

**UNIVERZITA KARLOVA V PRAZE**

**FAKULTA HUMANITNÍCH STUDIÍ**

Katedra studií občanské společnosti

**Bc. Alice Ďurčat'ová**

**Organizační změny organizací občanské společnosti v závislosti na čerpání  
dotací z Evropské unie**

*Diplomová práce*

Vedoucí práce: Mgr. Romana Šloufová

Praha 2014

„Prohlašuji, že jsem tuto diplomovou práci vypracoval/a samostatně a s použitím pramenů a literatury řádně citovaných a uvedených v seznamu literatury. Práci jsem nevyužil/a k získání jiného nebo stejného titulu.“

„Souhlasím s tím, že tato diplomová práce může být zveřejněna v elektronické knihovně FHS UK a může být využita i jako studijní text.“

## Obsah

1. Úvod.....	6
1.1 Vymezení pojmů .....	7
1.1.1 Strukturálně-operacionální definice organizací občanské společnosti.....	7
1.1.2 Pojem organizace .....	8
1.1.3 Právní formy organizací občanské společnosti v ČR.....	8
1.2 Organizační změny .....	12
1.2.1 Adaptace organizace .....	12
1.2.2. Teorie organizačních změn .....	13
2. Organizační teorie a organizace občanské společnosti .....	13
2.1 Počátky organizační teorie a byrokracie .....	14
2.1.1 Byrokratické dysfunkce .....	16
2.1.2 Strukturně funkcionální pojetí organizace .....	18
2.2 Vnější prostředí organizace.....	19
2.2.1 Zdroje.....	24
2.3 Vnitřní prostředí.....	31
2.3.1 Organizační struktura .....	32
2.3.2 Řízení projektů.....	34
2.3.3 Struktura řízení a důvěryhodnost .....	36
2.3.4 Organizační izomorfismus .....	40
2.3.5 Evropeizace.....	42
2.4 Kultura organizace .....	43
2.5 Strategické plánování.....	44
3. Praktická část .....	46
3.1 Požadavky Evropských fondů.....	47
3.1.1 Dopad NOZ na výzvy vyhlášené v současném programovém období v letech 2014 a 2015 a v novém programovém období.....	48
3.1.2 Požadavky na organizační strukturu a profesionalizaci .....	49
3.1.3 Profesionalizace .....	50
3.1.4 Nově vytvořené pracovní pozice.....	53
3.1.5 Přínosy projektů pro organizace.....	54
4. Metodologická část .....	55
4.1 Příklad dobré praxe .....	55
4.2 Metodologický přístup a výzkumné metody.....	60

4.2.1 Výběr případu.....	60
4.2.2 Metoda sběru dat.....	61
4.3 Výzkumná otázka.....	61
5. Empirická část.....	62
5.1 Popis organizace .....	62
5.2 Stručná historie organizace .....	63
5.3 Aktivity organizace .....	64
5.3.1 Přehled projektů organizace.....	64
6. Analýza dat .....	65
6.1 Organizační struktura .....	65
6.2 Profesionalizace .....	67
6.3 Cíle organizace.....	67
6.4 Zdroje .....	69
6.5 Shrnutí.....	71
7. Závěr .....	72
Seznam literatury a zdrojů .....	75
Přílohy.....	79

## **Abstrakt**

Práce se zabývá organizačními změnami v souvislosti s čerpáním dotací z Evropské unie. Zaměřuje se na změny a procesy, které v organizacích občanské společnosti probíhají, tyto procesy identifikujeme a popisujeme. Také zkoumá, které z nich mohou vést k úspěšnému fungování organizace. Vychází z teoretického předpokladu, že v organizacích občanské společnosti v důsledku čerpání dotací z EU k určitým organizačním změnám dochází. Tento předpoklad je založen na poznatcích z předchozích publikovaných studií a prací. Prezentované teorie jsou demonstrovány na příkladu dobré praxe, pomocí případové studie.

The thesis deals with the organizational changes in connection with the use of subsidies from the European Union. It focuses on the changes and processes in civil society organizations, these processes identifies and describes. It also examines which of them can lead to the successful functioning of the organization. Based on the theoretical assumption that in civil society organizations certain organizational changes occur as a result of subsidies from the EU. This assumption is based on findings from previous published studies and work. Presented theory are demonstrated on examples of good practice, using case study.

## **Klíčová slova**

Organizační změna, organizace, evropské fondy, Evropská unie, profesionalizace, organizační struktura, občanská společnost, zdroje

## 1. Úvod

Ve své práci se zaměřuji na organizační změny v souvislosti s čerpáním dotací z Evropské unie a na procesy, které v organizacích občanské společnosti probíhají.

Pro téma práce jsem se inspirovala zejména v sondě, která proběhla v roce 2007 v Centru pro výzkum neziskového sektoru<sup>1</sup> s názvem Dopady čerpání fondů Evropské unie na změny v organizační struktuře nestátních neziskových organizací<sup>2</sup>. Na tuto výzkumnou zprávu bych chtěla navázat a rozšířit ji o poznatky z eseje Iron cage revised<sup>3</sup>. Inspiraci jsem našla také v obhájených diplomových pracích. Vycházím zejména z připomínek oponentů nebo samotných autorů, kteří navrhuji, jak by toto téma šlo dále rozpracovat a rozšířit.

Na základě uvedené studie a dalších zdrojů vycházím z teoretického předpokladu, že v organizacích občanské společnosti v důsledku čerpání dotací z EU k určitým organizačním změnám dochází. Práce je zaměřena teoreticky, prezentovanou teorií demonstruji na příkladu dobré praxe, pomocí případové studie.

Cílem práce je tedy zjistit, jaké změny a procesy v organizaci v závislosti na čerpání dotací z Evropské unie probíhají a které z nich můžou vést k úspěšnému fungování organizace. Tyto jevy identifikuji a popíšu. Vyjdu z teorie, kterou pak budu aplikovat na konkrétní organizaci občanské společnosti, která vnější zdroje využívá již delší dobu a je životaschopná, lze ji tedy považovat za úspěšnou. Tuto organizaci budu hledat podle několika znaků: (datum vzniku, velikost, historie, trvalá udržitelnost, konkurenceschopnost).

---

<sup>1</sup> Dále CVNS

<sup>2</sup> JANOUŠKOVÁ, Miroslava, Simona ŠKARABELOVÁ a Michal VESELÝ. Dopady čerpání fondů Evropské unie na změny v organizační struktuře nestátních neziskových organizací. [online]. [cit. 2014-06-15].

<sup>3</sup> odkaz

## 1.1 Vymezení pojmů

V této části se budu věnovat vysvětlení a vymezení pojmů, které v této práci používám.

### 1.1.1 Strukturálně-operacionální definice organizací občanské společnosti

Organizace občanské společnosti, mají mnoho různých dalších názvů a definic. Někdy se používá název neziskové organizace, nestátní organizace a podobně. Tyto názvy ale nejsou zcela přesné. V této práci se přikláním ke strukturálně-operacionální definici organizací občanské společnosti, kterou uvádí Skovajsa.<sup>4</sup> Autoři této definice, Lester M. Salamon a Helmut K. Anheier, nejprve kriticky zhodnotili předcházející definice organizací občanské společnosti a odmítli je. Sami pak přišli s novou, strukturálně-operacionální definicí. (Salamon, Anheier,1997)<sup>5</sup> Název této definice je odvozen od toho, že definice vychází ze skutečného uspořádání struktur a fungování jednotlivých organizací. Definici tvoří pět hlavních znaků, které musí organizace splňovat, aby mohla být považována za organizaci občanské společnosti. Těmito znaky jsou (Salamon, Anheier,1997): Organizovanost: každá organizace občanské společnosti musí být do jisté míry institucionalizovaná, musí mít organizační strukturu nebo být zřízena jako právnická osoba. Dalším znakem je soukromý charakter a nezávislost na státu, organizace není řízena státem, což ale nevylučuje to, že od státu může získávat prostředky pro svou činnost. Organizace musí dodržovat zásadu nerozdělování zisku: zisk organizace není rozdělován mezi její členy. Musí být použit pro aktivity spojené s náplní činnosti organizace.

Dále je to samosprávnost: organizace má své vlastní řídicí orgány, není řízena jinou organizací. Dobrovolnost: na akcích organizace se v určité míře podílejí dobrovolníci, organizace může přijímat dobrovolné dary. Členství v organizaci je dobrovolné. Tento znak například nesplňují některé profesní komory, proto je mezi organizace občanské společnosti nezařazují.

---

<sup>4</sup> SKOVAJSA, Marek. *Občanský sektor: organizovaná občanská společnost v České republice*. Vyd. 1. Praha: Portál, 2010

<sup>5</sup> Lester M. Salamon, Helmut K. Anheier (eds.), *Defining the Nonprofit Sector: A Cross-national Analysis*, Manchester University Press, Manchester, 1997

Na základě této definice lze v ČR mezi subjekty organizací občanské společnosti zařadit občanská sdružení, nadace a nadační fondy, obecně prospěšné společnosti, evidované právnické osoby církve.<sup>6</sup>

### 1.1.2 Pojem organizace

Než se dostanu k definici organizační struktury, je třeba vyložit pojem organizace a nastínit hlavní organizační teorie.

Samotný pojem organizace vystihuje několik definicí. Jedná se o skupinu osob, které zastávají různé role vytvořené pro dosažení cílů, systém koordinovaných a účelných jednání, právnickou osobu, nebo akt organizování samotného. (Anheier, 2005: 142)<sup>7</sup>

Organizaci je třeba odlišit od ostatních forem pravidelné sociální aktivity. Anheier uvádí několik zásadních komponentů, které organizace identifikují: je to jasně ohraničený cílený sociální subjekt, který zahrnuje osoby, formu zdrojů a technologii a strukturované uspořádání, utvořené k dosažení určitého účelu. Tyto komponenty vyvolávají řadu dalších diskuzí, například právě otázku závislosti na zdrojích a vymezení hranic. Organizace nejsou izolované, ale jsou závislé na svém okolí a zdrojích, proto je těžké hranice smysluplně určit. (Anheier, 2005: 142)

Obecně lze říci, že organizace jsou více či méně početné formálně organizované skupiny lidí s diferencovanými funkcemi, vztahujícími se k plnění dílčích a hlavních úkolů.

### 1.1.3 Právní formy organizací občanské společnosti v ČR

V české odborné ekonomické literatuře není jednoznačně definována charakteristika organizací, které působí v neziskovém sektoru. Názory na zahrnutí těch, kterých organizací do nestátního neziskového sektoru se různí podle kritérií jejich členění.<sup>8</sup>

---

<sup>6</sup> Dle starého občanského zákoníku, novým se budu zabývat níže.

<sup>7</sup> ANHEIER, Helmut K. *Nonprofit organizations: theory, management, policy*. Vyd. 1. New York, NY: Routledge, 2005



Toto členění vychází z důrazu kladeného v praxi na institucionální formu neziskových organizací, která je vymezena jen danou legislativou. Po přijetí Nového občanského zákoníku může být tato legislativa zastaralá, přesto zde tuto úpravu pro úplnost uvádím. Změnám v Novém občanském zákoníku<sup>9</sup> se budu věnovat dále.

V právním systému starého občanského zákoníku byl vymezení neziskové organizace nejbližze zákon č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů, ve znění p.p., který v § 18, odstavci 7 definoval tzv. organizaci charakteru právnické osoby, která nebyla zřízena nebo založena za účelem podnikání. Zákon sem řadil tyto organizace:

- zájmová sdružení právnických osob, pokud tato sdružení mají právní subjektivitu,
- občanská sdružení včetně odborových organizací,
- politické strany a politická hnutí,
- registrované církve a náboženské společnosti,
- nadace, nadační fondy,
- obecně prospěšné společnosti,
- veřejné vysoké školy,
- obce,
- vyšší územní samosprávné celky
- organizační složky státu a územních samosprávných celků (do roku 2001 rozpočtové organizace),
- příspěvkové organizace,
- státní fondy
- subjekty, o nichž tak stanoví zvláštní zákon.

Rozhodujícími právními formami nestátních neziskových organizací v ČR jsou pak z hlediska jejich počtu a zaměření činnosti občanská sdružení a jejich organizační složky, nadace a nadační fondy, obecně prospěšné společnosti, církve a náboženské společnosti - zejména jejich účelová zařízení. Nový občanský zákoník ale přinesl mnoho změn.

---

<sup>8</sup> Škarabelova, S. Vymezení pojmu nestátní nezisková organizace. In Definice neziskového sektoru: Sborník příspěvků z internetové diskuse CVNS, Škarabelova, S. (ed.). 1. vyd. Brno: Centrum pro výzkum neziskového sektoru, 2005, s. 24-28.

<sup>9</sup> dále NOZ

Základní změny, které ve vztahu ke stávajícím organizacím občanské společnosti přináší, je možné shrnout pod následující body<sup>10</sup>:

- nové vymezení subjektů soukromého práva (korporace, fundace, ústavy);
- nutnost uvést do souladu vnitřní poměry nevládních neziskových organizací s novou právní úpravou (statut, orgány, atd.);
- definice tzv. veřejné prospěšnosti;
- další nemožnost zakládat obecně prospěšnou společnost (dále jen „o.p.s.“);
- automatická transformace o.p.s. do spolku;
- současné projednávání dalších legislativních změn (zákona o změně právní formy, zákona o statutu veřejné prospěšnosti).

Pokud jde o vymezení, resp. dělení právnických osob soukromého práva, mezi které patří i nevládní neziskové organizace, pak dle nového Občanského zákoníku se rozlišují následující tři typy právnických osob, a to korporace, fundace a ústavy.<sup>11</sup>

Korporace představují právnické osoby, mezi které typicky řadíme tzv. spolky. Pro spolky je příznačné, že je tvoří členové nebo společníci neboli osobní složka. Základní znaky spolku pak odpovídají zásadě spolkové autonomie a jsou tvořeny samosprávou, dobrovolností členství, principiální nezávislostí majetku spolku a majetku jeho členů. V současné právní úpravě jsou této formě nejbližší tzv. občanská sdružení. Přičemž nová právní úprava pak v případě občanského sdružení stanoví, že dnem účinnosti nového Občanského zákoníku se občanská sdružení automaticky stávají právě tzv. spolky.<sup>12</sup>

Dalším subjektem upraveným novým Občanským zákoníkem jsou tzv. fundace, jakožto účelová sdružení majetku, mezi které řadíme nadace, nadační fondy a přidružené fondy, jejichž základ (fundus) tvoří majetek určený k určitému účelu.

---

<sup>10</sup>ŠEBESTA, Kamil. ZÁKLADNÍ PŘEHLED ZMĚN, KTERÉ PŘINÁŠÍ NOVÝ OBČANSKÝ ZÁKONÍK PRO NESTÁTNI NEZISKOVÉ ORGANIZACE. [online]. [cit. 2014-06-21]. Dostupné z: <http://www.epravo.cz/top/clanky/zakladni-prehled-zmen-ktere-prinasi-novy-obcansky-zakonik-pro-nestatni-neziskove-organizace-92357.html>

<sup>11</sup>ŠEBESTA, Kamil. ZÁKLADNÍ PŘEHLED ZMĚN, KTERÉ PŘINÁŠÍ NOVÝ OBČANSKÝ ZÁKONÍK PRO NESTÁTNI NEZISKOVÉ ORGANIZACE. [online]. [cit. 2014-06-21]. Dostupné z: <http://www.epravo.cz/top/clanky/zakladni-prehled-zmen-ktere-prinasi-novy-obcansky-zakonik-pro-nestatni-neziskove-organizace-92357.html>

<sup>12</sup> tamtéž

Jako poslední z uvedeného výčtu jsou pak nově upraveny tzv. ústavy jako právnické osoby ustavené za účelem provozování činnosti užitečné společensky nebo hospodářsky s využitím své osobní a majetkové složky. Ústav tak kombinuje svou osobní i majetkovou složku, přičemž ústav nemá členy jako spolek, ale zaměstnance, a majetek ústavu není chráněn takovým způsobem jako u fondací. Přirovnáme-li tuto formu k dosavadní právní úpravě, pak jsou této formě nejbližší současné tzv. obecně prospěšné společnosti.

Další novinky, které souvisejí s novým Občanským zákoníkem, a jež jsou zvláště důležité pro stávající nevládní neziskové organizace, se týkají jednak omezení možnosti dalšího zakládání tzv. obecně prospěšných společností a dále tzv. statusu veřejné prospěšnosti.<sup>13</sup>

#### *1.1.3.1 Členění neziskových organizací podle kritéria globálního charakteru poslání*

Toto kritérium je zásadní pro vymezení hranice mezi vzájemně a veřejně<sup>14</sup> prospěšnou činností. Kritérium používá mj. Rektořík (Rektořík, 2001)<sup>15</sup> při své typologii neziskových organizací. Podle tohoto kritéria se neziskové organizace člení na:

**Organizace veřejně prospěšné** (Public Benefit Organizations - PBO), které jsou založeny za účelem poslání, spočívající v produkci veřejných a smíšených statků, které uspokojují potřeby veřejnosti - společnosti (příkladně charita, ekologie, zdravotnictví, vzdělávání, veřejná správa),

**Organizace vzájemně prospěšné** (Mutual Benefit Organizations - MBO), které jsou založeny za účelem vzájemné podpory skupin občanů (i právnických osob), které jsou spjaty společným zájmem. Jejich posláním je tedy uspokojování svých vlastních zájmů a veřejná správa dbá, aby se jednalo o takové zájmy, které jsou ve vztahu k veřejnosti korektní, tedy neodporují zájmům druhých občanů a právnických osob. Jde například o

---

<sup>13</sup> ŠEBESTA, Kamil. ZÁKLADNÍ PŘEHLED ZMĚN, KTERÉ PŘINÁŠÍ NOVÝ OBČANSKÝ ZÁKONÍK PRO NESTÁTNI NEZISKOVÉ ORGANIZACE. [online]. [cit. 2014-06-21]. Dostupné z: <http://www.epravo.cz/top/clanky/zakladni-prehled-zmen-ktre-prinasi-novy-obcansky-zakonik-pro-nestatni-neziskove-organizace-92357.html>

<sup>14</sup> Někdy bývá používáno i označení "obecně prospěšná činnost". Jde v podstatě o synonyma.

<sup>15</sup> REKTOŘÍK, Jaroslav. *Organizace neziskového sektoru: základy ekonomiky, teorie a řízení*. Vyd. 1. Praha: Ekopress, 2001

realizaci aktivit v kultuře, tělesné kultuře, koncesních a profesních zájmů, ochrany zájmů skupin apod.

## 1.2 Organizační změny

Organizační změny, které zde budu popisovat, zásadním způsobem ovlivňují organizační podobu a systém fungování daného subjektu jako celku. Můžeme je vnímat v kontextu různých důsledků procesů, které v organizaci probíhají.

Organizační změny se mohou odehrávat ve strukturách organizace, v kultuře organizace<sup>16</sup>, na úrovni jejích cílů, v programové náplni a také v rámci jejího poslání. Pro změny jsou důležité technické podmínky (DiMaggio, Powell 1983)<sup>17</sup>, které v daném prostředí převládají a ovlivňují její fungování.

### 1.2.1 Adaptační změny

Organizační změny probíhají nejen v organizacích občanské společnosti, které mají neziskový charakter, ale také u těch ziskových. U ziskově orientovaných subjektů se může zdát změna jednodušší, protože díky jejich rozdílnému účelu, nemusí naplňovat poslání organizace a nemají takovou zodpovědnost vůči společnosti, veřejnosti, klientům či sponzorům, zodpovídají pouze sami sobě. Jejich účelem je generovat zisk, přidaná hodnota je vedlejší. Neziskové subjekty musí sledovat své cíle a naplňovat poslání, změna se proto může jevit jako složitější.

Někteří autoři zmiňují, že nelze srovnání zjednodušit na výše uvedené schéma. Hannan a Freeman<sup>18</sup> popisují nečinnost firem, dokonce mluví o jejich tendenci setrvávat v zajetých kolejích. Inovační přístupy, týkající se výrobků a služeb, se častěji objevují u začínajících firem než u starších a zavedenějších společností.<sup>19</sup> U nich naopak autoři

---

<sup>16</sup> Viz kapitola Kultura organizace – jedná se o soubor interních pravidel a norem platných pro dané prostředí. (Hatch 1997)

<sup>17</sup> The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields," in *American Sociological Review* 48:147-160, 1983

<sup>18</sup> Hannan, M., Freeman, J. (1984). Structural inertia and organizational change. *American Sociological Review*, 49(2), 149-164.

<sup>19</sup> Cit. NĚMCOVÁ Adéla. *Problematika profesionalizace neziskové organizace Mamma HELP*, obhájená diplomová práce, Praha 2007, FHS UK

zaznamenávají pohodlnost a neochotu měnit dlouholeté modely. Stejný názor má i Nelson a Winter (1982 in Powell, Friedkin)<sup>20</sup>. Podle nich si firmy zcela automaticky vybírají z několika standardních a běžně dostupných modelů, v důsledku čehož dochází k rutinnímu jednání. Z toho vyplývá, že ziskové organizace nemusí být natolik flexibilní a nemusí mít schopnosti reflektovat aktuální podmínky a potřeby.<sup>21</sup> Otázkou je, zda se jim za těchto podmínek dlouhodobě daří zvětšovat generovaný zisk, nebo je stagnace dostačující.

### 1.2.2. Teorie organizačních změn

Lze tedy předpokládat, že neziskové organizace kvůli své zodpovědnosti vůči okolnímu prostředí<sup>22</sup> musí reagovat flexibilněji. Na tomto prostředí jsou neziskové organizace závislejší, než ostatní, protože z něj v podstatě plyne jejich účel, cíl i zdroje.

S tím souvisí nutnost správně reflektovat jejich nároky, jejichž předpokladem je právě značná dávka flexibility a ohebnosti (Powell, Friedkin:180)<sup>23</sup>.

Faktory, které ovlivňují organizační změnu, se obecně rozdělují na vnější a vnitřní. Mezi vnější se řadí ty, které přicházejí z prostředí vně organizace, jako jsou např. dárci, legislativa apod. Vnitřní faktory jsou produktem samotné organizace, např. koncepce, poslání, projekty, aktéři atd. (Powell, Friedkin:180)<sup>24</sup> Dále se těmito teoriemi budu zabývat v následujících kapitolách. Nejdříve se ale budu věnovat teoriím, které se týkají organizace jako takové.

## 2. Organizační teorie a organizace občanské společnosti

Organizační teorie je jednou z nejrozvinutějších větví sociálních věd a zasahuje do sociologie, ekonomie a managementu. Mezi hlavní problémy, na které tato teorie

---

<sup>20</sup> In: NĚMCOVÁ Adéla. *Problematika profesionalizace neziskové organizace Mamma HELP*, obhájená diplomová práce, Praha 2007, FHS UK

<sup>21</sup> tamtéž

<sup>22</sup> Sociální aktéři – stakeholdeři, klienti apod.

