížíme činnosti, Středisko je v současné době školskou právnickou osobou (dříve církevní právnickou osobou). Jeho posláním je prostřednictvím poznatků moderní pedagogiky, sociální pedagogiky a preventivního výchovného systému Dona Boska přispívat k celostnímu rozvoji mladého dospívajícího člověka, zejména rizikových skupin dětí a mládeže.

Důležité aspekty:

Otevřenost velkému spektru mladých lidí bez ohledu na jejich postoj k církvi. Podmínkou je ochota prožívat zde své volné chvíle společně s ostatními, respektovat společný program a stanovená pravidla.

Každodenní provoz: středisko směřuje k tomu, aby mladí lidé měli možnost přicházet denně a aby byl stále k dispozici někdo, kdo by se jim mohl věnovat (ideální by bylo zajistit, stále někoho k dispozici, kdo by se jim mohl věnovat, bohužel se zatím musí středisko omezit pouze na několik hodin denně).

Osobní přístup: každý, kdo přichází, je přijímán s osobním zájmem (ve středisku se zajímají o jejich každodenní problémy i radosti).

Ovzduší domova: „doma se cítím tam, kde jsem přijímán bez ohledu na své zásluhy nebo chyby, zkrátka vždy a bezpodmínečně s láskou“. To je také nejsilnější magnet, který přitahuje (nejen mladé) do prostředí střediska.

Pestrá nabídka odpovídající různorodým zájmům a potřebám mladých lidí. Proto se ve středisku snaží prožívat s mladými aspoň část jejich skutečného života a vzhledem k tomu, že zájmy a potřeby mladých jsou různorodé, musí být pestrá i nabídka.

Preventivní systém: výchova ve středisku je založena na vztazích mezi vychovatele a mladým člověkem. Výchova není založena na příkazech a zákazech. Vychovatel motivuje mladé k činnosti, ale také k zábavě, a tím předchází nežádoucím iniciativám.

Asistence: rozumí se stálá výchovná přítomnost salesiána (příp. animátora) uprostřed každé skupiny mládeže. Asistent nevystupuje jako "pedagogický dozor". Musí být přítelem mladých s nimiž pracuje, zúčastní se všeho rovnoprávně s mladými a budí spíše dojem, že je jedním z nich. Jeho úkolem je animovat skupinu (tj. být duší skupiny, motorem činnosti).

Charakteristika činností salesiánského střediska mládeže

Salesiánské středisko mládeže provozuje následující odvětví činnosti:

- **Oratoř** v užším slova smyslu: pravidelný prostor pro sportovní a zábavnou činnost pro děti. Jde o volnočasové aktivity pořádané pro děti do 12 let, jsou připravovány speciální programy, kterých se děti aktivně účastní. Část aktivit je cílena přímo na neorganizované děti z ulice. Vychovatelé se s nimi setkávají při hře přímo na sídlišti.
- **Zájmové kroužky** - skupiny zaměřené na zájmovou výuku v oblasti hudby, jazyků, ručních prací nebo sportu; vedle výuky různých dovedností je cílem kroužků také vytvoření vztahů ve skupině a vztahů k oboru zájmu. Středisko nabízí dětem a mládeži celou řadu zájmových kroužků, ve kterých mohou rozvinout své dovednosti, rozšířit vědomost a navíc prohloubit schopnosti komunikace v kolektivu. Vedoucí těchto kroužků jsou profesionální vychovatelé a dobrovolní pracovníci, kteří mají v daném oboru dostatečné teoretické znalosti i praktické zkušenosti.
- **Kluby** - forma práce, která chce poskytnout dospívající mládeži prostor k vzájemnému setkávání a zábavě a případně nabídnout alternativu k nabídkám komerční zábavy. Několikrát týdně je otevřen klub pro mládež (13 - 18 let), sloužící především k setkávání mladých lidí. Zde mají prostor pro rozvoj osobních vztahů a komunikaci, přičemž v průběhu večerních klubů je nabízena video-produkce či přednášky na atraktivní témata. Byly zavedeny tvůrčí aktivity (např. využití hudebny, keramické dílny nebo horolezecké stěny). Jednou měsíčně je pořádána diskotéka.
- **Romská oratoř** - středisko je také vyhrazeno práci s romskými dětmi a mládeží. Program odpovídá jejich potřebám (hudba, tvůrčí aktivity, hry, sport, apod.). Snaží se romské děti a mládež motivovat a zapojit do chodu celého střediska. Při doučování Romů, kterému se středisko také věnuje, hledají pracovníci způsob jak netradičními metodami využít jejich přednosti (smysl pro hudbu, pohyb a hru).

- **Jednorázové akce** - divadelní představení, koncerty, diskotéky, sportovní a jiné soutěže apod. otevřené i pro širší veřejnost. Jejich cílem je rozšířit naše působení na co nejširší okruh lidí, prezentovat salesiánské dílo na veřejnosti a oslovit další mladé lidi nabídkou našich aktivit.
- **Víkendové a prázdninové akce** pro výše uvedené skupiny a pro další zájemce nabízejí možnost zážitku společenství a např. pobyt v přírodě.

Shrnutí:

Salesiánské středisko mládeže České Budějovice nabízí různé volnočasové programy především pro neorganizované skupiny sociálně znevýhodněných či ohrožených dětí a mládeže a zároveň pro zájmové organizované skupiny. Poskytuje dětem a mladým lidem bezpečné prostředí, ve kterém mohou strávit volný čas. Zaměřuje se na pozitivně orientovanou primární prevenci kriminality, závislostí a dalších negativních jevů. Sociálním aspektem Salesiánského střediska mládeže je nízkoprahovost všech programů, která se projevuje zejména finanční dostupností a otevřeností pro každého při zachování určitých minimálních pravidel.

Děti i mládež si mohou zvolit, co by rády v klubu i oratoři dělali. Nabízí se jim možnost podílení na přípravě a realizaci programů a také možnost spolupracovat na výzdobě klubu i celého střediska. K dispozici je klub, tělocvična, klubovna a venkovní hřiště. Příchozí mohou využít stolní fotbal, šipky, stolní tenis a další sportovní a společenské hry.

4.3 Personální zajištění organizace

4.3.1 Současné personální zajištění organizace

Středisko má dvě sekce pedagogicko – sociální a technicko – hospodářskou sekci. V současné době provoz střediska zajišťuje 11 zaměstnanců na hlavní pracovní poměr z toho 6 pedagogických a 6 provozních zaměstnanců a 9, kteří jsou zaměstnáni v rámci dohod o pracovní činnosti nebo dohod o provedení práce, z těchto pracovníků se většina věnuje pedagogické činnosti. Pedagogičtí pracovníci spadají pod pedagogicko – sociální sekci. Provozní pracovníci pak pod technicko – hospodářskou sekci. Dále pro středisko pracuje 64 dobrovolníků.

V čele střediska stojí ředitel, který v současné době má jednoho zástupce v nepřítomnosti a řídí tak obě sekce najednou z čehož vyplývá jeho velké pracovní vytížení a při současném a dalším plánovaném rozvoji střediska bude nutné některé jeho povinnosti a pravomoci delegovat na podřízené pracovníky.

Zajímavá pracovní pozice, v České Republice ne příliš známá je funkce fundraisera. V neziskových organizacích je již v současné době nezbytná. Co má fundraiser za úkol:

Přispět k zajištění trvalé finanční udržitelnosti organizace. Fundraising není jen o získávání prostředků k přežití v příštím roce nebo k plánovanému rozvoji. Dotýká se také toho, zda bude organizace životaschopnou a stabilní.

