

Univerzita Pardubice
Fakulta ekonomicko-správní

Ekonomika a řízení neziskových organizací

Lucie Zdeňková

Bakalářská práce

2016

Univerzita Pardubice
Fakulta ekonomicko-správní
Akademický rok: 2015/2016

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Lucie Zdeňková**
Osobní číslo: **E13372**
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Ekonomika a provoz podniku**
Název tématu: **Ekonomika a řízení neziskových organizací**
Zadávací katedra: **Ústav podnikové ekonomiky a managementu**

Zásady pro vypracování

Cílem práce je popsat specifika a rozdíly neziskové organizace oproti organizacím operujících v ziskovém sektoru. Na vybrané neziskové organizaci provést analýzu manažerských funkcí, personálních činností a finančních vztahů, identifikovat případné nedostatky a navrhnout zlepšení, resp. úpravu procesů ve vybrané organizaci.

Osnova:

- Charakteristika a specifika neziskových organizací včetně komparace se ziskovým sektorem.
- Analýza manažerských funkcí a personálních činností včetně finančních vztahů v konkrétní neziskové organizaci.
- Identifikace problémů analyzované oblasti.
- Formulace závěrů a návrh doporučení pro jednotlivé oblasti.

Rozsah grafických prací

Rozsah pracovní zprávy cca 50 stran

Forma zpracování bakalářské práce tištěná/elektronická

Seznam odborné literatury

KRAFROTÁ, I. Finanční analýza municipální firmy. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2002. 206 s. ISBN 801-7179-778-2.

REKTORÍK, J. a kol. Organizace neziskového sektoru - základy ekonomiky, teorie a řízení. 3. vyd. Praha: Ekopress, 2010. 188 s. ISBN 978-80-86929-54-5.

STEJSKAL, J. Neziskové organizace - vybrané problémy ekonomiky, se zaměřením na nestátní neziskové organizace. 1. vyd. Praha: Wolters Kluwer ČR, 2012. 168 s. ISBN 978-80-7357-973-9.

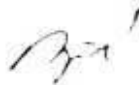
ŠEDIVÝ, M. Úspěšná nezisková organizace. 2., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2011. 155 s. ISBN 978-80-247-404-6.

Vedoucí bakalářské práce: **Ing. František Sejkora, Ph.D.**

Ústav podnikové ekonomiky a managementu

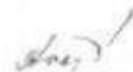
Datum zadání bakalářské práce: **29. září 2015**

Termín odevzdání bakalářské práce: **29. dubna 2016**



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

L.S.



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

V Pardubicích dne 29. září 2015

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

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

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v Univerzitní knihovně Univerzity Pardubice.

V Pardubicích dne 29. 4. 2015

Lucie Zdeňková

PODĚKOVÁNÍ:

Tímto bych ráda poděkovala svému vedoucímu práce doktorovi Františku Sejkorovi za jeho odbornou pomoc a cenné rady, které mi pomohly při zpracování bakalářské práce. Dále bych ráda poděkovala organizaci ADRA, o.p.s. za skvělou komunikaci a za poskytnuté informace.

ANOTACE

Tato bakalářská práce je zaměřena na neziskové organizace, na jejich charakteristiku a specifika v oblastech manažerských funkcí a personálních činností včetně finančních vztahů v komparaci se ziskovým sektorem. Dále se zabývá analýzou manažerských funkcí a personálních činností v konkrétní neziskové organizaci. Práce je zakončena návrhy a doporučeními.

KLÍČOVÁ SLOVA

Nezisková organizace, manažerské funkce, ADRA, o. p. s., manažer

TITLE

The economy and management of non-profit organizations

ANNOTATION

This bachelor thesis focuses on non-profit organizations, their characteristics and specifics of managerial functions and human resources activities, including financial relations in comparison with the profit sector. It also analyzes the managerial functions and human resources activities of a particular non-profit organization. The thesis is concluded with suggestions and recommendations.

KEYWORDS

Non-profit organization, managerial functions, ADRA, o. p. s., manager

Obsah

ÚVOD	9
1 TEORETICKÉ VYMEZENÍ NEZISKOVÝCH ORGANIZACÍ	11
1.1 SEKTOROVÉ VYMEZENÍ NEZISKOVÝCH ORGANIZACÍ	11
1.1.1 Strukturálně-operacionální definice	12
1.2 ROZDĚLENÍ NO PODLE TYPU	13
1.3 PRÁVNÍ FORMY NO	14
1.3.1 Spolek	14
1.3.2 Ústav	15
1.3.3 Obecně prospěšná společnost	15
1.3.4 Nadace	15
1.3.5 Nadační fond	16
2 CHARAKTERISTIKA A SPECIFIKA NEZISKOVÝCH ORGANIZACÍ	18
2.1 MANAŽERSKÉ FUNKCE	18
2.1.1 Plánování	18
2.1.2 Organizování	22
2.1.3 Personální řízení	24
2.1.4 Vedení lidí	25
2.1.5 Kontrolování	26
2.2 PERSONÁLNÍ ČINNOSTI	29
2.2.1 Personální plánování	29
2.2.2 Získávání a výběr pracovníků	32
2.2.3 Hodnocení pracovního výkonu pracovníků	34
2.2.4 Odměňování	35
2.2.5 Vzdělávání	36
2.2.6 Pracovní (zaměstnanecké) vztahy	37
2.3 SHRUTÍ A VYMEZENÍ ZÁSADNÍCH ROZDÍLŮ MEZI NEZISKOVÝMI A ZISKOVÝMI ORGANIZACEMI	37
3 ORGANIZACE ADRA, O.P.S.	40
3.1 ANALÝZA MANAŽERSKÝCH FUNKCÍ	41
3.1.1 Plánování	41
3.1.2 Organizování	44
3.1.3 Personální řízení	46
3.1.4 Vedení lidí	46
3.1.5 Kontrolování	47
3.2 ANALÝZA PERSONÁLNÍCH ČINNOSTÍ	48
3.2.1 Personální plánování	48
3.2.2 Získávání a výběr pracovníků	49
3.2.3 Hodnocení pracovního výkonu pracovníků	50
3.2.4 Odměňování	51
3.2.5 Vzdělávání	53
3.2.6 Pracovní podmínky zaměstnanců	54
4 NÁVRHY A DOPORUČENÍ	55
5 ZÁVĚR	57

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1: <i>Vymezení občanského sektoru vůči ostatním sektorům</i>	12
Tabulka 2: <i>Stanovení osobní mzdy</i>	52
Tabulka 3: <i>Osobní náklady a počty úvazků v letech 2012 – 2015</i>	53

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek1: <i>Obsah plánu</i>	19
Obrázek 2: <i>Kontrolní cyklus</i>	28
Obrázek 3: <i>Proces plánování lidských zdrojů</i>	31
Obrázek 4: <i>Zdroje příjmů za období 2012 – 2013</i>	43
Obrázek 5: <i>Náklady ADRA, o.p.s. dle jednotlivých aktivit a projektů v letech 2012 – 2015</i>	43
Obrázek 6: <i>Organizační struktura ADRA, o. p. s</i>	45

SEZNAM ZKRATEK

NO	Nezisková organizace
ČR	Česká republika
NOZ	Nový občanský zákoník
ADRA	Adventist Development and Relief Agency
BOZP	Bezpečnost a ochrana zdraví při práci
PO	Požární ochrana
Kč	Korun českých
Sb.	Sbírka zákonů

ÚVOD

Aby byla v dnešním světě organizace úspěšná a mohla prosperovat, musí správně a efektivně zvolit management organizace. Management organizace je realizován skrze manažerské funkce, kterými jsou plánování, organizování, personální řízení, vedení lidí a kontrolování. V dnešní době je věnována především pozornost zejména jedné z manažerských funkcí, a to personálnímu řízení. Vést a využívat efektivně lidský kapitál je vodítkem k úspěchu, a to jak v ziskových, tak v neziskových organizacích. Lidské zdroje není možné nakoupit na trhu, jako například nové technologie, ale je nutné si je v organizaci vychovat, vzdělávat a zejména udržet. Vše výše zmíněné ovlivňuje charakter organizace, její poslání a vize a v neposlední řadě finance, jelikož v dnešní době jsou peníze až na prvním místě a vše ovlivňují.

Cílem této práce je popsat specifika a rozdíly neziskové organizace oproti organizacím operujícím v ziskovém sektoru. Na vybrané organizaci provést analýzu manažerských funkcí, personálních činností a finančních vztahů, identifikovat případné nedostatky a navrhnout zlepšení, resp. úpravu procesů ve vybrané organizaci.

Aby bylo dosaženo předem stanoveného cíle, je bakalářská práce rozdělena na teoretickou a praktickou část. V teoretické části se autorka zabývá obecnou charakteristikou neziskového sektoru a ve zkratce uvádí právní formy současných neziskových organizací. Následně navazuje kapitolou, kde charakterizuje a porovná neziskový sektor se ziskovým sektorem v oblasti manažerských funkcí a finančních vztahů. Tato kapitola je rozdělena na dvě části. První část se zabývá manažerskými funkcemi, kterými jsou: plánování, organizování, personální řízení, vedení lidí a kontrolování. Personální řízení je rozebráno v samostatně ve druhé části kapitoly. Jednotlivé personální činnosti jsou: personální plánování, získávání a výběr pracovníků, hodnocení pracovního výkonu, odměňování, vzdělávání a v neposlední řadě pracovní podmínky zaměstnanců.

Finanční vztahy jsou definovány jako peněžní vztahy, které souvisí s vytvářením, rozdělováním, přerozdělováním a užitím finančních prostředků. Jsou rozebrány zejména v manažerských funkcích plánování a kontrolování, ale prostupují všemi funkcemi.

Teoretická část je zakončena vymezením shrnutí zásadních rozdílů mezi neziskovými a ziskovými organizacemi v přehledné tabulce.

V úvodu praktické části je uvedena stručná charakteristika vybrané neziskové organizace ADRA, o. p. s. Na tuto část navazují další dvě podkapitoly, které analyzují jednotlivé manažerské funkce a personální činnosti včetně finančních vztahů, které byly teoreticky vymezeny v předchozích kapitolách.

Závěrečnou částí bakalářské práce jsou návrhy a doporučení autorky, které by mohly vést ke zlepšení současného stavu v organizaci. Podklady pro tvorbu praktické části byly získány z poskytnutých informací od zástupkyně ředitele organizace a z interních dokumentů. K bližšímu se seznámení s organizací sloužila také odborně řízená praxe a organizační dokumenty organizace.

1 TEORETICKÉ VYMEZENÍ NEZISKOVÝCH ORGANIZACÍ

V níže uvedených kapitolách je popsáno základní vymezení neziskového sektoru a jeho rozdělení dle různých hledisek. Dále jsou zde stručně přiblíženy současné právní formy neziskových organizací.

1.1 Sektorové vymezení neziskových organizací

Vymezení pojmu neziskové organizace je různorodé a skýtá řadu úskalí. Terminologie v tomto směru není ustálená, ale ve své podstatě se všechna označení tohoto sektoru významově shodují a jen zdůrazňují konkrétní specializaci či výsek činnosti, na kterou se zaměřují. Jednotlivá označení a jejich charakteristiky jsou uvedeny níže.

Neziskový sektor vyzdvihuje důraz, že na rozdíl od komerčních a ziskových organizací se zaměřuje na jiné cíle, než je maximalizace zisku. Tento název je velmi rozšířen, avšak nese s sebou i mylnou domněnku, že neziskové organizace (dále jen NO) nemají či nemohou mít zisk. Rozdíl spočívá v nakládání se ziskem. Pokud NO dosáhne zisku, není rozdělen mezi vedení, členy či majitele jako tomu je u ziskových organizací, ale nezisková organizace jej znovu investuje do činností pro naplnění jejího poslání.

Třetí sektor poukazuje na existenci sektoru, který stojí mezi státním sektorem (neziskový veřejný sektor) a trhem (ziskový tržní sektor). Toto označení má však jisté nevýhody. Například může být chápán jako terciální sektor služeb či může být považován za třetí v pořadí, tedy méně důležitý než předchozí dva. (21 s. 32)

Dobrovolnický (dobrovolný) sektor klade důraz na dobrovolnost působení v sektoru, ale tento název je opět zavádějící. Nepopisuje celou realitu, jelikož obvykle se v NO neseťkáme jen s dobrovolníky, ale i s placenými zaměstnanci.

Soukromý neziskový sektor je název zdůrazňující financování daného sektoru, a to zejména ze soukromých financí. Fyzické a soukromé právnické osoby se rozhodly, že vloží své finanční prostředky do konkrétní aktivity. Své finance sem nevkládají za účelem zisku, ale přitom očekávají jistý užitek, ať už ve formě osobního uspokojení či seberealizace. V neposlední řadě organizace získávají část finančních prostředků z veřejných financí formou grantů, darů atd. (22 s. 9)

Nevládní (nestátní, nezávislý) sektor – těmito názvy je synonymně naznačováno, že jsou to organizace fungující nezávisle na vládě.

Občanský sektor zdůrazňuje propojenost NO s občanskou společností. Občanský sektor zobrazuje oblast, kde občané mezi sebou udržují vztahy na základě rovnosti (na rozdíl od veřejného sektoru) a která navíc zahrnuje občanské jednání (na rozdíl od tržního sektoru). Tento rozdíl názorně shrnuje tabulka č. 1. Nevýhodou tohoto označení je však fakt, že pro lajky může být nesrozumitelné. (21 s. 35-36)

Tabulka č. 1 – vymezení občanského sektoru vůči ostatním sektorům

Vztahy mezi lidmi	Typ jednání	
	ekonomické jednání	občanské jednání
Podřízenost	rodina/sektor domácností	veřejný sektor
Rovnost	soukromý tržní sektor	občanský sektor

Zdroj: 21 s. 35

1.1.1 Strukturálně-operacionální definice

Definovat neziskový sektor se snažil i americký sociolog Lester M. Salamon, který ho specifikoval pomocí strukturálně-operacionální definice. Ta upřesnila společné rysy pro organizace v neziskovém sektoru. Těmito společnými rysy jsou:

- **Organizace**, tím jsou myšleny skupiny, které jsou do jisté míry institucionalizovány, ať už formálním statutem či jiným způsobem.
- **Soukromá povaha**, tudíž nejsou součástí veřejné správy. Nemají orgány, ve kterých mají převahu státní úředníci, tím se však nevylučuje finanční státní podpora či práce státních úředníků ve vedení.
- **Nerozdělování zisku**, organizace mohou v jistém období vykazovat zisk, ale ten musí znovu použít pro naplňování svého poslání.
- Organizace jsou **samosprávné a autonomní** – mají vlastní pravidla, kterými se řídí.
- Jsou **dobrovolné**, jejich fungování a činnost je spojena s jistým prvkem dobrovolnosti. To znamená, že většina finančních prostředků pochází z dobrovolných příspěvků nebo většina pracovníků jsou dobrovolníci. (13, s. 11-12)

1.2 Rozdělení NO podle typu

Neziskové organizace jsou v odborné literatuře rozdělovány různými způsoby, pro tuto bakalářskou práci je použito dělení dle následujících kritérií.

NO z hlediska členství: členské a nečlenské organizace. Členské organizace jsou založeny na principu členství a členské základně. Do této skupiny patří občanská sdružení, odbory a družstva. Nečlenské organizace na rozdíl od členských nemají členy, ale pracovníky a členy správních orgánů. Jsou jimi například nadace, nadační fondy a obecně prospěšné společnosti.

NO z hlediska typu činnosti: servisní, zájmové a advokační organizace. Servisní jsou zejména organizace působící v sociální, zdravotní, vzdělávací oblasti či jako poskytovatel dalších služeb nejrůznějšího druhu. Služby jsou poskytovány jak členům, tak i nečlenům. Zájmové organizace jsou zejména zájmové kroužky, sportovní oddíly, umělecké spolky a další. Nabízejí členům či zájemcům možnost realizace. Mezi organizace advokační spadají odbory, lobbistické skupiny, skupiny zaměřené na ochranu životního prostředí či práva zvířat, menšin apod. Věnují se obhajobě obecného zájmu nebo zájmů členů, sympatizantů či jiné skupiny obyvatelstva.