<sup>23</sup> In: *Problematika profesionalizace neziskové organizace Mamma HELP*, obhájená diplomová práce, NĚMCOVÁ Adéla, Praha 2007, FHS UK

<sup>24</sup> tamtéž

odpovídá, patří vztah mezi organizační strukturou a prostředím, ve kterém chce dosáhnout svých cílů, racionalita organizace (v jednání k dosažení cílů), a co ovlivňuje utváření organizace a její rozvoj. Poslední otázka je z pohledu zaměření této práce nejrelevantnější, protože se zabývá problematikou životaschopnosti, perspektivy a udržitelnosti organizací. To zahrnuje také zkoumání schopnosti adaptace na změnu prostředí.

Většina teorií se zabývá firmami, nebo veřejnými institucemi, jejich pochopení je ale pro neziskový sektor zásadní, protože modely řízení založené na těchto teoriích se vztahují i na řízení neziskových organizací. (Anheier,2005:142) Navíc sdílejí některé charakteristiky obchodních firem a veřejných institucí, přestože patří do samostatného sektoru ekonomiky. Anheier, dle Younga a Steinberga<sup>25</sup>, uvádí některé shody: stejně jako jakákoliv firma, musejí organizace občanské společnosti hospodařit vyváženě. Můžou mít zisky i ztrátu, ale rozdíl by měl být v určitém časovém úseku odůvodnitelný. Jsou závislé na participaci a přispěvcích občanů a účast je dobrovolná. S veřejnými institucemi sdílejí poslání sloužit veřejným zájmům, ne zájmům jednotlivce nebo vlastníka. Stejná je také zásada nepřerozdělování zisků. Organizace občanské společnosti samozřejmě zastávají jiné hodnoty (náboženské, politické, humanitární, nebo morální), než ostatní organizace. Organizace občanské společnosti se nesnaží maximalizovat své finanční zisky, ale právě tyto hodnoty. Nakolik citované hodnoty ovlivňují chování organizace, se napříč spektrem organizací liší, ale jejich přítomnost ukazuje na složitější vztahy mezi prostředky a cíly organizace. (Anheier, 2005:141)

## 2.1 Počátky organizační teorie a byrokracie

Organizaci lze zkoumat z různých pohledů, níže uvádím několik hlavních teorií a autorů. Jedním z nejvýznamnějších, na kterého navazují mnozí další je, Max Weber. Jeho esej o byrokracii představuje počátek moderní teorie organizace. Za byrokratickou považuje Weber organizaci s následujícími znaky: (Anheier, 2005:143)

Činnost je rozdělena podle jasně daných kompetencí, zaměstnanci jsou vybíráni a povyšováni na základě profesních a technických dovedností, struktura pozic je

---

<sup>25</sup> Anheier, 2005: 140

hierarchicky rozdělena. Jsou dána písemná pravidla, jak nejlépe vykonávat danou pozici. Na všechna rozhodnutí, pravidla a směrnice jsou vedené záznamy, úředníci mají určitou zodpovědnost a za to výměnou dostávají plat, nemohou si ale činit nárok na pozici, nebo úřad, který zastávají. Keller uvádí další znaky, které Weber popisuje: (Keller, 2007:25)

1. Byrokratická správa je nepřetržité vyřizování záležitostí na základě více či méně pevných a vyčerpávajících pravidel abstraktního charakteru.
2. Členové byrokratického aparátu mají pevně stanovené kompetence, tzn. jasně ohraničené oblasti úřední pravomoci a úředních povinností, které vymezují obsah jejich kvalifikace.
3. Existuje princip úřední hierarchie, který umožňuje kontrolu a dohled vyšších úřadů nad nižšími a právo odvolání či stížnosti nižších úřadů vůči vyšším.
4. Ovládnutí pravidel, na jejichž základě se rozhoduje, vyžaduje zpravidla odborné vyškolení. Jejich znalost představuje základ specializovaného vědění úředníků.
5. Úřední jednání je fixováno písemnou formou, přičemž písemná akta zhotovuje štáb podřízených úředníků.
6. Materiální správní prostředky nejsou ve vlastnictví úředníků. Úřední a soukromý majetek je oddělen, stejně jako úřad od bydliště úředníka.

Weber zdůrazňuje, že se tyto znaky vyvíjely přes řadu mezistupňů a jsou společné jak ve sféře veřejné státní správy, tak ve sféře soukromého podnikání. Zajímavé je, že dle Webera je odlišnost mezi fungováním státních úřadů a soukromých podniků známá pouze v Evropě, americkému stylu myšlení je zcela cizí.

Weberův model byrokraticky řízené organizace je nejlepší pro stabilní, rutinní pracovní prostředí. Anheier dodává, že byrokraticky řízené mohou být jak ziskové firmy, tak neziskové a státní organizace. Nezáleží na organizační formě, ale na pracovním prostředí, zda jsou pracovní úkoly jasně rozděleny do oddělených a jasných kroků, jestli je jejich podstata stabilní a předvídatelná a jestli může být výkon pracovníků sledovatelný a reportovatelný. Tento typ se tedy nehodí pro organizace, které fungují v rychle se měnícím nestálém prostředí, jako je například oblast výpočetní techniky, výzkumu a vývoje, nebo malých firem. Některé znaky byrokracie samozřejmě vykazují všechny organizace, ale záleží na jejich stupni. (Anheier, 2005:143)

Rozvoj byrokraticky řízených organizací je spjat s relativní demokratizací společnosti, především s demokratizací přístupu ke správním funkcím.

Vrcholem uskutečnitelné demokracie podle Webera je, když má lid šanci určit si způsob, jakým bude spravován, a vyjádřit se ke způsobu výběru osob do vládnoucí vrstvy.

Byrokratická organizace má zaručit rovnost práv ovládaných, a dokonce jejich přístup k úřadům na základě požadované kvalifikace. (Keller, 2007)

### 2.1.1 Byrokratické dysfunkce

Weberova teorie byrokracie byla podrobována řadě dalších analýz a mnoho vědců přišlo s kritikou. Cenou za vysoce funkční uspořádání je podle Webera postupující dehumanizace celého procesu. V těchto podmínkách je lidské jednání zcela zbaveno lidského rozměru, což může uškodit i v rozhodovacím procesu. Dochází také k rozvoji neformálních mezilidských vztahů, což může také výrazně podporovat fungování organizace (Keller, 2007:47).

Jedním z kritiků je Michel Crozier. Ve své práci nazvané Fenomén byrokracie (1964) se zabývá problematikou formálních organizací. Tímto fenoménem je maladaptace, tendence uměle konstruovaných lidských organizací stávat se postupně stále nezávislejšími na cílech, kvůli kterým byly původně vytvořeny, a fungovat vlastní logikou. (Keller, 2007:56)

Crozier říká, že byrokratický systém ztratil schopnost korigovat svůj vlastní chod na základě informací o svých omylech. Crozier také dále rozvádí myšlenku ritualizace, která dle něj slouží jako obrana úředníků při nepředvídaných okolnostech. Také rozšiřuje model bludného kruhu, který může vést ke zkreslování údajů o skutečné činnosti, protože kontrolní orgán je příliš vzdálený. Moderní organizace jsou dle Weberových kritiků obecně různorodější a sledují různé cíle.

Dalšími pohledy na organizace je teorie konfliktu, podle které jde v organizacích o permanentním střetávání agresivních aktérů, řídících se svými osobními strategiemi, které si vypracovávají, vybaveni jen svými možnostmi omezené racionality. Formální organizace tak v podstatě omezují moc jednotlivců, aby nedošlo ke znemožnění kolektivního jednání. (Keller, 2007:77). Jeden z hlavních představitelů je opět Michel Crozier. Vysvětluje, proč se členové organizace podřizují jejím pravidlům. Nechtějí ji totiž



zcela zlikvidovat, chtějí být při jejím postupném vytěžování. Spolupracoval také s Eduardem Friedbergem. Definují také tzv. "zóny nejistoty," které nabízejí prostor pro získání moci k dosažení cílů. Dalším představitelem je Randall Collins, který vychází z koncepce Webera a používá výkladová schémata E. Goffmana. Podle něj interakční ceremoniály slouží k dramatizaci moci. Tři typy panství pak popisuje jako tři způsoby dramatizace mocenských vztahů. Dle pohledu interpretativní sociologie organizace v podstatě neexistují, jsou sociálním konstruktem. Teoretikové si upravují realitu pro své teze, termíny jako struktura, hierarchie a účinnost by neměly být nástroji zkoumání, ale jejími předměty. Dalším přístupem je institucionalismus a kontingenční přístup. Oba přístupy relativizují údajně univerzálně platné pravdy o organizaci a principech jejího řízení.

Základním problémem řízení organizací je, že každá kooperace činností většího počtu lidí vyžaduje docílení nezbytné míry souhlasu. Max Weber popisuje ve svém modelu ideální byrokracie různá opatření, která zajišťují dostatečnou míru konformity, ale vedou právě k dehumanizaci mezilidských vztahů. Crozier ale namítá, že tato opatření nemají dostatečně silný dehumanizační potenciál, jak se obával Weber. Zaměstnanci se s nimi naučili docela pohodlně žít a obrátně jich využívat pro dosahování svých vlastních cílů. (Keller, 2007:56)

Byrokratický systém je také málo pružný a lpí na dodržování vlastních pravidel, i pokud se ukáže, že jsou chybná a nefunkční. Neosobnost pravidel a centralizace rozhodování vedou k nastoupení bludného kruhu byrokratických dysfunkcí.

Potřeba změny systému nastává teprve, když jsou dysfunkce již značné. Problematická komunikace způsobuje, že řídicí pracovníci nemívají k dispozici včasné signály o narůstající kritičnosti situace. Jakmile je o provedení nutných změn rozhodnuto, postupuje byrokratická organizace následovně: Každá změna se uskutečňuje zásadně směrem shora dolů. Každé přijaté opatření se týká všech částí organizace, tedy i těch, které nebyly dysfunkcí příliš zasaženy. Nařízení ohledně náprav posilují centralizaci, neboť ve své univerzálnosti ničí lokální zvláštnosti, které se stačily rozvinout v rámci předešlého vývoje. (Keller, 2007:61) Tyto změny se můžou opakovat pravidelně.

### 2.1.2 Strukturně funkcionální pojetí organizace

Hlavní přístupy sociologie se pak odvíjejí podle dvou hlavních os. První klade důraz na dialektiku člověka jako na tvůrce i výtvar sociální reality. Teorie konsensuální (funkcionální, strukturalistické) se zaměřují na sociální podmíněnost veškerého jednání, sledují, jak společenské tlaky formují jedince i celé skupiny podle potřeby. Jednotlivci jsou chápáni pouze jako nositelé určitých rolí, liší se mírou přizpůsobivosti vůči požadavkům nadindividuálních sociálních struktur. Hlavní rozdíl obou směrů je chápání pojmu instituce. Jedná se zejména o to, zda jsou instituce normativní, nebo zda jsou každodenně přetvářeny aktéry. Druhý spor řeší povahu sociální reality, zda jsou lidé při naplňování cílů vedeni společným zájmem, nebo jsou ke spolupráci donuceni. "Podle zakladatele strukturního funkcionalismu Talcotta Parsonse (1956-1964) se formální organizace odlišují od jiných sociálních útvarů především svou orientací na dosažení specifického cíle. Od tohoto určujícího kritéria se pak odvozuje jejich vnitřní struktura." (Keller 2007:68) Základním předpokladem dle Croziera je, že jednotlivci sledují pouze své cíle. Nedochozí tedy k dehumanizaci dle Webera, ale spíše k neracionálnímu chování organizace. (Keller, 2007:68)

Parsons studuje organizace jako sociální systémy pomocí dvou různých přístupů. První z nich obsahuje kulturně institucionální rovinu, ve které organizace reprodukuje hodnotové vzorce. Smyslem těchto vzorců je legitimovat existenci organizace v dané společnosti. Druhý přístup analyzuje role členů organizace, jejichž naplňování je podmínkou hladkého chodu. Základem celého organizačního dění je ale kontrola užívání zdrojů v zájmu naplnění stanovených cílů.

Podobně ke studiu organizace přistupuje Phillip Selznick, který uvádí, že organizace mají své základní potřeby, rozvíjejí prostředky sebeobrany.<sup>26</sup>

Sociologie přináší i další teorie organizace.

---

<sup>26</sup>SELZNICK, Philip. Foundations of the Theory of Organization. *American Sociological Review* [online]. 1948, vol. 13, issue 1, s. 25- [cit. 2014-06-22]. DOI: 10.2307/2086752. Dostupné z: <http://www.jstor.org/stable/2086752?origin=crossref>

Jednou z nich je interpretativní teorie. Ta klade důraz na tvůrčí potenciál sociálních aktérů, na jejich autonomii, suverenitu a svobodu. Na lidské jednání nelze pohlížet jen jako na odraz systémových potřeb, ale také jako na interakci, při které aktéři přiřkládají významy svému vlastnímu jednání i jednání druhých. Vnější tlaky jsou pak udržovány i měněny podle těchto významů.

Collins<sup>27</sup> pohlíží na organizace jako na arénu, v níž probíhá konfrontace protikladných zájmů. Tmelící prvky organizace se odvíjejí od typů panství definovaných Weberem. Rituály a ceremonie mají zabránit konfliktům ohrožujícím elementární spolupráci. Kriticky se dívá na možnost, že by konflikt zmizel neformálními strukturami, jak očekává směr mezilidských vztahů. Strukturu organizace tvoří síť mezosobních vztahů a vlivů, souhrnem způsobů, jimiž se jedni snaží využívat druhé pro své cíle. Účelem organizační struktury není podpora dynamičnosti rozhodování, nýbrž zajištění minimální koordinace aktivit velkého počtu zúčastněných.

David Silverman<sup>28</sup> tvrdí, že strukturní funkcionalismus opomíjí širší sociální kontext. Organizace je nestálý a proměnlivý výsledek dočasných interakcí různě motivovaných účastníků, kteří se snaží řešit své vlastní problémy. Změny v organizaci nejsou jen důsledkem vnějších vlivů, záleží na jejich uchopení konkrétními členy organizace.

## 2.2 Vnější prostředí organizace

Vznik a vývoj organizace a také organizační změny jsou ovlivňovány prostředím, ve kterém se organizace nachází. Je tedy potřeba zkoumat je ve vztahu k vnějšímu prostředí. Institucionální a právní prostředí je mnohem významnější, než záměry zakladatelů či členů organizace, resp. aktivity a chování organizace jsou funkcí vnějšího okolí, do něhož patří i poptávka po poskytovaných službách, konkurenční prostředí, a to nejen konkurence poskytující stejné či podobné služby, ale také konkurence o zdroje, ať už finanční nebo lidské apod. (Hyánek, 2011:91) Tento přístup se objevuje od konce šedesátých let 20.

---

<sup>27</sup> In Keller, 2007

<sup>28</sup> In Keller, 2007

století. Keller uvádí, že snaha propojit dění v organizaci s okolním prostředím má dva hlavní přístupy. Prvním z nich je tvrzení, že organizace jsou spjaty s vnějším prostředím zejména skrze vstupy, které z něj čerpají a výstupy, jež prostředí odebírá od nich. Druhý přístup říká, že organizace jsou formovány vnějšími tlaky, které mají povahu normativní a hodnotovou. Tento proces se pak obtížně sleduje pomocí kvantitativního empirického výstupu, který používá jen kvantifikovatelná data, jako je velikost organizace nebo stupeň centralizace. (Keller, 2007:95)

Možnosti řídicích pracovníků organizace a jejich vliv na směřování organizace jsou díky vlivu vnějšího prostředí omezené. Vnější prostředí se samozřejmě liší podle jednotlivých odvětví a segmentů hospodářství. Barnett a Carroll (1995) označují tento přístup jako "the selection approach". Další přístup, který popisují, nazývají "the adaptation approach". Zde se opět objevuje téma zdrojů. Tento přístup říká, že pokud organizace soutěží o zdroje v oblastech (nikách) se silnou kontrolou výstupu, budou organizace využívat spíše efektivnostních taktik. Pokud soutěží v oborech se silnou kontrolou procesu, budou organizace využívat spíše legitimizujících taktik (Hyánek, 2011:91)<sup>29</sup>.

Efektivnostní taktiky jsou v tomto případě zaměřené na zvyšování efektivnosti pomocí snižování nákladů a zvyšování prodeje, což v principu platí u všech typů organizací. Zvyšování legitimacy probíhá pomocí přizpůsobování se normám, pravidlům, zákonům, regulačním opatřením a společenským konvencím a zároveň deklarováním tohoto procesu navenek. Hyánek k tomuto dodává: Rozhodujícím faktorem, resp. určující hnací silou aktivit organizace, je snaha organizace přežít ve svém oboru působnosti (nice) a tomu jsou přizpůsobeny její taktiky a konkrétní aktivity. Jistě jde někdy o skutečné taktiky, promyšlené postupy a připravené vzorce chování, někdy však organizace dělají pouze to, co musí, resp. volba alternativ může být vyloučena či podstatně omezena. Důležité je vědět, čím se konkrétní oblasti odlišují, co je pro ně charakteristické. Například pokud je to oblast se slabou kontrolou výstupu, ale naopak se silnou kontrolou procesu, jedná se obvykle o poskytování určité služby a neziskové organizace budou v této oblasti soupeřit s jinými neziskovými organizacemi o získání kontraktů, grantů či dotací, přičemž musejí být konformní s požadovanými postupy, pravidly a normami a tato shoda musí být prokazována a vysvětlována v zájmu zabezpečení zmíněných zdrojů. Zvolená právní forma

---

<sup>29</sup> Citováno podle Galaskiewitz a Biefeld, 2003

může v tomto případě být dostatečným signálem či oprávněním, resp. jednou z vhodných taktik organizace. (Hyánek, 2011:94)

Jednou z prvních studií, která se zabývá významem vnějšího prostředí, je práce Burnse a Stalkera z roku 1961. Autoři rozdělují organizace podle vnitřního uspořádání, které nazvali mechanické a organické. Mechanické uspořádání je více byrokratické a objevuje se v neměnném stabilním prostředí s nízkou mírou nejistoty a vysokou předvídatelností. Naopak organické se rozvíjí v prostředí vysoce proměnlivém, v němž je nutno řešit stále nové problémy a úkoly. I tyto firmy byly původně byrokratizované, ale dokázaly se přizpůsobit změněným podmínkám prostředí. (Keller, 2007:96)

Podle Anheiera (Anheier, 2005), popisuje vztahy mezi rozvojem organizace a organizačním prostředím několik teorií. Nejranějším příkladem je kontingenční teorie, která vidí organizaci jako systém propojených částí, upozorňuje na důležitost faktorů prostředí a naznačuje, že neexistuje jediná správná cesta vedení. Místo hledání univerzálních principů by se měl hledat kontingenční přístup, který by reflektoval potřeby konkrétního prostředí, ve kterém organizace funguje.

Dalším přístupem, který sleduje chování organizace, je **populační ekologie**. Ta popisuje změny v organizaci jako rekombinaci a refunkcionalitu, ne jako adaptaci. Stejně jako v přírodě, dochází ke konkurenčnímu soupeření a boji o přežití, protože zdroje jsou konečné, ale organizace chtějí stále expandovat. Autoři Hannan a Freeman (1983) uvádějí dvě strategie, generalismus a specialismus. Specialisté se snaží adaptovat za každou cenu na změnu prostředí a zvyšovat zisky, generalisté si nechávají určité organizační kapacity v záloze, spoléhají se na vyšší jistotu za cenu menšího zisku. Ve stabilním prostředí bývají úspěšnější specialisté, v nestabilním záleží na povaze změn, pokud jsou pomalé, vyplatí se více strategie generalismu, pokud jsou rychlé a výrazné bývá naopak úspěšnější specialismus. Kritika ale namítá, že pro zkoumání těchto hypotéz byly vybírány jen malé organizace s lokální působností a nebyl brán ohled na to, že ne všechny organizace se nacházejí v tomto postavení. Charles Perrow (1986) upozorňuje, že velké a vlivné organizace mají dostatek prostředků na to, aby byly schopny pozměňovat prostředí kolem sebe, což populačním teoretikům organizací uniká. (Keller, 2007:97) Další namítají, že populační teorie je nadbytečná a že vše potřebné popisují ekonomické modely. Populační teorie ale na rozdíl od ekonomických modelů nepřeceňuje míru racionality v chování firem a lépe vystihuje instinktivní a rutinní charakter chování firem. Tato teorie je například

schopná vysvětlit jev, kdy některá organizační forma vzkvétá, i když mají jednotlivé organizace nízké šance na přežití. Příkladem těchto forem jsou různá protestní hnutí, sekty, církve apod. Zejména však tyto teorie zdůrazňují omezenost kritických zdrojů a omezenou kapacitu prostředí, díky čemuž procházejí organizace selekcí, kterou přežijí jen některé organizace na úkor jiných. (Hannan, Freeman, 1989)

Organizace se také může přesunout do jiné oblasti působnosti neboli výklenku. Anheier používá pojem "niche" (podobně jako Hyánek), což jsou různé sady prostředků, které tvoří vstupy organizace, ať už na straně nabídky nebo poptávky. (Anheier, 2005)

S termínem niche souvisí kapacita prostředí, která uvádí kolik je dané prostředí schopné podpořit organizací za daných ekonomických, sociálních a kulturních podmínek a daných zdrojů. Pokud dokážou organizace dosáhnout na zdroje, aniž by si navzájem konkurovaly, tak nebyla kapacita prostředí naplněna. Přežití organizace může ale také záviset na efektivitě využívání zdrojů, nebo na stálosti prostředí. Pokud se například změní přístup státu k neziskovým organizacím, změní se také kapacita prostředí.

Vedle populační ekologie existuje také přístup **teorie závislosti na zdrojích**. Ta uvádí, že organizace musejí čelit nátlaku ze strany toho, kdo kontroluje zdroje, které potřebují ke svému přežití. Dochází k ovlivňování, organizace chtějí být nezávislé na kritických zdrojích a při snaze tohoto dosáhnout mění okolní prostředí. Organizace se snaží přizpůsobit, nebo používají kooperativní strategie.