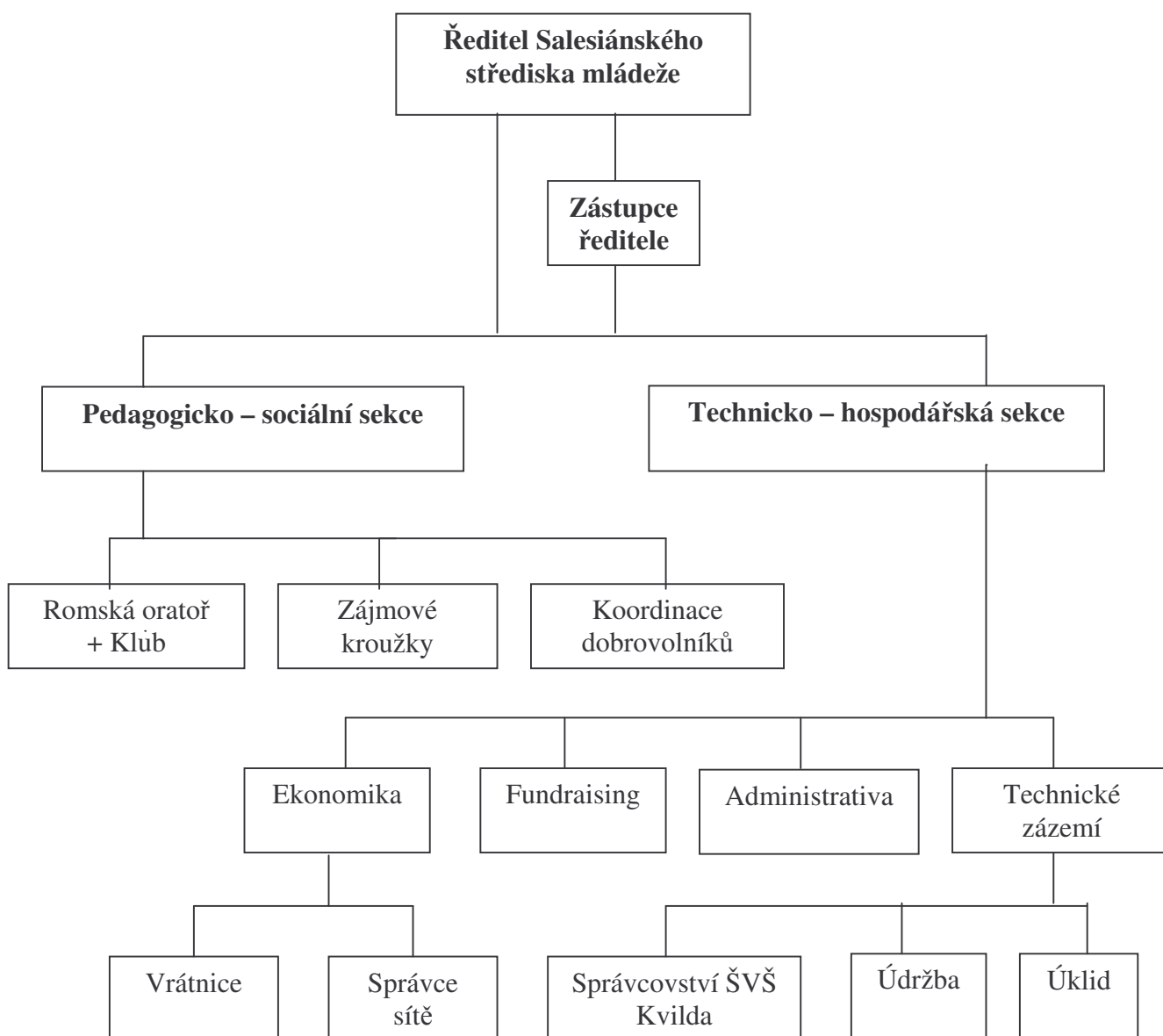
Fundraiser podléhá řediteli a spolupracuje s ekonomem. Při přípravě rozpočtu mu dává připomínky, aby rozdíl plánovaných výdajů byl reálně zvládnutelný. Spolupracuje s ostatními členy týmu Střediska, zejména s těmi, kteří se podílejí na pedagogické nebo výchovatelské činnosti a vytvářejí jednotlivé programy. Týmová spolupráce je pro úspěšný chod organizace nutná a v případě fundraisera je to také proto, aby mohl o poslání a činnosti zodpovědně informovat případné dárcce a úředníky.

Fundraiser vypracovává, upravuje a inovuje dle potřeby fundraisingový plán (ve spolupráci s ekonomem a ředitelem). Píše žádosti o finanční nebo hmotný zisk (státní správa, individuální dárci, firemní dárci, české i zahraniční nadace, dobrovolníci). Dělá administrativu – zjišťuje informace, vyplňuje formuláře a analyzuje stav projektu. Spolupracuje s projektovým týmem. Dělá vyhodnocování získaných dotací a grantů a vyúčtování ve spolupráci s ekonomem. Vede databázi individuálních dárců a komunikuje s nimi.

4.3.2 Organizační struktura

Současná organizační struktura není již pro středisko vyhovující, proto v rámci rozvoje této organizace v syntetické části je navržena organizační struktura vhodnou pro další vývoj a hlavně pro zkvalitnění řídicí práce organizace.

Schéma č. 10: Současná organizační struktura



Zdroj: autorka

4.3 Financování a finanční plán organizace

Salesiánské středisko mládeže je nezisková organizace, která čerpá finanční prostředky na úhradu provozních nákladů převážně z dotace Ministerstva školství, mládeže a tělovýchovy. Dalšími důležitými zdroji jsou finanční prostředky získané prostřednictvím grantů a nadačních příspěvků od orgánů státní správy, samosprávy, českých i zahraničních nadací. Podstatné jsou též příspěvky individuálních dárců a sponzorů.

Tvorba plánu v neziskové organizaci je stejně důležitá jako v organizacích zřízených za účelem dosažení zisku. Vychází se v podstatě z rozpočtu a výsledku hospodaření v minulých letech a dále z počtu dětí a mládeže která středisko navštěvuje.

4.3.1 Hospodaření a rozpočet střediska

Školská právnická osoba hospodaří :

- s peněžními prostředky získanými hlavní činností – dotace od MŠMT,
- s peněžními prostředky získanými z dotací, grantů,
- s prostředky svých fondů,
- s prostředky získanými jinou činností,
- s členskými příspěvky,
- s prostředky od sponzorů,
- s peněžními dary od fyzických a právnických osob.

Hospodaření školské právnické osoby je řízeno jejím rozpočtem. Do rozpočtu je organizace povinna zahrnout příspěvek ze státního rozpočtu, případně zahrnout stanovený odvod do státního rozpočtu. Rozpočet má být sestaven jako vyrovnaný a musí obsahovat pouze výnosy a náklady, které souvisejí jen s poskytovanými službami, jež jsou školskou právnickou osobou poskytovány v její hlavní činnosti.

Co se týká dotace od MŠMT je rozpočet školským právnickým osobám stanovován na základě normativů zveřejněných ve Věstníku MŠMT. Normativy stanovuje Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy ČR podle příslušných výkonů v příslušném školním roce, tj. normativy a finance na rok 2007 jsou přiděleny dle příslušných výkonů ve školním roce 2006/2007. A na základě zahajovacího výkazu na tentýž školní rok.

Finanční plán se sestavuje jako vyrovnaný. Rozpočet ve školství je v podstatě pevný, sestavuje se vždy na kalendářní rok dopředu tzn. na pevné kalendářní období a částečně je limitní, protože dotace od MŠMT jsou dané a organizace se musí vejít do stanoveného objemu nákladů. Avšak u tohoto typu neziskové organizace – školské právnické osoby se teprve v průběhu roku ukazuje jaká je úspěšnost při čerpání různých dotací, grantů, darů a různých podpor. Nejprve je tedy sestaven předpokládaný rozpočet, kde jsou jasně stanovené náklady, které budou financovány z dotace od MŠMT a ten je v průběhu roku aktualizován.

Pokud nastane situace, že hospodářský výsledek organizace je kladný považuje se za „zlepšený hospodářský výsledek“ a ten se pak stává zdrojem pro naplnění rezervního fondu. Tento hospodářský výsledek musí schválit zřizovatel. Obsahem tohoto schvalování je kontrola správnosti hospodářského výsledku, a také zkoumání, zda v průběhu hospodaření organizace nedošlo k porušení rozpočtové kázně.

Rezervní fond – tvoří se přidělem ze zlepšeného hospodářského výsledku, na základě jeho schválení zřizovatelem

Použití rezervního fondu:

- k překlenutí časového nesouladu mezi příjmy a výdaji,
- na další rozvoj své činnosti,
- k úhradě uložených sankcí za porušení rozpočtové kázně,
- k úhradě ztráty z minulých let,
- po souhlasu zřizovatele na přiděl do investičního fondu.

Investiční fond – tvoří se z odpisů majetku na základě zřizovatelem schváleného odpisového plánu, z investičních dotací zřizovatele, z výnosu prodeje hmotného investičního majetku, z účelových investičních darů a z převodů z rezervního fondu.

Použití investičního fondu:

- k financování investičních potřeb,
- k úhradě investičních úvěrů a půjček.