NO z hlediska prospěšnosti: ty se dále dělí na vzájemně prospěšné a veřejně prospěšné. Vzájemně prospěšné, jak již název napovídá, jsou organizace přinášející soukromý prospěch svým členům, popř. rodinným příslušníkům. Jedná se o sportovní oddíly, sběratelské a jiné zájmové spolky, odbory, družstva atd. Zajišťují zábavu, rekreaci či finanční podporu jejich zájmů nebo také zvýhodněné služby. Veřejně prospěšné NO poskytují přímý prospěch společnosti či její části, jíž je ve veřejném zájmu pomáhat. Spadají sem nadace, nadační fondy, obecně prospěšné společnosti a některá občanská sdružení (pečující o bezdomovce, vážně nemocné lidi, chránící přírodu, hájící lidská práva a další). (21 s. 41-42; 22 s. 10-11)

NO z hlediska typologických znaků: Vzájemně prospěšné neziskové soukromoprávní organizace (s globálním posláním vzájemně prospěšné činnosti), veřejně prospěšné neziskové soukromoprávní organizace (s globálním posláním veřejně prospěšné společnosti), neziskové veřejnoprávní organizace typu organizačních složek a příspěvkových organizací státu a samosprávných územních celků (s globálním posláním ve veřejné správě a jejích činnostech), neziskové ostatní veřejnoprávní organizace (s globálním posláním veřejně prospěšné činnosti), neziskové soukromoprávní organizace typu obchodní společnosti a podobné (s možností globálního poslání veřejně i vzájemně prospěšné činnosti). (19 s. 43)

1.3 Právní formy NO

V posledních letech došlo k významným změnám v právní úpravě neziskového sektoru. Největší vliv na to měla změna tzv. nového občanského zákoníku (dále už jen NOZ). Nabytím účinnosti NOZ došlo ke zrušení např. zákona o obecně prospěšných společnostech, o nadacích a nadačních fondech a dále zákona o sdružování občanů. Velká část NO musela změnit právní formu, jelikož dle NOZ nespádala pod právní formu, kterou měla doposud, což vyvolalo značný rozruch. Šlo o změnu nejen jejich „jména“, které figuruje všude, ať už se jedná o hlavičky papírů pro psaní dopisů a faktur či razítek. Byly to další investice, které NO musely zaplatit, a nejednalo se o malé částky. Další nutností byla změna vnitřních dokumentů (např. stanovy). Pokud odporují NOZ, pozbyly dnem jeho účinnosti závaznosti a organizace má 3 roky na jejich přepracování.

NO se dělí na tři části: korporace, fundace a ústavy. Korporace je tvořena společenstvím osob, sem spadá spolek. Fundace jsou právními osobami, tvořené majetkem vyčleněným k určitému účelu. Mezi fundace spadají nadace a nadační fondy. Tudiž z výše uvedeného vyplývá, že právní formy neziskových organizací v ČR dle NOZ (zákon č. 90/2012 Sb.) jsou: spolek, ústav, nadace, nadační fond a sociální družstvo. (15)

1.3.1 Spolek

Spolek je sdružení či skupina osob. Jedná se také o nejčastější právní formu NO v ČR. Je to zvláštní forma právnické osoby mající za účel plnit vize a poslání, za kterými byla založena. Může plnit vzájemně prospěšné cíle zaměřené na své členy (např. sportovní kluby) nebo veřejně prospěšné cíle zaměřující se spíše na veřejnost (např. poskytující pomoc v nouzi, sociální služby). Poslední možností je, že se cíle prolínají a jsou jak vzájemně prospěšné, tak i veřejně prospěšné. To, že je spolek NO, neznamená, že nesmí podnikat či vykazovat zisk. Ziskem jsme se již v práci zabývali. Spolek podnikat může, ale nesmí to být jeho hlavní činností a podnikání musí být v souladu s cíli jeho činnosti. Dále také nesmí být podnikání zakázáno stanovami (stejně tomu tak je i následujících právních forem NO).

Spolek mohou založit minimálně 3 osoby. Před založením musí vytvořit stanovy, které jsou následně zaslány Ministerstvu vnitra ČR ve dvojím vyhotovení i s návrhem na registraci. Schválí-li ministerstvo bez námitek, zašle zpět jedno vyhotovení s razítkem a vyznačeným identifikačním číslem.

Stanovy musí minimálně obsahovat: název spolku, sídlo spolku, účel spolku, práva a povinnosti členů vůči spolku a statutární orgán.

Nejvyšším orgánem je členská schůze, pokud stanovy neurčí jinak. Členská schůze je svolávána nejméně jednou do roka. Stanovy dále mohou zřídit kontrolní komisi (musí mít alespoň 3 členy, dohlíží na chod spolku, jestli působí v shodě se stanovami a právními předpisy) a rozhodčí komisi (řeší spory mezi spolkem a jeho členy). Činnost spolku může skončit: zrušením, likvidací, fúzí a rozdělením. (15)

1.3.2 Ústav

Ústav je zřízen za účelem trvalé služby společenským či hospodářským účelům a využívá k tomu své osobní a majetkové prostředky. Výsledky činnosti ústavu jsou dostupné všem za předem stanovených podmínek. Ústav je založen zakládací listinou, jež musí obsahovat minimálně: název ústavu a jeho sídlo, účel ústavu vymezením předmětu jeho činnosti, popřípadě i předmět jeho podnikání, údaj o výši vkladu, popřípadě o jeho nepeněžitým předmětu, počet členů správní rady i jména a bydliště jejích prvních členů a podrobnosti o vnitřní organizaci ústavu, nevyhradí-li se její úprava statutu ústavu.

Statutárním orgánem je ředitel, který nemůže být členem žádné z rad podnikatelských subjektů. Dalším orgánem je správní rada, jež je jmenována a odvolávána zakladatelem či dozorčí radou, byla-li zřízena. (15)

1.3.3 Obecně prospěšná společnost

Obecně prospěšná společnost poskytuje veřejnosti obecně prospěšné služby za předem stanovených a pro všechny uživatele stejných podmínek. Zisk nesmí být použit ve prospěch zakladatelů, členů jejích orgánů či zaměstnanců, ale musí být použit pro poskytování obecně prospěšných služeb.

Zakladateli mohou být jak fyzické, tak právnické osoby. Zakládací listina nebo zakládací smlouva musí splňovat zákonem předepsané povinné údaje.

V NOZ již nenajedeme obecně prospěšné společnosti, jelikož dle NOZ „neexistují“. Současné organizace fungují podle starého zákona o obecně prospěšných společnostech.

1.3.4 Nadace

Nadace je účelové sdružení majetku sloužící ke stejnému účelu jako ústav. K podobným účelům také slouží i nadační fondy či např. svěřenecké fondy. Zakládají se zejména pro veřejný

prospěch, dobročinnost, podporu obecného blaha, naopak je zakázáno zakládat je za účelem podpory politických stran a hnutí nebo jiné účasti na jejich činnosti.

Nadace může být založena jednou nebo více osobami. Souhrn všech vkladů musí dosahovat souhrnně výše min 500 000 Kč. Vklady mohou být peněžité i nepeněžité (nejvyšší stanovená hodnota je dána posudkem znalce).

Nadační listina je základní listinou pro vznik organizace, která musí obsahovat minimálně: název nadace, sídlo nadace, jméno zakladatele a jeho bydliště či sídlo, vymezení účelu, pro který je nadace zakládána, údaj o výši vkladu každého zakladatele, údaj o výši nadačního kapitálu, počet členů správní rady i jména a bydliště jejích prvních členů a údaj, jakým způsobem členové správní rady za nadaci jednají, počet členů dozorčí rady i jména a bydliště jejích prvních členů, případně, není-li dozorčí rada zřizována, jméno a bydliště prvního revizora a správce vkladů a podmínky pro poskytování nadačních příspěvků, případně okruh osob, jimž je lze poskytnout, nebo okruh činností, jež nadace může vzhledem ke svému účelu vykonávat, anebo určení, že tyto náležitosti stanoví statut nadace.

Statut nadace musí upravit alespoň způsob jednání orgánů nadace a podmínky pro poskytování nadačních příspěvků.

Majetek nadace je tvořen nadační jistinou a ostatním majetkem. Nadační jistina obsahuje soubor předmětů vkladů do nadace a nadační dary. Nadační jistinou se rozumí nadační (základní) kapitál, o případném zvyšování či snižování nadačního kapitálu rozhoduje správní rada po souhlasu dozorčí rady.

Správní rada je statutárním orgánem nadace (má alespoň 3 členy). Nadace dále zakládá dozorčí radu (minimálně 3 členové, pokud rada není, je zřízen revizor). Nadace může zaniknout: zrušením s likvidací, přeměnou nadace, změnou právní formy. (15)

1.3.5 Nadační fond

Účel založení nadačního fondu je totožný s nadací. Je založen zakládací listinou, ve které nesmí chybět: název a sídlo nadačního fondu, jméno zakladatele a jeho bydliště či sídlo, vymezení účelu, pro který se nadační fond zakládá, údaj o výši vkladu, popřípadě o jeho nepeněžitém předmětu, počet členů správní rady i jména a bydliště jejích prvních členů a údaj, jakým způsobem členové správní rady za nadační fond jednají, počet členů dozorčí rady i jména a bydliště jejích prvních členů, nebo jméno a bydliště prvního revizora a správce vkladů a

podmínky pro poskytování příspěvků z majetku nadačního fondu nebo vymezení okruhu činností, jež nadační fond může vzhledem ke svému účelu vykonávat.

Za majetek nadačního fondu se považuje soubor vkladů a darů. (15)

2 CHARAKTERISTIKA A SPECIFIKA NEZISKOVÝCH ORGANIZACÍ

Tato kapitola je teoretickým výkladem charakteristik a specifik NO v analyzovaných oblastech (manažerské funkce, personální činnosti a finanční vztahy)

2.1 Manažerské funkce

Manažerské funkce jsou činnosti typické pro manažery, ať už se jedná o jakoukoli úroveň managementu. Všechny následující funkce manažer musí vykonávat, ale jejich rozsah se liší dle schopností, osobních preferencí či požadavků organizace a také dle úrovně manažera. Manažerské funkce jsou: plánování, organizování, personální řízení, vedení lidí a kontrolování. Všechny výše zmiňované funkce se skládají ze tří průběžných fází: analýza činnosti, rozhodování a komunikace. (8 s. 7)

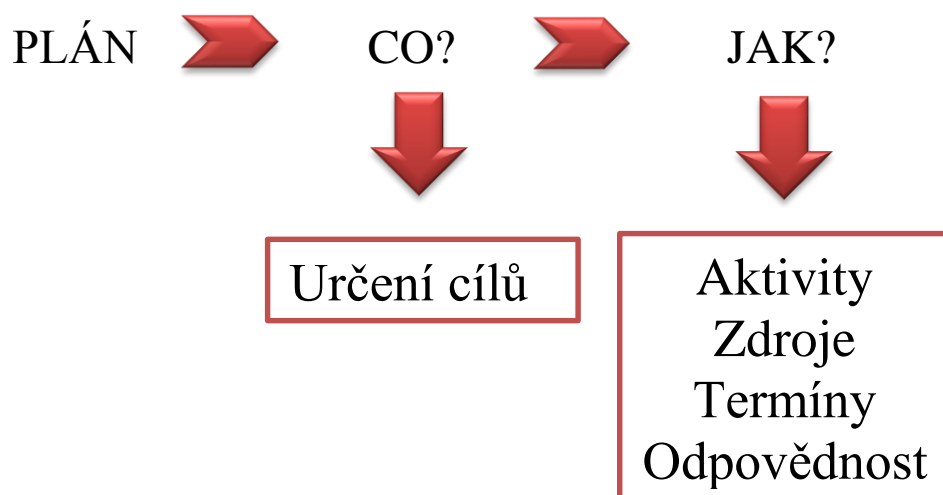
2.1.1 Plánování

Plánování je základním a stavebním prvkem pro všechny další manažerské činnosti. Součástí plánování je také vymezení cílů a naznačení cest k jejich plnění. Plánování má také přímý vliv na rozvoj organizace, snižování rizik, výkonnost organizace a na spoustu dalších oblastí.

Každý manažer by měl mít na paměti, že plánováním určuje „cestu a směr organizace“, jinými slovy, kam se organizace bude ubírat. Plánování lze přirovnat k horolezectví. I zde je v plánu dosažení určitého cíle, a to vyžaduje správné rozhodnutí s ohledem na fyzický a psychický stav, technické vybavení – a nejen to, je důležité i načasování a trocha štěstí.

Cíl u ziskových nebo také výtěžných organizací je jasný. Je to podnikání, které je definováno v Občanském zákoníku (č. 89/2012 Sb.). Tím se liší od NO, u které je formulace cíle složitější. Odvíjí se od jejího poslání a následně také od vize. V ideálním případě by se měli všichni klíčoví pracovníci podílet na formulaci cíle, čímž se NO zásadně liší od ziskových organizací. (12 s. 26)

Podoba plánů může být různá, ale všechny by měly obsahovat odpovědi na 2 základní otázky: „Čeho se má dosáhnout? Jakým způsobem?“. Schematicky tyto plány vyjadřuje obrázek č. 1.



Obrázek č. 1: Obsah plánu

Zdroj: 25 s. 53

Když není **cíl** jasný, stává se z něj nahodilý proces a od žádného pracovníka se nemůže čekat vysoká výkonnost a efektivita. Cíl by měl ukazovat konkrétní představu o budoucím stavu. Při určování cílů je důležité mít na paměti priority, jejich měřitelnost a přiměřenost.

Měřitelnost je velice důležitá (a občas se na ni zapomíná), pokud má cíl reprezentovat žádoucí stav, který je i zároveň vodítkem, kdy lze daný cíl považovat za splněný. Je-li podoba kvantifikovaná, usnadní to i celkové pochopení cíle, jasnější je i kontrola jeho plnění.

Přiměřenost cílů je neopomenutelnou součástí. Často lze vidět nepřiměřenost a přetíženost pracovníků u organizací, kde je maticová organizační struktura a zaměstnanec má dva nařízené, kteří spolu nekomunikují. Tím dochází k přehlcení pracovníka úkoly, které nemá šanci stihnout splnit. (25 s. 35)

Aktivity, pod tímto slovem jsou skryty činnosti, úkoly, opatření atd., které vedou k dosažení vytyčeného cíle. Volba správné aktivity nastává ve dvou případech, a to pokud řešíme opakující se cíle, nebo cíle nové. U opakujících cílů je to jednoduché, máme jasně určené a osvědčené postupy. U nových je nutné zapojit kreativitu, zkušenosti či přizvat externistu, jelikož vstupujeme do rizika.

Sebejednodušší cíl se správně zvolenými aktivitami se neobejde bez zabezpečení **zdrojů**. Zdroje jsou jak materiální, tak i nemateriální a je nutné s nimi počítat. V neposlední řadě je

nutné zvážit **termíny a odpovědnost**. Jsou to atributy, jež by měl plán obsahovat, jinak se může stát, že jeden myslel, druhý myslel, a nikdo nic neudělal. (25 s. 100)

Primární rozdělení plánů je na 3 úrovně: strategické, taktické a operativní. Strategické plánování může být chápáno jako dlouhodobý program aktivit, které vedou k naplnění dlouhodobých cílů s deklarací poslání a vize. Odborná literatura uvádí, že toto období je 5 – 10 let, ale v současné zrychlené době jsou to obvykle pouze 2 – 3 roky. Jádrem strategického plánování jsou analýzy. Setkat se můžeme s nepřehledným množstvím analýz, např.: STEEP, SWOT analýza, analýza konkurence, analýza rizik atd.

Taktické plánování je plánování na úrovni jednotlivých článků organizace. Odvíjí se od strategického plánování, jde o plány zejména v rozmezí jednoho měsíce až jednoho roka. Toto plánování má na starosti převážně střední management.

Poslední, avšak neméně důležitou úroveň, je operativní plánování. Jedná se o plány krátkodobého charakteru: rozpis, rozvrh, harmonogram (například činností jednotlivých pracovníků). (12 s. 27)

Další dělení plánů může být podle kategorie plánování, délky časového horizontu, oblasti řízení a úrovně rozhodovacího procesu

Podle kategorie se dělí plány na: strategie (koncept celkového dlouhodobého chování organizace), taktiky (návody, způsoby nutné pro formulaci a pochopení cílů), postupy (konkrétní návody pro provádění daných činností), pravidla (specifické požadavky a činnost), programy (vše výše zmíněné rozplánované do konkrétních kroků), rozpočty (numerické vyjádření očekávaných výsledků).

Dále pak dělení podle délky časového horizontu na: dlouhodobé (na více než pětileté období, např. podnikatelské záměry), střednědobé (v rozsahu jednoho až pěti let, např. výrobní plány), krátkodobé plány (do jednoho roku, např. operativní řízení).

V neposlední řadě také dle oblasti řízení: plány prodeje, výrobní plány, plány lidských zdrojů, finanční plány atd. (6 s. 99-100)

Finanční plánování

Oblast financí v neziskovém sektoru je velice specifickou činností na rozdíl od plánování financí u podniků. Zdroje v ziskovém sektoru jsou odhadnutelné s velkou pravděpodobností správného odhadu. Jejich odhady jsou založeny na statistikách z předchozích let, módních trendech a dalších ukazatelích. Oproti tomu NO jsou závislé na grantech, dotacích a darech

a teprve poté na příjmech z prodeje produktů či z vlastní činnosti. Je těžké cokoliv predikovat, jelikož vlivů na zdroje peněžních prostředků je bezpočet. Řízení financí a cash-flow je u NO velmi složité a kdykoliv se může diametrálně změnit vlivem legislativy či trhu.

I přes výše zmíněné problémy by však neměl v NO chybět rozpočet, který se skládá z nákladového a zdrojového rozpočtu. Často se stává, že organizace má zpočátku roku pokrytou jen část plánovaných nákladů a zbytek poté musí sehnat fundraiseři v průběhu roku, což na ně vytváří jistý tlak. (23 s. 84 – 86)

Finanční zdroje dělíme na tři skupiny: vlastní, cizí a potenciální zdroje. Typické vlastní zdroje jsou například členské a účastnické příspěvky či výnosy z vlastní činnosti. Tyto zdroje může organizace vlastní činností ovlivňovat a tudíž i plánovat. Mohou být využity dle vlastního rozhodnutí, bez vázanosti na vůli poskytovatele. Z těchto zdrojů se také může tvořit finanční rezerva do budoucnosti. Do vlastních zdrojů spadají i doplňkové činnosti, poskytování služeb nebo pronájmy. Je však nutné mít na paměti, že získávání vlastních zdrojů má dopad na daň z příjmu. (20 s 10 - 14)

Cizí zdroje jsou takové, kdy NO získá prostředky na určitou dobu a po jejím uplynutí je musí vrátit. V ziskovém sektoru je to typický a hojně využívaný zdroj.