Jeden z autorů tohoto přístupu, Talcott Parsons (1960), rozlišuje tři organizační úrovně: **technická** úroveň zajišťuje vlastní produkci organizace (výroba či služby), **manažerská** úroveň je zodpovědná za kontrolu toho, co se děje na technické úrovni. Na **institucionální** úrovni se pak organizace propojuje s okolním prostředím a zajišťuje tak svoji legitimitu. (Keller, 2007:99) Každá z úrovní reaguje na tlaky prostředí jinak, technická úroveň je před nimi dokonce chráněna a věnuje se vlastní produkci. Na institucionální úrovni je organizace tlakům otevřena, aby si zachovala svoji legitimitu. Manažerská úroveň hlídá vyrovnaný přístup předchozích úrovní. V návaznosti na toto rozdělení rozlišují John W. Meyer a W. Richard Scott (1983) prostředí na technické a institucionální. V rámci technického prostředí organizace produkují své zboží a služby, jež jsou směňovány na trhu. (Keller, 2007:99) Institucionální prostředí určuje, jaké cíle a jaké prostředky můžou v dané době a v dané kultuře sledovat. Keller uvádí, že tento rozměr je

důležitý zejména pro organizace, jejichž zdroje nezávisí primárně na tržním ocenění jejich výstupů. Typy tlaků, které tato prostředí na organizace vytvářejí, se liší. Zatímco s technickým prostředím si organizace prvky na vstupech i výstupech vyměňují, prvky prostředí institucionálního jsou do organizace začleňovány. (Keller, 2007:99) Pro charakter technického prostředí je pak důležitá míra nejistoty a stupeň závislosti. Míru nejistoty udává několik faktorů, jako je stupeň homogenity prostředí - míra podobnosti či odlišnosti jednotlivých klientů organizace, jejich potřeb a požadavků a stupeň stability, ten je dán například rychlostí, jakou se v něm šíří inovace. Další je faktor bezpečí (například nakolik jsou závažné omyly a chyby, kterých se může dopustit) a také stupeň závislosti na jiných organizacích a provázanost s nimi. S tím souvisí také stupeň koordinace, zda operuje nezávisle na ostatních či je součástí celku.

Tento přístup je vhodný pro pochopení snahy neziskových organizací dosáhnout vyváženého mixu zdrojů příjmu. Ne vždy se jim to však daří, Anheier a další uvádějí, že závislost neziskových organizací na vládním financování může vést k byrokratizaci, ztrátě autonomie a odchýlení od cílů organizace.

Někteří autoři upozorňují na skutečnost, že neziskové organizace je velmi obtížně studovat jako celek, protože neziskový sektor je velmi heterogenní a stejná právní forma zde nutně neznamená sdílení společných rysů a případné odlišnosti nelze zobecňovat. Pokud by nesdílely dostatečně významné společné rysy, tak by nemohly tvořit ani samostatný sektor. Hyánek k tomuto říká, že hranice mezi jednotlivými sektory jsou značně zamlžené, sektory se překrývají a není možné vždy určit přesné hranice mezi nimi, neboť existuje mnoho organizací, které naplňují alespoň částečně definiční znaky více sektorů (Hyánek, 2011:89). Volba právní formy je tedy spíše ovlivněna vhodností pro dané transakční náklady, spojené se vznikem či provozem různých typů organizací. Tento názor sdílí i Anheier, který popisuje přizpůsobování organizací při vstupu do nových oblastí (tzv. niche). Jednotlivé typy organizací zcela běžně vstupují do oblastí, aktivit nebo vztahů, které pro ně jsou zcela nové a jsou zcela odlišného charakteru, a které vyžadují volbu odlišných strategií a taktik. To se děje například pokud je organizace vystavena konkurenčnímu boji o zdroje.

### 2.2.1 Zdroje

Mezi vlivy, které ovlivňují organizace z vnějšku, mají velký význam zdroje. Mezi hlavní zdroje patří finance, zázemí, služby, materiál a lidé. Ve své této práci se zabývám zejména problematikou získávání finančních zdrojů.

Mimo dotace z Evropských fondů mají organizace řadu dalších možností, jak finanční zdroje získat. Jedná se o příjmy z prodeje služeb a výrobků, dary od individuálních dárců, dobrovolníků, firemních dárců. Finance může také získat z dalších veřejných zdrojů, od nadací a nadačních fondů a dalších subjektů (zahraniční organizace, ambasády apod.) Většina reprezentantů těchto zdrojů se řadí mezi stakeholdery, které jsem už zmiňovala výše. Aby organizace získala prostředky z těchto zdrojů, musí s nimi správně pracovat - informovat je (být v kontaktu) a reagovat na jejich potřeby.

#### 2.2.1.1 Charakteristika jednotlivých finančních zdrojů

Oblast finančních zdrojů můžeme rozdělit na pět základních partnerů poskytujících finanční prostředky.

Jsou to jednotlivé osoby, které poskytují obvykle neplánovaně prostředky vhodné pro krátkodobé financování. Rozhodují se často podle citu. V případě efektivní komunikace se mohou stát dlouhodobými podporovateli. Další jsou firemní dárci - podniky a korporace. Firemní dárci jsou motivováni především ziskem a podnikatelskými zájmy, očekávají návratnost v podobě reklamy, nových kontaktů, nebo zlepšení image firmy. Vybírají si nekontroverzní a bezpečná témata. Forma podpory se pohybuje od filantropie ke sponzorství, obvykle v délce maximálně do tří let. V případě efektivní komunikace se také mohou stát dlouhodobými podporovateli. Třetím typem jsou veřejné zdroje. To zahrnuje Evropskou unii, OSN, další evropské statutární a samosprávné zdroje a státem řízené instituce nebo kraje. Nevýhodou je velká míra byrokracie, složité vypracování žádosti, řízení striktní politikou. Mohou ale poskytnout širokou škálu prostředků i na financování méně populárních záležitostí. Vyplácení prostředků často probíhá zpětně až po realizaci projektu. Délka trvání podpory se pohybuje od krátkodobých prostředků až po několik let.



Čtvrtým typem jsou nadace a nadační fondy. Výhodou je, že operují s vlastním kapitálem a mohou se sami rozhodovat, komu je poskytnou. Jsou ale často zaměřeny jednostranně a mají daná pravidla, která je třeba splnit. Posledními partnery jsou např. ambasády a jiné neziskové organizace a zahraniční organizace. Jejich přístup je podobný jako u jednotlivců nebo u nadací.

Pro dlouhodobou udržitelnost neziskových organizací je klíčové vícezdrojové financování, protože v případě závislosti na jednom zdroji může být vážně ohrožena existence neziskového subjektu, pokud tento zdroj přestane prostředky poskytovat. To je nebezpečné zejména u prostředků z fondů Evropské unie, které obvykle pokrývají velkou část rozpočtu projektu a organizace jsou na tomto zdroji závislé.

Zdroje lze také určit podle zaměření samotné organizace, resp. podle typu produktu (či služeb), které nabízí.

Weisbrod (1998) chápe neziskový subjekt jako multiproduktovou organizaci potenciálně produkující typy produktu: (Hyánek, 2011:78)

1. A preferred collective good - produkt vztahující se k poslání organizace, směřující k naplnění jejich hlavních cílů. Tento produkt má většinou sníženou konkurenceschopnost na trhu. Weisbrod uvádí příklad základního výzkumu, ale může jít o řadu obdobných produktů.

2. A preferred private good- jde o takový produkt, který by mohla organizace bez problémů prodávat na trhu, může ale jeho dostupnost omezit, například pouze pro určitou skupinu spotřebitelů, např. některé ze znevýhodněných skupin. Může se jednat o statek, který je dostupný bez ohledu na sociální situaci spotřebitele.

3. A nonpreferred private good - jde o produkt, který organizace produkuje za účelem generování zisku. Může jít o klasický komerční produkt, či placenou reklamu.

Příjmy z druhého a třetího typu slouží k financování produktu, který organizace poskytuje v rámci naplnění svého poslání. Neziskové organizace tak mohou realizovat tři typy transakcí:

1. Komerční transakce - jedná se o klasické platby jako kompenzace za poskytnuté statky či služby.

2. Transakce s prvkem nárokovosti. Platby v tomto případě probíhají na základě předem daných pravidel a nároků, respektive podílů.

3. Vzájemné, oboustranné (reciproční) transakce. Směny zde probíhají na základě principu vzájemnosti. Může se jednat o dary nebo dobrovolnou práci.

Každý typ transakce se vztahuje k jinému typu zdrojů. Veřejným zdrojům odpovídá druhý typ, transakce s prvkem nárokovosti.

Vzájemná kombinace těchto transakcí pak tvoří několik modelových typů neziskových organizací (Enjloras, 2009):

1. Ideální "čistá" nezisková organizace, která své zdroje získává výlučně z recipročních transakcí, darů a dobrovolné práce.

2. Komerční typ neziskové organizace. Zdroje organizace plynou výlučně z komerčních tržních prodejů. Tento typ bych přirovnala k sociální firmě, která má větší část příjmů právě z komerční činnosti.

3. Model financování třetí stranou. Jedná se o organizace financované z veřejných financí.

4. Community-based economy popisuje Enjloras jako organizaci, která využívá více typů zdrojů, tedy tržní, veřejné a dobrovolné.

Každý z typů se spojuje s jinými koordinačními mechanismy a různými možnostmi selhání. Jedná se o trh, kolektivní akce a centralizované rozhodování. Koordinačním principem je pak cena, společný zájem nebo zákon. Alokační mechanismus, kterým jsou rozdělovány zdroje, představuje opět trh, pooling-sdílení a redistribuce. Selháním koordinace podle těchto mechanismů pak může být vznik externalit, existence veřejných statků a informační asymetrie, free-riding, negativní reciprocita nebo míjení se s reálnými preferencemi. Koordinace neziskových aktérů tedy probíhá na základě společného zájmu a sdílení hodnot. Sdílení zdrojů coby alokační mechanismus v sobě zahrnuje určitý druh reciprocity. Hodnoty jsou zde směřovány na základě určitého závazku. Podle Hyánka je to typické například pro rodinu, kde koordinace neprobíhá na základě ceny, ale na základě jistých norem obsahujících sdílené hodnoty, na závazcích morálního charakteru (Hyánek, 2011:79). U všech typů alokačních mechanismů může docházet k selhání a organizace tak

přichází o zdroje. Nejčastěji jsou popisována selhání tržní, ke kterým dochází z důvodů nemožnosti kalkulovat některé typy nákladů nebo problém nejistoty, ohledně chování jedné ze stran, nebo nejistota ohledně kvality produktu. Za tímto problémem stojí fenomén asymetrické informovanosti, kdy nelze zajistit morální chování, například ani smlouvou. (Hyánek, 2011:80) Další příčinou tržního selhání jsou externality a veřejné statky, které zabraňují tržní transakci, řečeno zjednodušeně. Alternativou k trhu může být poskytování statků vládou, ale i zde se setkáváme s neefektivitou, protože nezjistíme reálné preference spotřebitelů.

Částečnou odpovědí na tržní i vládní selhání jsou právě neziskové organizace. Jaké ale mají výhody oproti tržním organizacím? Téma selhání trhu nebo vlády sice není tématem mé práce, Enjolras se ale domnívá, že neziskové organizace mohou zmírňovat důsledky tržních i vládních selhání především díky specifické řídicí struktuře a právě vztah mezi zdroji a specifickou řídicí strukturou je pro analýzu organizační změny velmi zajímavý.

#### *2.2.1.2 Fondy Evropské unie*

Mezi veřejné zdroje, které poskytují jedny z největších prostředků, patří Strukturální fondy Evropské unie. Rozdělují se na několik typů podle jejich účelu. Nebudu se zde na toto téma více rozepisovat, protože o fondech Evropské unie již bylo napsáno mnoho, ale téma této práce se Evropských fondů úzce dotýká, proto zde uvádím základní přehled, aby bylo zřejmé, o kterých fondech se zde píše a jaká je jejich historie. Navíc v současné době skončilo strukturální období 2007-2013 a o dalších bohužel ještě stále není rozhodnuto. Níže uvádím tedy jen stručný výčet dostupných fondů. Některé z nich ještě nejsou plně vyčerpány a finanční prostředky stále nabízejí a najdeme také ještě mnoho projektů, které jsou těmito fondy průběžně financovány.

Vedle těchto fondů existují ještě veřejné zdroje ve formě místních fondů (např. krajských nebo městských), které obvykle poskytují dotace na jednorázové akce, nebo podporují místní organizace. Jejich podmínky ale většinou nevyžadují vysokou míru přizpůsobení či změny v organizaci, proto je do této práce nezahrnuji.

Regionální politika Evropské unie, nazývaná též politika hospodářské a sociální soudržnosti (HSS), je odrazem principu solidarity uvnitř Evropské unie, kdy bohatší státy přispívají na rozvoj chudších států a regionů.

Regionální politika podporuje regiony v členských státech, které nedosahují 75% průměru úrovně hrubého domácího produktu (HDP) Evropské unie na osobu, regiony se sociálními problémy a poškozeným životním prostředím.

Hlavním nástrojem regionální politiky EU jsou dva strukturální fondy (Evropský fond pro regionální rozvoj a Evropský sociální fond) a Fond soudržnosti (neboli Kohezní fond).

První dva fondy vznikly v 70. letech, třetí v roce 1994.

V letech 2007–2013 byly ustaveny tři cíle regionální politiky:

- Konvergence
- Regionální konkurenceschopnost a zaměstnanost
- Evropská územní spolupráce

Řídícím orgánem obou strukturálních fondů je Ministerstvo pro místní rozvoj. Zprostředkující orgány se liší dle tematického zaměření jednotlivých operačních programů.<sup>30</sup>

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

Financuje především investiční (tvrdé) projekty. Pomáhá snižovat nerovnosti v zaostávajících regionech a upadajících průmyslových oblastech.<sup>31</sup>

Fond (European fund for regional development) vznikl v Evropském společenství v roce 1974.

---

<sup>30</sup> Bližší informace o strukturálních fondech jsou na [www.strukturalni-fondy.cz](http://www.strukturalni-fondy.cz).

<sup>31</sup> Nejvíce peněz plyne do zlepšení infrastruktury a investice do výroby, které vedou ke vzniku pracovních míst. Mezi podporované projekty patří např. výstavba silnic a železnic, odstraňování ekologických zátěží, regenerace tzv. brownfields, úpravy koryt řek, podpora inovačního potenciálu podnikatelů či podpora začínajícím podnikatelům.

V regionech směřuje podpora více na projekty rozvoje obcí a měst, zlepšení infrastruktury nebo zvýšení cestovního ruchu, takže je možné podpořit např. turistické cesty, zakoupit vozidla veřejné dopravy, rekonstruovat kulturní památky, zvýšit kapacitu ubytování či materiálně vybavit školy.

## **Evropský sociální fond (ESF)**

Financuje především neinvestiční (měkké) projekty. V rámci posilování hospodářské a sociální soudržnosti podporuje zvýšení zaměstnanosti a počtu pracovních příležitostí.<sup>32</sup>

Fond vznikl v Evropském společenství v 70. letech společně s fondem ERDF.

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

Je určený na podporu chudších států, nikoli regionů. Tím se liší od Evropského sociálního fondu a Evropského fondu pro regionální rozvoj, a nepatří proto do strukturálních fondů. Fond vznikl v roce 1993 v souvislosti s budováním hospodářské a měnové unie (HMU).<sup>33</sup>

Řídícím orgánem Fondu soudržnosti je v ČR Ministerstvo pro místní rozvoj, které koordinuje dva zprostředkující orgány fondu – Ministerstvo životního prostředí a Ministerstvo dopravy.

## **Evropský zemědělský záruční fond (EAGF)**

Evropský zemědělský záruční fond a Evropský zemědělský fond pro rozvoj venkova vznikly v roce 2005 rozdělením původního fondu fungujícího v rámci společné zemědělské politiky EU Evropského zemědělského podpůrného a záručního fondu (EAGGF), který fungoval již od roku 1962.<sup>34</sup>

---

<sup>32</sup> Peníze z fondu jsou využívány např. na vzdělávání zaměstnanců, podporu návratu lidí na trh práce, rozvoj služeb zaměstnanosti, speciální programy pro osoby postižené sociální exkluzí, inovativní vzdělávací programy, zlepšování podmínek pro využívání ICT ve školách, zavádění moderních metod vzdělávání.

<sup>33</sup> Nárok na pomoc z fondu má stát, který nedosáhl 90 % průměru HNP Evropské unie a který realizuje program „hospodářské konvergence“. V současnosti jde o všechny „nové“ členské státy - Portugalsko a Řecko.

Fond spolufinancuje velké infrastrukturní projekty v oblasti ochrany životního prostředí a transevropských dopravních sítí (dálnice a silnice I. třídy, železnice, vodní doprava, řízení silniční, železniční, říční, námořní a letecké dopravy, městská doprava při dodržování zásad udržitelného rozvoje), dále má přispívat k zajištění posunu podporovaných států k rozpočtové stabilitě, vyžadované HMU, aniž by se omezovaly rozsáhlé investice, jež jsou v uvedených oblastech nutné.

<sup>34</sup> Z evropského zemědělského záručního fondu jsou financovány zejména tržní opatření společné zemědělské politiky (přímé platby zemědělcům, intervenční opatření, náhrady při vývozu apod.).

Řídicím orgánem je Ministerstvo zemědělství. Platební agenturou v ČR, která zprostředkuje finanční podpory společné zemědělské politiky je Státní zemědělský intervenční úřad (SZIF).

### **Evropský zemědělský fond pro rozvoj venkova (EAFRD)**

Je to finanční nástroj na podporu rozvoje venkova, který spadá do společné zemědělské politiky EU. Prostředky z EAFRD slouží ke zvýšení konkurenceschopnosti zemědělství a lesnictví, zlepšení životního prostředí a krajiny nebo kvality života ve venkovských oblastech a diverzifikace hospodářství venkova.

V ČR jsou z něj hrazeny projekty předložené do Programu rozvoje venkova ČR, jehož řídicím orgánem je Ministerstvo zemědělství, zprostředkujícím subjektem pak Státní zemědělský intervenční fond.

### **Evropský námořní a rybářský fond (EMFF)**

Je to finanční nástroj na podporu rybolovu, který spadá do společné rybářské politiky EU. Fond podporuje projekty vedoucí k vyšší konkurenceschopnosti a ochraně životního prostředí. Financuje aktivity týkající se mořského i vnitrozemského rybolovu (např. odbahňování rybníků), investice na modernizaci zpracovatelského průmyslu, modernizace plavidel, podpory likvidace už nedostačujících plavidel, zlepšování akvakultury apod. Fond je pokračovatelem Evropského rybářského fondu z období 2007-2013.

### **Fond solidarity**

Fond poskytuje rychlou a flexibilní finanční pomoc při velké přírodní katastrofě. O pomoc může zažádat členský stát, pokud jsou škody vyšší než 0,6 % HDP postiženého státu. V rámci fondu se poskytuje pomoc i preventivním opatřením proti těmto přírodním katastrofám.<sup>35</sup>

---

<sup>35</sup> K uvolnění finančních prostředků z fondu v případě katastrofy dochází na základě dohody mezi EP, Radou a Komisí. Jeho roční rozpočet činí 1 miliardu €. Pomoc z Fondu solidarity je určena nejen členskými státy, ale i přistupujícím státem. To byl také případ České republiky, která po ničivých povodních v srpnu 2002 na základě dohody s Evropskou komisí získala v lednu 2003 na odstranění povodňových škod celkem 129 milionů €. Následně Česká republika obdržela finanční pomoc z Fondu solidarity na řešení škod po povodních ještě třikrát (naposledy v listopadu 2013).

Dalšími příklady využití pomoci z uvedeného fondu je příspěvek na likvidaci následků ztroskotání ropného tankeru Prestige ve Španělsku, následků zemětřesení v Itálii v roce 2009 a 2012 či pomoc Francii v souvislosti s bouří Klaus v lednu 2009.

### **Evropský fond pro přizpůsobení se globalizaci**

Evropský fond pro přizpůsobení se globalizaci (EFG) financuje projekty na pomoc pracovníkům propuštěným v důsledku globalizace. To znamená např. v případě bankrotu velkého podniku či při přemístění továrny mimo území EU, případně když je v určitém regionu v jednom odvětví propuštěno mnoho lidí najednou. O pomoc z tohoto fondu mohou požádat pouze členské státy.

## **2.3 Vnitřní prostředí**

Teorie vnitřního prostředí vychází z interních podmínek a procesů organizace. Organizační změny jsou nejčastěji spjaté s vývojem subjektu, s tím, jak se rozvíjejí a postupně rozšiřují, či na druhou stranu s jeho úpadkem a krizemi.

Teorie se zabývá také problematikou cílů organizace. Selznick (1957 in Powell, Friedkin)<sup>36</sup> například poukazuje na jejich účelovost, která spočívá v nesprávném vnímání jejich významu a následné záměně cílů a prostředků k jejich naplnění.

Stanoví-li organizace konkrétní cíle, přiřadí k nim odpovídající prostředky. V tomto momentu může dojít k nedorozumění, jestliže jsou příslušné prostředky chápány vykonavatelem jako samotné cíle. V důsledku sleduje dotyčný aktér nesprávné cíle, než jaké byly zadány. Selznick toto označuje jako „Tragédii organizace.“ Dochází tak k záměně cílů a jejich prostředků, které je pro fungování organizace velmi nežádoucí.<sup>37</sup>

Podle Roberta Michelse problém se změnou organizačním cílů, který se může týkat i neziskových organizací, spočívá v tom, že účastníci se zabývají dosahováním vlastních

---

<sup>36</sup> Powell, W.W., Friedkin, R.: Organizational Change in Nonprofit Organization. In.: Powell, W.W., eds., *The Nonprofit sector: a research handbook*. Yale University Press.

<sup>37</sup> Selznick (1957 in Powell, Friedkin)

cílů a posilování vlastní pozice spíše než plněním cílů organizace. Michels (1962) to nazývá "železným pravidlem oligarchie." Problém může být také v přílišné moci lídrů, kteří si myslí, že jen oni mají potřebné znalosti a dovednosti.<sup>38</sup>

K organizačním změnám dochází rovněž v případě společenských změn, kdy organizace zvolí neadekvátní prostředky, v důsledku čehož dochází například k úbytku členů, k oslabení kontaktu s cílovou skupinou apod.

Při studiu neziskových organizací a změn, které probíhají uvnitř organizací, je nutné se zaměřit také na samotné řízení těchto organizací a na to, nakolik se liší od jejich protějšků (ať už ziskových nebo státních institucí). Hyánek (2011) uvádí, že na otázku, nakolik jsou pro specifické chování jednotlivých typů institucí významné koordinační mechanismy stojící na základech fungování jednotlivých organizací, je kladen malý důraz. Dále uvádí, že neziskové organizace se od firem a vládních organizací tím, že jejich řídicí i struktury musejí být přizpůsobeny podmínkám kolektivního rozhodování a kolektivní akce, které umožňují sdílení zdrojů (pooling the resources) a poskytování tzv. trust goods, tedy statků a služeb, u kterých hraje významnou roli důvěra spotřebitelů v poskytovatele v situaci informační asymetrie.

### 2.3.1 Organizační struktura

Ke zkoumání organizačních změn je třeba identifikovat strukturu organizace. Výše jsem psala o struktuře řízení a jejím vztahu na důvěryhodnost organizace a přístupu ke zdrojům. Samotná organizační struktura je dle mého názoru také důležitá, protože její podoba zvyšuje transparentnost organizace, například díky procesu napodobování jiných organizací, což budu popisovat níže. Typů organizačních struktur existuje několik, já se zaměřím na ty nejvhodnější pro organizace občanské společnosti.