Tab. č. 1: Rozvaha

Účet	Název ukazatele	Rádek	2004	2005	2006
031	Pozemky	2	0	0	0
021	Stavby	3	0	2 471 466	9 045 991
022	Samostat.mov.věci a soubory mov.věcí	4	325 310	809 774	809 774
028	Drobný dl.hmotný majetek	5	1 182 230	1 243 253	1 243 253
042	Nedokončený dl.hmot.majetek	6	2 471 466	0	0
081	Oprávky ke stavbám	7	0	-84 030	-366 554
082	Oprávky k sam.mov.věcem	8	-106 448	-233 972	-436 797
088	Oprávky k drobnému dl.hmot.majetku	9	-1 182 230	-1 243 253	-1 243 253
089	Oprávky k ostat.dl.hmot.majetku	10	0	0	0
311	Odběratelé	11	12 043	4 710	3 011
314	Poskytnuté provozní zálohy	12	36 940	66 600	53 470
315	Ostatní pohledávky	13	0	0	0
335	Pohledávky za zaměstnanci	14	-6 600	-18 600	-9 280
336	Pohl.z instit. soc.zab. a veř.zdr.poj.	15	0	0	0
341	Daň z příjmů	16	0	0	0
342	Ostatní přímé daně	17	0	0	0
343	Daň z přidané hodnoty	18	0	0	0
345	Ostatní daně a poplatky	19	0	0	0
346	Nároky na dotace a zúčt.se st.rozp.	20	49 650	10 000	108 942
348	Nároky na dotace a zúčt.s rozp. ÚSC	21	0	0	0
378	Jiné pohledávky	22	0	0	0
388	Dohadné účty aktivní	23	0	0	0
391	Opravná položka k pohledávkám	24	0	0	0
211	Pokladna	25	21 271	21 611	27 807
213	Ceniny	26	14 176	42 160	24 103
221	Bankovní účty	27	448 269	563 095	711 283
261	Peníze na cestě	28	0	0	0
381	Náklady příštích období	29	0	50	0
385	Příjmy příštích období	30	0	0	0
386	Kursově rozdíly aktivní	31	0	0	0
	ÚHRN AKTIV	32	3 266 077	3 652 864	9 971 750
901	Vlastní jmění	38	3 130 590	3 345 790	9 482 860
911	Fondy	39	0	0	45 344
963	Účet výsledku hospodaření	40	0	0	36 227
931	Výsledek hospod.ve schval.řízení	41	0	0	0
932	Neozdělený zisk,neuhrazená ztráta	42	-168 213	-53 517	0
321	Dodavatelé	43	35 276	33 663	59 982
324	Přijaté zálohy	44	0	0	0
325	Ostatní závazky	45	49 247	56 746	81 294
331	Zaměstnanci	46	69 241	60 923	59 876
333	Ostatní závazky vůči zam.	47	0	0	0
336	Závazky ze soc.zab. a zdr.poj.	48	73 700	77 087	88 827
341	Daň z příjmů	49	0	0	0
342	Ostatní přímé daně	50	15 083	15 978	15 380
343	Daň z přidané hodnoty	51	0	0	0
345	Ostatní daně a poplatky	52	0	0	0
346	Závazky ze vztahu ke st.rozp.	53	0	0	0
348	Závazky ze vztahu ke ÚSC	54	0	0	0
379	Jiné závazky	55	0	0	0
389	Dohadné účty pasivní	56	3 993	32 982	38 575
383	Výdaje příštích období	57	0	0	0
384	Výnosy příštích období	58	57 160	83 212	63 385
387	Kursově rozdíly pasivní	59	0	0	0
	ÚHRN PASIV	62	3 266 077	3 652 864	9 971 750

Tab. č. 2: Výkaz zisku a ztráty

Účet	Název ukazatele	Rádek	2004	2005	2006
501	Spotřeba materiálu	1	644 707	380 622	338 893
502	Spotřeba energie	2	159 818	308 012	250 037
503	Spotřeba ostat. nesklad.dodávek	3	0	0	0
504	Prodané zboží	4	0	0	0
511	Opravy a udržování	5	63 242	174 364	57 763
512	Cestovné	6	3 877	347	1 832
513	Náklady na reprezentaci	7	0	0	0
518	Ostatní služby	8	619 377	667 543	726 720
521	Mzdové náklady	9	1 579 189	2 036 743	2 085 060
524	Zákonné sociální pojištění	10	537 065	710 976	729 662
525	Ostatní sociální pojištění	11	0	0	0
527	Zákonné sociální náklady	12	8 394	8 504	10 513
528	Ostatní sociální náklady	13	50 799	0	0
531	Daň silniční	14	0	750	3 000
532	Daň z nemovitostí	15	0	95	95
538	Ostatní daně a poplatky	16	16 035	16 156	8 706
541	Smluvní pokuty a úroky z prodlení	17	0	0	0
542	Ostatní pokuty a penále	18	0	373	0
543	Odpis pohledávky	19	0	0	0
544	Úroky	20	0	0	0
545	Kurzové ztráty	21	0	0	0
546	Dary	22	0	750	0
548	Manka a škody	23	0	0	0
549	Jiné ostatní náklady	24	51 266	5 922	7 051
551	Odpis dl.hmot.a nehmot.majetku	25	32 077	211 554	485 349
552	Zůstat.cena prod.dl.hm.a nehm.maj.	26	0	0	0
554	Prodaný materiál	27	0	0	0
556	Tvorba zákonných rezerv	28	0	0	0
559	Tvorba zákonných opravných položek	29	0	0	0
582	Poskytnuté členské příspěvky	30	2 635	3 179	1 088
	Účtová třída 5 celkem	31	3 768 481	4 525 890	4 705 769
601	Tržby za vlastní výrobky	32	0	0	0
602	Tržby z prodeje služeb	33	185 748	290 530	269 284
604	Tržby za prodané zboží	34	0	0	0
642	Ostatní pokuty a penále	35	0	0	0
643	Platby za odepsané pohledávky	36	0	0	0
644	Úroky	37	7 373	7 270	7 661
645	Kurzové zisky	38	0	0	0
648	Zúčtování fondů	39	0	0	0
649	Jiné ostatní výnosy	40	0	7 365	19 170
652	Tržby z prodeje dl.hmot.a nehm.maj.	41	302	8 000	0
653	Tržby z prod.cenných papírů a vkladů	42	0	0	0
654	Tržby z prodeje materiálu	43	0	0	0
656	Zúčtování rezerv	44	0	0	0
659	Zúčtování opravných položek	45	0	0	0
659	Zúčtování opravných položek	46	0	0	0
682	Přijaté příspěvky (dary)	47	275 516	752 815	488 222
684	Přijaté členské příspěvky	48	178 708	140 707	212 149
691	Provozní dotace	49	2 953 239	3 265 687	3 745 510
	Účtová třída 6 celkem	50	3 600 886	4 472 374	4 741 996
	Hospodářský výsledek před zdaněním	51	-167 595	-53 516	36 227
591	Daň z příjmů	52	0	0	0
	Hospodářský výsledek po zdanění	53	-167 595	-53 516	36 227

Zdroj: autorka

Tab. č. 3: Příklad struktury provozních příjmů Salesiánského střediska – DDM + rozpis jednotlivých nákladových středisek a projektů:

10 - Vlastní zdroje	212b-06 Sídliště Máj	331b-06 ČB - Volný čas dětem
20 - Provozní dotace od MŠMT	213a-06 KÚ - Zdravá prevence	332b-06 ČB - Florbal
40 - Středisko Kvilda	221a-06 KÚ - Aktivity otevřené všem	341b-06 ČB - Adventní duchovní obnova
011-06 - MPSV - Zdravá prevence	231b-06 KÚ - Volný čas dětem	413-06 Nadace VIA - Letem světem
121-06 - MŠMT - Aktivity otevřené všem	331a-06 ČB - Hrou proti nudě	414-06 Nadace pro radost - Oráč pro mladé
2.1.1a - KÚ - Aktivity otevřené všem	321a-06 ČB - Doučování Romů	EU.2.1 ČB - Partnerství - dotace z EU
211b-06 KÚ - Oráč pro mladé	322b-06 ČB - Aktivity otevřené všem	90 - Dotace z úřadu práce

Zdroj: autorka

Tab. č. 4: Rozpis rozdělení jednotlivých nákladů na jednotlivá nákladová střediska a projekty v roce 2006:

Ukazatel	ř.	Celkem za organizaci	z toho jednotlivé součásti						
			MŠMT	10	40	011-06	121-06	2.1.1a	211b-06
Dotace MŠMT, ost.dotace, dary, vl.zdroje	1	4 741 996	2 961 000	783 669	188 510	72 900	165 780	30 000	25 000
Z poskytnuté dotace vyčerpáno	2	4 705 769	2 961 000	469 547	469 326	72 900	165 780	27 079	25 000
v tom: mzdové náklady celkem	3	2 085 060	1 720 850	1 800	33 431	54 000	120 000	16 200	0
v tom: platy	4	1 947 740	1 610 620	1 800	11 111	54 000	120 000	16 200	0
OPPP	5	137 320	110 230	0	22 320	0	0	0	0
zákonné odvody (zdr. a soc.pojištění)	6	729 662	603 850	630	11 708	18 900	42 000	5 670	0
provozní náklady	7	1 891 047	636 300	467 117	424 187	0	3 780	5 209	25 000
v tom: nákup vody,paliv,energie	8	249 949	113 378	0	97 814	0	0	788	0
nájemné	9	229 277	13 175	42 681	0	0	0	0	0
služby pošt	10	36 927	27 684	0	4 926	0	3 780	0	0
opravy a udržování	11	57 763	43 595	4 608	8 382	0	0	0	1 178
ostatní	12	702 112	410 249	206 113	30 541	0	0	0	12 481
učební pomůcky	13	129 670	28 219	10 890	0	0	0	4 421	11 341
Odpisy	14	485 349		202 825	282 524	0	0	0	0
Rozdíl ř. 1-2	15	36 227	0	314 122	-280 816	0	0	2 921	0

Ukazatel	ř.	Celkem tabulka	z toho jednotlivé součásti						
			212b-06	213a-06	221a-06	231b-06	311a-06	321a-06	322b-06
Dotace z rozpočtu MŠMT, ost.dotace, dary	1	269 715	11 000	48 615	45 100	69 000	10 000	60 000	26 000
Z poskytnuté dotace vyčerpáno	2	269 715	11 000	48 615	45 100	69 000	10 000	60 000	26 000
v tom: mzdové náklady celkem	3	31 250	0	31 250	0	0	0	0	0
v tom: platy	4	31 250	0	31 250	0	0	0	0	0
OPPP	5	0	0	0	0	0	0	0	0
zákonné odvody (zdr. a soc.pojištění)	6	10 938	0	10 938	0	0	0	0	0
ostatní provozní náklady	7	227 527	11 000	6 427	45 100	69 000	10 000	60 000	26 000
v tom: nákup vody,paliv,energie	8	37 969	0	0	14 729	0	0	23 240	0
nájemné	9	114 168	0	0	24 168	69 000	0	21 000	0
služby pošt	10	537	537	0	0	0	0	0	0
opravy a udržování	11	0	0	0	0	0	0	0	0
ostatní	12	27 345	9 061	0	0	0	3 816	6 254	8 214
učební pomůcky	13	47 508	1 402	6 427	6 203	0	6 184	9 506	17 786
Rozdíl ř. 1-2	15	0	0	0	0	0	0	0	0
Ukazatel	ř.	Celkem tabulka	z toho jednotlivé součásti						
			331b-06	332b-06	413-06	414-06	90	EU.2.1.	341b-06
Dotace z rozpočtu MŠMT, ost.dotace, dary	1	245 422	50 000	20 620	6 307	18 000	20 000	123 495	7 000
Z poskytnuté dotace vyčerpáno	2	245 422	50 000	20 620	6 307	18 000	20 000	123 495	7 000
v tom: mzdové náklady celkem	3	107 529	0	0	0	0	14 814	92 715	0
v tom: platy	4	102 759	0	0	0	0	14 814	87 945	0
OPPP	5	4 770	0	0	0	0	0	4 770	0
zákonné odvody (zdr. a soc.pojištění)	6	35 966	0	0	0	0	5 186	30 780	0
ostatní provozní náklady	7	101 927	50 000	20 620	6 307	18 000	0	0	7 000
v tom: nákup vody,paliv,energie	8	0	0	0	0	0	0	0	0
nájemné	9	59 253	27 753	13 500	0	18 000	0	0	0
služby pošt	10	0	0	0	0	0	0	0	0
opravy a udržování	11	0	0	0	0	0	0	0	0
ostatní	12	15 383	1 263	7 120	0	0	0	0	7 000
učební pomůcky	13	27 291	20 984	0	6 307	0	0	0	0
Rozdíl ř 1-2	14	0	0	0	0	0	0	0	0

Zdroj: autorka

Investiční zdroje

V roce 2006 byly získány zdroje týkající se investic na bývalé faře na Kvildě (Školské vzdělávací středisko Kvilda), kterou Salesiánské středisko mládeže ČB v minulých letech získalo do svého majetku a kde nyní probíhá celková rekonstrukce.

V roce 2004 a 2005 byla již provedena částečná rekonstrukce na níž byly získány prostředky ve výši 2 350 000,- Kč od Ministerstva financí ČR.

Prostředky na rekonstrukci započatou v roce 2006 byly získány ze státního rozpočtu, respektive z rozpočtu Ministerstva kultury ČR - částka 4 500 000,- Kč, dále se na rekonstrukci podílela svým darem zahraniční nadace Renovabis částkou 650 000,- Kč.

Od této nadace byly získány také prostředky na pořízení automobilu, který se využívá převážně pro potřeby dopravy dětí a mládeže na různé akce.

Na Kvildě probíhá rovněž stavba tepelného čerpadla, tentokrát z prostředků získaných od Státního fondu životního prostředí ČR – částka 1 093 000,- Kč. Tuto akci musí středisko spolufinancovat deseti procenty z vlastních zdrojů, které již byly získány od drobných dárců.

Jak již bylo uvedeno, získávání financí z různých zdrojů je pro středisko „životně důležité“, tudíž musí v tomto vzestupném trendu pokračovat a hlavně udržovat stávající finanční zdroje.

5 Provedení analýzy

Následuje praktické provedení některých analýz vnějšího a vnitřního prostředí zvolené organizace.

5.1 Analýza vnějšího prostředí

Tato část práce je zaměřena na analýzy vnějšího prostředí, konkrétně na tzv. STEP analýzu a analýzu konkurence v odvětví tzv. Porterův model pěti sil.

5.1.1 STEP analýza

V následující analýze jsou zhodnoceny jednotlivé faktory globálního prostředí a jejich vliv na zvolenou organizaci.

Schéma č. 11: STEP analýza

EKONOMICKÉ FAKTORY	POLITICKO-PRÁVNÍ FAKTORY
<p>1. Trendy vývoje HDP <i>Současný stav:</i> za rok 2006 byl růst HDP 6,1 % <i>Výhled:</i> mírné snížení tempa růstu. <i>SaSM:</i> středisko je částečně závislé na státním rozpočtu, proto důležité hospodaření státu.</p>	<p>1. Antimonopolní opatření <i>Současný stav:</i> v České republice existuje úřad na ochranu, jedná se o Antimonopolní úřad. <i>SaSM:</i> nejedná se o monopol, ani se monopolně nechová.</p>
<p>2. Ekonomické cykly <i>Současný stav:</i> naše země se nachází v období hospodářského růstu. <i>Výhled:</i> hospodářský růst mírně zvolní. <i>SaSM:</i> středisko je částečně závislé na státním rozpočtu, proto důležité hospodaření státu.</p>	<p>2. Zákony na ochranu životního prostředí <i>Současný stav:</i> klade se vyšší důraz na ochranu životního prostředí, například v obci s počtem obyvatel nad 500 musí být čistička vody. <i>SaSM:</i> ochrana životního prostředí se týká také střediska, zavádí se odpadové hospodářství - třídění odpadů. Rekonstrukce na Kvildě – ekologické vytápění tepelným čerpadlem.</p>
<p>3. Úrokové sazby <i>Současný stav:</i> dostupnost úvěrů se v ČR zlepšuje, ale stále ještě není dostačující. <i>Výhled:</i> mělo by docházet ke snižování úrokových sazeb při poskytování úvěrů, předpoklad pro zvyšování úrokových sazeb u vkladů není. <i>SaSM:</i> středisko jako nezisková organizace neuvažuje o získání úvěru.</p>	<p>3. Politika zdanění <i>Současný stav:</i> v dnešní době je daňové zatížení značné, daň z příjmu fyzických i právnických osob je stále příliš vysoká a také spotřební daň se stále zvyšuje. <i>Výhled:</i> pro lepší a průhlednější zdaňování by mělo dojít ke snižování daňového zatížení. Daň z příjmu právnických osob se postupně má snižovat, daň z příjmu fyzických osob se nepřilíživě snížila a spotřební daň bude mít stále rostoucí tendenci. <i>SaSM:</i> zvýšení DPH a spotř. daně se střediska dotýká – tyto daně vstupují do nákladů.</p>
<p>4. Míra inflace <i>Současný stav:</i> okolo 2,6 % <i>Výhled:</i> zvyšují se ceny energií, tím pádem by se měla v budoucnu inflace zvyšovat. <i>SaSM:</i> nárůst inflace se nepříznivě projeví na vstupních cenách pro středisko.</p>	<p>4. Regulace zahraničního obchodu <i>Současný stav:</i> stále máme slabou proexportní politiku <i>Výhled:</i> proexportní politika úzce souvisí s pevností koruny. <i>SaSM:</i> problematika se střediska příliš nedotýká.</p>
<p>5. Disponibilita a cena energií <i>Současný stav:</i> v současné době je energie dostatek, nastává otázka, zda dojde u některých k útlumu na úkor vzniku nových. <i>Výhled:</i> ceny dále porostou. <i>SaSM:</i> zvýšení ceny energie se citelně dotkne v navýšení nákladů.</p>	<p>5. Sociální politika <i>Současný stav:</i> v mnoha oblastech je dostačující, pouze alarmuje rozdíl mezi minimální mzdou a podporou v nezaměstnanosti. <i>Výhled:</i> mělo by dojít k vyřešení zmíněné problematiky. <i>SaSM:</i> min. mzda v platech zaměstnanců.</p>