Za potenciální zdroje jsou považovány všechny zdroje, které mohou NO čerpat pro svou činnost. Jedná se o nenárokované prostředky získané na základě žádosti či projektu od různých veřejných orgánů, jednotlivců či podniků.

Vícezdrojové financování je nutností jak u NO, tak v ziskovém sektoru. V případě, že by jeden hlavní zdroj vypadl, je nutné mít nějaký další, který by organizaci uživil. V ziskovém sektoru se jedná o více odběratelů. Je velkou chybou mít jen jednoho velkého odběratele a nepoptávat další, protože v případě výpadku hlavního odběratele může čelit krizi i jeho dodavatel. Vhodné je financování od jednoho zdroje s maximálním podílem 30 %.

Fundraising je specifický pojem typický právě pro NO. Může být definován jako „*systematické získávání finančních a nefinančních zdrojů pro konkrétní neziskovou organizaci*“. Každá organizace přistupuje k získávání prostředků jinak, ale všechny NO by měly se řídit následujícími důležitými zásadami (18 s. 101 – 104):

- při opatřování nejde jen o získání prostředků, ale především realizaci poslání,
- potenciální dárci je nutno průběžně vzdělávat o činnostech NO (co NO dělá, proč a jak se jí to daří),

- NO musí při fundraisingu a při jakékoli činnosti dodržovat etické principy,
- fundraising musí být vždy zaměřen na konkrétní osoby a v žádném případě na neosobní instituce,
- je nutné vytvářet okruh pravidelných přispěvatelů,
- fundraising musí být aktivní a založený na pravdivých informacích
- a v neposlední řadě je zásadní poděkovat.

Způsoby fundraisingu jsou například: přímý poštovní styk, veřejné sbírky, benefiční akce, osobní a telefonické rozhovory, žádosti o grant, pouliční fundraising a další. Při jakémkoli způsobu fundraisingu je nutné dodržovat výše zmíněná etická pravidla. Podaří-li se nám získat přispěvatele, je důležité o něho „pečovat“, aby se z něj stal pravidelný přispěvatel. (19 s. 99)

Přerozdělování finančních zdrojů je také velice důležité a je nutné mít předem stanovené, na jaký účel a kam dané peníze půjdou, aby přispěvatel byl informován. Přispěvatel by měl vědět, na co vše může přispět, ideálně za co přesně budou jím věnované peněžní prostředky využity.

Finanční řízení je v NO často podceňovanou oblastí, přestože jde o oblast velice sledovanou veřejností, veřejnou správou a podnikatelským sektorem. Proto je finanční řízení zcela zásadní a je nutné mu věnovat velkou pozornost. Petr Boukal (7 s. 86) za efektivně fungující NO považuje takovou organizaci, která:

- vyvíjí činnost uznanou jako výrazně prospěšnou,
- díky vlastní dobré image zlepšuje image spolupracujícího poskytovatele,
- efektivně využívá obdržené zdroje,
- má pevné a charismatické vedení,
- má dobré vztahy s místní samosprávou
- a vede správné a průhledné účetnictví.

2.1.2 Organizování

Organizování je dle Vebra (25 s. 218) „*cílevědomá činnost, jejímž konečným cílem je uspořádat prvky v systému a jejich aktivity, zajistit koordinaci a kontrolu tak, aby přispěly v maximální míře k dosažení stanovených cílů systému*“. S organizováním úzce souvisí řídicí

struktura podniku, ať už se jedná o ziskovou či neziskovou organizaci. Organizování přímo navazuje na plánování, a to ať jde o financování, přerozdělování či jiné činnosti.

Řídící struktura je tvořena lidmi, na rozdíl od organizační struktury, která je tvořena útvary a vazbami. Mezi lidmi existují vazby mající charakter podřízenosti, nadřízenosti a spolupráce. Jelikož je řídicí struktura tvořena lidmi, vznikají v organizaci formální a neformální organizační struktury. Formální organizační struktura je dána přepisy, organizačními řády, směrnici a organizačním schématem, z něhož zaměstnanec vyčte své místo v organizaci. Neformální struktura je volné spojení lidí z organizace např. dle zájmů či bydliště. (8 s. 48)

Organizační struktura je páteří organizace zajišťující správný chod. Odlišuje jednotlivé pozice, formuluje pravidla, postupy a delegování pravomocí. Definiuje podřízenost, nadřízenost nebo rovnocennost útvarů a jejich složek.

▪ Typy organizačních struktur

- Jedno-liniové organizační struktury (24 s. 36 - 38)
 - Liniový typ – každý pracovník má svého přímého nadřízeného a plní jeho úkoly. Nadřízený vykonává všechny funkce řízení, je zde jasně daná odpovědnost (např. rodinné firmy).
 - Liniově-štabní typ – skládá se ze dvou složek: liniová a štabní. Liniová složka vede řízení daného útvaru. Štabní složka zjišťuje informace pro vedoucí pracovníky a má jen poradní funkci.
- Více-liniové organizační struktury
 - Funkční typ – zaměstnanec má více nadřízených, z nichž každý řídí zaměstnance dle svého zaměření.
 - Liniově funkční typ – jsou řízeny liniovými vedoucími, kteří mají na starosti podřízené útvary. Liniově funkční typ je také nejčastější organizační strukturou, kterou můžeme vidět v neziskových organizacích.
 - Funkcionální typ – založen na principu grupování stejných či podobných činností. (8 s. 53-57)
 - Maticová – nastává křížení vztahů, ale pravidlo přednosti je předem stanoveno. Často bývá kombinací projektových týmů a funkčních útvarů.

- Divizní – vzniká vydělením samostatných divizí, které jsou rozděleny např. podle druhu výroby či služby. Většinu činností si divize řídí sama, ale některé jsou stále společné pro celou organizaci. (6 s. 116-120)

Dalšími důležitými pojmy pro organizování jsou: kompetence, pravomoc, odpovědnost, delegování a organizační dokumenty. Všechny tyto pojmy se týkají v případě neziskové organizace nejen jejich zaměstnanců, ale i dobrovolníků, kteří se pod záštitou organizace rozhodnou pomáhat.

Kompetence jsou nároky kladené na pracovní místo. Pod slovo kompetence spadají schopnosti a dovednosti (např. odpovědnost, práce s textem, znalost cizího jazyka atd.). (6 s. 122-123)

Pravomoc představuje souhrn práv vyplývajících z daného pracovního postavení či pracovního místa.

Odpovědnost můžeme chápat jako povinnost a závazek za něco ručit či plnit úkoly.

Delegování je přenesení pravomocí nebo úkolů a s tím i spojené odpovědnosti. Vždy se deleguje shora dolů, nikdy ne opačně. (25 s. 218-219)

Organizační dokumenty jsou předpisy vydané organizací. Stanovují či upravují procesy uvnitř organizace, ať už z hlediska vztahů, povinností atd. Mezi základní organizační dokumenty patří: organizační normy statutární (organizační řád), organizační normy procesní (směrnice, pokyny), individuální řídicí dokumenty (příkazy ředitele, vyhlášky) a ostatní písemné dokumenty (jako např. zápisy z porad). (8 s. 58-61)

2.1.3 Personální řízení

Podstatou personálního řízení je řízení lidí takovým způsobem, který vede ke zvýšení výkonnosti jedinců, útvarů a v neposlední řadě i celé organizace. Hlavním úkolem personalistů je přispívat k procesu tím, že ho zdokonalují, poskytují rady, služby a případně pomoc.

Hlavní úkoly personálního řízení jsou: vést pracovníky ke zvyšování produktivity podniku, tvořit soulad mezi počtem a strukturou pracovních míst a daným počtem pracovníků, optimálně využívat pracovních sil a napomáhat personálnímu a sociálnímu rozvoji pracovníků. To vše je platné jak v ziskovém, tak v neziskovém sektoru. Existuje zde však jeden podstatný rozdíl. V neziskovém sektoru nejsou pro pracovníky či dobrovolníky hlavní motivací peníze. Neziskové organizace se většinou snaží nalákat pracovníky na dobrý kolektiv a na práci, která má „vyšší smysl“.

Důležitou součástí personálního řízení jsou personální činnosti, kterými se autorka bude zabývat podrobně v následujících kapitolách.

2.1.4 Vedení lidí

Vedení je schopnost přesvědčovat jiné, aby se s nadšením snažili dosahovat stanovených cílů. Je to lidský faktor, který má tendenci seskupovat a motivovat lidi pro určitý cíl. Někteří autoři se domnívají, že synonymem vedení je řízení či management, což dle Donnellyho není správné, jelikož vůdcové se musí vyrovnat jak s formálními, tak s neformálními skupinami na pracovišti. (10 s. 458-459)

Vedení lidí dle odborné literatury má několik pilířů, na kterých stojí:

- schopnost vést (vrozený či naučený talent, který je nutno stále zdokonalovat),
- vedoucí je příkladem (vždy, ať už je to v dobrém, či špatném slova smyslu),
- slova, sliby by se měly shodovat s činy manažerů,
- vedoucí musí komunikovat se svými podřízenými,
- vedoucí by měl mít pozitivní vztah k pořízeným a občas přiložit ruku ke konaným úkolům. (8 s. 71)

Důležitými pojmy pro vedení lidí jsou moc a schopnost vést. Oba pojmy spolu úzce souvisejí. Moc může stát samostatně bez vedení lidí, ale naopak je moc nepostradatelnou součástí vedení lidí. Moc může mít různé podoby (10 s. 459 – 460):

- donucovací – založena na strachu z trestu při nevyhovění přáním nadřízeného,
- odměňovací – opak donucovací moci, pokud pracovníci vyhoví, čeká je odměna,
- zákonná (legitimní) – vyplývá z podnikové hierarchie,
- přiřknutá – vedené osoby se ztotožňují s vůdcem, tudíž přiřknou moc této osobě,
- odborná (expertní) - spojena s konkrétní osobou a jejími zkušenostmi, bez ohledu na zastávanou pozici.

Způsob, jakým vedoucí přistupuje k ovlivňování aktivit podřízených, nazýváme styl vedení. Jde o chování vedoucího, které by mělo stimulovat pracovníky. V odborné literatuře se můžeme setkat se třemi hlavními styly: autoritativním, demokratickým a liberálním.

- Autoritativní styl - je založen na vůli vedoucího pracovníka, jeho myšlenek, názorů. Komunikace je jednosměrná, tudíž dochází k potlačení motivace a iniciativy pracovníků. Tento styl vedení v NO můžeme vidět spíše jen zřídka, je užíván

v případech, kdy se děje něco zásadního a je nutné se rychle rozhodnout.

- Liberální styl vedení - je opakem autoritativního. Moc je postoupena skupině, často může mít za následek prosazování individuálních zájmů dominantního člena.
- Demokratický styl vedení - na pomezí mezi oběma předchozími styly. Komunikace je dvousměrná, iniciuje kreativitu a sounáležitost pracovníků, nejen manažerů. Je ale časově náročnější. Demokratický styl je typický nejen u ziskových organizací, ale zejména u neziskových. (24 s. 56 – 57)

V neziskovém sektoru se často můžeme setkat s tzv. specifíkem vůdce, kdy organizace stojí na jednom člověku. Tento člověk je „tváří organizace“, jedná s veřejností, dárci a sponzory, se kterými má přátelský až osobní vztah. Ve většině případů, kdy tyto osoby poskytují finanční prostředky, poskytují je zejména vůdci a až druhotně organizaci. V takových případech pak zaměstnanci často ignorují organizační strukturu a řeší problémy přímo s ním. Z velké části je život v organizaci řízen jeho myšlenkami. (23 s. 89 – 90)

2.1.5 Kontrolování

Dle Donnellyho (10 s. 326) je kontrolování důležitou funkcí managementu zahrnující veškeré aktivity, jejichž pomocí manažeři zjišťují, zda dosahované výsledky odpovídají výsledkům plánovaným. Kontrolu lze definovat jako „*kritické zhodnocení reality s ohledem na řídicí záměry; určení, zda bylo dosaženo shody ve vývoji kontrolované reality vůči specifikovaným požadavkům*“. (25 s. 134)

Kontrola je spjatá se všemi manažerskými funkcemi a organizace se bez ní neobejde, ale nevíce je propojena s plánováním, kterým odhadujeme určitý průběh v budoucnosti. Kontrolováním se následně dozvídáme, jestli naše odhady byly správné, a pokud nebyly, je nutné zjistit proč.

Kontrola se dělí na tři základní typy: preventivní, průběžnou a kontrolu zpětnou vazbou.

Preventivní kontrola se zaměřuje na zjišťování kvantitativních a kvalitativních odchylek zdrojů používaných organizací. Je nutné mít kvalitní lidské, kapitálové a materiálové zdroje a dostatek finančních prostředků. Dále si pracovníci musí uvědomovat význam kontroly pro efektivní fungování organizace. Vychází z přesvědčení, že čím kvalitnější bude pracovní síla a jejich manažeři, tím menší potřeba kontroly bude nutná.

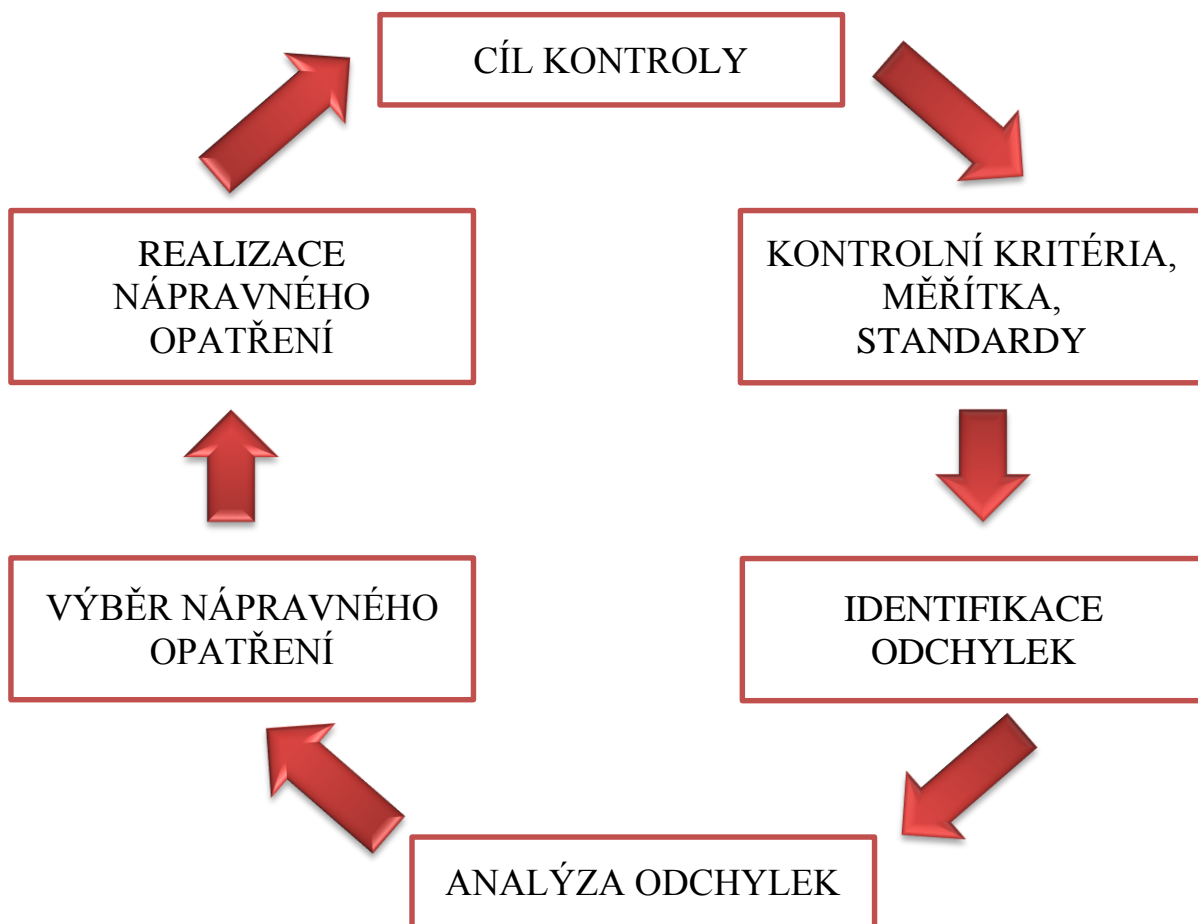
Průběžná kontrola je orientována na probíhající operace. Jejím cílem je zajistit, aby operace probíhaly v souladu s vytyčenými cíli, tomu napomáhají standardy. Nejčastěji průběžnou kontrolu využívají provozní manažeři, a to pozorováním či zjišťováním.