Základní požadavky na správní a výkonné orgány organizací občanské společnosti určuje legislativa a příslušné zákony stanovují nezbytné požadavky podle typu organizace.

---

<sup>38</sup> Tamtéž.



Základní rámec fungování neziskové organizace musí být jasně zakotven v zakládacích dokumentech<sup>39</sup>, jasně definovaná organizační struktura by pak měla vypovídat o zodpovědném chování organizace.

O organizační struktuře pojednává celá řada literatury, klasifikace přesto není stále úplně jednotná. Všechny typy organizace prošly ve své historii dlouhým vývojem a tento vývoj vedl k obvyklému pyramidálnímu charakteru organizačních struktur. Vždy však byl obsahově ovlivněn konkrétními ekonomickými, technologickými a sociálními stavy okolí. Vývoj se nezastavil ani dnes, i když někdy zaznívají hlasy, že možnosti hierarchických organizačních struktur jsou již vyčerpány.<sup>40</sup>

Pro popis organizační struktury můžeme zvolit soustavu základních klasifikačních charakteristik odrážejících náplň, vztahy, rozhodovací pravomoc, členitost organizačních prvků v uvažované organizační struktuře. Mezi základní charakteristiky klasifikace organizačních struktur patří uplatňování rozhodovací pravomoci mezi organizačními jednotkami struktury a sdružování činností, které tvoří hlavní obsahovou náplň organizačních jednotek.<sup>41</sup>

Jednotlivé organizační struktury jsou charakteristické doplňkovými charakteristikami, kterými jsou například<sup>42</sup> míra centralizace, respektive decentralizace, rozhodovací pravomoci organizačních prvků struktur při jejich umístění ve vertikální hierarchii, nadřízenost či podřízenost, členitost, respektive počet podřízených organizačních prvků pod vrcholovým managementem (někdy se též označuje jako kritérium rozpětí řízení), počet hierarchií řízení, strmost a plochost organizační struktury, časové trvání. Jde v podstatě o to, zda jsou organizační struktury dočasné (například organizační tým, který je určen pouze pro řešení konkrétního úkolu, například zavedení inovovaného výrobku do výroby a na trh), nebo relativně stabilní (dlouhodoběji platné).

---

<sup>39</sup> Zakládací listině či stanovách.

<sup>40</sup> jak se dočteme například na webu <http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/typy-organizacnich-struktur-cleneni-2840.html#!>.

<sup>41</sup> [online]. [cit. 2014-06-22]. Dostupné z: <http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/typy-organizacnich-struktur-cleneni-2840.html#!>

<sup>42</sup> [online]. [cit. 2014-06-22]. Dostupné z: <http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/typy-organizacnich-struktur-cleneni-2840.html#!>

Podle charakteristiky uplatňování rozhodovací pravomoci mezi organizačními jednotkami struktury rozlišujeme organizační struktury liniové (lineární), štábní a kombinované (například liniově štábní, liniově štábní se ziskovými středisky cílově programové, organizační týmy, maticové, projektové aj.).<sup>43</sup>

V organizacích občanské společnosti, které realizují projekty, se nejčastěji setkáme s maticovou organizační strukturou a projektovým řízením. Jelikož je projekt, jeho realizace a úspěšné řízení nejobvyklejším cílem organizací občanské společnosti při žádání o dotace z Evropských fondů, věnuji tomuto dále jednu kapitolu.

### 2.3.2 Řízení projektů

Metody řízení projektu představují ověřené a popsané postupy, řešící komplexně realizaci ucelené sady činností, jejímž cílem je zavést nějakou změnu. Účelem projektového řízení je zajistit efektivní řízení této sady činností tak, aby přinesla předpokládaný výsledek a užitek. Předmětem projektového řízení je projekt.<sup>44</sup>

Projekt je pak časově ohraničená a ucelená sada činností a procesů, jejímž cílem je zavedení, vytvoření nebo změna něčeho konkrétního. Projekt je třeba určitým způsobem řídit a je charakterizován typickými znaky:<sup>45</sup>

- Cíl - projekt musí mít jasný cíl, výsledek či užitek, tedy něco, co má realizovat, vytvořit či změnit
- Čas - projekt je v čase omezený sled činností, obvykle v řádu měsíců
- Jedinečnost - jedná se o neopakovatelný, unikátní sled činností, který vyžaduje specifický způsob řízení

---

<sup>43</sup> [online]. [cit. 2014-06-22]. Dostupné z: <http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/typy-organizacnich-struktur-cleneni-2840.html#!>

<sup>44</sup> [online]. [cit. 2014-06-22]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/metody-rizeni-projektu>

<sup>45</sup> MULLER, Václav Ing. a kol. Projektové řízení (standard ČR dle IPMA). 2. vyd. Praha, Společnost pro projektové řízení, 2005.

Jednotnou definici projektového řízení v literatuře v podstatě nenajdeme. Nejobecněji definoval projektové řízení Poster (2006), tak, že: „Projektové řízení je řízením cesty od jednoho stavu k druhému.“

Projektové řízení tedy představuje aplikaci znalostí, dovedností, činností, nástrojů a technik na projektu tak, aby projekt splnil požadavky na něj kladené a dosáhl svých cílů.<sup>46</sup>

Doležal (2009) ale například dále rozlišuje projektové řízení (Project management), které se zabývá projekty obecně a z určitého pohledu a řízení projektu (Project control), které představuje konkrétní soubor činností a metod, mající za cíl úspěšně realizovat projekt.<sup>47</sup> Já zde používám druhý význam.

Formou projektu lze realizovat různé typy dodávek (produktů) zákazníkům nebo různé aktivity uvnitř organizace. K projektovému řízení v organizaci patří neodmyslitelně maticová organizační struktura, která souvisí s vyvážením pravomocí a odpovědností projektového manažera vůči dalším projektovým nebo liniovým manažerům, ale rovněž s pravomocemi a odpovědnostmi všech pracovníků na projektu účastných, tedy celého projektového týmu.<sup>48</sup>

Maticová organizační struktura (také projektová struktura) je jedním z typů organizační struktury. Základem organizační struktury je klasická vertikální liniová struktura, která je kombinována s horizontálně fungujícími ad-hoc vytvářenými týmy, které se věnují například speciálním projektům. Maticová organizační struktura je nezbytná v projektově orientovaných organizacích.

Pro různé projekty jsou vytvářeny různé projektové týmy, s různými vedoucími a různými rolemi jednotlivých pracovníků nominovaných do jednotlivých týmů. Projektový tým je označení pro všechny osoby podílející se na realizaci projektu. Jsou to řešitelé, vedení projektu včetně manažera projektu, členové řídicího výboru i osoby aktivně podporující realizaci projektu. Projektový tým je většinou jmenovaný napříč organizační strukturou ve shodě s maticovou organizační strukturou. Každý ze členů projektového týmu má v projektu určitou roli a jeho pracovní místo je dle toho specifikováno a každý

---

<sup>46</sup> [online]. [cit. 2014-06-22]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/metody-rizeni-projektu>

<sup>47</sup> DOLEŽAL, Jan, Pavel MÁČHAL a Branislav LACKO. *Projektový management podle IPMA. 2.*, aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2012, s36

<sup>48</sup> [online]. [cit. 2014-06-22]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/metody-rizeni-projektu>

člen projektového týmu má rovněž vymezenou pravomoc a odpovědnost.<sup>49</sup> To považují, pro úspěšné řízení projektů financovaných z Evropských fondů, za velmi důležité.

### 2.3.3 Struktura řízení a důvěryhodnost

Neziskové organizace jsou často budovány s respektem k principu reciprocity, což se odráží i ve struktuře jejich orgánů, jejich kompetencí a vzájemných vazbách. Tato jejich struktura je odrazem organizačních cílů, vlastnických vztahů a rozdělení majetkových práv, ale také rozhodovacích procedur (Hyánek, 2011:21) Posílení principu reciprocity může oslabit problém působení černého pasažéra<sup>50</sup> spojený s kolektivní akcí. Schopnost organizace chovat se podle principu reciprocity je ale závislá na její důvěryhodnosti. Podle Hyánka je právě důvěra klíčovým tématem neziskového sektoru. Pokud transakce či vztah vyžadují důvěru, jedná se o prostředí, ve kterém existuje riziko, nejistota. Některé typy transakcí mohou proběhnout pouze při dosažení určité míry důvěry v protistranu (Hyánek, 2011:81). Například selhání transakcí založených na reciprocitě může mít příčinu v asymetrii informací a tím způsobenou nedůvěrou. K tomu může dojít, pokud například dárci není schopen sledovat dopady svých finančních prostředků. V tomto případě je tedy selhání podobné selhávání tržních vztahů. Podle Hyánka je ale důvěryhodnost důležitá i v případě, kdy se organizace snaží získat prostředky z veřejných zdrojů. Jak tedy organizační struktura a způsob řízení podporuje důvěryhodnost organizace u jejích klíčových partnerů?

Enjolras rozlišuje dva způsoby, jak lze tuto otázku zkoumat, rozděluje neziskové organizace na členské, typicky tedy sdružení a organizace řízené prostřednictvím správní rady, tedy například nadační subjekty, a nečlenské organizace. Tyto dva typy pak zkoumá odděleně. Tento přístup není univerzálně aplikovatelný a věnují se mu i další autoři, ale Enjolras používá srovnání s firmami a veřejnými institucemi, které je vhodné právě pro pochopení různých přístupů ke struktuře řízení. Konstatuje, že členské organizace obsahují vysoký stupeň demokratičnosti řízení, neboť hlavním rozhodujícím orgánem je valná členská hromada, teoreticky tedy mají rozhodující pravomoci všichni členové organizace.

---

<sup>49</sup> DĚDINA, J.: *Podnikové organizační struktury*. Victoria Publishing, Praha 1996.

<sup>50</sup> Problém černého pasažéra může nastat, pokud není možné omezit či kontrolovat spotřebu a využívání statku.

U organizací řízených správní radou identifikujeme buď mechanismus externího ustanovování správní rady, popř. také správní rady, které se samy obnovují a přetrvávají. Tyto dva typy samozřejmě vykazují vzájemné odlišnosti ve struktuře orgánů i způsobu řízení organizace (Hyánek, 2011:82).

Existuje několik různých typů struktury řízení. Liší se dle účelu organizace, typu vlastnictví, typu rozdělení vlastnických práv a nároku na část zisku. Dále podle způsobu jakým je stanovena rozhodovací pravomoc, implementované kontrolní mechanismy a pobídky vtělené do řídicích struktur (Enjolras, 2009). Účel organizace lze posoudit podle formálních cílů a výstupů organizace. Obecně lze říci, že hlavním cílem většiny firem je generování zisku, ale nemusí to platit vždy. Výjimku tvoří právě například neziskové organizace, které usilují o realizaci vzájemně či obecně prospěšných cílů. Tyto cíle mohou být různé, proto je vhodnější říci, že primárním cílem neziskové organizace nejsou ekonomické cíle. Weber (Weber, 1978) rozlišuje ekonomickou akci a ekonomicky orientovanou akci, která je primárně zaměřena na jiné cíle než je zisk, nicméně při jejich naplňování jsou v úvahu brány ekonomické okolnosti a ekonomická očekávání. Ekonomické akce tedy směřují k produkci a spotřebě statků a služeb, ekonomicky orientované akce sice směřují k cílům jiným, nicméně implikují produkci statků či služeb při naplňování těchto cílů. Podle Hyánka lze do této kategorie zařadit podstatný podíl aktivit neziskových organizací. Jako příklad uvádí poskytování služeb ve zdravotní a sociální oblasti, v kultuře či umění. Enjolras v této souvislosti uvádí, že na zisk orientovaná institucionální forma se svojí organizační a řídicí strukturou je efektivní v oblasti ekonomických aktivit, zatímco neziskové institucionální formy a jejich vnitřní struktura je vhodná pro realizaci ekonomicky orientovaných aktivit zahrnujících hodnotově orientované cíle a alokující zdroje na základě principu reciprocit. Hodnotové a nástrojové cíle se odlišují, jelikož cíle hodnotové nesměřují k realizaci zisku, ale k dosažení nepeněžních hodnot. Trh je schopen ocenit pouze to, co lze kvantifikovat, nebo ohodnotit finančně (Hyánek, 2011:81). To by mohl být problém právě pro důvěru poskytovatelů zdrojů, protože cena (jako finanční hodnota produktu či služby) má mimo jiné informační charakter, přenáší informaci o hodnotě a kvalitě produktu a umožňuje srovnání. Samozřejmě ne všechny cíle lze ohodnotit finančně a existují i jiné hodnoty, přesto může být právě tento fakt překážkou při získávání zdrojů.

Organizační formy se rozlišují také podle formy vlastnictví. Zatímco obchodní společnosti mají soukromé vlastnictví a organizace veřejného sektoru jsou vlastněné státem, tedy dle Hyánka jde o vlastnictví veřejné, u neziskových organizací jde obvykle o kolektivní formu vlastnictví. To způsobuje nejasnosti ohledně zodpovědnosti za dopady konání organizace. U členských organizací jako jsou občanská sdružení je kontrola vykonávána shromážděním všech členů, které také volí správní radu nebo podobný orgán. U nečlenských organizací, jako jsou nadace nebo obecně prospěšné společnosti, je kontrola založena na integritě a důvěře správní či dozorčí rady, ale také všech významných stakeholderů. Určitou zodpovědnost tedy přebírají statutární či výkonné orgány, například při nakládání s majetkem, ale u některých forem je problematická právní zodpovědnost, konkrétně u občanských sdružení<sup>51</sup> není jasné, kdo přebírá například dluhy při zániku sdružení. U firem za tyto důsledky zodpovídají vlastníci a ti jsou také plně závislí na výsledcích činnosti organizace, lze tedy předpokládat vyšší efektivitu organizace. U neziskových organizací k přerozdělování zisku nedochází, motivací ale může být veřejný prospěch či služba veřejnosti (Hyánek 2011).

Hausmann (1980) uvádí, že právě proto jsou neziskové organizace důvěryhodnější, než jejich ziskově orientované protějšky, v kontextu asymetrické informovanosti je proto pravděpodobné, že budou mít výhodu při poskytování tzv. trust goods a tím pádem budou dominantním poskytovatelem těchto statků a služeb. Hyánek ale upozorňuje, že podmínka nerozdělování zisku nezaručí sama o sobě to, že se neziskové organizace nemohou snažit úroveň zisku maximalizovat. Tato snaha může být samozřejmě vedena řadou jiných motivací, nikoliv pouze rozdělením zisku mezi příslušné podílníky, což je přehlížený fakt, jehož uznání zpochybňuje teze o důvěryhodnosti neziskových organizací. Řada autorů tuto podmínku považuje za zdroj selhání a neefektivnosti neziskových organizací. Nejedná se o podmínku samotnou, ale spíše o její další souvislosti. Hyánek uvádí příklad, že pokud jsou manažeři odměňováni bez vazby na výši dosahovaného zisku, tak nelze očekávat, že jejich aktivity budou vedeny snahou o efektivní jednání (Hyánek, 2011:85). U neziskových organizací na druhou stranu díky jejich charakteru nevzniká problém typický zejména pro velké firmy typu akciových společností, popsany ekonomickou teorií jako problém principála a agenta, kdy dochází k oddělení vlastnictví od přímého řízení a kontroly. U neziskových organizací dochází k podobnému efektu, kdy akcionáře nahradí stakeholdeři,

---

<sup>51</sup> Občanská sdružení nejsou ani zapsaná v Obchodním rejstříku.

kteří do organizace nevkládají vlastnický podíl, ale jiná aktiva, jako finance, čas, práci, či důvěru. Sami však mají na chod organizace velmi malý vliv (Hyánek 2011:85).

Proti neefektivnosti a selhání organizace existují mechanismy v řídicí struktuře neziskové organizace. Konkrétně se jedná o demokratické uspořádání organizace, systém vyrovnávacích závaží a systém kontroly.

Při demokratickém způsobu řízení je výkonný orgán volen shromážděním všech členů sdružení, kterým je také odpovědný, existuje zde přímá vazba. Může zde tedy existovat přímá kontrola členskou základnou, která tak má bezprostřední vliv na řízení organizace a může snadno rozpoznat odchýlení se manažerů od sdílených hodnot a dohodnutých cílů, a možnost trestu v podobě odvolání z pozice člena výkonného orgánu je tak velmi reálná. To, že je organizace de facto řízená svými vlastními členy a nikoliv vlastníky, může být zdrojem důvěryhodnosti v očích klientů či partnerů takové organizace, jak uvádí Hyánek (Hyánek. 2011:86). U členských organizací je tedy tento prvek zásadní pro získání důvěryhodnosti a tedy i zdrojů. Protože právě důvěryhodnost organizace často ovlivňuje chování potencionálních zdrojů, dárců a stakeholderů.

Tento koncept ale předpokládá aktivní participaci členů. Demokratický způsob řízení nemusí mít vždy zásadní vliv na fungování neziskové organizace, u řady z nich, zejména u těch větších nečlenských, najdeme podobné principy řízení jako u firmy zaměřené na zisk. Hyánek ale uvádí, že právě demokratický prvek řízení by neměl být přehlížen, zejména proto, abychom zjistili, kdy je aktivní participace řídicích členů pravděpodobná. Motivace řídicích pracovníků zde není dosahována pomocí rozdělování zisku, čili vnější, je tedy spíše vnitřní, hodnotová. Tato vnitřní motivace obvykle zabraňuje selhání v oblasti důvěryhodnosti. Dalším prvkem, který zabraňuje selhání řízení organizace, je dobrá pověst. Hyánek k tomu tématu píše: Zejména v oblastech<sup>52</sup>, kde je aplikováno řízení pomocí správní rady, jsou členové těchto orgánů nezřídka vybíráni z řad vážených osobností, které si své postavení vydobýli mimo danou organizaci. Málokdo chce se svojí dobrou pověstí hazardovat, proto můžeme u těchto lidí předpokládat vysokou míru snahy sloužit hodnotám a deklarovaným cílům dané neziskové organizace. A vzhledem k tomu, že jde v podstatě o funkce čestného, resp. dobrovolného charakteru, korupce penězi zde opět nepřípadá v úvahu (Hyánek, 2011:87).

---

<sup>52</sup> Mluvíme zde tedy zejména o nečlenských organizacích, jako jsou nadace.

Lze tedy shrnout, že rozličné harmonizační mechanismy, jako je demokratické řízení, systémy vyrovnávacích závaží a specifický typ motivací a pobídek mohou vyvažovat neefektivnost v řízení neziskových organizací a mohou být předpokladem k důvěryhodnosti organizace a mohou působit na chování organizace více než samotná podmínka nerozdělování zisku. Důvěryhodnost organizace lze samozřejmě posilovat i dalšími nástroji, jako je utváření mediálního obrazu pomocí Public Relations, ale to není předmětem této práce.

Dobře fungující principy řízení a kontroly uvnitř organizace podporují důvěryhodnost organizace, její schopnost zmírňovat možná selhání, ale také schopnost přitáhnout zdroje rozličného charakteru. Lze tedy říci, že adekvátní nástroje řízení a kontroly implementované do struktury neziskových organizací, jsou nejlepší zárukou důvěryhodnosti a efektivnosti (Enjolras, 2009). I proto se zdá, že veřejná politika, zaměřující se na jednostranné protěžování, podporu a zvýhodňování subjektů, podléhajících podmínce nerozdělování zisku, je politikou pochybenou, která jistě může mít dílčí dopady, která však není racionální, uzavírá Hyánek (Hyánek, 2011:88).

#### 2.3.4 Organizační izomorfismus

Autory této teorie jsou DiMaggio a Powell. Ve své studii z roku 1983 reagují na Weberovu práci z roku 1978, ve které uvádí, že byrokracie vytváří stabilní vnitřní prostředí organizace, ale neumí se přizpůsobovat vnějším změnám a podmínkám. Weber tento problém nazývá "železnou klec", která nedomnuje jen organizačním formám, ale také lidské iniciativě a nezávislosti. DiMaggio a Powell popisují změny, ke kterým dochází v organizacích v důsledku procesu, díky němuž se organizace vzájemně podobají. Jedná se o proces homogenizace. Právě tento proces vystihuje termín „izomorfismus“. Všeobecně je tedy izomorfismus chápán jako nátlakový proces, v rámci něhož je jedna jednotka nucena podobat se ostatním jednotkám, které se nacházejí ve stejném prostředí a podmínkách. (DiMaggio, Powell, 1983: 149) Charakteristiky organizace jsou pozměňovány, aby lépe odpovídaly charakteristice prostředí, protože jsou na okolním prostředí a vnějších zdrojích závislé. Organizační změnou je zde myšlena změna formální struktury, organizační kultury a cílů, programu nebo mise. Tyto změny nemusí vždy znamenat zvýšení efektivity.



DiMaggio a Powell, se nezabývali zkoumáním příčin těchto změn, ale popisují samotné procesy změny. (DiMaggio, Powell, 1983: 149)

Rozlišují dva druhy izomorfismu: **konkurenční a institucionální**. Konkurenční izomorfismus zdůrazňuje tržní konkurence schopnost a je relevantní pro oblasti, kde funguje volný a otevřený trh. Nepřináší ale úplný obraz moderních organizací, tuto oblast lépe vystihuje druhý typ, institucionální isomorfismus. Organizace si nekonkurují jen v oblasti zdrojů a zákazníků, ale také v oblasti politické moci a institucionální legitimacy, sociální a ekonomické kondici. (DiMaggio, Powell, 1983: 150)

DiMaggio a Powell (1983, 150-153) definují tři mechanismy, jejichž prostřednictvím dochází k institucionální izomorfismní změně, každý s vlastními příčinami:

První z nich je koercivní mechanismus. Dle DiMaggia a Powella (DiMaggio, Powell, 1983: 150) vyplývá z politického vlivu a problému legitimitnosti. Příčinou je jak formální, tak neformální nátlak na organizace ze strany organizací, na kterých je závislá, a kulturní očekávání společnosti, ve kterých organizace působí. Takový nátlak může být chápán jako moc, přesvědčování, nebo výzva připojit se na základě vzájemné dohody. V některých případech může být organizační změna přímou odpovědí na nařízení vlády. U organizací občanské společnosti, které jsou založeny jako dobrovolné a neformální, často dochází, v rámci koercivního izomorfismu, k tomu, že se pod nátlakem prostředí přemění na vysoce byrokratizované a profesionalizované subjekty. Musí vytvořit organizační struktury, aby dosáhly na zdroje od strukturálně a hierarchicky organizovaných donorů. Potřeba ustanovit odpovědné osoby ve formálně definovaných rolích, které budou schopné jednat se strukturálně uspořádanou organizací je stálou překážkou v řízení egalitárních nebo kolektivistických organizačních forem. (DiMaggio, Powell, 1983: 151)

Druhým procesem je mimetismus. Ten vychází z nejistoty prostředí, nejasnosti cílů, nebo nepochopení fungování organizačních principů. To vše může vést organizace k napodobování modelu jiných organizací, které jsou v jejich pohledu úspěšné. DiMaggio a Powell používají termín "modelování", ten je podle nich odpovědí na nejistotu. Modely mohou být šířeny i nevědomě prostřednictvím přestupu zaměstnanců nebo zamýšleně organizacemi, jako jsou poradenské firmy nebo obchodní komory. Homogenita organizační struktury je do značné míry také způsobena tím, že velké firmy nemají moc typů modelů, ze kterých by si mohly vybírat, protože velká základna zákazníků i zaměstnanců vyžaduje podobné služby a programy, které nabízejí ostatní organizace.