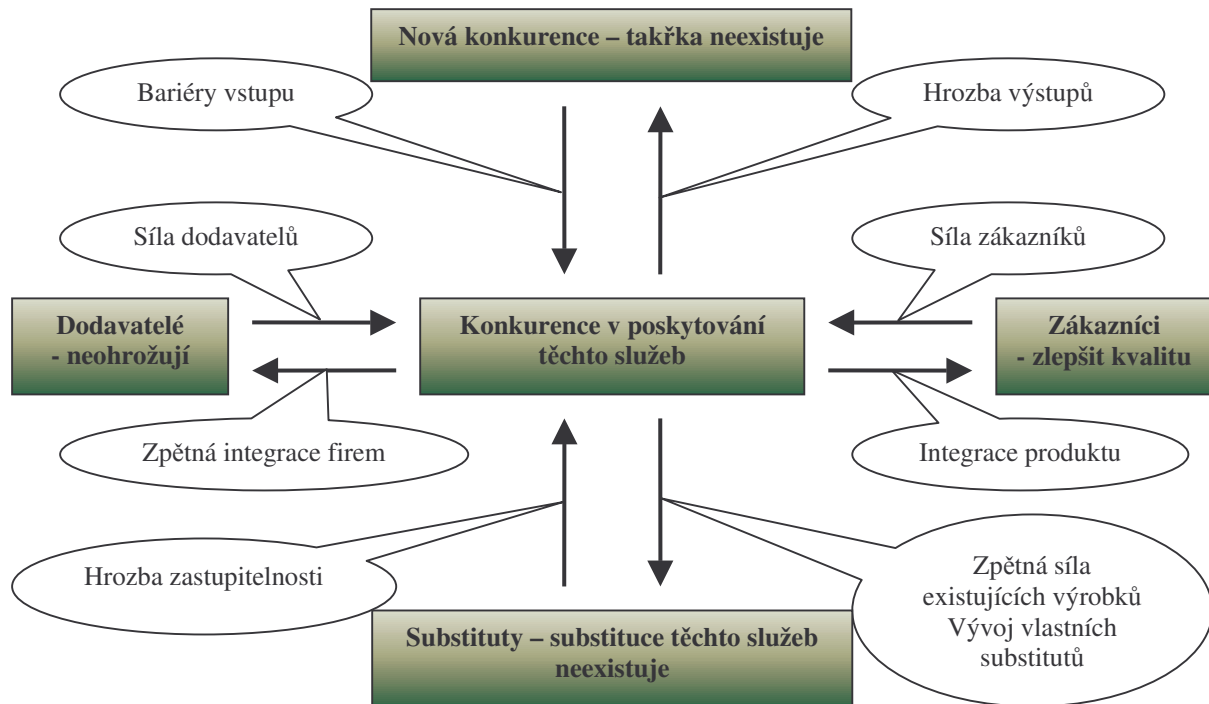
SOCIÁLNĚ-KULTURNÍ FAKTORY	TECHNOLOGICKÉ FAKTORY
<p>1. Demografický vývoj <i>Současný stav:</i> Evropa stárne, průměrný věk žen je 76 – 77 let, průměrný věk mužů je o 2 roky méně, špatná situace je například i v uzavírání sňatků, dnešní trend je okolo 28 let. <i>Výhled:</i> pokud nedojde k výrazné změně, bude zde přestárle obyvatelstvo, které nebude schopno práce. <i>SaSM:</i> středisko nezaznamenává úbytek dětí a mládeže.</p>	<p>1. Vládní výdaje na výzkum <i>Současný stav:</i> výzkum a vývoj je součástí řízení, letos se poprvé přispělo, ale jen v malé míře <i>Výhled:</i> výzkum by se měl zvýšit alespoň o 50 %. <i>SaSM:</i> pro školu by nové technologické postupy výrazně pomohly ke zlehčení postupů a ke snížení nákladů.</p>
<p>2. Rozdělení důchodů <i>Současný stav:</i> spotřební nákupy stále rostou. <i>Výhled:</i> dochází ke zvyšování kupní síly. <i>SaSM:</i> růst ekonomiky má pozitivní vliv na ekonomické prostředí střediska.</p>	<p>2. Trend ve výzkumu a vývoji <i>Současný stav:</i> výzkum a vývoj u nás stále stagnuje. <i>Výhled:</i> výzkum a vývoj bude jednou součástí řízení. <i>SaSM:</i> stále hledá cesty, jak uspořit náklady, jednou z možných cest je i výzkum, který může pomoci vyřešit některé problematické otázky střediska. Středisko se stalo klinickým pracovištěm katedry pedagogiky Teologické fakulty Jihočeské univerzity v ČB.</p>
<p>3. Mobilita obyvatelstva <i>Současný stav:</i> u nás je nízká mobilita, jelikož je malý trh s byty a lidé nejsou zvyklí se za zaměstnáním stěhovat. <i>Výhled:</i> do jižních Čech se neustále budou přesouvat lidé ze severních Čech a severní Moravy. <i>SaSM:</i> středisko vítá veškeré odborníky, kteří mohou pomoci při rozšíření činnosti a při rozvoji střediska.</p>	<p>3. Rychlost technologických změn <i>Současný stav:</i> odvětví je rychle se rozvíjející, rozpad informací je 3 – 5 let <i>Výhled:</i> firmy i lidé se budou muset přizpůsobit novým informacím a technologiím, které přichází v důsledku vstupu do EU. <i>SaSM:</i> z tohoto důvodu se zaměstnanci střediska neustále vzdělávají (existují individuální vzdělávací plány)</p>

Zdroj: autorka

5.1.2 Porterův model

V následujícím schématu je jedinečným analytickým přínosem systematickost, se kterou prezentuje tvorbu konkurenčních sil. Je zde ohodnocena každá z pěti konkurenčních sil.

Schéma č. 12: Porterův model pěti sil



Zdroj: autorka

Existující konkurence:

- v Českých Budějovicích v poměrně blízkém okolí je Centrum pro Rómy na Máji (Nevo dřivipen – Nový Život, A. Trägra 83, České Budějovice) ;
- Bratrská jednota Baptistů, U Hvízdala 11, Č. Budějovice (vedle Arpidy).

Potencionální vstup nové konkurence

- je takřka vyloučen, protože v současné době je velký problém získat akreditaci od Ministerstva školství a tělesné výchovy.

Síla dodavatelů a odběratelů

- dodavatelé - nijak středisko neohrožuje, protože je velké množství možností výběru;
- zákazníci - je třeba zkvalitnit poskytované služby.

Substituce služeb

- v současné době neexistuje hrozba substituce služeb;
- jediná možnost substituce nebo případné konkurence je Dům dětí a mládeže, zřizovaný Krajským úřadem a jeho případné přestěhování blíže ke středisku.