Kontrola se zpětnou vazbou je zaměřena na konečné výsledky. Výsledky této kontroly jsou už jasně dané a neměnné. Mohou sloužit ke zpětnému zhodnocení a jsou inspirací pro budoucí akce. (10 s. 327 – 328)

Dále se mohou kontroly dělit dle hledisek a následně dle druhu hlediska na specifický druh kontroly. Dělení dle hlediska může být například: manažerská kontrola, místo, čas, doba trvání, rozsah, systém atd. Následně výše zmíněné rozdělení dělíme na druhy, např. u manažerské kontroly na strategickou, operativní, podněcovací a příkazovací, dále například u hlediska místa na přímou a nepřímou.

Průběh kontrolního procesu

Aby byla kontrola efektivní, musí mít určitou strukturu, viz obrázek č. 2. Nejprve se určí konkrétní cíl kontroly. Dalším bodem jsou kontrolní kritéria, měřítka a standardy. Zjišťuje se rozdíl mezi záměrem a plánem. Poté následuje identifikace odchylek, což je detailní rozbor kontrolovaných procesů a jejich srovnání kritérii, měřítky či standardy. Dalším krokem je analýza odchylek, v této fázi se analyzují odchylky, zda jsou pozitivní či negativní, a také jejich významnost. Předposledním krokem je výběr nápravného opatření, které se prolíná s ostatními manažerskými funkcemi. Poslední fází je realizace nápravného opatření. Tento poslední krok je třeba neopomíjet a dovést tak kontrolu až do konečné fáze. (6 s. 177- 178)



Obrázek č. 2 – Kontrolní cyklus

Zdroj 6 s. 177

Jednou z nejzásadnějších kontrol je **kontrola finanční**. Tento typ kontroly zkoumá, jaký byl plán, jak se liší od skutečnosti, proč tomu tak je a jaký je vývoj. V ziskovém sektoru je zásadní, jaký máme zisk. NO se zaměřuje na to, zda se neschyluje ke ztrátě a jakými způsoby byly vynakládány prostředky. Zpětná kontrola je důležitá zejména pro příští období. Průběžná kontrola je zcela zásadní – je důležité hlídat vývoj příjmů i nákladů a v případě odchylek od původního plánu je nutné ho změnit.

Kontroly jsou dvojího druhu: **interní a externí**. Interní kontroly provádí pověřený zaměstnanec nebo tým lidí (např. dozorčí rada). Velkým rozdílem od ziskových organizací je, že NO mohou kontrolovat i budoucí a současní donoři a vyžadují po potenciálním příjemci informace o nakládání s finančními zdroji nebo také provádění pravidelného finančního auditu. Provedení finančního auditu nese organizaci dvojí užitek: a) přispívá ke zkvalitňování finančního řízení organizace, b) dodává organizaci na důvěryhodnosti jak ze strany donorů, tak veřejnosti. Nevýhodou je poměrně vysoká cena provedení finančního auditu.

Rozumné je pracovat s auditorskou společností dlouhodobě, nezbytné je pak zveřejňovat výsledky auditních šetření v závěrečných zprávách.

Význam auditu v ČR roste. Zákon § 20 č. 563/1991 Sb. určuje povinnost ověřování účetní závěrky auditorem, kterého si účetní jednotka sama určí dle způsobu stanoveného v zákoně.

Audit se dělí na interní a externí. Interní audit je objektivní, nezávislá, ujišťovací a konzultační činnost zaměřující se na přidanou hodnotu a zlepšení provozu. Je poradním „orgánem“ vedení a pomocníkem organizace v dosažení jejich cílů. Interní auditor není nikdy plně nezávislý a je zaměřen především na budoucnost.

Externí audit má za hlavní cíl zvýšení důvěryhodnosti účetních informací, které jsou předkládány externím uživatelům. Externí auditor je zaměřen především na minulost, kontroluje finanční výkazy a jejich správnost. Je jím vždy nezávislý smluvní partner. (14)

2.2 Personální činnosti

Tato kapitola je teoretickým výkladem jednotlivých personálních činností, se kterými se personalisté neustále setkávají a které řeší.

Personálními činnostmi jsou: personální plánování, získávání a výběr pracovníků, hodnocení pracovního výkonu pracovníků, odměňování, vzdělávání a pracovní (zaměstnanecké) vztahy.

2.2.1 Personální plánování

Personální plánování je také nazýváno plánování potřeb pracovníků. Je to první činnost, kterou se personalista zabývá. Armstrong (5 s. 305) personální plánování definoval následovně: „*stanovuje potřebu lidských zdrojů požadovanou organizací v zájmu dosažení strategických cílů*“. Personální plánování vychází z přesvědčení, že nejdůležitějším strategickým zdrojem organizace jsou lidé.

Hlavním úkolem personalistů je sladit lidské zdroje s podnikovými potřebami. Je důležité stanovit správný počet kvalifikovaných pracovníků pro plnění cílů, aby pracovníci nebyli přetížení, ale na druhou stranu byli plně vytiženi za určité peněžní prostředky.

Personální oddělení provádí v podstatě neustále analýzu lidských zdrojů, ale musí sledovat nejen to, co se děje v organizaci, ale také to, co se děje okolo organizace. Důležité je sledovat i vývoj na pracovním trhu a aktuální dění, poptávku, nabídku atd.

Zásadním rozdílem mezi NO a podniky je, že u NO se stanoví strategický plán, určí se, kolik je potřeba lidí pro jeho zajištění a konzultuje se s ekonomy, kteří mají zásadní slovo, zda je, či není možné daný plán financovat. U podniků je přístup podobný s tím rozdílem, že plán je ekonomickému oddělení zadán a to se s tím musí vyrovnat.

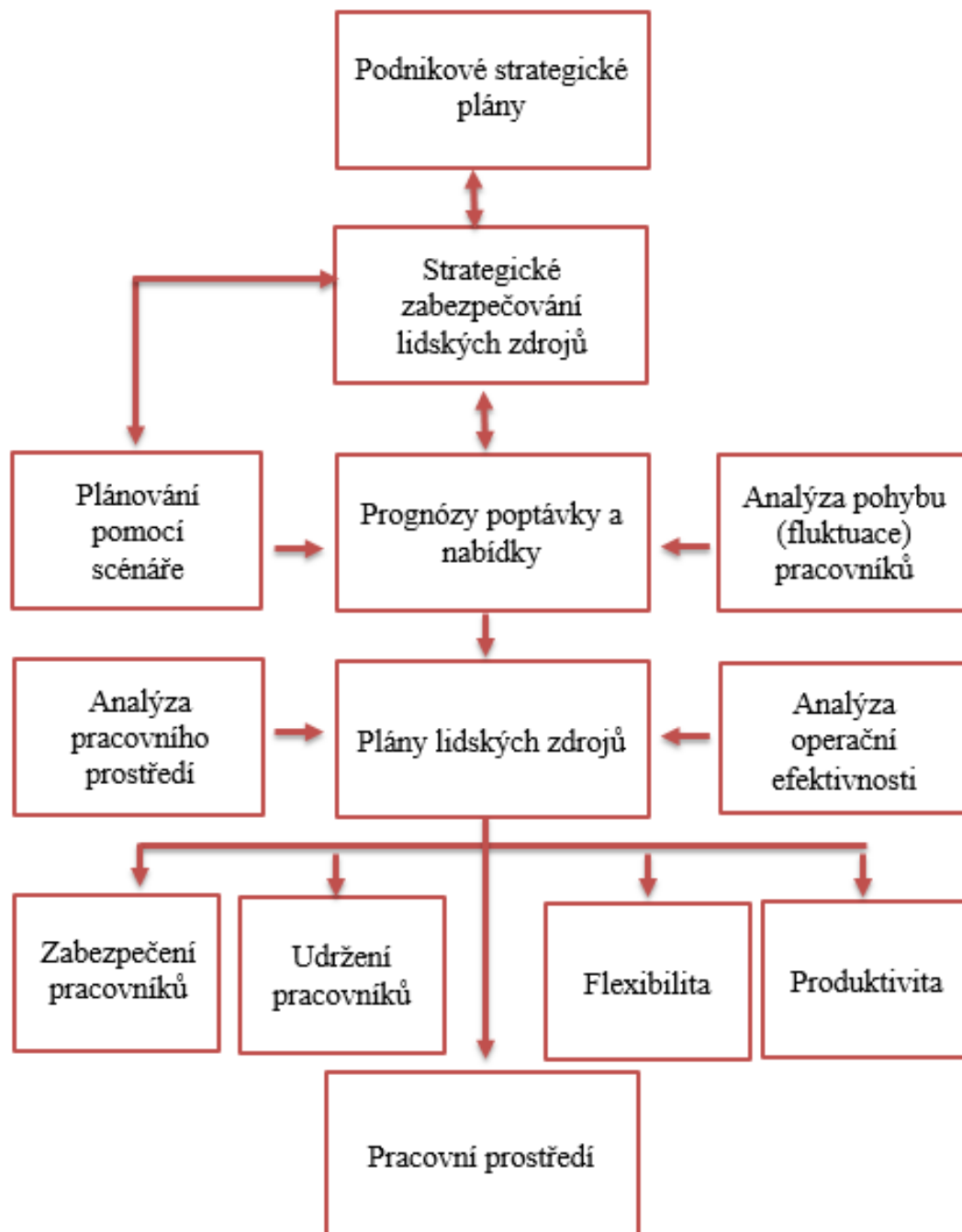
Typické cíle plánování lidských zdrojů (15 s. 74)

Cíle plánování lidských zdrojů se mění s charakterem a specifiky dané organizace, ale do značné míry se všechny podobají a mohou být definovány takto:

- Získat a udržet potřebné pracovní síly s určitými kompetencemi.
- Předcházet problémům týkajícím se přebytku či nedostatku lidí.
- Dobře formovat vyškolenou a flexibilní pracovní sílu, aby se byla schopna adaptovat měnícímu se prostředí.
- Pomocí strategie stabilizace a rozvoje pracovníků snížit závislost na vnějších zdrojích.
- Zlepšovat využití pracovníků pomocí flexibilnějších systémů práce.

Proces plánování lidských zdrojů

Znázornění toho, jak by takový proces plánování lidských zdrojů mohl probíhat, je na obr. 3. Neexistuje žádné striktní pravidlo, které by určovalo, že proces musí takto vypadat všude a za všech podmínek – každá organizace plánuje takovým způsobem, který jí nejvíce vyhovuje.



Obrázek č. 3 - Proces plánování lidských zdrojů

Zdroj: 5 s 310

Procesy, které jsou na obrázku lze shrnout následujícím způsobem

Podnikové strategické plány – definování budoucích úrovní činností a podnětů vyžadující nové dovednosti.

Strategie zabezpečování lidských zdrojů – plánování s cílem získání konkurenční výhody, zaměstnání schopnějších lidí, než má konkurence, motivace k dalšímu osobnímu rozvoji. Dělá-li to organizace dobře, stane se i atraktivním zaměstnavatelem.

Plánování pomocí scénáře – hrubá představa o vývoji organizace daném okolí a oboru, a dále dopad na potřebu lidských zdrojů.

Prognózy poptávky a nabídky – odhady budoucí potřeby a odhady zdrojů (vnější i vnitřní).

Analýza pohybu (fluktuace) pracovníků – analyzování současných ukazatelů a trendů mobility pracovníků pro účely prognóz nabídky pracovních sil.

Analýza pracovního prostředí – analyzování prostředí, ve kterém pracují (ale i prostor, který je jim poskytnut pro osobní rozvoj, a spokojenost v práci).

Analýza operační efektivity – analyzování produktivity, využívání lidí a podmínek pro růst flexibility kvůli včasné a adekvátní reakci na měnící se a nové požadavky. (5 s. 310 – 311)

2.2.2 Získávání a výběr pracovníků

Dalším krokem po zjištění potřeby lidských zdrojů je jejich získání. Cílem získávání pracovníků je dle Dvořákové (11 s. 145) identifikovat, přitáhnout a najmout kvalifikovanou pracovní sílu. Tradičním pojetím je přilákat co nejvíce žadatelů, aby měla organizace možnost výběru z více uchazečů. K celému procesu získávání a výběru má pevně stanovený čas a finanční prostředky.

Získávat nové pracovníky můžeme ze dvou typů zdrojů: vnitřních a vnějších. Vnitřními zdroji je míněn současný pracovní kapitál uvnitř organizace, ze kterého se vybírají nebo se sami hlásí uchazeči pro vypsanou pozici. Za vnější zdroje se považuje volná pracovní síla na trhu práce. Podstatným rozdílem mezi ziskovou organizací a NO je, že NO dává velký důraz na kolektiv a smysl dané práce, na rozdíl od podniků, kteří motivují uchazeče především odměnou.

Dalším pojmem, který s tímto tématem souvisí, je adaptace. Jde o přizpůsobování chování a fungování organizace. Adaptace může být řízená, nebo neřízená. V prvním případě může být řízena pomocí adaptačního programu či pomocí patrona, který se o daného nováčka stará, vše mu ukazuje a pomáhá mu začlenit se do kolektivu. (11 s. 145- 162)

Typické pro NO je, že často přijímají zaměstnance jen na částečný úvazek z důvodu ušetření finančních prostředků. Přijímání nových zaměstnanců je přímo závislé na financování, což je obecně platné pro všechny typy organizací. Zpravidla mají NO mnohonásobně nižší rozpočet

než ziskové organizace, a proto se vyhýbají outsourcingovému přijímání zaměstnanců, jelikož je to příliš nákladné.

Proces výběru a získávání pracovníků

1. Definování požadavků

V této fázi se stanovuje počet a kategorie lidí, které organizace potřebuje. Na základě analýzy pracovního místa se stanoví požadavky na uchazeče. Požadavky na pracovníka mohou být různé (odborné schopnosti, požadavky na chování a postoje, odborná příprava a výcvik, zkušenosti, praxe, ...). Dobré je požadavky organizace nadhodnotit, protože spousta lidí ve svých životopisech a následně na přijímacích pohovorech lže o svých schopnostech a dovednostech, často se záměrně nadhodnocují, aby dané místo získali bez ohledu na to, jestli se hlásí na pozici ziskového či neziskového sektoru. (21 s. 235 – 236)

2. Přilákání uchazečů

Jak už bylo výše zmíněno, čerpat nové zaměstnance můžeme z vnitřních a vnějších zdrojů. V případě vnitřních zdrojů organizace přiláká uchazeče např. vnitroorganizační výzvou či inzerátem, ale většinou mají manažeři už někoho vyhlédnutého a přímo ho osloví.

Pokud jde o vnější zdroje, je výběr složitější a zároveň dražší. Nejprve se definované požadavky přenesou do příslušné formy inzerátu. Ten musí být strukturován tak, aby přilákal co největší počet uchazečů a dále vyvěšen, ať už na úřady práce či webové stránky. V dnešní době mají firmy a organizace možnost nechat celý výběr na outsourcingových službách. Náklady na outsourcingový výběr je finančně náročnější ale výběr bývá opravdu kvalitní. NO si však vzhledem k finančním nákladům tuto formu obvykle nemohou dovolit. (21 s. 235 – 236)

3. Výběr uchazečů

Předem musí být stanoven systém, podle kterého se budou uchazeči hodnotit a selektovat. Poté se zhodnotí životopisy a vše, co bylo po uchazeči požadováno a vytvoří se předvýběr, tzn. užší výběr uchazečů, který postupuje do dalšího kola výběru. Tito uchazeči jsou podrobeni „zkoušce“, která může mít mnoho podob (testy, vstupní pohovor, psychologické, fyzické testy či testy pracovního výkonu atd.), na jejichž základě postupují do dalšího kola, případně kol. Jejich počet je určen dle potřeby. Následně je nejvhodnější uchazeč přijat. (11 s. 150 – 155; 21 s. 235 – 236)

2.2.3 Hodnocení pracovního výkonu pracovníků

Hodnocení pracovního výkonu poskytuje organizaci obraz o výkonech, jednání a pracovních schopnostech jednotlivců a naopak je zpětnou vazbou pro pracovníka, jak podle svých hodnotitelů pracoval.

Hodnocení je podkladem pro nadřízeného pracovníka při nápravných opatřeních, podpoře pracovníkových uspokojivých výsledků, při rozhodování o převedení na jiné pracovní místo, při výběru dalšího vzdělání a zejména slouží jako podklad pro finanční hodnocení, což je typické pro ziskový sektor. U NO je hodnocení taktéž podkladem pro odměňování, ale nebývají zde v takové míře peněžní prostředky pro finanční motivaci zaměstnanců.

Hodnocení se může dělit různě, například podle Kociánové (15 s. 145 – 147) může být průběžné, které se zaměřuje se na pracovní výkon a je tedy bezprostřední zpětnou vazbou nadřízeného, nebo příležitostné, které je vyvoláno okamžitou potřebou (např. po skončení adaptace pracovníka, pracovní posudek). Toto hodnocení je formální. Posledním druhem je systematické hodnocení, které má také formální charakter. Provádí se pravidelně, je standardizované a pracovníci jsou hodnoceni dle předem stanovených kritérií, se kterými mají možnost se seznámit předem.