Podle Anheiera (2005) se tento typ izomorfismu vztahuje i na organizace občanské společnosti. Ty vzhledem k téměř permanentní finanční nejistotě začnou využívat obchodních technik a provozovat ziskové aktivity.

**3. Normativní:** třetí druh izomorfismu je úzce spjat s profesionalizací. Profesionálové

v organizacích se řídí normami a standardy, což v důsledku formuje chování organizace jako celku. Podobná pravidla, omezení či etické kodexy mají za následek například to, že organizace nabízejí stejné služby jako ty konkurenční bez ohledu na to, o jaký typ organizace se jedná.

DiMaggio a Powell (DiMaggio, Powell, 1983: 153) zdůrazňují, že každý z izomorfních procesů může probíhat bez toho, aby měla organizace nějaký důkaz, že se zvýšila vnitřní efektivita organizace. Organizační změna a podobnost s jinými organizacemi v jejich oblasti ale přináší výhody ve formě lepšího jednání s jinými organizacemi, zvýšením atraktivity pro potenciální zaměstnance a také ve zvýšení prestiže a legitimity. Lépe se také vejdou do administrativních kategorií pro získání veřejných nebo soukromých grantů a zakázek.

Dále uvádějí několik možných hypotéz, které se týkají předpovědi oblasti nejvíce podléhající homogenizaci ve struktuře, procesech a chování. Pro téma této práce je nejzajímavější hypotéza: "Čím větší je rozsah závislosti organizace na jednom (nebo několika stejných) zdrojích životně důležitých prostředků, tím je větší úroveň izomorfismu." (DiMaggio, Powell, 1983: 155). Soustředění zdrojů v jedné oblasti způsobuje homogenizaci organizací z důvodu stejného tlaku ze strany poskytovatele zdrojů. DiMaggio a Powell dále uvádějí, že tato hypotéza koresponduje s názorem ekologů, že počet organizačních forem je determinován přístupností zdrojů a podmínkami, za kterých jsou zdroje dostupné.

V případě této studie se jedná o zdroje finanční. Tato hypotéza jasně koresponduje s výzkumnou otázkou.

### 2.3.5 Evropeizace

Neziskových organizací, které čerpají dotace z EU, se týká také proces Evropeizace. Můžeme se také ptát, zda tento proces ovlivňuje všechny organizace, které jsou součástí

EU. Tomuto tématu se věnují jiné práce a obecně lze říci, že do jisté míry tento vliv vnějšího prostředí dopadá na všechny organizace, které třeba jen uvažují o využití dotací z EU nebo o zapojení do některého z projektů.

Jak Evropeizace ovlivňuje organizace? Europeizací se zde myslí efekty členství v EU na domácí politiky, politický proces a institucionální strukturu, tj. efekty členství na policies, politics a polities členských států. Podle Franka Schimmelfenniga se proto studium evropeizace zabývá „dopadem politických výstupů a institucí na evropské úrovni na domácí politické instituce (polities), politický proces (politics) a politiky (policies)“ (Schimmelfennig 2002: 4).<sup>53</sup>

## 2.4 Kultura organizace

Firemní kultura patří mezi základní kameny každé organizace. Mezi ně se řadí také strategie a marketing, schopnosti a dovednosti lidí a vnitřní procesy (například výše zmíněná organizační struktura). Firemní kultura je ovlivňována všemi těmito faktory. Jedná se vlastně o skutečné chování lidí v organizaci. Strategie může plánovat jisté postupy, ale lidé uvnitř organizace je nemusí vždy dodržovat. S podobným jevem pracuje také teorie selhání byrokracie. Organizace by měly tuto firemní kulturu sledovat a případně měnit k dosahování lepších výsledků.<sup>54</sup>

Projevy kultury jsou symboly, viditelné a vědomě ovlivnitelné; pravidla jednání (částečně vědomé a částečně ovlivnitelné); základní životní představy (nevědomé, neviditelné, spontánní).

Význam kultury je vytvářet a udržovat systém hodnot a rozvíjet kulturu organizace. Vyžaduje aktivitu jak od vedení, tak od členů organizace. Toto úsilí se však vyplatí, neboť význam kultury pro jedince organizaci je nemalý. Přínos lze shrnout do následujících bodů:<sup>55</sup>

1. kultura sjednocuje a koordinuje jednání jedinců i skupin
2. umožňuje lidem pochopit smysl a cíle činnosti organizace

---

<sup>53</sup> [online]. [cit. 2014-06-22]. Dostupné z: <http://socstudia.fss.muni.cz/dokumenty/080303154927.pdf>

<sup>54</sup> [online]. [cit. 2014-06-22]. Dostupné z: <http://blog.tcbs.cz/cs/co-je-kultura-organizace-firemni-kultura/>

<sup>55</sup> [online]. [cit. 2014-06-22]. Dostupné z: <http://granty.vrsers.cz/socialnisluzby/wp-content/uploads/2010/11/Management-a-marketing-pro-neziskov%C3%A9-organizace.pdf>

3. je významným činitelem motivace jedinců
4. ovlivňuje formování osobnosti členů organizace

Etické kodexy mohou být vytvářeny na různých úrovních, a to úroveň jednotlivce (osobní etický kodex), úroveň organizace, úroveň profese (profesní kodexy např. pro lékaře, poradce, advokáty, učitele, inženýry, manažery, sociální pracovníky atd.), úroveň asociací, korporací atd. Pro cíle a poslání neziskových organizací je dodržování etického kodexu obzvláště důležité, protože obvykle jednájí v zájmu veřejného (či vzájemného prospěchu), zejména při čerpání financí z veřejných zdrojů.



56

## 2.5 Strategické plánování

Jak, ale organizace pozná, zda se ve vnějším prostředí odehrávají změny, které mohou ovlivnit její fungování? Neziskové organizace mohou využívat nástroje, které využívá i ziskový sektor. Existuje mnoho různých nástrojů, které analyzují okolní prostředí. Tyto nástroje jsou součástí strategického plánování.

<sup>56</sup> Převzato z <http://blog.tcbs.cz/cs/co-je-kultura-organizace-firemni-kultura/>

Strategické plánování je proces, který napomáhá k dlouhodobé udržitelnosti neziskové organizace. Vychází se současného stavu, který analyzuje a stanoví cíl, ke kterému má organizace dospět pomocí strategického plánu. Tento plán popisuje jednotlivé kroky a krátkodobé cíle, které je potřeba splnit, aby se dosáhlo cílového stavu. Strategický plán se provádí pouze na několik let dopředu, obvykle na dva až tři roky. V kontextu předchozích teorií můžou neziskové organizace využívat strategické plánování, například v případě změn vnějšího prostředí - jako je změna politických podmínek, ztráta zdrojů apod. Používá se i při změně vnitřních podmínek, např. při změně organizační struktury.

Analýz, které se při strategickém plánování používají, je velké množství, níže uvádím několik nejběžnějších.<sup>57</sup>

STEEP analýza analyzuje jednotlivé části vnějšího prostředí, které ovlivňuje organizaci. Hodnotí se míra vlivu společenských, technických, ekonomických, environmentálních a politických faktorů na existenci organizace a její fungování. Cílem je zjistit, jaké vnější faktory mají významný vliv na organizaci a přitom je samotná organizace nemůže ovlivnit.

SWAT analýza je jednou ze základních analýz a pomocí výstupů z této analýzy lze určit základní strategické směry pro další rozvoj organizace. Mimo vnějšího prostředí se zaměřuje i na vnitřní prostředí. Skládá se ze čtyř částí<sup>58</sup>. Analyzuje vnitřní prostředí organizace a hledají se silné a slabé stránky. Poté se analyzuje vnější prostředí a definují se případné příležitosti a hrozby.

Analýza konkurence má za cíl sebrat a analyzovat data, týkající se přímých a nepřímých konkurentů, zejména v oblasti čerpání stejných zdrojů nebo zabývajících se stejnou činností. Analýza může přinést informace o tom, jak se vypořádat s konkurencí a také s kým případně spolupracovat.

Analýza zainteresovaných skupin se zabývá analýzou stakeholderů včetně cílových skupin a podporovatelů, resp. jaký má organizace pro tyto skupiny význam, ať už pozitivní nebo negativní. Posuzuje se také jejich vliv na organizace. Cílem je určit jak s jednotlivými

---

<sup>57</sup> ŠEDIVÝ, Marek a Olga MEDLÍKOVÁ. *Úspěšná nezisková organizace. 2.*, aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2011, 155 s. Management (Grada). ISBN 978-80-247-4041-6.

<sup>58</sup> Tyto čtyři části se v angličtině nazývají strength, weakness, opportunities a threats.

skupinami pracovat, koho informovat, zapojit do chodu organizace, nebo s kým spolupracovat.

Analýza rizik slouží k posouzení vlivu jednotlivých rizik na chod organizace, jak napovídá název. Jde o podobný nástroj jako předchozí analýza. Nejprve se zhodnotí všechna rizika a poté se určuje, s jakou pravděpodobností můžou nastat a jaký je vliv konkrétního rizika na chod organizace. Cílem je posoudit budoucí postup organizace, vzhledem k míře pravděpodobnosti a vlivu jednotlivých rizik.(Šedivý, Medlíková, 2011:30)

### 3. Praktická část

V první části práce jsem se zabývala teorií vtahující se k organizacím obecně, nyní budu tyto teorie více konkretizovat ve vztahu k organizačním změnám v organizacích občanské společnosti.

Jak jsem již uvedla v úvodu, všechny organizace se musí přizpůsobovat změnám vnitřních a zejména vnějších podmínek, aby byly konkurenceschopné a tím pádem i životaschopné. Organizace občanské společnosti, které jsou závislé na vnějších zdrojích, jako je příjem dotací, se musí adaptovat lépe než organizace, které mají zdroje vlastní. Tato hypotéza byla potvrzena například ve studii „ Dopady čerpání fondů Evropské unie na změny v organizační struktuře nestátních neziskových organizací“.<sup>59</sup>

V této výzkumné zprávě se poukazuje na to, že většina organizací, které čerpaly dotace, měla problémy zejména se zvládnutím administrace a byrokratických podmínek. Často organizace musela rozšířit svou organizační strukturu a vyčlenit zaměstnance, kteří měli na starosti pouze administraci spojenou s dotacemi. Dochází také k profesionalizaci, protože pokud organizace nemá prostředky na najmutí externího spolupracovníka, musí se stát expertem na dotace stávající zaměstnanec.

---

<sup>59</sup> JANOUŠKOVÁ, Miroslava, Simona ŠKARABELOVÁ a Michal VESELÝ. Dopady čerpání fondů Evropské unie na změny v organizační struktuře nestátních neziskových organizací. Brno: Společnost pro studium neziskového sektoru, Brno: Společnost pro studium neziskového sektoru, 2008

### 3.1 Požadavky Evropských fondů

Pokud mluvíme o změnách obecně, tak předpokládáme, že probíhají u již zavedené organizace, ale změna může začít již při samotném založení organizace. Je rozdíl, pokud se organizace zakládá s vědomím, že chce své prostředky získávat z dotací, nebo chce prostředky získávat jiným způsobem (např. vlastní činností). Existují různé typy organizací, které jsem uváděla již v předchozí části a všechny mají své výhody i nevýhody, ve spojitosti s čerpáním dotací z Evropské unie. Nyní se na tyto aspekty podívám blíže.

Fondy Evropské Unie mají velmi striktní požadavky na organizace, jak jsme uvedla výše, kterými se musí organizace podřídit. Proto je lepší na toto myslet už při zakládání organizace. Důležitý je i samotný typ organizace. Některé typy nejsou vhodnými příjemci dotací, kvůli jejich právní formě. Jedná se zejména o občanská sdružení, která nemají jasně danou právní odpovědnost. V Novém občanském zákoníku, který nově pohlíží na občanská sdružení jako na spolky, se situace změnila.

S účinností od 1. 1. 2014 došlo ke zrušení zákona č. 83/1990 Sb., o sdružování občanů, ve znění p.p, a k přesunu právní úpravy občanských sdružení (resp. spolků) do nového občanského zákoníku (89/2012 Sb.). Původní občanský zákoník nedefinoval občanská sdružení zcela přesně. Chyběla v něm nejenom podpůrná ustanovení pro jejich vnitřní organizaci, základní vymezení členských práv či zásady jejich správy, ale také ustanovení, která by zajišťovala alespoň minimální míru transparentnosti. Namísto běžného veřejného rejstříku (jako je např. obchodní rejstřík) byla tak občanská sdružení zapisována pouze do seznamu občanských sdružení, ve kterém byly veřejnosti k dispozici jen zcela minimální informace. Celkově se tak občanská sdružení nedala považovat za dostatečně transparentní a důvěryhodné pro potencionální partnery ve všech oblastech.<sup>60</sup>

NOZ se spolu s dalšími předpisy snaží tyto nedostatky napravit, což s sebou pochopitelně přináší i vyšší nároky na rozsah právní úpravy (Forst, 2013). Precizněji jsou například stanoveny zásady fungování spolků (např. nediskriminace – § 212), jejich účelové vymezení (§ 217) či vnitřní organizace (§ 243 a násl.). Důkladnější pravidla se

---

<sup>60</sup> FORST, Adam. „Transformace“ občanských sdružení na spolky dle nového občanského zákoníku. 2013 [online]. [cit. 2014-06-15]. Dostupné z: <http://obcanskyzakonik.justice.cz/infocentrum/media/transformace-obcanskych-sdruzeni-na-spolky-dle-noveho-obcanskeho-zakoniku/>

zavádí i pro tzv. organizační jednotky s odvozenou právní způsobilostí. NOZ je nově označuje jako pobočné spolky a stanovuje základní náležitosti jejich vzniku a fungování (viz § 228 a násl.). K 1. 1. 2014 měl vzniknout i veřejný rejstřík spolků, který povedou rejstříkové soudy a který bude fungovat na obdobném principu jako např. dnes obchodní rejstřík (včetně možnosti nahlížení skrze webovou aplikaci obchodní rejstřík). Díky tomu se bude možné seznámit nejenom s aktuálními členy statutárního orgánu, ale také se stanovami spolku, zřízenými pobočnými spolky apod. (Forst, 2013).

### **3.1.1 Dopad NOZ na výzvy vyhlášené v současném programovém období v letech 2014 a 2015 a v novém programovém období <sup>61</sup>**

Na portálu [www.esfc.cz](http://www.esfc.cz), jehož zřizovatelem je Ministerstvo práce a sociálních věcí, se potvrzuje, že výzvy vyhlášené od roku 2014 budou muset být samozřejmě zaměřeny na nové typy příjemců. Žadatelé se tedy budou muset transformovat do jednoho z nových typů organizací.

Netransformovaná občanská sdružení budou ze zákona považována za spolky, takže nevznikne problém s jejich podporou u výzev zaměřených obecně na spolky.<sup>62</sup>

Dalšími možnými žadateli budou nadace a nadační fondy (právní úprava již podle NOZ). Novým typem subjektu, který přichází v úvahu jako žadatel, pak je „ústav“ („určitá kombinace korporace a fundací v oblasti zajišťování veřejného zájmu). Specifická situace bude existovat např. v případě zájmových sdružení právnických osob či obecně prospěšných společností, které se budou i nadále řídit původními předpisy (starý OZ, resp. zákon o o.p.s.), i když se také mohou transformovat na spolky, ústavy, nadace nebo nadační fondy. U odborů a svazů zaměstnavatelů pak platí NOZ, ale pouze přiměřeně, jen

---

<sup>61</sup> Občanská sdružení v projektech OP LZZ. [online]. [cit. 2014-06-15]. Dostupné z: [http://www.esfcr.cz/file/8781\\_1\\_1/](http://www.esfcr.cz/file/8781_1_1/)

<sup>62</sup> Občanská sdružení v projektech OP LZZ. [online]. [cit. 2014-06-15]. Dostupné z: [http://www.esfcr.cz/file/8781\\_1\\_1/](http://www.esfcr.cz/file/8781_1_1/)



v tom rozsahu, v jakém to neodporuje jejich povaze zástupců zaměstnanců a zaměstnavatelů podle mezinárodních smluv.<sup>63</sup>

V rámci nového Operačního Programu Zaměstnanost pro období 2014-2020 jsou například mezi příjemce zařazeny organizace definované následovně<sup>64</sup>:

- spolky dle zákona č. 89/2012 Sb. občanský zákoník - s poznámkou, že občanská sdružení, vzniklá podle zákona č. 83/1990 Sb., o sdružování občanů, ve znění pozdějších předpisů, se od 1. 1. 2014 považují za spolky.
- obecně prospěšné společnosti zřízené podle zákona č. 248/1995 Sb., o obecně prospěšných společnostech, ve znění pozdějších předpisů;
- ústavy dle zákona č. 89/2012 Sb. občanský zákoník;

Tyto typy organizací tedy lze považovat za vhodné pro žadatele v rámci nových výzev operačních programů.

Pro každého žadatele musí zároveň platit, že splňuje podmínky OP LZZ<sup>65</sup> i všechna stanovená pravidla pro realizaci projektů podporovaných z OP LZZ a také oprávněnost žadatele. V Příručce pro žadatele o finanční podporu z OP LZZ, která je součástí tzv. Desatera OP LZZ<sup>66</sup> se v části týkající se oprávněnosti žadatele mimo jiné uvádí, že žadatel musí prokázat schopnost zvládat rozsáhlejší činnosti, odpovídající velikosti projektu, na který je finanční podpora požadována. To zahrnuje stručnou charakteristiku organizace, ale také zkušenosti žadatele v oblasti zaměření projektu a složení realizačního týmu.

### 3.1.2 Požadavky na organizační strukturu a profesionalizaci

Z výše uvedeného je patrné, že důležitý je nejen samotný typ organizace, ale také organizační struktura a profesionalizace. Právě požadavek oprávněnosti žadatele mohl znevýhodnit občanská sdružení, která nebyla stejně důvěryhodná jako ostatní typy organizací. Nová úprava NOZ by měla pomoci tuto nevýhodu odstranit. Proto lze v

<sup>63</sup> Občanská sdružení v projektech OP LZZ. [online]. [cit. 2014-06-15]. Dostupné z: [http://www.esfcr.cz/file/8781\\_1\\_1/](http://www.esfcr.cz/file/8781_1_1/)

<sup>64</sup> Výzva D8, Online, dostupné z: <http://www.esfcr.cz/file/8920/>

<sup>65</sup> Operační program Lidské zdroje a zaměstnanost

<sup>66</sup> dostupného na [www.esfcr.cz](http://www.esfcr.cz)

současné době žadatelům doporučit všechny typy neziskových organizací. Samozřejmě stále se jednotlivé projekty posuzují individuálně, proto nelze jednoznačně říci, který typ je nejvhodnější, ale jistá míra transparentnosti je vždy výhodou.

Když se podíváme podrobněji na jednotlivé požadavky OP LZZ<sup>67</sup>, tak vidíme, že vedle charakteristiky organizace je nutné prokázat také zkušenosti žadatele v oblasti zaměření projektu. Zde tedy musí probíhat určitý proces profesionalizace. Dle teorie popsané v předchozí části textu můžeme identifikovat jednak proces nahrazování dobrovolné práce prací placenou a také zároveň proces, v rámci kterého určitá zaměstnání získávají charakter akademické profese.

### 3.1.3 Profesionalizace

Na pojem profesionalizace můžeme nahlížet z několika pohledů. Ve své stati<sup>68</sup> uvádí Šťovíčková dělení na 4 různé pohledy. Nejčastěji se o tomto pojmu hovoří v odborné sociologické literatuře v kontextu označování procesů, které vedou k formování profesí. Jedná se o proces, v rámci kterého určitá zaměstnání získávají charakter akademické profese. Vstup do takovéhoho profesního pole je podmíněn relevantním expertním věděním, které je možné získat jen v rámci specializovaných vzdělávacích institucí a které je symbolizováno odpovídajícím titulem (Siegrist, 1990).

Někteří autoři spojují proces profesionalizace s ustanovováním určitého rámce vědění a dělby práce. Tento pohled se nejvíce vztahuje k organizačním změnám v neziskové organizaci. Profesionalizace, uvádí Seippell (2002: 262), v tomto smyslu „implikuje, že jedna skupina je schopna využívat exkluzivně své vědění a vzdělání k řešení specifických sociálních problémů, které společnost chce řešit“. Tato skupina – profesionálové – získává na základě tohoto svého vědění autonomii a monopol na řešení určitých problémů. Laik se tak stává závislým na profesionálovi (expertovi), který má monopol na řešení daného problému.

Třetí možný přístup, který se dle Siegrista (Siegrist, 1990) objevuje v odborné literatuře, označuje „profesionalizací proces“, kdy se jedinci snaží získat vyšší sociální a ekonomický status, a to formou monopolizace zaměstnaneckých příležitostí a funkcí. V

---

<sup>67</sup> Více na [www.esfcr.cz](http://www.esfcr.cz)

<sup>68</sup> Jantulová-Šťovíčková, Magdaléna (2005): Analýza procesu profesionalizace v občanském sektoru očima jeho aktérů. In: Sociální studia. Fakulta sociálních studií Masarykovy univerzity v Brně, 1/2005

rámci profesionalizace, uvádí Seippell (2002), dochází k distribuci rolí a k uspořádání vztahů moci a autority mezi profesionály (experty) a laiky vzhledem k sociálnímu statusu, který je odvozován od speciálního vědění.

Za čtvrté, uvádí Šťovíčková (Šťovíčková 2005:1) můžeme nahlížet na proces profesionalizace z perspektivy sociologie organizace.

V rámci procesu profesionalizace dochází k rozvoji specifického typu kolektivního vědomí organizace, a také ke kolektivní reprezentaci zájmů a společných strategií. Škálu profesionálních praktik, norem a hodnot určují a dodržování výše uvedených u svých členů také kontrolují samotné profesní asociace, které také usilují o uznání těchto norem a praktik jinými sociálními skupinami.