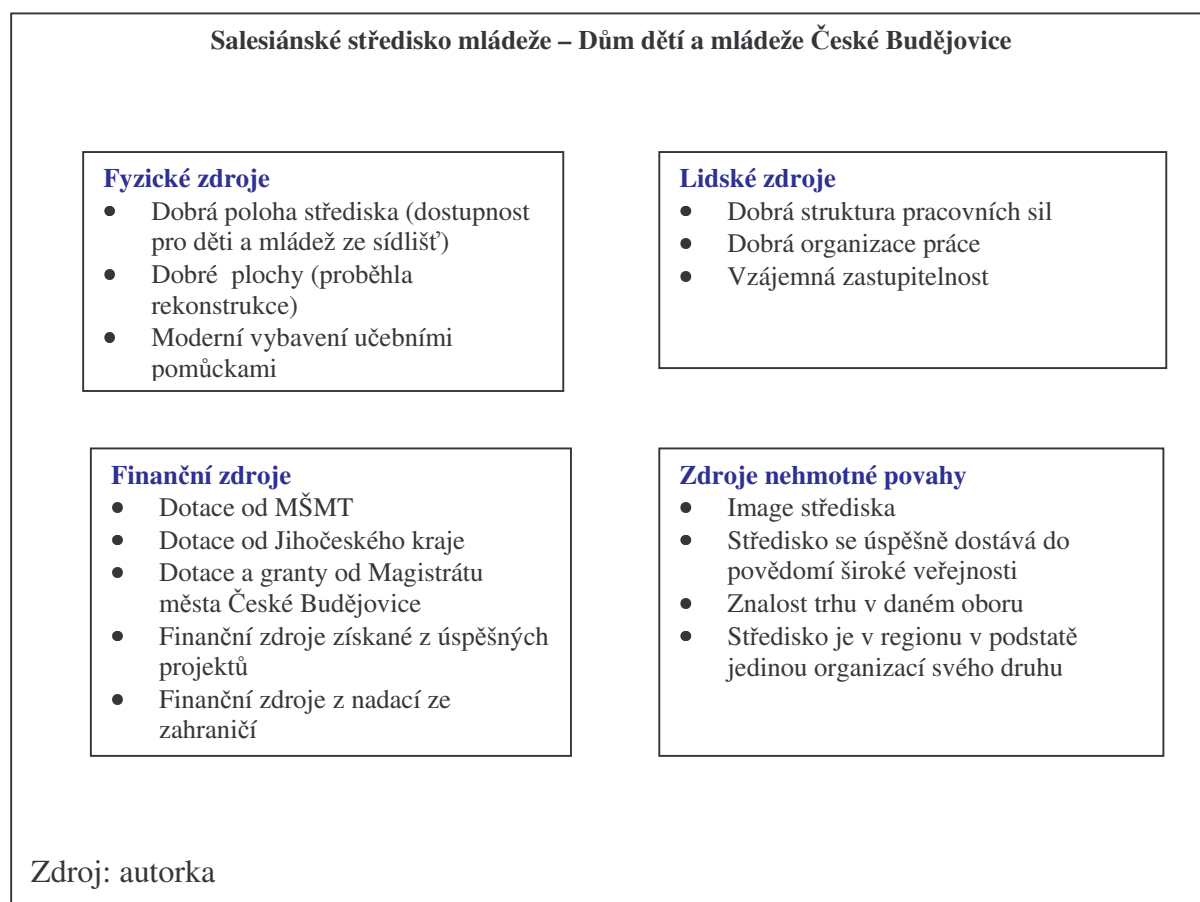
5.2 Analýza vnitřního prostředí

Z analýz vnitřního prostředí byly vybrány - analýza zdrojů specifických příležitostí a tzv. SWOT analýza, která je nejpoužívanější analýzou vnitřního prostředí.

5.2.1 Analýza zdrojů specifických příležitostí

První z následujících analýz se zabývá analýzou zdrojů, které jsou specifické právě pro tuto konkrétní organizaci. Zde se ukazuje, že ze specifik je středisko úspěšné v získávání finančních zdrojů, fyzické zdroje jsou také na dobré úrovni, ze zdrojů nehmotné povahy je třeba zaměřit se více na reklamní činnost a nejvíce potřebují změnu lidské zdroje, zde středisko není dostatečně dobře vybaveno organizací práce a řízením lidských zdrojů.

Schéma č. 13: Analýza zdrojů specifických příležitostí



5.2.2 SWOT analýza

Ve SWOT analýze, která následuje jsou uvedeny jednotlivé silné a slabé stránky Salesiánského střediska mládeže ČB, ale také jeho příležitosti a ohrožení na trhu.

Schéma č. 14: SWOT analýza

Silné stránky S

- Schopní řídicí pracovníci;
- Oddělené etnické skupiny (Romský klub a kroužky);
- Atraktivnost nabízených služeb;
- Umění zajímavě a smysluplně vyplnit volný čas dětí a mládeže;
- Nabídka osobní roviny vztahů;
- Máme důvěru účastníků ve Středisku;
- Znalost problémů účastníků;
- Odborníci na kroužky;
- Cenová dostupnost;
- Dobré jméno Střediska;
- Dobré materiální zázemí;
- Stálý příjem financí z MŠMT;
- Středisko je mladá organizace;
- Existuje kvalitní centrální řízení;
- Duchovní stránka organizace;
- Středisko má dostatek dobrovolníků;
- Zaměstnání stabilní funkce fundraisera na plný pracovní úvazek;
- Fungující kroužky a zájmová činnost;
- Fungující rómská oratoř a rómský klub;
- Přibývá účastníků ve Středisku.

Slabé stránky

- Široká cílová skupina účastníků;
- Nestabilní tým pracovníků;
- Poměrně časté střídání zaměstnanců na některých pozicích;
- Nevymezené role, pozice, kompetence;
- Nejsou principy poskytování sociálních služeb;
- Chybí jasné postupy práce;

- Bezradnost v některých situacích;
- Důležité informace - co s nimi;
- Nerozlišení věkových kategorií účastníků;
- Neohraničený tým;
- Výchova v kroužcích není jasně zaměřena;
- Chybí venkovní zázemí;
- Problematické zajištění kvalifikovaných pedagogických pracovníků, vychovatelů a dalších zaměstnanců;
- Nedostatek financí na odborníky;
- Malá atraktivita pracovních pozic;
- Chybí metodika a manuály;
- Chybí jistota;
- Chybí časová norma práce;
- Chybí individuální supervize;
- Omezené prostory (chybí ředitelna + místnost pro soc. pracovníky);
- Úbytek víkendových akcí – úbytek zážitkové pedagogiky.

Příležitosti trhu

- Specializovaný trh (práce pro mládež na okraji společnosti);
- Zásahy zřizovatele Salesiánské provincie Praha;
- Spolupráce s dobrovolnickým centrem v Č. Budějovicích, F. Šrámka 34, 370 04;
- Práce s externími pracovníky;
- Zvyšování kvalifikace zaměstnanců a spolupracovníků;
- Zkostnatělost (některých) konkurenčních zařízení;
- Pružné fungování organizace;
- Organizace má historii (kořeny);
- Zaměřit se místo kvantity na kvalitu práce;
- Rozšiřování prostor, rozšíření nabídky kroužků a akcí;
- Rozvíjení duchovní stránky;
- Zlepšení spolupráce se školami;
- Podchycení dobrovolníků + starat se více o současné;
- Vychovávat si nové dobrovolníky;
- Vytvoření domovské skupiny v klubu;
- Realizovat sociální práci ;
- Přirozený přírůstek Rómů.

Ohrožení

- Široká cílová skupina účastníků;
- Sousedé (obyvatelé okolních panelových domů) a vztahy s nimi;
- Složitost projektů a grantů - přibývá administrativní práce, méně prostoru na práci přímou;
- Změna politického spektra - ztráta financí a stability;
- Sociální politika státu;
- Zásahy zřizovatele Salesiánské provincie Praha;
- Centrum pro Rómy na Máji (Nevo dživipen – Nový Život, A. Trägra 83, České Budějovice) – konkurence;
- Bratrská jednota Baptistů, U Hvízdala 11, Č. Budějovice (vedle Arpidy) – konkurence;
- Dům dětí a mládeže, zřizovaný Krajem – možnost přestěhování blíže ke Středisku;
- Malá spolupráce se školami;
- Nepříznivé demografické změny - úbytek dětí;
- Možná stagnace Střediska.

Zdroj: autorka

Z analýzy SWOT vychází Salesiánskému středisku mládeže následující strategie:

WO strategie – jedná se o poloofenzivní přístup nebo také strategie „hledání“. V této strategii je třeba překonat slabé stránky využitím příležitosti, nejlépe získáváním dodatečných zdrojů v podobě nábory kvalifikovaných sil, případně formou akvizice (více se na tru zviditelnit).

5.3 Shrnutí dílčích závěrů za vnitřní a vnější metody

Salesiánské středisko mládeže České Budějovice patří k nejvýznamnějším organizacím působícím výchovně na děti a mládež v Českých Budějovicích. Je důležitým zdrojem smysluplného zaplnění volného času pro tuto cílovou skupinu a zvláště pro skupinu ohrožené mládeže a dětí ohrožených sociálním vyloučením.

Středisko funguje vcelku dobře, ovšem při svém dalším rozvoji by se mělo zaměřit na zkvalitnění řízení lidských zdrojů, zlepšení organizace práce a tím i ke zkvalitnění poskytovaných služeb.