Truneček hodnocení rozděluje na dvě základní oblasti: hodnocení po stránce kvalitativní a po stránce výkonnostní. Po stránce kvalitativní se hodnocení provádí v případech, kdy pracovník přichází do přímého kontaktu se zákazníkem (např. obchod, banky, gastronomie atd.). Je hodnocena jeho ochota, chování a jednání, iniciativa, znalost práce, spolehlivost a další parametry. U hodnocení po výkonnostní stránce je pracovník hodnocen podle kvantifikovatelných výstupů. Výsledky jsou srovnávány se standardy, normami a plány. (8 s. 65)

Hodnotitelé

Různé typy hodnocení vyžadují různé typy hodnotitelů, kterými mohou být například (15 s. 145- 147):

- bezprostřední nadřízení – poskytují průběžnou zpětnou vazbu pracovníkům,
- spolupracovníci – většinou to bývá v rámci systematického hodnocení např. v modelu 360°, kdy hodnotí pracovníka jeho kolegové,
- podřízení – toto hodnocení je velmi vzácné, je to hodnocení nařízených jejich podřízenými, je součástí například modelu 360°,
- třetí osoba – může to být například zákazník, hodnotící chování, obsluhu a vše, co

k pracovníkově práci patří a co zákazník může posoudit,

- psycholog – zejména při obsazování pozic hodnotí, zda je pracovník způsobilý k nástupu,
- sám pracovník.

2.2.4 Odměňování

Zaměstnavatel poskytuje zaměstnanci odměnu za vykonanou práci. Odměňování bývá jednou z hlavních motivací, a to zejména v ziskovém sektoru. Je to většinou zásadní podnět pro zaměstnance zůstat a vykonávat danou práci. Na druhou stranu pro zaměstnavatele je to jedna z nejvyšších složek provozních nákladů. V NO je odměna také jedna z důležitých věcí, podle které se zaměstnanec rozhoduje, ale nejde zde o ten nejzásadnější faktor.

Česká legislativa rozlišuje tři základní pojmy: odměna, plat a mzda. O odměnu se jedná v případě dohod o provedení práce či dohod o provedení činnosti, u prací mimo pracovní poměr a také u volených členů. V případě, že jde o plat, jedná se o peněžní plnění za práci zaměstnanci zaměstnavatelem, kterým je stát, územní samosprávný celek, statní fond či podobné instituce. Mzda je odměna za práci v rámci soukromého sektoru.

Velice důležitá je **strategie odměňování**, která vychází ze strategie organizace a strategie lidských zdrojů, ale také na ni působí trh a zákonná regulace, manažerské postupy, kultura organizace, struktura zaměstnanců atd. Strategie odměňování by mohla být jednoduše vysvětlena jako: za co komu kolik a jak platit. Stává se východiskem pro mzdovou politiku, mzdový systém a řízení mezd.

Mzdová politika je ovlivňována vrcholovým vedením, jelikož právě to rozhoduje o prioritě cílů mzdové politiky. Těmi jsou většinou: získávání a stabilizace zaměstnance, stimulace k pracovnímu výkonu, udržení objemu mzdových prostředků v efektivním poměru vůči produktivitě práce, prosazování odůvodněné diferenciací mezd uvnitř organizace a zajištění konkurenceschopnosti mezd na trhu. To může být velký problém právě v NO, z důvodu obtížného získávání finančních prostředků pro provoz, z čehož vyplývá, že výše odměn není tak vysoká jako v ziskovém sektoru. (11 s. 305 – 308; 5 s. 519 – 522)

Mzdové formy by v ideálním případě měly zaměstnance stimulovat k zvýšení a zlepšení pracovního výkonu. Aby mzdové formy mohly patřičně stimulovat, musí plnit několik zásad: zaměstnanci znají přesné podmínky plnění úkolů a mají prostor k jejich plnění, vědí, jaké výsledky jsou, jak jsou hodnoceny a všem musí být jasné a transparentní.

Druhy mzdových forem jsou tvořeny například vnitřním předpisem nebo jsou součástí kolektivní smlouvy. Základní druhy: samostatné, kam spadá časová mzda a úkolová mzda, a doplňkové, kam se řadí osobní ohodnocení, prémie, provize, bonus, odměny a účast na výsledcích. (11 s. 318 – 322)

2.2.5 Vzdělávání

Definice vzdělávání je celá řada, například Armstrong (5 s. 461) zmiňuje ve svém díle definici dle Williamse, podle kterého je vzdělávání cílově orientované a založené na zkušenosti, dále také ovlivňuje chování a poznávání a změny, které přináší, jsou relativně stabilní. Dále například Mumford a Gold zdůrazňují, že vzdělávání je jak proces, tak i výsledek týkající se znalostí, chápání a dovedností.

Cílem vzdělávacích programů a politiky je zajistit kvalifikované, schopné a vzdělané lidi, kteří uspokojí současné a budoucí požadavky a potřeby organizace. Základem pro dosažení tohoto cíle je mít zaměstnance ochotné a připravené se vzdělávat. (5 s. 461 – 463)

Vzdělání by mělo mít jasně definovanou strategii. Management by se měl řídit následujícími kroky: Prvním krokem je plánování, organizování a koordinace vzdělávání. Druhým krokem je pak monitoring průběhu a výsledků vzdělávacího programu a procesu rozvoje. Posledním krokem, který je často opomíjen, je hodnocení vzdělávacích aktivit. Je to velice důležitý krok, protože jakýkoli plán bez minimálně zpětné kontroly není zcela splněn. (8 s. 67 – 68)

Metody vzdělávání se postupem času stále vyvíjejí a zdokonalují. Rozdělují se do dvou skupin: na pracovišti a mimo pracoviště.

Vzdělávání na pracovišti, sem spadají například:

- instruktáž – zácvik nového pracovníka,
- coaching – rozvoj dovedností pracovníka za podpory vedoucího, pracovník si nemůže kouče sám zvolit,
- mentoring – stejný princip jako u coachingu, ale pracovník má možnost volby mentora,
- counselling – konzultace mezi podřízenými a nadřízenými,
- rotace práce – pracovník rotuje na předem stanovených pracovních pozicích,
- konzultace – školený člověk se vyjadřuje k problémům své práce a předkládá vlastní návrhy k řešení problému. (17 s. 399)

Vzdělávání mimo pracoviště, kam spadá například:

- simulace – vytvoření reálné situace či problému,
- assessment centra (hodnoticí centra) – založena na pozorování účastníka při řešení nějakého problému, účastník je hodnocen několika odborníky,
- skupinové cvičení – zkoumání problému a analýza za přítomnosti všech ostatních,
- outdoor training – aktivity, při kterých se manažeři učí manažerským dovednostem,
- přednáška,
- workshop,
- brainstorming a další. (16 s. 261)

2.2.6 Pracovní (zaměstnanecké) vztahy

Tímto pojmem je charakterizován vztah, který vzniká mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem nebo také mezi pracovníky na pracovišti. Vztahy na pracovišti mohou mít dvě podoby: formální a neformální. Formální vztahy nebo také pracovně - právní vztahy mohou být vztahy definované pracovní smlouvou, vnitřními předpisy, zákonem atd. Naopak neformální vztahy se vytvářejí spontánně a přirozeně, mohou to být rodinné nebo přátelské vztahy.

Dále rozlišujeme individuální, kolektivní a tripartitní vztahy. Individuální vztahy jsou vztahy například mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem či vzájemné vztahy mezi zaměstnanci. Kolektivní vztahy jsou spíše typické pro ziskový sektor, pro NO jsou spíše výjimkou. Jedná se zejména o tzv. odbory, které se snaží vyjednávat se zaměstnavatelem lepší zaměstnanecké podmínky. Společnými body pro kolektivní a individuální vyjednávání jsou: cíle, předmět, vyjednávání a metody vyjednávání. Naopak prvky, které je odlišují, jsou: počet subjektů, rozsah oprávnění vyjednávat, právní základna vyjednávání a sféra vlivu. Posledním případem jsou tripartitní vztahy. To jsou vztahy, jejichž hlavními aktéry jsou zaměstnavatel, stát a odbory. (11 s. 344 – 345)

2.3 Shrnutí a vymezení zásadních rozdílů mezi neziskovými a ziskovými organizacemi

Tato kapitola zakončuje teoretickou část bakalářské práce. Je shrnutím a vymezením zásadních rozdílů mezi neziskovými a ziskovými organizacemi.

	Neziskový sektor	Ziskový sektor
Podstata	Není založena za účelem dosahování zisku.	Založena za účelem dosahování zisku.
Plánování		
Poslání a vize	Kladen velký důraz na poslání a vizi, součást marketingu.	Formulace vyššího smyslu, ale následně orientace spíše na zisky a obraty.
Strategie	Často se přistupuje rovnou k taktickému plánování, bez strategie. Proces tvorby se opírá o zejména o retrospektivní pohled.	Je zásadní pro tvoření dalších plánů a cílů, proto je jí věnována vysoká pozornost. Proces tvorby se opírá o retrospektivní pohled, analýzu aktuální situace a predikce vývoje trhu.
Finanční plánování	Plánování založeno zejména na odhadech a je zde menší pravděpodobnost správného odhadu.	Vyšší pravděpodobnost správného odhadu. Plánování založeno na statistikách z minulých let a odhadu vývoje trhu.
Zdroje finančních prostředků	Členské příspěvky, vedlejší vlastní činnost, dotace a potenciální dárcovství, které není vždy jisté.	Zejména vlastní činnost a cizí zdroje.
Užití zisku	Užit pro plnění cílů, které vedou k plnění poslání.	Rozdělení zisku např. mezi akcionáře, mezi vedení firmy, uložení pro budoucí potřebu či investování do růstu firmy.
Organizování		
Organizování	Stabilní struktura s horší přizpůsobitelností.	Méně stabilní struktura. Lépe se přizpůsobující prostředí a okolnostem.
Kultura organizace	Zaměstnanecké vztahy formálního i neformálního charakteru s větším důrazem na neformální vztahy a celkovou pohodu v organizaci.	Zaměstnanecké vztahy formálního charakteru spojené zaměřením na moc a výsledky.

Personální řízení		
Odměňování	Značně omezené prostředky pro financování odměňování a omezená finanční motivace zaměstnanců. Často odměňování nekonkurenceschopné se ziskovým sektorem.	Financování z vlastní činnosti. Propracovaný systém finanční motivace. Stojí-li firma značně o nějakého zaměstnance, často sahá ke zvyšování jeho odměn.
Výběr zaměstnanců	Kladen důraz na motivaci, nadšení do práce a následně pak samozřejmě na praxi.	Kladen důraz zejména praxi a pracovní předpoklady.
Motivace k práci	Smysl práce samotné, její náplň a poté až finanční odměna.	Na prvním místě je zpravidla finanční odměna.
Vedení lidí		
Vedení lidí	Typický styl vedení je demokratický, až liberální.	Typický styl vedení je demokratický, až autokratický.
Kontrola		
Kontrola	Kontroly prováděné zejména pozorováním a dotazováním. Často v organizaci velký důraz na důvěru.	Kladen velký důraz, kontrola dodržování norem, pracovních postupů, kvality atd.

3 ORGANIZACE ADRA, O.P.S.

ADRA, o.p.s. (Adventist Development and Relief Agency – v překladu Adventistická agentura pro pomoc a rozvoj) je mezinárodní humanitární organizace poskytující pomoc lidem v nouzi, jak v České republice, tak i v zahraničí. Dále organizuje osvětovou a vzdělávací činnost a zajišťuje dobrovolnické činnosti. Doplnkovou činností je pro ADRA výroba a obchod.

Organizace byla založena roku 1992. V současnosti ADRA spolupracuje v rámci platform s: mezinárodní sítí ADRA International, FoRS (České fórum pro rozvojovou spolupráci), Klimatickou koalici, Česko proti chudobě a dalšími.

Poslání organizace ADRA je formulováno následovně: „*ADRA pracuje s lidmi žijícími v chudobě a nouzi za účelem spravedlivé a pozitivní změny prostřednictvím posilujícího partnerství a zodpovědných kroků*“. ADRA poskytuje pomoc všem, bez rozdílu rasy, vyznání či náboženského přesvědčení.

Současná vize je definována takto: „*ADRA je profesionální, zdokonalující se a efektivní síť organizací, jež ztělesňuje integritu a transparentnost. ADRA napříč hranicemi posiluje a vystupuje ve prospěch ohrožených a zapomenutých, aby dosáhla měřitelné, dokumentovatelné a trvalé změny v jejich životech a společnosti*“. (4)

Tuzemská pomoc, ADRA je jedním z největších koordinátorů pomoci při mimořádných událostech v ČR. Jedná se jak o materiální pomoc, tak o psychosociální podporu lidem zasaženým danou událostí. Dále také působí v rámci dobrovolnických programů, které jsou určeny zejména pro děti, seniory, osoby s tělesným či duševním postižením nebo na pacienty v nemocnicích.

Seznam všech současných dobrovolnických center naleznete v příloze 1, jejíž součástí jsou tzv. charitativní obchůdky či sociální šatníky. V případě charitativních obchůdků je veškerý výtěžek z prodeje předmětů použit na podporu dobrovolnictví či jiných projektů v rámci sbírky. (2)

Zahraniční pomoc, ADRA je také součástí mezinárodní sítě ADRA International, která působí ve více než 130 zemích světa, a to už přes 20 let. V příloze 2 jsou znázorněny země, kde ADRA ČR poskytuje pomoc. Organizace provádí 3 typy projektů: humanitní, rozvojové a lidskoprávní.

Humanitní projekty jsou realizovány zejména tam, kde jsou lidé postiženi přírodní katastrofou či válečným konfliktem. Těmito projekty se snaží vrátit lidem důstojné životní podmínky a zamezit dalším ztrátám na životech. (3)

Rozvojové projekty podporující osoby žijící v dlouhodobé chudobě. Cílem těchto projektů je, aby se tito jedinci „postavili na nohy“ a stali se soběstačnými, nezávislími a plně využívali své schopnosti a dovednosti.

Lidskoprávní projekty podporují rozvoj zemí, jež procházejí demokratickou transformací. Pozornost těchto projektů se upírá směrem k profesionalitě místních neziskových organizací, ke zlepšování lidských práv atd. (1)

3.1 Analýza manažerských funkcí

3.1.1 Plánování

ADRA využívá pouze střednědobé a krátkodobé plánování, které je ovlivňováno také strategií v rámci mezinárodní sítě ADRA International.

Z hlediska krátkodobého vytváří plány v reakci na aktuální události, např. vyskytne-li se nějaký problém, stane se živelná pohroma či jiné události, které nelze předvídat. Takovéto plány se projednávají na týdenních poradách, kde jsou přítomni vedoucí oddělení a ředitel. V případě, že jde o zásadní rozhodnutí, které ovlivní například reputaci organizace, je přítomna i správní rada.

ADRA sestavuje i plány střednědobého charakteru, těmi jsou plány jednotlivých oddělení či projektů. Každý vedoucí oddělení je vytváří a doplňuje na začátku roku. Konkrétně jsou to plány dobrovolnických center, ekonomického oddělení, oddělení pro vzdělávání, plány pro oddělení mimořádných událostí a další. Mezi střednědobé plány se řadí plány pro jednotlivé dotace, granty a programy. Od toho se odvíjí i počet pracovníků – pokud organizace získá více dotací či grantů, je nutný vyšší počet pracovníků.

Současný postup při tvoření plánu organizace:

- vedoucí sestaví plán pro své oddělení a nastíní jeho směřování,
- na poradě se přednášejí jednotlivé plány a konzultují se s ředitelem a správní radou, která přidává i svou představu a směr,
- následuje sestavení návrhu plánu pro celou organizaci,

- projednání plánu s klíčovými zaměstnanci,
- případné úpravy,
- schválení.

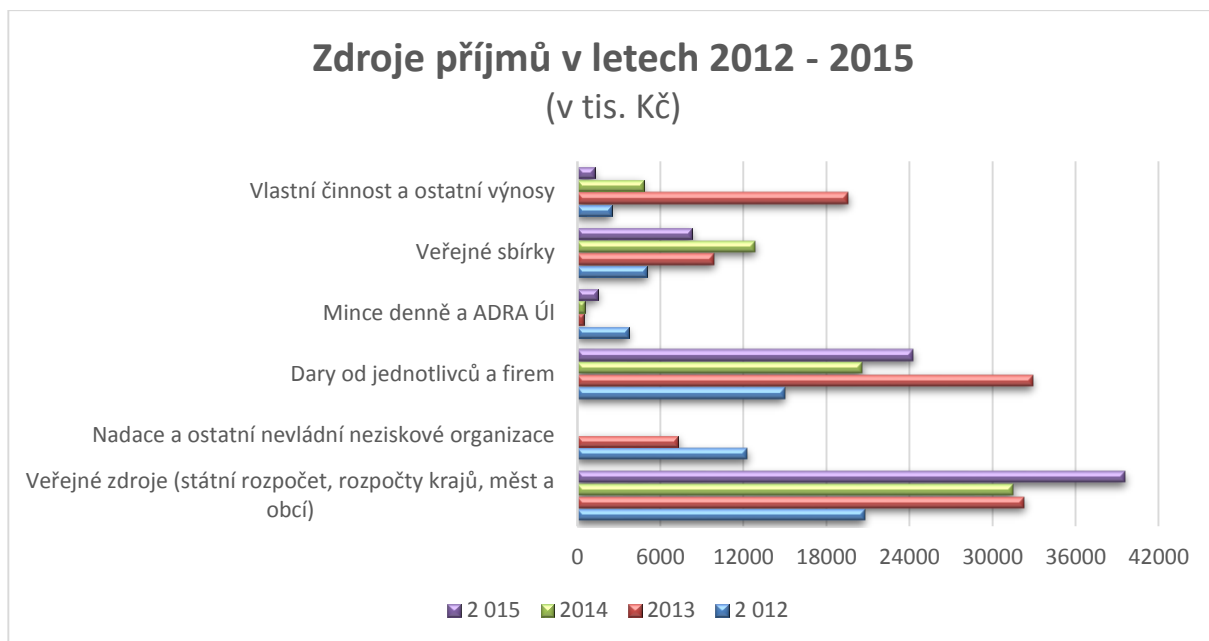
Personální plán obsahuje plán vzdělávání, odměňování, hodnocení zaměstnanců a rozmisťování dobrovolníků. Většina těchto plánů je přímo závislá na počtu a objemu získaných dotací, darů, grantů a celkově na činnostech organizace.