Jak je patrné z tohoto krátkého přehledu, termín „profesionalizace“ je používán pro označení různých typů procesů, které vedou k rozvoji profesí. Jedná se především o procesy spojené se vzděláváním, dělbou práce, oblastí politické a sociální moci. Společné pro všechny tyto procesy však je, že zvyšují kulturní, sociální a ekonomický status aktérů a také jejich sociologicko-politickou moc. Všechny tyto procesy jsou ovlivňovány profesními strategiemi, které slouží jako návod pro specifickou formu jednání a aktivit (Siegrist, 1990).

Pro pochopení procesu profesionalizace a jeho konsekvencí v oblasti neziskového sektoru je třeba jmenovat ještě jeden relevantní koncept. Na základě sociologicko-ekonomické povahy neziskového sektoru je možno profesionalizaci označit také proces nahrazování dobrovolné práce prací placenou (Horch, 1994: 223).

Hartmann-Tews (in Sieppel 2002) na základě svého výzkumu uvádí tři fáze, ze kterých proces profesionalizace sestává. První z nich se vztahuje k potenciálu pro profesionalizaci, druhá se pojí s formováním pravidel a norem a třetí je fází stabilizace.

Potenciál pro profesionalizaci vychází z rozvoje expertní kultury a rozšiřování hodnot a norem této expertní kultury ve společnosti. Převládá přesvědčení, že určitý problém může být řešen jen tím, kdo má specifické, formalizované vědění.

V neziskových organizacích, které reagují na vlivy prostředí, ve kterém působí, se institucionalizuje režim vědění, související s určitými rolemi a postupně vznikají pracovní pozice, jejichž vykonávání je podmíněno určeným specifickým věděním. Požadováno je vědění, které je možné získat formou speciálního vzdělání, které musí být doplněno

určitou praxí a zkušenostmi. O jaké vědění půjde a které role budou podmíněny expertním věděním, je určováno těmi, kteří dané vědění mají.<sup>69</sup>

Institucionalizované strategie jednání zpětně ovlivňují povahu a způsob jednání jedinců v neziskových organizacích. Dochází ke specializaci, formalizaci jednotlivých rolí a hierarchizaci struktury. Profesionální práce se monopolizuje (tj. fungování organizace se stává závislým na lidech se specifickým věděním) a diferencuje se ve vztahu k dobrovolnické práci.

Na druhé straně profesionalizace zvyšuje autonomii organizace a pozitivně ovlivňuje její efektivitu. Je to cesta, jak se neziskové organizace mohou stát partnery pro stát a trh v době, kdy je expertní vědění považováno za významné.<sup>70</sup>

Profesionalizaci provází také změna organizační struktury či její ustanovení, pokud organizace žádnou neměla. Při založení je dobré stanovit jednotlivé části struktury dopředu a rozdělit rovnou odpovědnosti za konkrétní činnosti organizace. Do projektových žádostí je nutné uvést složení realizačního týmu, jak jsem zmiňovala výše. U zavedených organizací se dle výzkumu CVNS<sup>71</sup> organizační struktura organizací žádajících o dotace z EU měnila nejčastěji v souvislosti s pravomocemi a pracovní náplní zaměstnanců. Ve většině organizací byla jasněji a konkrétněji vymezena odpovědnost, kompetence a náplň pracovních pozic.

K dovednostem výzkum uvádí: Koordinace a řízení projektů vyžadují specifické dovednosti, což vedlo k tomu, že pracovníci museli rozšířit svou kvalifikaci právě o tyto oblasti. „Vznikla nutnost vytvoření týmu lidí, kteří o projektu rozhodují a zabývají se pouze projekty. Ti, co se věnovali čistě právní práci, se teď věnují tady tomu.“ Projekty kladou zvýšené nároky nejen na kvalifikaci, ale i na flexibilitu pracovníků. Změny se promítly i do způsobu řízení, které se v některých případech změnilo na vícestupňové. Nastala tedy „větší kooperace mezi pobočkou a centrem, větší koordinace aktivit“.

---

<sup>69</sup> Jantulová-Šťovíčková, Magdaléna (2005): Analýza procesu profesionalizace v občanském sektoru očima jeho aktérů. In: Sociální studia. Fakulta sociálních studií Masarykovy univerzity v Brně, 1/2005

<sup>70</sup> JANTULOVÁ-Šťovíčková, Magdaléna (2005): Analýza procesu profesionalizace v občanském sektoru očima jeho aktérů. In: Sociální studia. Fakulta sociálních studií Masarykovy univerzity v Brně, 1/2005

<sup>71</sup> JANOUŠKOVÁ, Miroslava, Simona ŠKARABELOVÁ a Michal VESELÝ. Dopady čerpání fondů Evropské unie na změny v organizační struktuře nestátních neziskových organizací. Brno: Společnost pro studium neziskového sektoru, 2008

Změnila se schémata organizační struktury, což souvisí se vznikem nových pracovních pozic ve vedoucích funkcích i v realizaci projektů. Vznikly nové organizační jednotky.<sup>72</sup>

### 3.1.4 Nově vytvořené pracovní pozice

Studie shrnuje, že projekty z evropských fondů umožnily většině organizací přijmout nové zaměstnance na různé pozice (viz tabulka níže). Nejčastěji jsou přijímáni pracovníci, kteří se zabývají realizací projektů a koordinátoři projektů. Rozšířila se též spolupráce s externími pracovníky.

Značnou část kapacit organizace zabírá administrativa a administrace projektů. Šest respondentů studie uvádí přijetí administrativních pracovníků. Je pravděpodobné, že v organizacích se administrativou zabývají nejen tyto pracovníci, ale i další, jejichž kvalifikace se musela rozšířit na tuto oblast.

**Tabulka Pozice nově přijatých zaměstnanců<sup>73</sup>**

Pozice nového pracovníka	Počet odpovědí
Realizátor projektu	25
Koordinátor projektu	20
Ekonom, účetní	9
Administrativní podpora	6
Fundraiser	2
Technická podpora (správci, grafici, informatici)	2

Pozice fundraisera je pro fungování organizace velmi důležitá. Fundraising je totiž neoddělitelně spjat s profesionalizací neziskových organizací. Fundraisera lze najít v organizacích, které zaměstnávají více než 5 pracovníků a které získaly z fondů EU více než jeden milion korun.<sup>74</sup> V organizacích, kde neexistuje oficiální pozice fundraisera, tuto činnost zastávají různí zaměstnanci v rámci svého pracovního úvazku. Nejčastěji jsou to

<sup>72</sup> Ve zkoumaných organizacích došlo i k dalším změnám, které se netýkají přímo organizační struktury. Některé přešly na podvojný účetnictví (což může však souviset také s novým zákonem o účetnictví, jak se ve studii uvádí). Organizace se začaly zabývat novými odvětvími a rozšířily své aktivity i provoz.

<sup>73</sup> Převzato ze: JANOUŠKOVÁ, Miroslava, Simona ŠKARABELOVÁ a Michal VESELÝ. Dopady čerpání fondů Evropské unie na změny v organizační struktuře nestátních neziskových organizací. Brno: Společnost pro studium neziskového sektoru, 2008

<sup>74</sup> JANOUŠKOVÁ, Miroslava, Simona ŠKARABELOVÁ a Michal VESELÝ. Dopady čerpání fondů Evropské unie na změny v organizační struktuře nestátních neziskových organizací. Brno: Společnost pro studium neziskového sektoru, 2008

manageri a koordinátoři projektů. V některých případech se fundraisingem, dle slov respondentů, zabývají všichni pracovníci, jedná se tedy o kolektivní aktivitu. Dále se na vyhledávání zdrojů podílejí ekonomové, účetní, dobrovolníci, stážisté a realizátoři projektů.<sup>75</sup> V těchto případech je ale otázka, nakolik je fundraising efektivní, pokud se mu nevěnuje zaměstnanec na plný úvazek. Organizace může mít ale zisky také například z vedlejší činnosti, pak by pozice fundraisera nebyla nutná.

### 3.1.5 Přínosy projektů pro organizace

Dle studie CVNS a dalších přinesly projekty z grantů Evropské unie řadu přínosů. Jsou významným zdrojem, který měl vliv na celkové financování organizace: „Změnilo se financování neziskové organizace. Evropské fondy se stávají pevnou součástí rozpočtu. Předtím bráno jako finance navíc, teď je s nimi počítáno i do budoucna.“<sup>76</sup>

Dalším přínosem je personální rozvoj organizace a zvyšování kvalifikace pracovníků. Organizace přijaly nové zaměstnance. „Významné změny nastaly v oblasti řízení, organizační struktury, strategického plánování, koordinace aktivit, vnitřní komunikace, koncepčních činností a delegace kompetencí. Dochází k profesionalizaci vedení neziskových organizací. V organizacích vznikají nové organizační články a mění se projektové vedení:“

Z této studie vyplývá, že největší změny v organizaci se udály v oblasti profesionalizace a organizační struktury. Neziskové organizace pochopily potřebu profesionalizace. Evropské fondy jim usnadnily přechod od výlučně dobrovolnické činnosti k profesionálně vedeným aktivitám:<sup>77</sup> „Do realizace projektů jsme pracovali jen na bázi dobrovolníků, bez zaměstnanců. Více jsme se zaměřili na získávání finančních prostředků z dalších zdrojů (nadace, fondy, sponzoring).“ „Zprofesionalizování dobrovolnických aktivit, možnost dalšího rozvoje našich aktivit, který by nebyl možný bez zdrojů z evropských fondů. Nastává formalizace aktivit, nutností je přijímání standardů kvality. „Mění se struktura organizace v souvislosti s realizovaným strategickým plánováním organizace s důrazem na standardy kvality a evropské standardy

<sup>75</sup> JANOUŠKOVÁ, Miroslava, Simona ŠKARABELOVÁ a Michal VESELÝ. Dopady čerpání fondů Evropské unie na změny v organizační struktury nestátních neziskových organizací. Brno: Společnost pro studium neziskového sektoru, 2008

<sup>76</sup> Tamtéž, str. 12

<sup>77</sup> Tamtéž, str. 12

poskytovaných služeb.“ „Nutnost rozdělení kompetencí a vytvoření nových interních směrnic.“<sup>78</sup>

## 4. Metodologická část

V této kapitole bych ráda prezentovala výše uvedené teorie a poznatky na příkladu dobré praxe a také vysvětlila, proč jsem zvolila tuto formu, spolu s případovou studií a jaké jsem použila výzkumné metody při sběru dat a jejich analýze. Zároveň objasním, jak jsem postupovala při výběru případu.

### 4.1 Příklad dobré praxe

Teoretické poznatky jsem se rozhodla demonstrovat na příkladu dobré praxe. V následující části se zaměřím na definování tohoto přístupu a vymezím, jakých způsobem ho budu využívat v této práci. Výzkum dobré praxe nemá v dostupné literatuře jasně vymezenou terminologii a v podstatě neexistuje shoda v tom, co to vlastně Výzkum dobré praxe je a jak má být správně prováděn.<sup>79</sup> Proto se nyní budu zabývat srovnáním několika přístupů.

Dobrá praxe obecně ukazuje, jak realizovat změnu a zlepšit fungování organizací či nějakého společenského systému, vyhledává a sděluje a podporuje zavádění praktik, které se zdají být fungující a úspěšné někde jinde.<sup>80</sup> Jedná se o příklad toho, co už skutečně bylo či je realizováno a opravdu se osvědčilo někde jinde. Podle tohoto přístupu je třeba především pečlivě studovat a rozšiřovat „to, co funguje“ („what works“), spíše než formulovat zatím nikde nerealizované cíle a cesty k jejich dosahování. Podle Overmana a

---

<sup>78</sup> JANOUŠKOVÁ, Miroslava, Simona ŠKARABELOVÁ a Michal VESELÝ. Dopady čerpání fondů Evropské unie na změny v organizační struktuře nestátních neziskových organizací. Brno: Společnost pro studium neziskového sektoru, 2008, str. 12

<sup>79</sup> VESELÝ, Arnošt. TEORETICKÉ A METODOLOGICKÉ ZÁKLADY „VÝZKUMU“ DOBRÉ PRAXE. Dostupné z: [www.csvs.cz/aula/clanky/2010-3\\_clanek\\_vesely.pdf](http://www.csvs.cz/aula/clanky/2010-3_clanek_vesely.pdf)

<sup>80</sup> VESELÝ, Arnošt. TEORETICKÉ A METODOLOGICKÉ ZÁKLADY „VÝZKUMU“ DOBRÉ PRAXE. Dostupné z: [www.csvs.cz/aula/clanky/2010-3\\_clanek\\_vesely.pdf](http://www.csvs.cz/aula/clanky/2010-3_clanek_vesely.pdf)

Boyda (1994: 9) je hlavním cílem dobré praxe<sup>81</sup> „selektivní pozorování sady příkladů vhodných následování z různých kontextů s cílem vyvodit zobecnitelné principy a teorie“. Výzkum dobré praxe, původně vzniklý v oblasti řízení a managementu, začal přibližně od počátku 90. let 20. století výrazně pronikat i do dalších oblastí. V oblasti organizací občanské společnosti chybí nástroje pro sdílení dobrých praxí, proto jsem se mimo jiné rozhodla pro tento přístup. Evropská unie vznik těchto nástrojů podporuje, v roce 2013 vznikla například iniciativa pro sdílení zkušeností v oblasti lidských zdrojů a řízení nazvaná HR Twinning.<sup>82</sup>

Arnošt Veselý ve svém článku uvádí: "Mnoho statí a „výzkumů“, které mají Výzkum dobré praxe v názvu, vlastně není ničím víc, než pouhým popisem praktik, které se zdají být nějakým (často ne úplně zřetelným) způsobem užitečné a prospěšné. Často jsou navíc tyto příklady vybírány zcela nahodile, subjektivně a bez jakéhokoli zdůvodnění. To neznamena, že takovéto přístupy jsou nutně zbytečné a neužitečné, ztěžá bychom je ovšem mohli označit jako „výzkum“."<sup>83</sup>

V literatuře se lze setkat s několika příbuznými pojmy, které se týkají Výzkumu dobré praxe. Jde zejména o pojmy „nejlepší praktiky“ (best practice), „dobrá praxe“ (good practice) a „chytré praktiky“ (smart practices). Tyto pojmy jsou někdy užívány jako synonyma, někdy zachycují odlišné věci. Jsou v různých oblastech užívány různě, nebo mají jiný kontext uplatnění. Například v managementu soukromého sektoru je účel nalézání dobré praxe v mnoha ohledech jiný než v sektoru veřejném.<sup>84</sup>

V obecném smyslu slova, termín „nejlepší praxe“ vyjadřuje nejefektivnější možný způsob provádění nějaké činnosti. Pojem „nejlepší praxe“ implikuje, že se jedná o takový způsob jednání, který se jeví v porovnání s jakýmkoli alternativním způsobem jednání jako nejlepší pro dosažení stanoveného cíle. Slovní spojení „nejlepší praktiky“, nebo v jednotném čísle „nejlepší praxe“ je pojmem pramenícím z techniky v oblasti managementu a označovaným jako „benchmarking“,<sup>85</sup> což je definováno jako nepřetržitý a systematický

---

<sup>81</sup> v literatuře někdy také označované jako "chytré" nebo "nejlepší" - v angličtině best practice research

<sup>82</sup> <http://www.hrtwinning.eu/>

<sup>83</sup> VESELÝ, Arnošt. TEORETICKÉ A METODOLOGICKÉ ZÁKLADY „VÝZKUMU“ DOBRÉ PRAXE. Dostupné z: [www.csvs.cz/aula/clanky/2010-3\\_clanek\\_vesely.pdf](http://www.csvs.cz/aula/clanky/2010-3_clanek_vesely.pdf)

<sup>84</sup> tamtéž

<sup>85</sup> NENADÁL, Jaroslav. *Měření v systémech managementu jakosti*. 2. dopl. vyd. Praha : Management Press, 2004. S. 132.



proces porovnávání a měření produktů, procesů a metod vlastní organizace s těmi, které byly uznány jako vhodné pro toto měření, za účelem definovat cíle zlepšování vlastních aktivit. Předpoklad, na kterém je užívání tohoto pojmu založeno je, že produkční a řídicí procesy jsou dostatečně jednotné a že tedy „nejlepší praxe“ může být identifikována a pak převzata více či méně „tak jak je“ někým jiným.<sup>86</sup>

Nejpřesněji lze Výzkum dobré praxe definovat jako selektivní pozorování sady příkladů vhodných následování z různých kontextů s cílem vyvodit zobecnitelné principy a teorie řízení.<sup>87</sup> Samotné označení „výzkum“ může být ale kvůli nejednotné teoretické podloženosti problematické, stejně jako použití pojmu "nejlepší praxe." Jako nejvhodnější a obecně přijímaný pojem se tedy jeví označení "dobrá praxe".<sup>88</sup> V tomto smyslu používám pojem i v této práci.

O tom co je „dobrá praxe“, ale nepanuje shoda, stejně tak nepanuje v tom, jak se má výzkum „dobré praxe“ provádět (Myers, Smith a Martin 2004: 4). Mnoho autorů se také jakýmkoli definicím vyhýbá. Mezi existujícími definicemi výzkumu dobré praxe existují poměrně významné rozdíly. Tuominen a kolektiv (Tuominen, Koskinen-Ollonqvist & Rouvinen- Wilenius 2004, 7, 27) vytvořili následující klasifikaci definic „dobré praxe“:

1. Definice, které zdůrazňují funkčnost:

„Dobrou praxí (dobrymi praktikami)“ může být cokoli, co zcela nebo částečně funguje. „Dobrou praxí“ je to, co někde jinde vedlo k dobrým výsledkům.

2. Definice, které zdůrazňují proces:

„Dobrou praxí“ jsou takové metody, které umožňují dosáhnout jistých stanovených cílů a učiní organizaci více profitující.

Dobrá praxe obsahuje stejné prvky jako benchmarking, ačkoli sběr dat ohledně příkladů „dobré praxe“ má „výzkumnější“ charakter, než je tomu v případě benchmarkingu.

---

<sup>86</sup> Benchmarking se provádí například také ve veřejné správě. Více např.

[http://www.benchmarking.vcvscr.cz/index.php?p\\_menu=pripojeni&hl\\_sloupec=pripojeni&detail=iniciativa](http://www.benchmarking.vcvscr.cz/index.php?p_menu=pripojeni&hl_sloupec=pripojeni&detail=iniciativa)

<sup>87</sup> VESELÝ, Arnošt. TEORETICKÉ A METODOLOGICKÉ ZÁKLADY „VÝZKUMU“ DOBRÉ PRAXE. Dostupné z:

[www.csvs.cz/aula/clanky/2010-3\\_clanek\\_vesely.pdf](http://www.csvs.cz/aula/clanky/2010-3_clanek_vesely.pdf)

<sup>88</sup> Více také viz [http://en.wikipedia.org/wiki/Best\\_practice](http://en.wikipedia.org/wiki/Best_practice)

### 3. Definice, které zdůrazňují inovaci a transformaci:

„Dobré praktiky“ jsou inovativní a vytvářejí příležitosti pro zavedení nových procedur a přístupů.

„Dobré praktiky“ jsou spojené s úspěšnými projekty.

Ke studiu „dobré praxe“ lze tedy přistupovat různým způsobem. Za nejvhodnější považují třetí typ definice, který se zaměřuje na implementaci a realizaci praxe. Spíše než na hledání nejlepšího příkladu se zde klade důraz na hledání takové praxe, která může vést na jiných místech k žádoucím inovacím a změnám.

Základním cílem dobré praxe je zlepšit fungování určité společenské instituce, nejčastěji organizace, ať již ziskové nebo neziskové, a to na základě převzetí určitých principů fungování jiné instituce, která se jeví jako úspěšnější. S trochou zjednodušení můžeme říci, že jakákoliv dobrá praxe se skládá ze dvou základních prvků, které jsou někdy označovány jako cílové místo (target site) a zdrojové místo (source site). Cílové místo představuje instituce, jejíž fungování chceme zlepšit, zatímco zdrojové místo je představováno institucí (případně institucemi), která slouží jako zdroj inspirace pro vnitřní změnu.

V literatuře se lze setkat s celou řadou různých metodologií dobré praxe, lze přitom odlišit přinejmenším dva základní typy (Myers, Smith a Martin 2004: 10–11):

1. kvantitativní mikroekonomický<sup>89</sup>
2. kvalitativní založený na případové studii<sup>90</sup>

Oba přístupy mají své přednosti a limity. První přístup je vhodný tam, kde lze poměrně snadno kvantifikovat vstupy, procesy i výstupy (např. vydávání dokumentů, sdělování informací studentům atd.). V takových případech lze vskutku předpokládat, že porovnávané jednotky (a procesy v nich) jsou porovnatelné. Odhalení nejlepšího případu pak může být užitečné v tom smyslu, že označí organizaci, která dokáže nejefektivněji kombinovat vstupy a má nejlépe nastavené vnitřní procesy. Nepředpokládá se ale přitom, že by tyto procesy byly nějak zásadně odlišné, nemluvě o tom, že by se v každé organizaci

---

<sup>89</sup> Autorem je Bretchnneider a kol., 2005

<sup>90</sup> Autorem je E. Bardach (1994, 1998, 2000, 2004).

dosahovalo daných výsledků zcela odlišným postupem (mechanismem). Hlavním kladem přístupu je pak rigoróznost a opakovatelnost (Veselý, 2010).

Veselý říká, že tento přístup má ale i svá zásadní omezení. Zaměřuje na identifikaci případu (například na vysokou školu), který obsahuje nejlepší praxi (resp. o kterém se předpokládá, že nejlepší praxi obsahuje), nikoli na to, jak praxi uvnitř tohoto případu „extrahovat“ a aplikovat ji v jiných kontextech. Často není možné kvantifikovat kvalitativní parametry, kterých instituce dosahují a které chceme posuzovat. V těch oblastech, kde je kvantitativní porovnání možné, je zpravidla zcela nemožné zahrnout do porovnávaného výběru všechny jednotky. To platí i v případě mé práce, jejíž téma ani rozsah by kvantitativní porovnání neumožnily v plném rozsahu.

Proto jsem zvolila druhý, kvalitativní přístup. Tento přístup má výhodu v tom, že se zaměřuje na kvalitativní aspekty a na extrapolaci. Také jeho přístup má ale své meze. Předně neříká, kde a jak příklady „chytré praxe“ hledat a vybírat. Vzhledem k tomu, že příprava případové studie může být poměrně náročná, je pro výzkumníka velmi důležité, aby neplýtvал časem a energií a snažil se odhalovat mechanismy „chytré praxe“ tam, kde skutečně existují. "Možnou odpovědí na tuto námitku je vycházet nejprve z plošného kvantitativního šetření, které umožní alespoň vytipovat, kde by se příklady „chytré praxe“ mohly vyskytovat." (Veselý, 2005)

V mém případě jsem na základě předvýzkumu v podobě rešerše databáze projektů financovaných z fondů Evropské unie<sup>91</sup> a vlastních zkušeností s organizacemi vytypovala několik vhodných organizací, které odpovídaly kritériím. Jednou z organizací, mezi kterými jsem vybírala, byla GLE o.p.s. Tato organizace splňuje zvolená kritéria, a navíc v ní proběhly změny, které budou fungovat (jak se domnívám) jako příklad dobré praxe, jejímž základem jsou mnou prezentované teorie.