5.4 Návrh strategie

Česká republika, Jihočeský kraj, Magistrát města České Budějovice, ale i nadace působící jak v Česku, tak v zahraničí podporují tento typ organizace i její poslání a činnost. Preventivní výchovný systém, který přispívá k celostnímu rozvoji mladého dospívajícího člověka a který se zaměřuje zejména na rizikové skupiny dětí a mládeže je dostatečně podporován a tudíž je vhodné zaměřit se na výše uvedené změny.

5.4.1 Navrhované změny

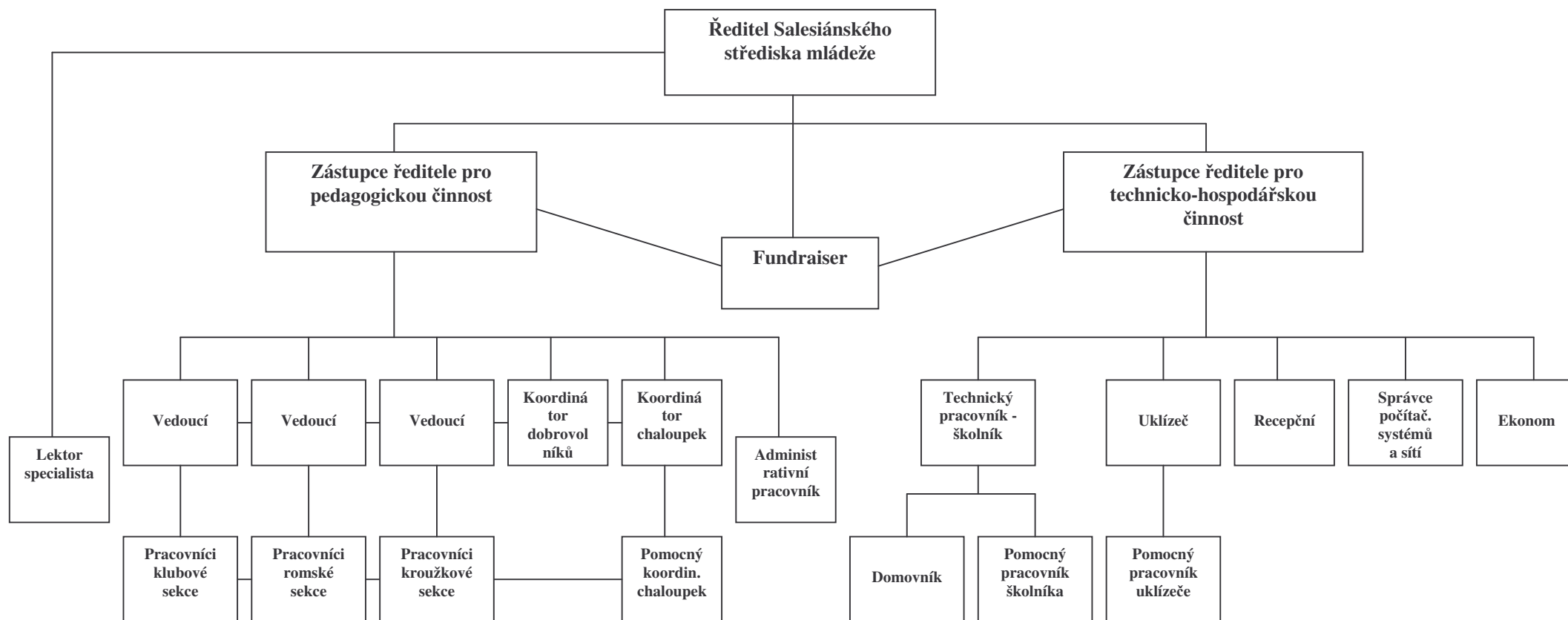
Návrh nové organizační struktury

Ředitel střediska musí především delegovat některé pravomoci a zodpovědnosti na podřízené. Toto bude nejlépe fungovat prostřednictvím zástupců ředitele. Zástupce ředitele pro pedagogickou činnost bude mít na starosti pedagogickou sekci tzn. pedagogické pracovníky, dobrovolníky a také praktikanty. Zástupce ředitele pro technicko – hospodářskou činnost bude mít zodpovědnost za pracovníky ekonomického úseku a administrativy zároveň technické pracovníky zajišťující provozní zázemí střediska.

Nelze hovořit pouze o změně v organizační struktuře, očekávaný nárůst stálých zaměstnanců je ze současných jedenácti na počet patnáct až devatenáct. Zároveň je třeba počítat s nárůstem počtu dobrovolníků a praktikantů.

Jasně vymezení organizační struktury je jedním z předpokladů dalšího úspěšného fungování organizace.

Schéma č. 15: Navrhovaná organizační struktura



Zdroj: autorka

Získání dostatečného počtu kvalifikovaných pracovníků je důležitý základ, dále bude kladen důraz na další vzdělávání a je třeba, aby se organizace také finančně podílela na vzdělávacích aktivitách svých zaměstnanců.

V oblasti motivace je důležité se již při výběru zaměstnanců zaměřit na to zda je jejich motivace k této práci správná a následně na motivaci dále pracovat. Tzn. průběžné vzdělávání a vytvoření dobrých a profesionálních pracovních týmů.

5.4.2 Návrhy na nové možnosti financování

Prostředky ze strukturálních fondů Evropské Unie

Šance na získání dotací pro neziskové organizace je značná. Prostředky ze strukturálních fondů EU jsou dostupné i pro tyto typy organizací. Např. Evropský fond regionálního rozvoje – ERDF nebo v Evropský sociální fond – ESF.

ESF je zaměřen na prevenci a boj s nezaměstnaností. Z operačních programů bude nejvhodnější sledovat Operační program Vzdělávání pro konkurenceschopnost spadající pod MŠMTČR a Operační program Lidské zdroje a zaměstnanost spadající pod MPSVČR.

Další šance pro „neziskovky“ vytváří Regionální operační program – ROP Jihozápad II zvláště v prioritní ose 2 Stabilizace a rozvoj měst a obcí v oblasti podpory 2.4 Rozvoj infrastruktury pro sociální integraci, kde je obsažena aktivit – předškolní a mimoškolní péče o děti.

Bohužel zde nelze uvést více podrobností, protože stále nejsou zpracovány podklady od jednotlivých ministerstvech a v současné době nejsou vyhlášeny žádné výzvy. Dle posledních informací budou výzvy k jednotlivým programům vyhlášeny nejdříve na podzim letošního roku.

5.5 Implementace navržené strategické změny

Jak již bylo uvedeno v teoretické části, implementace strategie je nejsložitější fází procesu strategického řízení a má naprosto zásadní význam pro úspěch zvolené strategie. Tato fáze je velmi těsně spjata s formováním strategie.

Zásadní význam pro úspěšnou realizaci strategie má adekvátní vyžití personálního potenciálu organizace. Úspěšná implementace strategie nastane za předpokladu sladění vzájemné spolupráce ředitele a dalších manažerů v organizaci. Ti se musí řídit hlavně svými znalostmi a zkušenostmi.

Začít je třeba u fungující organizace práce a u fungující organizační struktury. Zde je důležité zaměřit se na zpětnou vazbu, která spočívá v rozhovorech a reakcích s podřízenými, ale také se „zákazníky“, kterým jsou služby poskytovány.

Dále postupně profesionalizovat zaměstnance a celou organizaci včetně postupů a výchovných programů. Další důležitý aspekt spočívá v systematické práci s dobrovolníky a praktikanty, tzn. kromě systematické práce také vyhledávání a příprava nových dobrovolníků a praktikantů. Zde je důležitá spolupráce s Jihočeskou univerzitou České Budějovice, např. s Teologickou, Pedagogickou a Zdravotně-sociální fakultou.

Cíle v oblasti sociální jsou jednoznačné. Činnost Střediska je zaměřena na výchovně vzdělávací a rekreační činnost pro děti a mládež v jejich volném čase s důrazem na rizikové skupiny. Taktéž se velkou měrou zabývá sociální integrací znevýhodněných skupin obyvatel. Soustředění se na předávání zkušeností, výchova k převzetí zodpovědnosti, k toleranci, rozvoj individuality, pravdomluvnost, samostatnost, spolupráce a utváření hodnot – to vše jsou výchovné cíle, které se budou lépe realizovat při zlepšení organizace ve středisku a ve spolupráci profesionálních týmů.