Finanční plánování má na starosti ekonomické oddělení, resp. jeho vedoucí. Nákladový rozpočet je sestavován dle výsledků z minulých let a předpokladu na další rok. Výnosový rozpočet je plánován na základě přislíbených dotací, informací z minulých let a na základě odhadu vývoje. Následně je upravován podle schválených a odmítnutých dotací či programů.

ADRA se soustředí na vícezdrojové financování. Uvědomuje si jeho důležitost, a proto se snaží vícezdrojové financování udržovat.

Obrázek č. 4 zobrazuje změny v příjmech za období 2012 až 2015. Za povšimnutí stojí razantní změna ve výnosech z vlastní činnosti a ostatních výnosech mezi roky 2012 a 2013. V absolutních číslech to bylo v roce 2012 2 453 tis. Kč a 2013 19 526 tis. Kč. Tato změna byla způsobena zejména prodejem dlouhodobého majetku v roce 2013. Další vliv na výši příjmů z vlastní činnosti měl rozmach dobrovolnických center a jejich charitativních obchůdků již koncem roku 2012 s následným rapidním růstem v roce 2013. Vysoký obrat již v roce 2012 zapříčinil, že organizace byla nucena se ke sklonku roku přihlásit k dani z přidané hodnoty a odvádět daň v následujících obdobích. Nakonec se organizaci povedlo na počátku roku 2015 odhlásit z daně z přidané hodnoty, zejména díky převodu tržeb z charitativních obchůdků, které spadaly do základu pro výpočet DPH, na příjmy z veřejné sbírky, což je vidět i v rapidním nárůstu z veřejných sbírek v roce 2014.

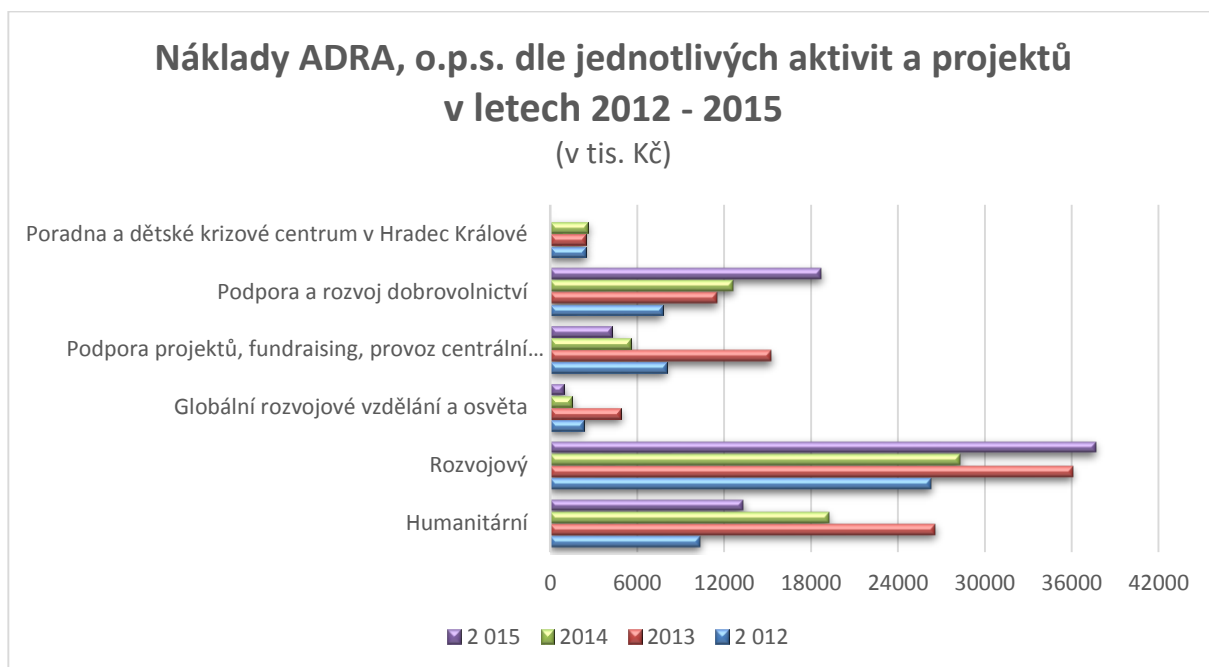
Dále z obrázku vyplývá, že největší část svých příjmů organizace získává od veřejných zdrojů. Druhým největším zdrojem jsou jednotlivci a firmy, následovaní veřejnými sbírkami.



Obrázek č. 4 – Zdroje příjmů za období 2012 – 2013

Zdroj: 26

Sestavení nákladového rozpočtu je identické jako sestavení příjmového rozpočtu. Opět se vychází z hodnot minulých let, které se nachází na obrázku č. 5, a z předpokladů na další rok.



Obrázek č. 5 – Náklady ADRA, o.p.s. dle jednotlivých aktivit a projektů v letech 2012 – 2015

Zdroj: 26

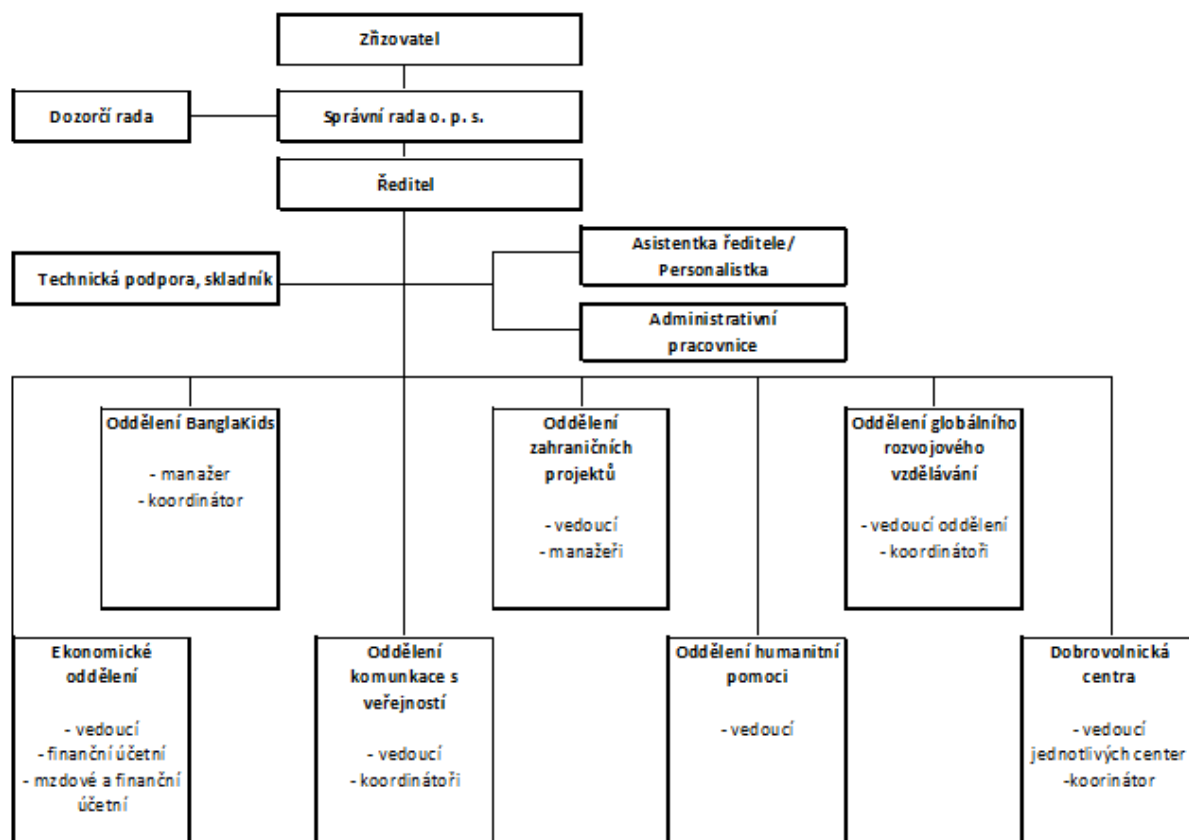
Velká většina příjmů má již předem určené užití. Například jednotlivé sbírky jsou vybírány na konkrétní věc či pro předem určený projekt. Tudíž i u nákladů je předem určeno, jak a kým

budou využity. Dlouhodobě se organizace zabývá rozvojovými projekty, což je vidět i na předchozím obrázku, jelikož jejich podíl na celkových nákladech je ve všech letech nejvyšší. Nenaplánovatelná je však humanitární pomoc, která je financována zpravidla sbírkou. Mimořádné události není možné předvídat. Například v rozpočtu na rok 2013 se nepočítalo s velkými povodněmi, které nastaly právě v roce 2013. To zapříčinilo zejména velký nárůst jak v humanitárních nákladech, tak i v nákladech na podporu projektů, fundraisingu a provozu centrální kanceláře, což je zřejmé z obrázku 5.

Plánování fundraisingu má na starosti vedoucí oddělení pro komunikaci s veřejností a následně musí být schválen ředitelem organizace. Současný fundraising je zaměřen na „domácnosti“. Je zde velký nevyužitý potenciál v přispívání a dárcovství od právnických a fyzických osob. V současné době je jedním z hlavních cílů oddělení vytvořit strategii pro oslovování zejména velkých firem.

3.1.2 Organizování

Organizování v organizaci ADRA probíhá na základě liniově funkční organizační struktury, viz obrázek č. 6. Z obrázku vyplývá jasné organizační uspořádání zaměstnanců. Velkou výhodou tohoto typu organizační struktury je jednoznačné vymezení vztahů nadřízenosti a podřízenosti, stejně jako odpovědnosti. Hlavní slovo má zřizovatel, dále pak správní rada a vedle ní nezávislá dozorčí rada. Podřízen těmto orgánům je ředitel, dále na stejné úrovni asistentka, administrativní pracovník a jednotlivá oddělení. Každý zaměstnanec má v organizaci jasně danou úlohu a vedoucí jednotlivých oddělení mají rozdělenou pravomoc a jasně určenou část organizace, o kterou se starají a zodpovídají za ni.



Obrázek č. 6 - Organizační struktura ADRA, o. p. s.

Zdroj: Vlastní zpracování

Odpovědnost, pravomoc a celkově vše, co patří do organizování, není upravováno pouze organizační strukturou, ale také organizačními dokumenty. Jimi jsou: pracovní a organizační řád, směrnice, individuální řídicí dokumenty, zápisy z porad atd.

Pro ucelenou představu o chodu organizace je následně uveden přehled základních kompetencí ředitele, ekonomického oddělení a oddělení komunikace s veřejností.

Ředitel organizace

- Zajišťuje chod a koordinaci celé organizace.
- Vede porady.
- Reprezentuje organizaci v médiích a obecně vně organizace.
- Podává reporty správní radě.

Ekonomické oddělení

- Vytváří plány na následující rok a kontroluje jejich plnění.
- Zajišťuje platební styk.

- Zajišťuje veškerou administrativu jak pro organizaci jako celek, tak pro jednotlivá dobrovolnická centra.

Oddělení pro komunikaci s veřejností

- Plánuje a realizuje fundraising.
- Koordinuje a udržuje vztahy s dárci.
- Vede dárcovský program Mince denně.
- Pravidelně informuje o činnosti organizace.
- Zajišťuje chod webových stránek a sociálních sítí, iniciuje práci na propagačních materiálech atd.

3.1.3 Personální řízení

Touto problematikou se zabývá samostatná kapitola s názvem Analýza personálních činností, ve které jsou jednotlivé činnosti analyzovány.

3.1.4 Vedení lidí

Vedení lidí v organizaci je založeno na demokratickém stylu vedení. Poslední slovo má však vždy ředitel, v některých případech správní rada. Svůj názor může vyjádřit každý zaměstnanec, příležitost k tomu má především na měsíčních poradách celého personálu centrály. Vedoucí oddělení a ředitel mají porady častěji, a to jednou týdně.

Porady plní informační, kontrolní, motivační a koordinační funkci. Dochází zde k prezentaci cílů, prodiskutování jejich plnění, případným úprav plánu shromažďování informací, nápadů a názorů. Porady managementu řeší zejména špatně strukturované problémy (například způsob zapojení do pomoci uprchlíkům, pomoc všem uprchlíkům, vyřazení ekonomických uprchlíků atd.). Zaměstnanecké porady slouží mimo jiné k prezentaci činností jednotlivých pracovníků, jejich standardní náplně práce, problémů, se kterými se setkali, úspěchů atd. Tento způsob napomáhá k pocitu sounáležitosti, uvolněnější atmosféře a i větší chuti projevení iniciativy a nápadů.

Vedení lidí je také ovlivňováno dalšími faktory, které mají vliv na pracovníkovu výkonnost i chování. Jsou jimi pracovní a organizační řád, směrnice, vyhlášky, odměňování nebo vzdělání. Patří sem ale také např. chování, spolupráce a výkonnost ostatních pracovníků, motivace, jednání vedoucích pracovníků, kultura a atmosféra v organizaci.

Motivace je také velice podstatnou součástí vedení lidí. Motivace jsou např. finanční – hmotné, které mají v organizaci podobu odměn. Velký důraz je kladen na vnitřní motivaci. Často jsou také prezentovány zaměstnancům z jiných oddělení fotky a zážitky z konkrétních činností a aktivit organizace, například ze zahraničí. Pracovník tak zpětně vidí, jak jeho práce přispěla konkrétním osobám k naplnění jejich potřeb, ať už v zahraničí nebo v ČR. V organizaci se používá i nehmotná motivace, která má také velký vliv na pracovní výkon. Jedná se především o firemní kulturu a její hodnotu, prosperitu a kvalitu. Dalšími motivačními nástroji jsou vzdělávání, zajímavé pracovní úkoly, podpora a pochvala od vedoucích pracovníků a vidina dobře odvedené práce, která pomohla jiným lidem.

Asi nejdůležitější složkou při vedení lidí je komunikace. V organizaci je k vidění hned několik forem komunikace: porady, telefonické rozhovory a emailová komunikace. Nejčastější forma komunikace je tvář v tvář, která se osvědčila jako nejefektivnější. Velkou výhodou je, že velká část managementu a klíčových zaměstnanců se nachází v jedné budově, v jednom patře, což komunikaci výrazně usnadňuje.

3.1.5 Kontrolování

Kontrolu obvykle provádějí ty osoby, které dané plány či úkoly rozdávají a vytváří. Kontrola probíhá jak interně, tak externě.

Interní kontrolu provádějí zpravidla přímí nadřízení. Cílem kontroly je zjistit, zda je vše v pořádku. Je zde velký důraz na vzájemnou důvěru, přesto jsou však kontroly prováděny, a to formou pozorování či dotazování a zcela nepravidelně. Dalším prvkem v interní kontrole jsou již výše zmíněné porady, kde jak jednotliví zaměstnanci, tak i manažeři podávají průběžné reporty o své práci. V organizaci funguje také vzájemná kontrola, jelikož projekty a oddělení jsou vzájemně propojeny, tudíž riziko nenalezení chyby je malé.

Na konci roku dochází v organizaci ke kontrole střednědobých plánů a jednotliví vedoucí oddělení se zodpovídají správní radě za své výsledky, případně podávají vysvětlení při nedosažení určených cílů.

ADRA, o. p. s. podléhá i externím kontrolám, jejichž účelem je kontrola dodržování předepsaných norem. Pro ilustraci za rok 2015 to byly kontroly: kontrola zdravotní pojišťovny, kontrola projektů, audit účetní závěrky, kontrola z MPSV, kontrola statutárního města Frýdek Místek (kontrola místního dobrovolnického centra), kontrola z odboru prevence kriminality Ministerstva vnitra.

Velice zásadní je kontrola finančního plánu, která porovnává plán se skutečností. První kontrola finančního plánu nastává v polovině období. V červnu vedoucí ekonomického oddělení podává pololetní hlášení o finanční činnosti celé organizace, kde uvádí, jak plán odpovídá predikci a v případě změn zdůvodňuje, co bylo jejich příčinou a jaké budou důsledky. Další hlášení o činnosti se provádějí na konci roku či při mimořádných událostech.

Další kontrolou prováděnou v organizaci, je audit účetní uzávěrky. Externí auditoři nezávisle ověřují správnost účetních výkazů. Organizace si také na podzim nechává provádět ještě předběžný audit. V březnu se koná tzv. „ostrý“ audit, který končí zpravidla závěrem: bez výhrad.