---

<sup>91</sup> <http://www.esfcr.cz/>

## 4.2 Metodologický přístup a výzkumné metody

Jako metodologický přístup jsem si vybrala kvalitativní výzkum, v jehož rámci jsem použila případovou studii jako metodu výzkumu.

Případová studie je výzkumnou metodou běžně užívanou v disciplínách psychologie, sociologie, politologie, antropologie atd. Pro případovou studii je charakteristická kombinace různých technik sběru informací, z nichž je preferována analýza dokumentů (např. historických pramenů či statistik) ve spojení s přímým pozorováním předmětu studie, případně interview. Zatímco ve statistickém šetření je shromažďováno omezené množství dat mnoha jedinců (respektive případů), v případové studii je sbíráno velké množství dat od jednoho nebo několika málo případů. Případové studie vychází z předpokladu, že důkladné prozkoumání jednoho případu napomůže porozumění případům podobným.<sup>92</sup> Ze svého charakteru si pak ale nečiní nárok na statistickou zobecnitelnost.

Tento přístup jsem zvolila z výše zmíněných důvodů, zdá se mi nejvhodnější také proto, že cílem práce je prezentovat teorii na příkladu jedné konkrétní neziskové organizace, můžu se tedy soustředit na hlubší analýzu. V případové studii jde o detailní studium jednoho případu nebo několika málo případů, sbíráme velké množství dat od jednoho nebo několika málo jedinců, jde o zachycení složitosti případu, o popis vztahů v jejich celistvosti. (Hendl 2005:104)

### 4.2.1 Výběr případu

Jako kritéria pro výběr organizace jsem zvolila typ organizace (vybírala jsem mezi organizacemi občanské společnosti), existenci úspěšných projektů financovaných z fondů Evropské unie, historii organizace (délku fungování), existující organizační strukturu a profesionalizaci. Organizací občanské společnosti, které by odpovídaly výše uvedených kritériím je velké množství. Jsem si vědoma toho, že tento příklad nelze aplikovat obecně na všechny organizace občanské společnosti, ale s ohledem na výhody a nevýhody příkladu dobré praxe prezentované výše, považuji zvolenou organizaci za vhodný příklad

---

<sup>92</sup> HENDL, Jan. *Kvalitativní výzkum: základní metody a aplikace*. Praha : Portál, 2005.

dobré praxe. Úzký okruh vybraného vzorku bude mít tedy omezenou validitu a nebude reprezentativní (Dismann, 1993). Získáme totiž podrobné informace o zkoumaném předmětu. Záměrem je ukázat příklad úspěšného fungování organizace občanské společnosti.

Nevylučuji možnost, že se jednotlivé výstupy zároveň nevyskytují i u jiných subjektů. Metodou případové studie hledám nové vzorce, nové struktury pro vytvoření takové reality, potažmo teorie, která bude mít omezenou platnost na zkoumaný subjekt. Neověřuji tedy validitu dané hypotézy, nýbrž skrze porozumění vybraného problému samotnou hypotézu vytvářím (Dismann, 1993). V tomto případě hypotézu vztahující se k organizačním změnám organizace občanské společnosti.

#### **4.2.2 Metoda sběru dat**

Pro sběr relevantních dat jsem použila kvalitativní metodu - analýzu dokumentů. Analyzovala jsem zejména výroční zprávy, dokumenty dostupné na webových stránkách organizace a další publikace (např. bulletiny). Další metodou bylo zúčastněné pozorování.

Zúčastněné pozorování je typické pro kvalitativní výzkum (Hendl, 2005). Tato technika mi pomohla získat informace z přímého zdroje. V organizaci jsem působila v průběhu dvou měsíců jako dobrovolník, takže jsem měla možnost účastnit se na každodenním chodu organizace, měla jsem přístup i k interním dokumentům, které nejsou zveřejněné na webových stránkách organizace, i těm veřejným, jako jsou například výroční zprávy. Pozorování jsem si zaznamenávala do terénního deníku, který jsem pak použila jako podklad pro následující případovou studii.

#### **4.3 Výzkumná otázka**

Výzkumná otázka, nastíněná již v úvodu této práce, vyplývá z předchozí teorie, tedy jaké organizační změny a procesy probíhají v organizaci vlivem čerpání dotací z Evropské unie?

Domnívám se, na základě předchozí teoretické části, že v organizaci probíhají změny v oblasti organizační struktury, proběhla zde profesionalizace a mění se částečně také cíle a zaměření organizace. Tyto předpoklady a budu zkoumat v následující případové studii.

## 5. Empirická část

V této části se budu věnovat popisu současného stavu organizace v souvislosti s jeho proměnami a jejich příčinami. Cílem je pomocí výzkumné metody objasnit, jaké organizační změny v organizaci probíhají na základě čerpání dotací z Evropských fondů. Tato část je tedy úvodem pro závěrečnou analýzu, je základem pro identifikaci dílčích podkladů pro prezentaci příkladu dobré praxe.

### 5.1 Popis organizace

V České republice, konkrétně v Praze, působilo GLE ve dvou formách od roku 2005 v rámci organizační složky a od roku 2007 také jako obecně prospěšná společnost. V současné době je aktivní pouze GLE o.p.s., jejíž hlavní činnost je zaměřena na realizaci projektů s tematikou integrace znevýhodněných skupin zpět na trh práce.<sup>93</sup>

Obecně prospěšná společnost GLE se v současné době zaměřuje na oblasti:<sup>94</sup>

příprava a realizace projektů podporujících znevýhodněné osoby při vstupu na trh práce, poskytování podnikatelského a pracovního poradenství, poskytování poradenství pro spotřebitele, organizace kurzů, seminářů, školení a konferencí.

Posláním organizace je podporovat jednotlivce ze znevýhodněných skupin<sup>95</sup>. Chce klientům pomoci překonávat překážky, poskytovat poradenství a zprostředkovávat

---

<sup>93</sup> [online]. [cit. 2014-06-14]. Dostupné z: <http://gle.cz/>

<sup>94</sup> [online]. [cit. 2014-06-14]. Dostupné z: <http://gle.cz/>

<sup>95</sup> cílovými skupinami jsou osoby ohrožené sociálním vyloučením při vstupu na trh práce, zejména: Imigrantům ženám vracejícím se po mateřské rodičovské dovolené lidem nad 50 let dlouhodobě nezaměstnaným absolventům středním, vyšších a vysokých škol

informace potřebné pro jejich rozvoj, osamostatnění se a znalost právních předpisů. Poskytuje pracovní a podnikatelské poradenství, organizuje semináře, job kluby a rekvalifikace.

Věnuje se také poradenství pro spotřebitele, které je určeno pro širokou veřejnost.

Dále má v nabídce pořádání seminářů na klíč, poradenství, projektový management, sociální podnikání, partnerství, organizaci konferencí pro neziskové organizace a instituce veřejné správy.

Je patrné, že působnost organizace je velmi široká, její cíle se nezaměřují pouze na jednu oblast, proto se může velmi dobře přizpůsobovat změnám vnějších zdrojů a podmínek.

## **5.2 Stručná historie organizace**

Za vznikem organizace stojí rozhodnutí britské společnosti Greater London Enterprise v roce 2005 založit v Praze svou pobočku – organizační složku GLE s cílem rozšířit své služby do střední Evropy. V roce 2007 vznikla GLE o.p.s. z důvodu potřeby sídla v České republice, což umožnilo hlásit se do různých výzev Evropského sociálního fondu i do jiných projektů. V následujícím roce začíná GLE o.p.s. realizovat projekt „Podnikání jako sociální vyloučení“, využívá know – how podnikatelského poradenství z Velké Británie a dostává se do širšího povědomí veřejnosti, neziskových organizací a státních institucí. Tyto snahy byly oceněny v roce 2010 třetím místem v soutěži „Národní cena kariérového poradenství.“ V roce 2011 je ukončena činnost organizační složky GLE a v České republice nadále působí pouze GLE o.p.s. V roce 2013 dochází k podstatné změně, zakládající společnost GLE v Londýně mění portfolio svých služeb a rozhoduje se předat zakladatelské žezlo dále a to dosavadní ředitelce Haně Galiové. Následně dochází k organizačním změnám ve společnosti, ke změně grafiky, webových stránek a k dalšímu rozvoji samostatné organizace.

## 5.3 Aktivity organizace

Společnost GLE v současné době realizuje jeden projekt financovaný z Evropských fondů. Jedná se o projekt „Paní svého času díky podnikání“, který je podpořen z Evropského sociálního fondu v rámci Operačního programu Lidské zdroje a zaměstnanost a státního rozpočtu ČR. Koná se od prosince 2012 do listopadu 2014 a realizuje se ve spolupráci s partnerskou organizací Koalice nevládek Pardubicka, o.s. (KONEP).<sup>96</sup>

V minulosti organizace najdeme několik dalších projektů podpořených z Evropských fondů, konkrétně ze Sociálního fondu v rámci Operačního programu Lidské zdroje. Jeden z nich je nazván „Pracovní a podnikatelské poradenství ve Středočeském kraji.“<sup>97</sup> Probíhal od listopadu 2011 do října 2013 a byl a financován také ze státního rozpočtu ČR. Jedná se o hlavní aktivity a zdroje příjmů organizace.

Od prosince 2008 do října 2011 realizovalo GLE o.p.s. v Praze projekt „Podnikání jako cesta ze sociálního vyloučení“, který byl podpořen z Evropského sociálního fondu v rámci Operačního programu Praha – Adaptabilita (OPPA).

### 5.3.1 Přehled projektů organizace<sup>98</sup>

Následující projekty byly všechny financované z Evropských fondů. Organizace realizovala i další projekty financované z jiných zdrojů, ale uvádím zde jen tyto, které mě

---

<sup>96</sup> V rámci projektu organizace podporuje ženy z cílových skupin, aby zahájily podnikání. Hlavními cílovými skupinami jsou ženy dlouhodobě nezaměstnané, ženy vracující se po rodičovské dovolené a ženy v předdůchodovém věku. Paní svého času umožňuje klientkám vyžít individuálních konzultací a cyklu motivačních kurzů a seminářů s podnikatelskou tematikou. Na toto jádro služeb navazují mentoringová setkání a networkingové aktivity. Pro zájemkyně je nabízena možnost finančního příspěvku na rekvalifikaci a také následná možnost konzultací po zahájení podnikání, která probíhá již v režimu DE MINIMIS.

<sup>97</sup> Projekt se zaměřuje na integraci osob ze znevýhodněných skupin zpět na trh práce formou zahájení vlastního podnikání nebo formou pracovního uplatnění v zaměstnaneckém poměru. Hlavními cílovými skupinami jsou osoby starší 50 let a imigranti. Všichni klienti zařazení do projektu musí mít bydliště, převažující místo výkonu práce nebo se převážně zdržovat na území Středočeského kraje. Jádro služeb tvoří individuální konzultace a semináře s podnikatelskou a pracovní tematikou, na základní pracovní semináře volně navazují job kluby. Samostatně je také nabízen rekvalifikační kurz Základy podnikání, který je akreditovaný MŠMT a absolventi obdrží certifikát s celostátní platností. Nově je nabízena aktivita zaměřená na praktickou práci s počítači v rámci tzv. Fiktivní firmy.

<sup>98</sup> [online]. [cit. 2014-06-14]. Dostupné z: <http://gle.cz/o-nas/historie/>



zajímají v souvislosti s tématem této práce. Přehled sem začleňuji zejména proto, aby bylo patrné, kolik projektů financovaných z Evropských fondů organizace úspěšně realizovala.

2012–2014 Paní svého času díky podnikání – projekt v rámci Operačního programu Lidské zdroje a zaměstnanost. Zaměřen na ženy a jejich integraci zpět na trh práce formou vlastní podnikatelské činnosti

2011–2013 Pracovní a podnikatelské poradenství ve středočeském kraji – projekt v rámci Operačního programu Lidské zdroje a zaměstnanost. Zaměřen na integraci na trh práce formou zahájení podnikání nebo formou zaměstnaneckého pracovního poměru.

2008–2011 Podnikání jako cesta ze sociálního vyloučení – projekt v rámci Operačního programu Praha Adaptabilita. Zaměřen na návrat do práce formou zahájení podnikání. Podporoval osoby z cílových skupin imigrantů, dlouhodobě nezaměstnaných a rodičů po rodičovské dovolené.

## **6. Analýza dat**

V této části budu analyzovat data získaná zúčastněným pozorováním, strukturovanými a nestrukturovanými rozhovory a analýzou dokumentů - výročních zpráv a také webových stránek organizace. Zaměřuji se na identifikaci změn a procesů, které popisují v teoretické části a zjišťuji, jestli k tomuto v organizaci opravdu dochází. Zkoumané jevy jsem rozdělila do oblastí, ve kterých předpokládám největší výskyt těchto jevů.

### **6.1 Organizační struktura**

Během působení v organizaci jsem sledovala organizační strukturu a pomocí analýzy výročních zpráv jsem zjistila, že organizace přizpůsobuje svoji strukturu podle aktuálních potřeb projektů, které realizuje. Základní struktura je pevně daná, i z hlediska charakteru organizace:

"Z hlediska struktury organizace jsme omezeni právní formou, která zcela jasně říká, jaká je základní struktura – ředitel, správní rada, dozorčí rada. Výraznou změnu přinesla změna zákona, kdy se statutárním orgánem stal ředitel místo správní rady (myslím, že to byla novelizace v roce 2011). Naše organizace ale byla vždy řízena osobou, která byla na nejvyšší pozici v pražské kanceláři."<sup>99</sup>

Každý projekt má svého projektového manažera či koordinátora a v kanceláři je k dispozici jedna asistentka projektů. Míra vytíženosti jednotlivých zaměstnanců je tedy relevantní potřebám projektů. Počet zaměstnanců se pak zvyšuje s počtem projektů. Obvykle se manažery projektů stávají stávající zaměstnanci, kteří mají s chodem organizace již zkušenosti a noví zaměstnanci jsou přijímáni nejčastěji na pozice asistentek<sup>100</sup> či poradců na konkrétní projekty. Asistentky mají za úkol sledovat nové projektové výzvy a manažeři zároveň s realizací projektu podávají žádosti na nové projekty do budoucna, protože po skončení jednoho projektu je třeba plynule navázat na další, jelikož je organizace závislá z větší části na tomto typu financování. Organizace nemá pozici fundraisera, který by se věnoval na plný úvazek vyhledávání nových zdrojů. Tyto povinnosti si dělí zaměstnanci mezi sebe. Tato flexibilita umožňuje snížení nákladů, ale dle mého názoru nepřináší takové výsledky, jako práce fundraisera na plný úvazek.

Charakter organizace je tedy spíše statický, alespoň v průběhu realizace projektů. Počet zaměstnanců se v průběhu posledních let pohyboval kolem počtu pěti, se zapojením práce externistů.

V souvislosti s financováním z fondů EU jsem v GLE pozorovala, že organizace musí dodržovat pevnou organizační strukturu, větší míra administrativního zatížení vyžaduje dohled konkrétního pracovníka. Organizace také musela lépe definovat pozice v týmu:

"Velkou změnu také přineslo období, kdy jsme realizovali dva velké projekty zároveň. To nás donutilo lépe definovat jednotlivé pozice v týmu, protože se tým rozrostl a bylo nutné lépe jednotlivé aktivity koordinovat a rozdělovat."<sup>101</sup>

---

<sup>99</sup> Interview s ředitelkou organizace, červen 2014

<sup>100</sup> GLE, o.p.s. *Výroční zpráva 2012* [online]. [cit. 2014-06-21]. Dostupné z: [http://gle.cz/wp-content/uploads/2013/10/2012\\_GLE\\_vyrocní\\_zpráva\\_audit.pdf](http://gle.cz/wp-content/uploads/2013/10/2012_GLE_vyrocní_zpráva_audit.pdf)

<sup>101</sup> Interview s ředitelkou organizace, červen 2014

Z rozhovoru s ředitelkou vyplynulo, že za velkou změnu, která se odehrála v roce 2013, považuje osamostatnění od své mateřské organizace v Londýně.

## 6.2 Profesionalizace

Proběhly změny v oblasti profesionalizace? Již v první výroční zprávě se dočteme, že realizace projektů je zajišťována odborníky na daný obor.

Práce dobrovolníků organizace využívá, ti ale fungují spíš jako pomocná síla, nezastávají žádnou pozici s konkrétní odpovědností<sup>102</sup>. V organizaci můžou získat zkušenosti a praxi. Obvykle se věnují přípravě podkladů pro předkládané projekty nebo vyhledávání nových projektových příležitostí.<sup>103</sup> Všechny pozice jsou tedy profesionalizované. Zaměstnanci organizace mají nejčastěji ekonomicky zaměřené vzdělání.

Proces profesionalizace zde tedy neproběhl, organizace byla již od počátku profesionalizovaná.

## 6.3 Cíle organizace

Ve výroční zprávě z roku 2008<sup>104</sup> organizace uvádí následující cíle:

- výcvikové kurzy a školení
- poradenské služby
- terénní práce
- příprava a řízení projektů
- řízení grantových schémat

---

<sup>102</sup> Obvykle působí na pozici internistů-praktikantů

<sup>103</sup> Rozhovor se zaměstnanci, léto 2012

<sup>104</sup> GLE, o.p.s. *Výroční zpráva 2012* [online]. [cit. 2014-06-21]. Dostupné z: [http://gle.cz/wp-content/uploads/2013/10/2012\\_GLE\\_vyrocní\\_zprava.pdf](http://gle.cz/wp-content/uploads/2013/10/2012_GLE_vyrocní_zprava.pdf)

- technická pomoc v oblasti strukturálních fondů a na poli ekonomického rozvoje a obnovy zahrnující sociální začleňování a podporu podnikání znevýhodněných skupin

Tyto cíle se v následujících letech neměnily a k jejich naplňování docházelo zejména pomocí realizace projektu "Podnikání jako cesta ze sociálního vyloučení", který byl podpořen z Evropského sociálního fondu v rámci Operačního programu Praha – Adaptabilita (OPPA). Dalším původním cílem, se kterým byla organizace zakládána, byl záměr zapojení organizace do procesu rozdělování dotací z Evropských fondů. Rozdělování dotací ale nakonec zůstalo v kompetenci ministerstev, a proto organizace své cíle přehodnotila.<sup>105</sup> Organizace také operovala s cílem, že bude působit jako personální agentura, na kterou by přešly kompetence úřadu práce (fungovala by jako externí spolupracovník, spolu s dalšími). Tento cíl byl ale také opuštěn, protože tento záměr nebyl vládou schválen.<sup>106</sup>

V současné době se organizace zaměřuje na následující oblasti:

- příprava a realizace projektů podporujících znevýhodněné osoby při vstupu na trh práce
- poskytování podnikatelského a pracovního poradenství
- poskytování poradenství pro spotřebitele
- organizace kurzů, seminářů, školení a konferencí

Cíle organizace tedy byly konkretizovány a průběžně se měnily s ohledem na aktuální podmínky, ale v podstatě nedošlo v průběhu posledních let k zásadním změnám, většina z cílů zůstala neměnná. Z přehledu současných činností organizace ale poznáme, že se organizace již tolik neorientuje na realizaci projektů, ale spíše na nabídku služeb. Více se zaměřuje na podporu a poradenství pro podnikatele a veřejnost. Zde tedy ke změně došlo. Velká změna se odehrála v roce 2013, kdy se organizace osamostatnila od své mateřské organizace v Londýně. Organizace tím získala více prostoru pro realizaci vlastních nápadů. To je patrné na rozšíření nabídky služeb a orientaci na podnikatelskou a

---

<sup>105</sup> Rozhovor se zaměstnanci, léto 2012

<sup>106</sup> Rozhovor se zaměstnanci, léto 2012

veřejnou sféru, spíše než pouze na podporu nezaměstnaných.<sup>107</sup> Rozhovor se zaměstnanci týkající se cílů v poslední době výše zmíněné potvrzuje:

"Postupně své cíle rozšiřujeme, původně jsme začínali s projekty zaměřenými na podporu podnikání, s minulým projektem jsme rozšířili služby o pracovní poradenství a využíváme i metod kariérového poradenství. V roce 2014 jsme naše služby dále rozšířili o spotřebitelské poradenství, které směřujeme skrze projekt pod MPO na širokou veřejnost, tak na komerční bázi i pro podnikatele."<sup>108</sup>

Organizace nabízí následující služby:

- Individuální poradenství
- Semináře s podnikatelskou tematikou
- Semináře pro uchazeče o zaměstnání
- Kurzy na míru
- Rekvalifikační kurz
- PC kurzy
- Networking
- Studijní návštěvy

## 6.4 Zdroje

Zaměření na konkrétní projekt poskytuje stabilitu a jistotu finančních zdrojů, další vývoj v budoucnu se ovšem nedá předvídat, organizace nemá jistotu, že zdroje budou dosažitelné opakovaně. Může dojít k situaci, kdy organizace nezíská finance na další projekt a bude muset přehodnotit své zdroje financování a tak se přizpůsobit vlivům prostředí. To se zde děje již částečně v současné době, organizace se snaží přizpůsobovat průběžně, například rozšiřuje portfolio služeb. Ke změnám zde tedy dochází:

---

<sup>107</sup> [online]. [cit. 2014-06-14]. Dostupné z: <http://gle.cz/co-nabizime/>

<sup>108</sup> Interview s ředitelkou organizace, červen 2014

"Co se týče zaměření organizace, tak jsme museli v uplynulých dvou letech více definovat směr, kterým se chceme ubírat s ohledem na dostupnost finančních zdrojů. Pouze podpora podnikání je určitě tématem, které si chceme ponechat a rozvíjet ho, ale nemůže to být jediné téma. Určitě se snažíme přizpůsobit dostupným zdrojům a potřebám cílových skupin, abychom byli schopni nabídnout jim komplexnější služby. Změnou ve službách tak může být právě rozvoj kariérového poradenství a v roce 2014 i nově poradenství pro spotřebitele."<sup>109</sup>

V současné době ještě stále probíhá projekt Paní svého času díky podnikání financovaný z ESF a rozpočtu ČR v rámci OP LZZ. Tento projekt bude končit v listopadu tohoto roku. Dalším probíhajícím projektem, který však čerpá zdroje z jiné oblasti, než jsou Evropské fondy, je projekt s názvem "Poradenství a osvětová činnost pro spotřebitele". Tento projekt je podpořený Ministerstvem průmyslu a obchodu v rámci dotační politiky vůči NNO v oblasti Ochrany spotřebitele. Zde je vidět, že organizace se nespolehá jen na jeden zdroj financí a k Evropským fondům přidává další možnosti. Organizace byla založena jako sociální podnik<sup>110</sup> a proto je důležité, aby byla schopná fungovat i bez podpory Evropských fondů.