6 Závěr

V této práci byly zhodnoceny možnosti vývoje neziskové organizace Salesiánského střediska mládeže – Domu dětí a mládeže v Českých Budějovicích. Byla provedena jednak analýza historie a současného stavu zvolené organizace, dále analýza jejího současného vývoje a také kvality poskytovaných služeb. Dále byly zhodnoceny možnosti organizace ohledně řízení lidských zdrojů a možnosti jak zkvalitnit poskytované služby a jak udržet stávající zdroje financování a kde případně získat zdroje nové.

Salesiánské středisko mládeže je důležitým zdrojem smysluplného zaplnění volného času nejen pro dospívající mládež, ale i pro rizikové skupiny dětí a mládeže, pro ohroženou mládež a děti ohrožené sociálním vyloučením. Z tohoto důvodu je nutné pracovat s vysoce kvalifikovanými pracovníky, kteří se musí neustále vzdělávat a pracovat na sobě.

Tudíž by se organizace měla nejprve zaměřit na zlepšení řízení lidských zdrojů a zkvalitnění organizace práce. S předpokládaným nárůstem zaměstnanců a spolupracovníků dále pracovat na profesionalizaci zaměstnanců a vůbec celého Střediska. Je rovněž nutné zdokonalit výchovné postupy a programy a dále se specializovat v oblasti, ve které je tato organizace nezastupitelná a to je zaměření na „dětí na okraji společnosti“.

Co se týká práce s dobrovolníky a praktikanty Středisko udělalo důležitý krok k soustavné práci s touto skupinou pracovníků, tzn. stalo se klinickým pracovištěm Teologické fakulty Jihočeské univerzity České Budějovice. Středisko si bude nadále nové dobrovolníky a praktikanty samo vyhledávat a neustále s nimi pracovat.

Správná motivace těchto pracovníků a zaměstnanců Střediska je základ pro tuto práci a již při výběru spolupracovníků je nutné k tomuto aspektu přihlídnout. S tím souvisí též vytvoření dobrých a profesionálních pracovních týmů, na což je třeba se soustředit.

Samozřejmě by měla být stále se prohlubující spolupráce s dalšími odborníky a také s veřejnou správou, což je Magistrát města České Budějovice, Krajský úřad Jihočeského kraje a různá ministerstva České republiky včetně trvalé spolupráce s Ministerstvem školství, mládeže a tělovýchovy ČR, a v neposlední řadě spolupráce se zahraničím, která se již v minulosti velmi osvědčila.

Co se týká kroužků a dalších aktivit záleží na časové a prostorové synchronizaci a pružné reakci na aktivní poptávku. Celkově je důležité větší prohloubení a systematická propracovanost duchovního rozměru Střediska.

Toto vše se podílí na zkvalitnění poskytovaných služeb tzn. na spokojenosti klientů na zvýšené návštěvnosti všech kroužků, akcí a táborů.

Dalším důležitým aspektem je udržení stávajících zdrojů financování, které jsou značně rozmanité a realizace rozšíření získávání zdrojů financování o dotace ze Strukturálních fondů Evropské Unie. K tomu nemalou měrou přispívá fundraiser, u kterého je velmi důležité rozvinout soustavnou spolupráci se všemi spolupracovníky Střediska.

Salesiánské středisko mládeže – Dům dětí a mládeže České Budějovice již s některými změnami začíná a zcela jistě se všechny záměry podaří zrealizovat. V posledních letech neustále dochází k rozvoji organizace, k rekonstrukcím stávajících budov využívaných především klienty Střediska. Dále dochází k zlepšení vybavení novými učebními pomůckami a k modernizaci zařízení, které je rovněž využíváno klienty Střediska.

Vzhledem k tomu, že vedení Střediska je velice aktivní, zajisté se v následujících letech výše uvedené navrhované změny uvedou do praxe, což povede k dalšímu zamýšlenému zkvalitnění poskytovaných služeb.

7 Summary

In my Diploma work there are evaluated possibilities of non-profit-making organization's development on a case study of Salesian seminary – Youth centre in Ceske Budejovice. To reach the goal, there were analysed following aspects: history and nowadays conditions of organisation, analysis of contemporary development and also the quality of service performance. Another analysis evaluated human resource management and improving of performing service, the maintenance of contemporary financing and fund-raising.

Salesian seminary should concentrate on increasing of both human resource management quality and enhancement of work organisation. With anticipated increasing number of employees there should be worked on quality service increasing to satisfaction and higher attractiveness of all hobby groups, actions and summer camps.

Another important aspect is the maintenance of contemporary financing and fund-raising by successful receiving of European Union structure grants. Salesian seminary has already started with some parts of transformation process. Hopefully all plans are going to be realised successfully. Last few years are in the name of organisation's development and others suggested revisions are going to be realised in following period. That is the right way how to increase the quality of performed services.

8 Použitá literatura

1. AMSTRONG, M., KOUBEK, J., BERKA, J.: *Personální management*. Praha: Grada Publishing, 1999. 963 s., ISBN 80-7169-614-5
2. BOWMAN, C., VEJDĚLEK, J.: *Strategický management*. Praha: Grada Publishing, 1996. 147 s., ISBN 80-7169-230-1
3. DONELLY, J. H., GEBSON, J. L., IVANCEVICH, J. M.: *Management*, Praha: Grada Publishing, 1997. 821 s., ISBN 80-7169-422-3
4. HESKETT, J. L. – SASSER, W. E. – HART, CH. W. L.: *Služby – cesta k úspěchu*. Praha: Victoria Publishing, 1994. 273 s., ISBN 80-85605-36-8
5. JANEČKOVÁ, L. – VAŠTÍKOVÁ, M.: *Marketing služeb*. Praha: Grada publishing, 2001. 180 s., ISBN 80-7169-995-0
6. KOTLER, P., DOLANSKÝ, V., JURNEČKA, S., : *Marketing management*. Praha: Victoria Publishing, 2001. 719 s., ISBN 80-247-0016-6
7. KOUBEK, J.: *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press, 1997. 350 s., ISBN 80-85943-51-4
8. PARMOVÁ, D.: *Řízení služeb*. České Budějovice, Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích, 2004. 93 s., ISBN 80-7040-673-9
9. RŮŽIČKOVÁ, R.: *Neziskové organizace – vznik, účetnictví, daně*. Olomouc: Anag, 2006. 230 s., ISBN 80-7263-343-0
10. SVĚTLÍK, J.: *Marketingové řízení školy*. Praha: Aspi, a.s. 2006. 300 s., ISBN 80-7357-176-5
11. TICHÁ, I., HRON, J.: *Strategické řízení*. Praha: Česká zemědělská univerzita v Praze, 2006. 238 s., ISBN 80-213-0922-9
12. TRUNEČEK, J.: *Znalostní podnik ve znalostní společnosti*. Praha: Professional Publishing, 2004. 312 s., ISBN 80-86419-67-3
13. VALENTA, J.: *Školské zákony s komentářem a prováděcí předpisy*. Olomouc: Anag, 2005. 411 s., ISBN 80-7263-265-5

9 Seznam obrázků, tabulek a schémat

Schéma č. 1: Proces metody vzdělávání

Schéma č. 2: Tržně orientovaná strategie

Schéma č. 3: Strategické hodiny a příslušné vztahy

Schéma č. 4: Vybrané faktory používané při STEP analýze

Schéma č. 5: Porterův model pěti sil

Schéma č. 6: Rastr pro hodnocení konkurentů

Schéma č. 7: Rastr pro analýzu atraktivity odvětví

Schéma č. 8: Obecné vymezení zdrojů podniku

Schéma č. 9: SWOT analýza

Schéma č. 10: Současná organizační struktura

Schéma č. 11: STEP analýza

Schéma č. 12: Porterův model pěti sil

Schéma č. 13: Analýza zdrojů specifických příležitostí

Schéma č. 14: SWOT analýza

Schéma č. 15: Navrhovaná organizační struktura

Tab. č. 1: Rozvaha

Tab. č. 2: Výkaz zisku a ztráty

Tab. č. 3: Příklad struktury provozních příjmů Salesiánského střediska – DDM + rozpis jednotlivých nákladových středisek a projektů:

Tab. č. 4: Rozpis rozdělení jednotlivých nákladů na jednotlivá nákladová střediska a projekty v roce 2006

Obrázek č. 1: Mapa Salesiánských středisek v ČR

10 Seznam příloh

- Příloha č. 1** **Zřizovací listina školské právnické osoby**
- Příloha č. 2** **Zájmové kroužky a činnost Klubové a Romské sekce
ve školním roce 2006/2007**
- Příloha č. 3** **Výroční zpráva o činnosti ve školním roce 2005/2006
a hospodaření v roce 2005**