3.2 Analýza personálních činností

Tato kapitola popisuje jednotlivé personální činnosti v dané organizaci, se kterými se manažeři neustále setkávají a které řeší.

3.2.1 Personální plánování

Personální plánování znamená zajištění potřebného množství zaměstnanců s odpovídajícími znalostmi, dovednostmi a také dostatečnou motivací. Personální plán je velmi důležitou podmínkou pro správné plnění stanovených cílů organizace, proto je na něj kladen velký důraz, a to zejména při obsazování vedoucích pozic.

Personální plánování je přímo závislé na aktuální situaci v organizaci. Počet zaměstnanců se odvíjí od počtu projektů, přislíbených grantů, dotací a počtu a velikosti dobrovolnických center. Pokud některé z oddělení potřebuje navýšit řady zaměstnanců, je tento krok vždy nutné konzultovat s ekonomickým oddělením a ředitelem. Je zde snaha o snižování nákladů, ale ne na úkor kvality. V posledním roce se podařilo ekonomickému oddělení „ušetřit“ celý jeden úvazek. Výsledkem však nebylo propouštění, ale pouze zkracování úvazků, kdy po delším posuzování vedoucí pracovnice usoudila, že práce je zvladatelná i při nižším počtu pracovních úvazků. (4)

Personální plánování má v současné době podobu plánu vzdělávacího, plánu odměňování a plánu získávání nových pracovníků. Každý vedoucí oddělení si tyto plány konkretizuje sám s konečným odsouhlasením ředitele či správní rady. Konkrétněji o jednotlivých plánech hovoří následující kapitoly.

3.2.2 Získávání a výběr pracovníků

Procesu výběru a přijímání nových zaměstnanců je přikládána velká důležitost. Cílem výběru je zvolit toho nejvhodnějšího uchazeče pro vypsanou pracovní pozici s důrazem na jeho odbornost, zkušenosti a motivovanost k práci. Noví zaměstnanci jsou vybíráni zejména z externích zdrojů. V pracovním a organizačním řádu je uveden postup, jakým je nutné se řídit v případě přijímání nových zaměstnanců.

V postupu jsou jasně stanovené role, je určena zodpovědnost za jednotlivé úkony, a dále je stanoveno, kam se mohou vyvěšovat inzeráty atd.

Postup při přijímání zaměstnanců

Nejprve se vypíše **nabídka pracovní pozice**. Nabídka práce a její vystavení se liší podle toho, o jakou pozici se jedná. Pokud se jedná o zaměstnance, kteří zajišťují chod centrály, tak organizace využívá pro vyvěšení nabídky internetové portály (www.jobs.cz, www.ecn.cz, www.dobrovolnik.cz, facebook ADRA a další webové portály s nabídkou práce). Jedná-li se o zaměstnance charitativních občůdků, pak se organizace zaměřuje zásadně na pracovní úřady a jedince, kteří jsou dlouhodobě nezaměstnaní. Jejich přijetí koordinuje vedoucí daného dobrovolnického centra, pod které občůdek spadá.

Uchazeči jsou vyzváni, aby zaslali **životopisy a motivačními dopisy**. Ty jsou dále analyzovány a vyhodnocovány, přičemž větší důraz je kladen na motivační dopis, který je často rozhodující. Donedávna ještě byly životopisy a motivační dopisy analyzovány samotným vedoucím oddělení, pod které by daný uchazeč spadal. Pokud šlo o uvolněné místo vedoucího oddělení, analýzu prováděl sám ředitel. Dnes tuto práci zastává personalistka, která vybírá nejpovolanější uchazeče splňující daná kritéria.

Pověřený pracovník shromažďuje životopisy a motivační dopisy, eviduje je, odpovídá zájemcům o zaměstnání a na základě konzultace s ředitelem nebo zástupcem ředitele ADRA o.p.s. stanovuje termín osobních pohovorů a sestavuje jejich časový rozvrh.

Následně jsou vybraní uchazeči pozváni do organizace, kde mají za úkol samostatně či ve skupině řešit úkol či problém. Komise složená minimálně z přímého nadřízeného a personalistky hodnotí jejich práci. Poté postupně přichází k osobnímu pohovoru s komisí a případně jsou ještě dotazováni.

Po několika dnech jsou uchazeči informováni o přijetí či nepřijetí na danou pozici. V případě zaměstnanců charitativních občůdků je výše zmíněný proces zkrácen na osobní pohovor.

Příležitostně ADRA přistupuje i k využití telefonických pohovorů či pohovorů přes Skype. Je to pouze v případě, kdy se hlásí uchazeč, který splňuje většinu kritérií, požadavků a zdá se být tím nejlepším adeptem pro danou pozici, ale z nějakého důvodu se nemůže dostavit na osobní pohovor. Jsou to však ojedinělé případy.

Projde-li uchazeč všemi koly, je s ním sepsána pracovní smlouva, kterou smí podepsat pouze statutární zástupce ADRA, o. p. s., se zkušební dobou v délce 3 měsíců. Pracovní podmínky smlouvy mohou být upraveny po vzájemné domluvě, vždy však musí jít jen o jeden z typů spolupráce uvedené v pracovním a organizačním řádu (se zaměstnanci na plný či částečný úvazek, externími spolupracovníky, dobrovolníky v dobrovolnických programech či pracujícími pro interní potřeby organizace, stážisty).

Vedoucí oddělení/pracoviště má povinnost seznámit zaměstnance s náplní práce, s pracovním a organizačním řádem a s předpisy k zajištění BOZP. Jde-li o nového vedoucího oddělení, adaptaci a uvedení do kolektivu provádí sám ředitel nebo jím pověřená osoba.

Jiný postup při přijímání zaměstnanců je možný pouze v případech časové nouze nebo pokud výběrové řízení není relevantní. v takových případech je možné vynechat první část, zveřejnění nabídky. Přistupuje se rovnou k oslovení vybraných kandidátů a k výběru z kandidátů a následného přijetí „nového“ zaměstnance.

V případě dobrovolníků pro vybrané instituce například pro domovy seniorů dobrovolníci také procházejí výběrovým řízením, které má na starosti vedoucí nejbližšího dobrovolnického centra. V případě dobrovolníků při mimořádných událostech se dobrovolníci nikterak neselektují. Je vytvářena jejich evidence, aby pro ně mohlo být zřízeno pojištění, a dále jsou pak řízeni příslušnými koordinátory.

3.2.3 Hodnocení pracovního výkonu pracovníků

V současné době má hodnocení zaměstnanců na starosti přímý nadřízený. U řadových zaměstnanců je to vedoucí oddělení, u vedoucích oddělení provádí hodnocení ředitel a u ředitele je to správní rada. V blízké budoucnosti by hodnocení řadových zaměstnanců měla mít na starosti personalistka, samozřejmě ve spolupráci s jejich přímými nadřízenými. Zaměstnanci jsou hodnoceni dle plnění úkolů a náplně práce pro danou pracovní pozici.

Na základě kontroly je sestavováno hodnocení zaměstnanců. Hodnocení zpravidla bývá kladné. V případě výrazně kladného hodnocení vedoucí může přistoupit k nadstandardním odměnám popsaným v následující kapitole. Záporné hodnocení může vést až k povinnosti

náhrady škody či odepření 13. platu. K těmto opatřením se přistupuje zřídka. Povětšinou se záporné hodnocení řeší pokáráním a vyžádáním vysvětlení příčin, zpracováním návrhu nápravy důsledků a plánu opatření, aby se stejné chyby již neopakovaly. Hodnocení také slouží jako podklad pro plán dalšího vzdělávání.

Jde-li o vedoucí pracovníky, jak již bylo výše zmíněno, má hodnocení na starosti ředitel. Hodnocení vedoucích pracovníků je složité v jakékoli firmě či organizaci. Jejich práce není hmatatelná a nedá se nijak změřit, přesto je velmi důležitá a vedou-li své oddělení správně, není to zřejmé za týden či měsíc. Proto je v organizaci kladen velký důraz při přijímání pracovníků na vedoucí pozice, jelikož poté nesou velkou část know-how celé organizace a jsou klíčovými zaměstnanci. Hledání správného náhradníka je složitý a dlouhý proces s nejistým výsledkem. Dalším faktorem, který velice pomáhá řediteli při hodnocení vedoucích pracovníků, jsou porady, při kterých jednotliví vedoucí „prezentují“, na čem pracují, jak se jim daří plnit cíle atd.

3.2.4 Odměňování

Odměňování je společně s hodnocením považováno v organizaci za jeden z důležitých nástrojů k motivaci pracovníků, ale v tomto směru má organizace značnou nevýhodu, jelikož je součástí mezinárodní sítě organizací založené Církví adventistů sedmého dne. Nevýhoda spočívá v tom, že se musejí řídit dle zřizovatelem určeného odměňování. Dle názoru autorky je právě výše mzdy hlavním důvodem fluktuace, ne-li jediným důvodem, a to zejména u klíčových zaměstnanců. Jen v posledním roce došlo k výměně ředitele a pěti vedoucích pracovníků oddělení.

Mzdová politika a vše, co se týká odměňování, je uvedeno v pracovním a organizačním řádu. V současné době se tato politika mění a více propracovává, aby se zamezilo fluktuaci v organizaci, zapojují se dlouhodobé motivační prvky (například navýšení mzdy po 2 letech v pracovním poměru).

Výši osobní mzdy navrhuje v případě zaměstnanců přímý nadřízený zaměstnanec a schvaluje ji ředitel ADRA o.p.s. Řediteli stanoví mzdu správní rada.

Při stanovení osobní mzdy se vychází ze závěrů hodnocení zaměstnanců a z náročnosti práce vyplývající ze složitosti organizačních, ekonomických a specifických podmínek výkonu práce.

Výše mzdy však musí být v souladu s pracovním a organizačním řádem, který vychází ze systému odměňování Církve adventistů sedmého dne. Pro každou pracovní pozici je určeno procentuální rozmezí, ve kterém se daná výše mzdy může pohybovat, což můžeme vidět

v tabulce č. 2. Procentuální rozmezí vychází z přímo učené základní mzdy. Limity stanovené pro jednotlivé pracovní pozice jsou závazné a nepřekročitelné. Z tabulky je jasné, že v organizaci není příliš velký rozdíl mezi mzdou pracovníků ve vedení a jejich podřízenými.

Tabulka č. 2 – Stanovení osobní mzdy

Ředitel	88 – 104 %
Vedoucí pracoviště, oddělení	85 – 104 %
Mzdový účetní, účetní, personalista	85 – 95 %
Asistent ředitele	65 – 98 %
Koordinátor projektů, veřejných sbírek, aktivit, pracovník PR, FR	70 – 100 %
Hlavní koordinátor dobrovolníků, zástupce vedoucího pracoviště, metodik, sociální pracovník	70 – 100 %
Administrativní a projektový pracovník	70 – 90 %
Koordinátor dobrovolníků	55 – 90 %
Vedoucí charitativních občůdků, koordinátor sociálního šatníku	60 – 90 %
Technický pracovník	70 – 90 %
Obsluha sociálního šatníku, prodavač	35 – 65 %
Správce a údržbář charitativních občůdků	60 – 90 %
Uklízeč	40 – 80 %

Zdroj: 4

ADRA má ve svém odměňování zapojeny také odměny. Jsou to prémie, mimořádné odměny, čtvrtletní odměny, 13. platy, stravenky, poskytnutí vzdělání, připojištění a nehmotné stimuly. Prémie jsou součástí odměňování jen zřídka. Mimořádné odměny a čtvrtletní odměny navrhuje vždy přímý nadřízený a schvaluje ředitel, udělují se například za mimořádné úkoly. Čtvrtletní odměna může dosahovat maximální částky 25 % z průměrného hrubého výdělku. Naopak stravenky a 13. platy jsou pravidelnou součástí odměňování.

Odměňování je zcela zásadní položkou v nákladech. Sehnat peníze na provoz není tak úplně jednoduché. V současné době je snahou, aby byli všichni pracovníci financováni z projektů, ale ne u všech je to možné, jako například u oddělení komunikace s veřejností, sekretářky ředitele, technického pracovníka, částečně u ekonomického oddělení. Část mzdových nákladů je financována dotacemi, ale záleží na donorovi, jakým způsobem dotaci vypíše. Další část je

možné čerpat z veřejných sbírek, ale to je dle zákona pouhých 5 %. Předposledním zdrojem financí pro úhradu osobních nákladů je program Mince denně, kdy z celé přispívané částky jde 1/3 na provoz, 1/3 na zahraniční projekty a 1/3 na podporu dobrovolnictví v ČR. Největší podíl financování osobních nákladů má však dar od zřizovatele a dále dary zejména od drobných přispěvatelů, kteří neuvedou, na co přispívají. Rostoucí trend jak ve výši osobních nákladů, tak v počtech úvazků, je k vidění v tabulce 3 a je pravděpodobné, že růst bude i nadále. Velký nárůst nákladů i počtu přepočtených úvazků mezi rokem 2013 a 2014 spočíval ve velkém růstu dobrovolnických center. Přepočtený počet úvazků má větší vypovídací hodnotu, než počet všech zaměstnanců za celý rok, například minulý rok to bylo celkem přes 170 zaměstnanců.

Tabulka č. 3 – Osobní náklady a počty úvazků v letech 2012 – 2015

	2 012	2013	2014	2 015
Osobní náklady	15339	17506	18076	19905
Počet přepočtených úvazků	35	38	56	58

Zdroj: 26

3.2.5 Vzdelávání

Vzdělávání zaměstnanců probíhá prostřednictvím školení, což je jedním ze zásadních prvků pro budoucí, dlouhodobou strategii ADRA o.p.s. Cílem plánu pro vzdělávání je vytvořit pracovní prostředí, ve kterém zaměstnanci mohou maximalizovat svůj výkon a sounáležitost s cíli ADRA o.p.s. a přispět k jejich naplnění.

Vzděláváním zaměstnanců jsou myšleny všechny aktivity, které vedou k udržení a zlepšování jejich schopností, dovedností a znalostí.

Ke vzdělávání v organizaci dochází pravidelně v oblastech BOZP, PO a vzdělání řidičů. Co se týče ostatního vzdělávání, je tomu tak, že pokud zaměstnanec cítí nedostatek informací či vědomostí v určité oblasti, kterou potřebuje ke své práci, jde s tím problémem za svým nadřízeným. Prodiskutuje daný problém, a pokud má nadřízený čas a kapacitu, zařídí interní školení na dané téma pro všechny, kteří tyto informace potřebují nebo by v budoucnu mohli potřebovat. Pokud vedoucí z nějakého důvodu nemůže školení zařídit, vyzve zaměstnance k vyhledání kurzu nebo mu sám nějaký doporučí. Pokud je školení dražší než 10 000 Kč, schvaluje jej vždy ředitel a po schválení je uzavřena tzv. kvalifikační dohoda.

3.2.6 Pracovní podmínky zaměstnanců

Pracovní podmínky jsou vymezeny v pracovním a organizačním řádu. Specifické pracovní podmínky jsou pak při sepisování smlouvy konzultovány s vedoucím oddělení a následně ředitelem, který smlouvu potvrdí svým podpisem.

Pracovní podmínky v základu obsahují tyto položky: typ spolupráce, pracovní dobu, dovolenou a absenci, případné studijní volna a podpory, státní svátky, mzdovou politiku, základní mzdu, motivační prvky, ostatní složky příjmu, splatnost a náhrady mzdy, mlčenlivost atd.

Pracovní doba v organizaci se dělí na fixní a pružnou část. Fixní pracovní doba je úterý až čtvrtek od 10 do 15 hodin. Zbývající hodiny do určené délky pracovní doby si určuje sám zaměstnanec. Zaměstnanec má dále nárok na přestávku na jídlo v délce 30 minut v průběhu pracovní doby.

Další pracovní podmínky jsou již zmíněné ve výše uvedených kapitolách, případně se neliší od úpravy platné legislativy ČR.

4 NÁVRHY A DOPORUČENÍ

Cílem této kapitoly je vypracovat návrhy a doporučení vedoucích ke zlepšení jednotlivých manažerských funkcí v organizaci ADRA, o.p.s., které také obsahují personální činnosti včetně finančních vztahů.

V případě manažerské funkce plánování se organizace zaměřuje pouze na krátkodobý a střednědobý horizont plánování. Jednotlivé plány vytváří vedoucí oddělení a následně odpovídají za jejich plnění. Co se týče dlouhodobého plánu, nebyl pro současné období doposud vytvořen. Autorka by doporučila vypracovat strategický (dlouhodobý) plán. Tento plán by určoval dlouhodobý směr organizace v souladu s vizí a posláním s možnostmi případného dalšího rozvoje. Dále by navrhovala urychleně vypracovat strategii pro oslovování právnických a fyzických osob, a to z důvodu získání dalších zdrojů na financování provozu organizace.

V oblasti organizování a organizační struktury je zde vhodně zvolena liniově funkční organizační struktura, která jasně ukazuje nadřízenost, podřízenost i odpovědnost v organizaci.

K personálnímu plánování nemá autorka žádné připomínky. Pracovní výkony plánuje a koriguje vedoucí příslušného oddělení, který zároveň poskytuje podrobné informace o zaměstnancích přímo top managementu.