Organizace si tento fakt uvědomuje a je připravena hledat zdroje v budoucnu i v jiné oblasti:

" ESF ještě v květnu otevřel výzvy D6 a 7 na vyčerpání prostředků, podali jsme projekt, na který čekáme. Výsledky by měly být zveřejněny v září, tak uvidíme.

Rok 2015 bude pro naši organizaci klíčový. Zdroje z evropské unie nebudou k dispozici, což na nás klade velké nároky v hledání nových zdrojů. Protože jsme doposud fungovali především na dotacích z ESF, tak je pro nás hledání nových zdrojů otázkou i změny nastavení našich služeb, což reflektuje nastavení jiných zdrojů."<sup>111</sup>

---

<sup>109</sup> Interview s ředitelkou organizace, červen 2014

<sup>110</sup> Sociální podnik charakterizují podnikatelské aktivity prospívající společnosti a životnímu prostředí, hraje důležitou roli v místním rozvoji a často vytváří pracovní příležitosti pro osoby se zdravotním nebo společenským znevýhodněním, zisk je z větší části použit pro další rozvoj sociálního podniku. Pro sociální podnik je stejně důležité dosahování zisku i zvýšení veřejného prospěchu.

<sup>111</sup> Interview s ředitelkou organizace, červen 2014

## 6.5 Shrnutí

Během mého působení v organizaci jsem měla možnost dělat rozhovory se zaměstnanci, sledovat každodenní chod organizace, přípravnou fázi projektů i realizaci probíhajících projektů. Otázky v rozhovorech byly pokládány způsobem, aby sami respondenti mohli uvést, jaké změny podle nich v organizaci probíhají. Zjištěná fakta odpovídala teorii i výchozím předpokladům. V souvislosti se zkoumanou problematikou jsem také měla možnost studovat výroční zprávy, ze kterých jsem zjišťovala, jaké změny v organizaci probíhaly. Nejvíce změn se událo v organizační struktuře, v závislosti na probíhajících projektech. V průběhu byla přijata nová asistentka projektu, která se později stala koordinátorkou nově realizovaného projektu. Organizační struktura se tak plynule přizpůsobovala zdrojům a podmínkám. V organizaci bylo patrné jisté napětí kvůli nejistotě přidělení financí na navrhovaný projekt. Organizace se musí přizpůsobovat požadavkům EU, aby získala finance na své projekty, nemá tedy tak velký prostor pro realizaci případných vlastních cílů, které by neodpovídaly požadavkům Evropských fondů. Samozřejmě výzvy do jisté míry odpovídají zaměření organizace, ale například GLE byla založena se záměrem, že bude fungovat jako instituce, která rozděluje dotace (v té době se tato strategie projednávala ve vládě), ale nakonec k tomu nedošlo a přerozdělování dotací zůstalo v rukou státu (příp. některých nadačních fondů). Organizace tedy musela své cíle přehodnotit.

Je zde patrný značný vliv prostředí a také zde můžeme vidět jistý stupeň institucionálního isomorfismu, protože organizace obecně musí splňovat určité podmínky, aby vůbec mohla podávat žádosti a aby měla šanci, že finance na projekt dostane. Organizační struktura podléhá dostupnosti zdrojů, pokud jsou zdroje dostupné, tak je možné strukturu zvětšovat. Jinak je pevně dána, protože už do žádosti<sup>112</sup> se musí uvádět, kdo bude zastávat jakou funkci v projektu. Organizace ale prokazuje životaschopnost a flexibilitu, která je pro úspěšné fungování neziskové organizace potřeba. Změny se odehrály i v oblasti zdrojů, zejména v poslední době, kdy není jistý další příjem z dalších

---

<sup>112</sup> Mluvím zde jen o projektech OPLZZ

dotací z Evropských fondů. Organizace se více orientuje na poskytování služeb. Důležité je mít cíle, které lze průběžně upravovat podle měnících se vlivů prostředí.

Jako příklad dobré praxe tedy organizace GLE fungovat může. Jak jsem ale zmiňovala výše, je důležité posuzovat každý případ individuálně. Můžeme ale shrnout, že nejdůležitější je zakládat organizaci s jasným posláním a cílem, které se v průběhu můžou měnit, ale ne v rozporu s posláním organizace, protože to by znamenalo přeorientovat se na úplně novou oblast a to si, dle mého názoru, mohou dovolit jen stabilní organizace se zajištěným kapitálem. Důležitá je také profesionalizace, dobrovolnická organizace může také naplňovat určité cíle, ale nikdy ne v plném rozsahu, zejména u projektů financovaných z Evropských fondů.

## 7. Závěr

Organizační změny, v důsledku čerpání dotací z EU se odehrávají zejména v organizační struktuře, v cílech organizace a ve způsobu dosažení zdrojů. Mění se počet pracovníků a cíle se přizpůsobují potřebám projektů. Potvrdilo se také to, že organizace pro své úspěšné fungování nesmí spoléhat jen na jeden zdroj financí. Proces profesionalizace zde neproběhl, protože organizace byla již od počátku profesionalizovaná. To poukazuje na fakt, že organizace, které jsou profesionalizované už od počátku, jsou úspěšnější. V organizacích, které nejsou profesionalizované od počátku, je pak tento proces složitější, dle mého názoru. Nejdříve musí mít stabilní přístup ke zdrojům a musí mít zajištěnou udržitelnost.

Na závěr uvádím shrnutí teoretického pozadí práce v souvislosti se zjištěnými skutečnostmi.

Teoretické pozadí vychází zejména z teorií týkajících se organizačního prostředí, a z teorie závislosti na zdrojích. Přímou se tohoto tématu týká také koncept izomorfismu.<sup>113</sup>

---

<sup>113</sup> DIMAGGIO, Paul J.; POWELL, Walter W.: *The iron cage revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields*, In: *American Sociological Review*, vol. 48, no. 2 (Apr. 1983), pp. 174-160, American Sociological Association, [online]. [cit. 2013-01-10]. Dostupné z: <http://www.jstor.org/stable/2095101>



Organizace jsou v těchto teoriích<sup>114</sup> definovány jako organismy, které mezi sebou soupeří o zdroje, adaptují se na změny v prostředí, zvyšují míru své komplexity jako odpověď na růst komplexity vnějšího prostředí. Organizační prostředí je dle moderní teorie definováno jako prostředí, které je složeno z jednotlivých prvků. Tyto prvky se dělí na organizační síť vztahů: dodavatelů, zákazníků, obecné prostředí: sociální, kulturní, legální, politické, ekonomické, technologie, fyzické prostředí a globální prostředí: mimo národní státy, globální úroveň.

Vztah organizace a prostředí je na jedné straně popisován jako nedělitelný, protože organizace nemohou být odloučeny od svého prostředí, protože s ostatními organizacemi prostředí tvoří a ovlivňují ho. Organizace musí být tedy chápány jako součást prostředí. Proti tomu stojí názor, že pro pochopení vlivu prostředí na organizace musíme prostředí a organizace chápat jako dvě samostatné proměnné. Já se přikláním k prvnímu názoru, protože vycházím z výše uvedeného předpokladu, že v organizacích dochází k organizačním změnám v důsledku čerpání dotací z EU.

Záleží také na typu prostředí, zda je stabilní, nebo se rychle mění. Ideální typy organizace pak určujeme dva: mechanický a organický. Obecně pak platí, že pokud je prostředí nestabilní, tak je lepší používat organickou formu, která se lépe přizpůsobí proměnlivosti prostředí.

Teorie závislosti na zdrojích pojednává o vztazích moci a závislosti mezi organizacemi a dalšími aktéry. Autory jsou J. Pfeffer, G. Salancik<sup>115</sup>, teorie vznikla ve druhé polovině 70. let 20. století. Klade důraz na organizaci a její zdroje a řízení závislosti. Organizace jsou kontrolovány prostředím, ve kterém jednají, je třeba přesně definovat a monitorovat prostředí. Do toho spadá potřeba zdrojů, jako je materiál, kapitál, práce, vědění. Tím se vytváří závislost na specifických částech prostředí, které zdroje má. V mém případě je to Evropská unie a její fondy. Organizace by tedy měla zjišťovat, jak se tyto vlivy moci a vazby závislosti dají omezit - například hledáním jiných zdrojů. Nejistotu,

---

<sup>114</sup> ŠŤOVÍČKOVÁ-JANTULOVÁ, Magdalena: *Organizační prostředí*, PPT prezentace FHS UK 2013/2013, [online].

<sup>115</sup> ŠŤOVÍČKOVÁ-JANTULOVÁ, Magdalena: *Organizační prostředí*, PPT prezentace FHS UK 2013/2013, [online].

kteřá tato závislost na zdrojích vyvolává, lze kompenzovat změnou organizačního uspořádaní a jednání, které je v prostředí, ve kterém jednají, legitimní - pak se jedná o koncept isomorfismu. Z pohledu organizační struktury tedy vyplývá, že je potřeba neustále ji přizpůsobovat momentálním zdrojům.

Institucionální izomorfismus zdůrazňuje, že instituce mají tendenci k postupné konvergenci ve své organizační struktuře, principech alokace zdrojů, procesních postupech, atp.<sup>116</sup> Tento logický proces tak ve výsledku usnadňuje vzájemnou kooperaci nejen s institucemi EU, ale také s podobně transformovanými institucemi jiných členských států. Postupné narůstání podobnosti národních a evropských institucí je patrné zejména v prostředí, které je stabilní, silně formalizované a se zřetelnou organizační strukturou.<sup>117</sup>

---

<sup>116</sup> DIMAGGIO, Paul J.; POWELL, Walter W.: *The iron cage revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields*, In: *American Sociological Review*, vol. 48, no. 2 (Apr. 1983), pp. 174-160, American Sociological Association, [online]. [cit. 2013-01-10]. Dostupné z: <http://www.jstor.org/stable/2095101>

<sup>117</sup> SEDLÁČEK, Ing. Bc. Milan. *Evropeizace soukromého sektoru*. Vyškov, 2009. Dostupné z: [is.muni.cz/th/.../Evropeizace\\_soukromeho\\_sektoru.doc](http://is.muni.cz/th/.../Evropeizace_soukromeho_sektoru.doc). Diplomová práce. MASARYKOVA UNIVERZITA FAKULTA SOCIÁLNÍCH STUDIÍ Katedra mezinárodních vztahů a evropských studií.

## Seznam literatury a zdrojů

- ANHEIER, Helmut K. *Nonprofit organizations: theory, management, policy*. Vyd. 1. New York, NY: Routledge, 2005
- CÍSAŘ, Ondřej. *Mezi Prahou a Bruselem: nevládní organizace, sociální hnutí a zájmové skupiny na cestě do EU* [online]. [cit. 2014-06-22]. Dostupné z: <http://socstudia.fss.muni.cz/dokumenty/080303154927.pdf>
- DĚDINA, J.: *Podnikové organizační struktury*. Victoria Publishing, Praha 1996.
- DIMAGGIO, Paul J.; POWELL, Walter W.: The iron cage revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields, In: *American Sociological Review*, vol. 48, no. 2 (Apr. 1983), pp. 174-160, American Sociological Association, [online]. [cit. 2013-01-10]. Dostupné z: <http://www.jstor.org/stable/2095101>
- DOLEŽAL, Jan, Pavel MÁCHAL a Branislav LACKO. *Projektový management podle IPMA. 2., aktualiz. a dopl. vyd.* Praha: Grada, 2012
- Firemní kultura, [online]. [cit. 2014-06-22]. Dostupné z: <http://blog.tcbs.cz/cs/co-je-kultura-organizace-firemni-kultura/>
- FORST, Adam. „Transformace“ občanských sdružení na spolky dle nového občanského zákoníku. 2013 [online]. [cit. 2014-06-15]. Dostupné z: <http://obcanskyzakonik.justice.cz/infocentrum/media/transformace-obcanskych-sdruzeni-na-spolky-dle-noveho-obcanskeho-zakoniku/>
- GLE, o.p.s. *Výroční zpráva 2008* [online]. [cit. 2014-06-21]. Dostupné z: [http://gle.cz/wp-content/uploads/2013/10/2008\\_GLE\\_vyrocní\\_zprava.pdf](http://gle.cz/wp-content/uploads/2013/10/2008_GLE_vyrocní_zprava.pdf)

- GLE, o.p.s. *Výroční zpráva 2009* [online]. [cit. 2014-06-21]. Dostupné z: [http://gle.cz/wp-content/uploads/2013/10/2009\\_GLE\\_vyrocní\\_zprava.pdf](http://gle.cz/wp-content/uploads/2013/10/2009_GLE_vyrocní_zprava.pdf)
- GLE, o.p.s. *Výroční zpráva 2010* [online]. [cit. 2014-06-21]. Dostupné z: [http://gle.cz/wp-content/uploads/2013/10/2010\\_GLE\\_vyrocní\\_zprava.pdf](http://gle.cz/wp-content/uploads/2013/10/2010_GLE_vyrocní_zprava.pdf)
- GLE, o.p.s. *Výroční zpráva 2011* [online]. [cit. 2014-06-21]. Dostupné z: [http://gle.cz/wp-content/uploads/2013/10/2011\\_GLE\\_vyrocní\\_zprava.pdf](http://gle.cz/wp-content/uploads/2013/10/2011_GLE_vyrocní_zprava.pdf)
- GLE, o.p.s. *Výroční zpráva 2012* [online]. [cit. 2014-06-21]. Dostupné z: [http://gle.cz/wp-content/uploads/2013/10/2012\\_GLE\\_vyrocní\\_zprava.pdf](http://gle.cz/wp-content/uploads/2013/10/2012_GLE_vyrocní_zprava.pdf)
- HANNAN, M., Freeman, J. (1984). Structural inertia and organizational change. *American Sociological Review*, 49(2), 149-164.
- HENDL, Jan. *Kvalitativní výzkum: základní metody a aplikace*. Praha : Portál, 2005
- JANOUŠKOVÁ, Miroslava, Simona ŠKARABELOVÁ a Michal VESELÝ. *Dopady čerpání fondů Evropské unie na změny v organizační struktuře nestátních neziskových organizací*. Brno: Společnost pro studium neziskového sektoru, 2008
- JANTULOVÁ-Šťovíčková, Magdaléna (2005): *Analýza procesu profesionalizace v občanském sektoru očima jeho aktérů*. In: Sociální studia. Fakulta sociálních studií Masarykovy univerzity v Brně, 2005
- Management a marketing pro neziskové organizace, [online]. [cit. 2014-06-22]. Dostupné z: <http://granty.vasers.cz/socialnisluzby/wp-content/uploads/2010/11/Management-a-marketing-pro-neziskov%C3%A9-organizace.pdf>
- MULLER, Václav Ing. a kol. *Projektové řízení (standard ČR dle IPMA)*. 2. vyd. Praha, Společnost pro projektové řízení, 2005

- NĚMCOVÁ Adéla. *Problematika profesionalizace neziskové organizace Mamma HELP*, obhájená diplomová práce, Praha 2007, FHS UK
- NENADÁL, Jaroslav. *Měření v systémech managementu jakosti*. 2. dopl. vyd. Praha: Management Press, 2004
- Občanská sdružení v projektech OP LZZ. [online]. [cit. 2014-06-15]. Dostupné z: [http://www.esfcr.cz/file/8781\\_1\\_1/](http://www.esfcr.cz/file/8781_1_1/)
- Metody řízení projektu, [online]. [cit. 2014-06-22]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/metody-rizeni-projektu>
- POWELL, W.W., Friedkin, R.: Organizational Change in Nonprofit Organization. In.: Powell, W.W., eds., *The Nonprofit sector: a research handbook*. Yale University Press
- REKTOŘÍK, Jaroslav. *Organizace neziskového sektoru: základy ekonomiky, teorie a řízení*. Vyd. 1. Praha: Ekopress, 2001
- Rozhovor se zaměstnanci GLE o.p.s, léto 2012
- Rozhovor s ředitelkou GLE o.p.s, červen 2014
- SALAMON, Lester M., Helmut K. Anheier (eds.), *Defining the Nonprofit Sector: A Cross-national Analysis*, Manchester University Press, Manchester, 1997
- SEDLÁČEK, Ing. Bc. Milan. *Evropeizace soukromého sektoru*. Vyškov, 2009. Dostupné z: [is.muni.cz/th/.../Evropeizace\\_soukromeho\\_sektoru.doc](http://is.muni.cz/th/.../Evropeizace_soukromeho_sektoru.doc). Diplomová práce. MASARYKOVA UNIVERZITA FAKULTA SOCIÁLNÍCH STUDIÍ Katedra mezinárodních vztahů a evropských studií.

- SELZNICK, Philip. *Foundations of the Theory of Organization*. American Sociological Review [online]. 1948, vol. 13, issue 1, [cit. 2014-06-22], Dostupné z: <http://www.jstor.org/stable/2086752?origin=crossref>
- SKOVAJSA, Marek. *Občanský sektor: organizovaná občanská společnost v České republice*. Vyd. 1. Praha: Portál, 2010
- ŠEBESTA, Kamil. *ZÁKLADNÍ PŘEHLED ZMĚN, KTERÉ PŘINÁŠÍ NOVÝ OBČANSKÝ ZÁKONÍK PRO NESTÁTNÍ NEZISKOVÉ ORGANIZACE*. [online]. [cit. 2014-06-21]. Dostupné z: <http://www.epravo.cz/top/clanky/zakladni-prehled-zmen-ktere-prinasi-novy-obcansky-zakonik-pro-nestatni-neziskove-organizace-92357.html>
- ŠEDIVÝ, Marek a Olga MEDLÍKOVÁ. *Úspěšná nezisková organizace. 2., aktualiz. a dopl. vyd.* Praha: Grada, 2011, 155 s. Management (Grada)
- ŠKARABELOVÁ, S. *Vymezení pojmu nestatní nezisková organizace*. In *Definice neziskového sektoru: Sborník příspěvků z internetové diskuse CVNS*, Škarabelova, S. (ed.). 1. vyd. Brno: Centrum pro výzkum neziskového sektoru, 2005
- ŠŤOVÍČKOVÁ-JANTULOVÁ, Magdalena. *Organizační prostředí*, PPT prezentace FHS UK 2013/2013, [online]
- Typy organizačních struktur, [online]. [cit. 2014-06-22]. Dostupné z: <http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/typy-organizacnich-struktur-cleneni-2840.html#!>
- VESELÝ, Arnošt. *TEORETICKÉ A METODOLOGICKÉ ZÁKLADY „VÝZKUMU“ DOBRÉ PRAXE*. Dostupné z: [www.csvs.cz/aula/clanky/2010-3\\_clanek\\_vesely.pdf](http://www.csvs.cz/aula/clanky/2010-3_clanek_vesely.pdf)
- Výzva D8, [online], dostupné z: <http://www.esfcr.cz/file/8920/>

## Přílohy

### Ukázka otázek ve strukturovaném rozhovoru

1. Máte po skončení běžícího projektu v plánu realizovat nějaký další financovaný z ESF?
2. Museli jste v poslední době měnit své cíle? Pokud ano, tak z jakého důvodu.
3. Jaké největší změny se podle vás v posledních několika letech v organizaci odehrály?
4. Plánujete nějaké změny v nejbližší době?

### Příprava programového období 2014 - 2020<sup>118</sup>

Příprava programového období 2014-2020 je v souladu s nadcházejícím rozpočtovým rámcem Evropské unie pro toto sedmileté období. Konečná podoba finanční alokace pro Českou republiku není v současné době ještě definitivně stanovena. Indikativně se bude jednat o ca. 20,5 mld. € v běžných cenách. Přesná suma však bude ještě mírně upřesněna.

Evropská komise zveřejnila dne 6. října 2011 balíček šesti nových nařízení. Vyjednávání jejich definitivní podoby probíhalo déle než dva roky. Jejich finální verze byla schválena 17. prosince 2013. V programovém období 2014-2020 budou tvořit legislativní základ pro podporu z Evropských strukturálních a investičních fondů pro období 2014-2020.

---

<sup>118</sup> Převzato z: <http://www.strukturalni-fondy.cz/cs/Fondy-EU/2014-2020>

Jedněmi z nejvýznamnějších kapitol evropského rozpočtu v nadcházejícím období budou i ty, jež obsahují fondy zaměřené na podporu politiky soudržnosti, politiky rozvoje venkova a Společné námořní a rybářské politiky. Souhrnně se tyto fondy budou nazývat „**Evropské strukturální a investiční fondy**“, ve zkratce **ESIF**. Jedná se o dva strukturální fondy: Evropský fond pro regionální rozvoj (ERDF/EFRR), Evropský sociální fond (ESF), dále o Fond soudržnosti (CF/FS), Evropský zemědělský fond pro rozvoj venkova (EAFRD/EZFRV) a Evropský námořní a rybářský fond (EMFF/ENRF). Náplň těchto fondů se oproti jejich současnému zaměření příliš nemění:

- **EFRR (Evropský fond pro regionální rozvoj)** bude soustředěn zejména na podporu produktivních investic převážně pro malé a střední podniky, budování infrastruktur pro základní služby občanům a podnikatelům, investice do výzkumu a vývoje, do zajištění vnitřního potenciálu regionů a pro vytváření sítí, spolupráce a výměnu zkušeností;
- cílem **ESF (Evropský sociální fond)** je podpořit vysokou úroveň zaměstnanosti a kvalitních zaměstnání, mobilitu pracovních sil, povzbudit k vyšší úrovni vzdělávání a výcviku, podporovat rovnost pohlaví, rovné příležitosti a nediskriminaci a podpořit sociální začleňování a boj s chudobou;
- **FS (Fond soudržnosti)** bude zacílen na investice do infrastruktury v oblastech životního prostředí, dopravní infrastruktury evropského významu a efektivního využívání energie;
- cílem **EZFRV (Evropský zemědělský fond pro rozvoj venkova)** je podpora konkurenceschopnosti zemědělství, udržitelné nakládání s přírodními zdroji a vyvážený rozvoj venkovských území;
- podpora **ENRF (Evropský námořní a rybářský fond)** bude v ČR zaměřena na podporu akvakultury, která bude konkurenceschopná, životaschopná a sociálně i environmentálně udržitelná, a podpoří rozvoj území.

Záměrem Evropské unie je, aby zmíněné fondy maximálním možným způsobem přispěly k naplňování strategie EU 2020 – Strategie pro inteligentní a udržitelný růst podporující začlenění. Pro lepší využití těchto fondů ve prospěch strategie EU 2020 zpracuje každý stát Dohodu o partnerství, kterou schvaluje Evropská komise. K jejímu naplňování přispějí jednotlivé programy.