Při procesu získávání a výběru pracovníků by se autorka zaměřila na výběr adeptů vysoce motivovaných prací samotnou nebo uchazečů, kteří mají například i špatné zkušenosti z předchozích zaměstnání, ale na druhou stranu zkušenosti z oboru, a proto by byli ochotni zůstat déle v rodinném a přátelském prostředí i za nižší mzdu. Dále by autorka navrhovala vytvořit adaptační program pro nové zaměstnance, kteří by první dny v nové práci prošli „kolečkem“ na pracovišti a vždy by strávili den či více s daným zaměstnancem, který by jim sdělil a ukázal, co dělá a má na starosti (v případě řadových zaměstnanců). Nový zaměstnanec by měl dále také svého patrona, který by se z počátku o něj staral, uvedl ho, představil atd. Neměl by to být vedoucí pracovník, alespoň ne po celou dobu, spíše kolega na stejné nebo podobné pozici.

V oblasti hodnocení a pracovních podmínek nemá autorka žádné výhrady.

System odměňování je striktně dán zřizovatelem, není však z pohledu odměňování klíčových zaměstnanců dostatečně konkurenceschopný. U klíčových zaměstnanců není z hlediska odměňování zvláště výrazný rozdíl oproti řadovým zaměstnancům (viz tabulka 2),

přestože jsou na ně kladeny vyšší nároky ve všech ohledech jejich práce. Bylo by vhodné projednat se zřizovatelem výjimku a pozměnit odměňovací systém, a to zejména pro vedoucí pracovníky.

Organizace reaguje dobře na potřeby svých zaměstnanců v oblasti vzdělávání. Přesto by bylo dobré se zaměřit na vyhledávání dalších možností vzdělávání dotovaných například EU, což by mohlo být další činností personalistky.

Manažerská funkce vedení lidí se jeví v organizaci jako správně využívaná. Převládá zde demokratický styl vedení, který je plodnou půdou pro přísun nových nápadů a správné vnímání vytyčených cílů. Porady jsou také dobrým nástrojem, ať už všech zaměstnanců či jen managementu, protože přinášejí pocit sounáležitosti a zapojení. Autorka by doporučila snížit počet porad managementu na jednu za čtrnáct dní, jelikož při vytíženosti jednotlivých vedoucích pracovníků je tato frekvence příliš častá. Také by bylo dobré rozšíření motivace zaměstnanců např. pomocí mimořádných bonusů (jako vstupenky na kulturní akce či semináře, ať už organizované organizací či příznivci organizace). V této oblasti by dále autorka doporučila vedoucím oddělení více delegovat a dělit práci mezi své podřízené. Nedochovalo by pak k přetěžování vybraných vedoucích pracovníků.

Oblast kontroly je podchycena na základě každoměsíčních hlášení, která jsou projednávána na velkých i malých poradách. Bylo by vhodné zavést častější kontroly správní a dozorčí radou a klást větší důraz na průběžnou kontrolu dlouhodobých a střednědobých plánů, zejména ve finanční oblasti.

5 ZÁVĚR

Bakalářská práce je zaměřena na komparaci ziskového a neziskového sektoru v oblastech manažerských funkcí a personálních činností včetně finančních vztahů. Analýza jednotlivých funkcí a činností v praktické části práce byla prováděna ve spolupráci s organizací ADRA, o. p. s., která je jednou z nejvýznamnějších neziskových organizací v České republice.

Podklady pro praktickou část bakalářské práce byly získány prostřednictvím řízených rozhovorů se zástupkyní ředitele, na jejichž základě je práce napsána. K bližšímu seznámení s činnostmi v organizaci sloužila i odborně řízená praxe autorky a pracovní a organizační řád organizace.

První část bakalářské práce je věnována popisu teorie a vymezení rozdílu mezi ziskovými a neziskovými organizacemi. Poznatky byly čerpány z odborné literatury. Nejprve je obecně charakterizován neziskový sektor a ve zkratce jsou uvedeny právní formy současných neziskových organizací. Další část je věnována charakteristice a specifikům neziskových organizací v oblasti manažerských funkcí a personálních činností, jejichž součástí jsou i finanční vztahy. Teoretická část je zakončena tabulkou shrnující zásadní rozdíly mezi neziskovými a ziskovými organizacemi, například v poslání, vizi, užití zisku, odměňování a v dalších oblastech.

Praktická část je uvedena krátkým představením organizace. Dále již navazuje analýza jednotlivých manažerských funkcí, z nichž je funkce personálního řízení vyčleněna do samostatné následující kapitoly. Autorka postupně popisuje jednotlivé funkce. První z nich je plánování, kde přiblížila způsob vzniku plánů, dále jednotlivé druhy plánů používané v organizaci a postup při finančním plánování.

Další funkce je organizování, v níž je přiblížena organizační struktura organizace a kompetence ředitele, ekonomického oddělení a oddělení komunikace s veřejností. Následně je rozebrána funkce vedení lidí, kde se čtenář dozvídá o stylu vedení v organizaci, o komunikaci mezi podřízenými a nadřízenými a způsobech motivace.

Poslední funkcí je kontrolování. Zde jsou přiblíženy postupy a způsoby při kontrole interní včetně kontroly finančního plánování a dále jsou zmíněny také proběhlé kontroly externí.

Další samostatná kapitola se věnuje personálnímu řízení. Do této oblasti patří analýza personálních činností obsahující personální plánování, získávání a výběr zaměstnanců, hodnocení, odměňování, vzdělávání zaměstnanců a pracovní podmínky. Za nejvíce

propracovanou činnost autorka považuje přijímání zaměstnanců. Vzhledem k vysoké fluktuaci zaměstnanců zejména ve vedoucích pozicích má organizace tuto činnost velice promyšlenou a propracovanou, opakující se proces je stále vylepšován a případné chyby napravovány a minimalizovány.

Na druhé straně za hůře propracovanou považuje autorka činnost odměňování zaměstnanců, i když v této problematice má organizace značně omezené možnosti, jelikož odměňování zaměstnanců má předepsané zřizovatelem. Toto odměňování je nicméně dle názoru autorky nekonkurenceschopné a má velkou souvislost s vysokou fluktuací zaměstnanců u vedoucích pracovníků. V současné době se změny projednávají.

Praktickou část bakalářské práce uzavírají návrhy a doporučení, které by mohly vést ke zlepšení manažerských funkcí a personálních činnosti v organizaci. Za zásadní doporučení autorka považuje v oblasti plánování vytvořit strategický plán organizace a plán pro získání peněžních prostředků od fyzických a právnických osob, a to zejména pro financování provozu organizace. V oblasti personálního řízení je to pak zavedení adaptačního kolečka pro nové zaměstnance a změnu systému odměňování klíčových zaměstnanců. Dále ve funkci vedení lidí navrhuje autorka snížit frekvenci velkých porad a v neposlední řadě ve funkci kontroly zavést častější kontroly dozorčí a správní radou a klást vyšší důraz na průběžnou kontrolu střednědobých plánů, a to zejména finančních.

Z celé práce vyplývá, že výchozím bodem všech dalších funkcí a činností je plánování, které je primárním faktorem v celém procesu. Výsledkem plánování je strategie a dále jednotlivé cíle určující budoucnost a směr organizace. Chybějící strategie je proto zásadním nedostatkem organizace. Následně je nesmírně důležitý také výběr lidského kapitálu, který má velký vliv na celkový chod organizace.

POUŽITÁ LITERATURA

1. ADRA.cz. *Dobrovolnictví* [online]. [cit. 2015-05-28]. Dostupné z: <http://www.adra.cz/dobrovolnictvi>
2. ADRA.cz. *Pomoc v ČR* [online]. [cit. 2015-05-28]. Dostupné z: <http://www.adra.cz/pomoc-v-cr>
3. ADRA.cz. *Pomoc v zahraničí* [online]. [cit. 2015-05-28]. Dostupné z: <http://www.adra.cz/pomoc-v-zahranici>
4. *ADRA Česká republika: Pracovní a organizační řád*. In: . ročník 2014.
5. ARMSTRONG, Michael, KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů*. Praha : Grada, 2002. Expert. ISBN 80-247-0469-2.
6. BĚLOHLÁVEK, František, KOŠŤAN, Pavol, ŠULEŘ, Oldřich, *Management.*, 1. vyd. Olomouc: Rubico, 2001. ISBN 80-85839-45-8.
7. BOUKAL, Petr a kol. *Fundraising pro neziskové organizace*. Praha, Grada, 2013, ISBN 978-80-247-4487-2.
8. BRODSKÝ, Zdeněk a kol. *Management*, Univerzita Pardubice, 2014. ISBN 978-80-7395-857-287-2
9. ČESKO. Zákon č. 89 ze dne 3. února 2012 o korporacích (Občanský zákoník), dostupný z: <http://www.zakonyprolidi.cz/cs/2012-89#cast1>
10. DONNELLY, James H., GIBSON, James L., IVANCEVICH, John M. *Management*. 1. vyd. Praha : Grada, 1997. ISBN 80-7169-422-3.
11. DVOŘÁKOVÁ, Zuzana a kol. *Management lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha : C. H. Beck, 2012. ISBN 978-80-7179-893-4. s. 344.
12. FARSKÝ, Miroslav a Iva RITSCHELOVÁ. *Ekonomika a management neziskových organizací*. 1. vyd. Univerzita J. E. Purkyně v Ústí nad Labem, 2003, ISBN 80-7044-535-1
13. FRIC, Pavel ; GOULLI, Roman. a kol. *Neziskový sektor v ČR*. vyd. Praha : Eurolex Bohemia, 2001. 203 s. ISBN 80-86432-04-1.
14. HLEDÁMUCETNÍ.cz. *Rozdíly mezi interním a externím auditem* [online]. [cit. 2016-04-09]. Dostupné z: <http://www.hledamucetni.cz/zajimavosti/rozdily-mezi-internim-a-externim-auditem>

15. KOCIÁNOVÁ, Renata, *Personální činnosti a metody personální práce*, vyd. 1. Praha, Grada, 2010, ISBN 80-247-2497-9.
16. KOUBEK, Josef. *Personální práce v malých a středních firmách: základy moderní personalistiky*. 3., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2007 a, ISBN 978-80-247-2202-3.
17. KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4. rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007 b, 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3.
18. NOVOTNÝ, Jiří a kolektiv. *Ekonomika a řízení neziskových organizací (zejména nevládních organizací)*. Coeconomica, 2006, ISBN 80-245-0792-7
19. REKTOŘÍK, Jaroslav a kol. *Organizace neziskového sektoru: základy ekonomiky, teorie a řízení*. 3. vyd. Praha: Eko Press, 2010. ISBN 978-80-86929-54-5.
20. SCHAAD, Martina, *Neziskové organizace v ekonomické teorii*. vyd. Brno Masarykova univerzita, 1998, ISBN 3-8244-6102-1
21. SKOVAJSA, Marek a kol. *Občanský sektor*. vyd. Praha: Portál, 2010. ISBN 978-80-7367-681-0
22. STEJSKAL, Jan, *Ekonomika neziskové organizace*, vyd. Junák-svaz skautů a skautek ČR, TDC, 2010, ISBN 978-80-86825-55-7
23. ŠEDIVÝ, Marek a Olga MEDLÍKOVÁ. *Úspěšná nezisková organizace*. 2. aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada Publishing, 2011, ISBN 978-80-247-4041-6
24. ŠIMKOVÁ, Eva. *Základy managementu a marketingu pro neziskové organizace*, vyd. Gaudeamus, 2004, ISBN 80-7041-906-7
25. VEBER, Jaromír. *Management: Základy, prosperita, globalizace*. 1. vyd. Praha, Management Press, 2014. ISBN 80-7261-029-5
26. *Výroční zpráva 2012, 2013, 2014, 2015*: ADRA, o.p.s. Praha: ADRA, o.p.s., 2012, 2013, 2014, 2015

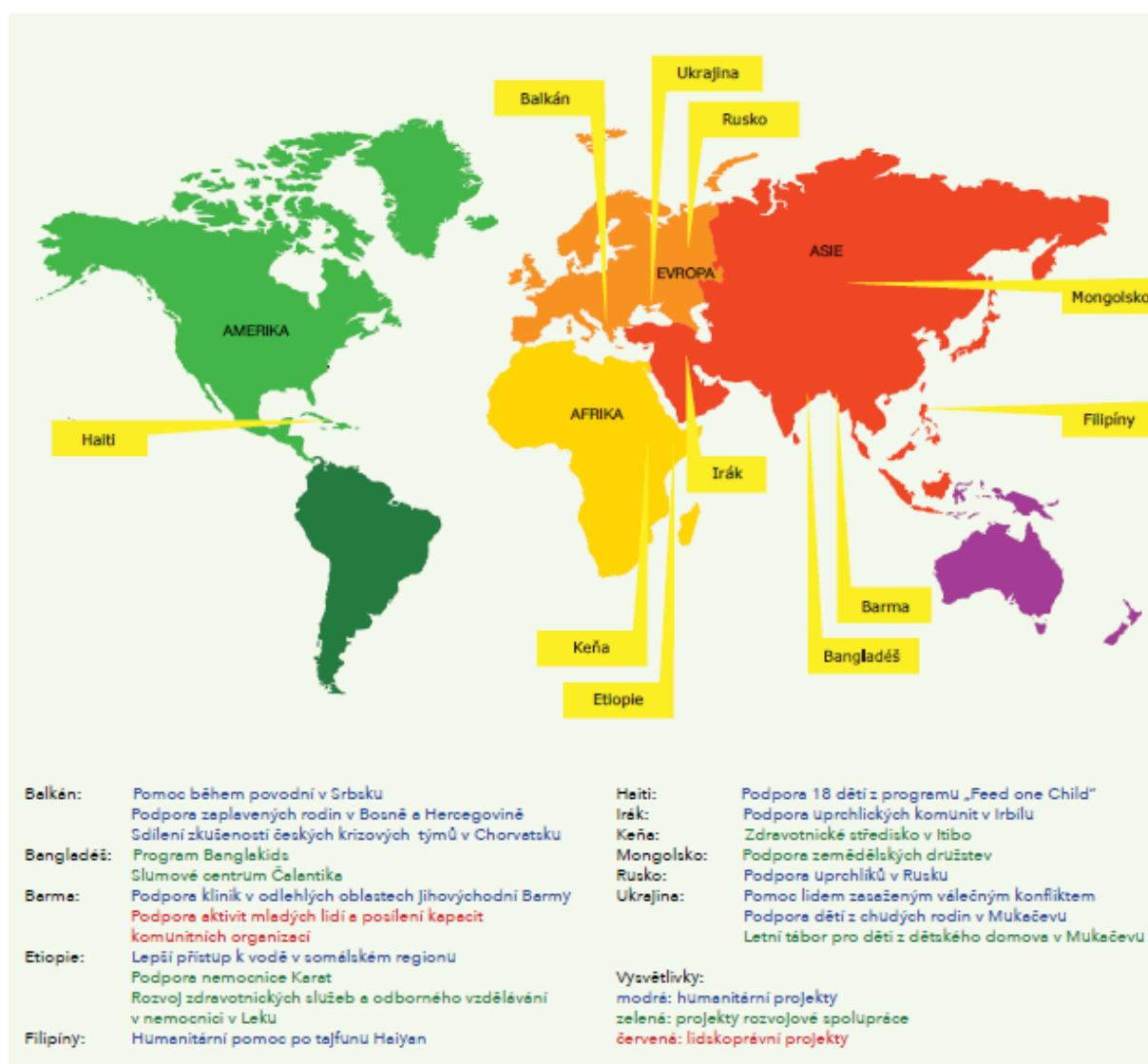
SEZNAM PŘÍLOH

- Příloha 1. Práce ADRA, o.p.s. v ČR
- Příloha 2 Zahraniční pomoc ADRA, o.p.s.
- Příloha 3 Ukázka inzerátu na pracovní pozici – vedoucí ekonomického oddělení

Příloha č. 1 - Práce ADRA, o.p.s. v ČR



Příloha č. 2 - Zahraniční pomoc ADRA, o.p.s.



Příloha č. 3 - Inzerát na pracovní pozici – vedoucí ekonomického oddělení

Obecný popis pozice: Vedoucí ekonomického oddělení

- Řídí ekonomické oddělení po stránce organizační, personální, metodické a zajišťuje jeho každodenní chod.

Kvalifikace a předpoklady

- VŠ vzdělání v ekonomické oblasti, 3 roky praxe v oboru, angličtina – středně pokročilá úroveň, počítačová gramotnost
- pečlivost a smysl pro řád a detail, schopnost vést tým, znalost finančního řízení NNO, znalost vedení účetnictví, komunikační schopnosti na potřebné úrovni

Náplň práce

- vypracovává vnitřní směrnice a metodiku pro účtování a uvádí do praxe doporučení dozorčí rady a správní rady o.p.s.
 - zpracovává rozbor hospodářských výsledků ADRA o.p.s.
 - kontroluje hospodaření jednotlivých pracovišť ADRA o.p.s.
 - řídí stav finančních prostředků na bankovních účtech
 - vede účetnictví organizace
 - spolupracuje s ostatními odděleními na zpracování finančních rozpočtů pro projekty a žádosti o dotace
 - zajišťuje vyúčtování projektů, dotací a veřejných sbírek
 - zajišťuje potřebnou smluvní dokumentaci
 - vykonává další činnosti dle pokynů nadřízeného
-