

Univerzita Pardubice
Fakulta ekonomicko-správní

Analýza managementu vybrané organizace
Bakalářská práce

Univerzita Pardubice
Fakulta ekonomicko-správní
Akademický rok: 2023/2024

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: **Kateřina Chabadová**
Osobní číslo: **E20459**
Studijní program: **B0413A050008 Ekonomika a management**
Specializace: **Management podniku**
Téma práce: **Analýza managementu vybrané organizace**
Zadávací katedra: **Ústav správních a sociálních věd**

Zásady pro vypracování

Cílem bakalářské práce je analyzovat neziskové organizace a jejich financování, rozebrat management konkrétní neziskové organizace a porovnat její fungování s jinými neziskovými organizacemi.

Osnova:

- Charakteristika neziskových organizací.
- Financování neziskových organizací.
- Management a financování neziskových organizací.
- Analýza konkrétní neziskové organizace.
- Porovnání a zhodnocení získaných dat.

Rozsah pracovní zprávy: **cca 35 stran**
Rozsah grafických prací:
Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná/elektronická**

Seznam doporučené literatury:

KRECHOVSKÁ, Michaela, Pavlína HEJDUKOVÁ a Dita HOMMEROVÁ. Řízení neziskových organizací: klíčové oblasti pro jejich udržitelnost. Praha: Grada Publishing, 2018. Expert. ISBN 9788024730752.
PELIKÁNOVÁ, Anna. Účetnictví, daně a financování pro nestátní neziskovky. 3., aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing, 2018. Účetnictví a daně. ISBN 9788027121175.
ŠEDIVÝ, Marek a Olga MEDLÍKOVÁ. Úspěšná nezisková organizace. 3., aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada, 2017. Manažer. ISBN 9788027102495.
VRZÁČEK, Petr. Krabička poslední záchrany pro neziskové organizace: manuál managementu neziskových organizací. Praha: Togga, 2017. ISBN 9788074761164.

Vedoucí bakalářské práce: **JUDr. Barbora Kovářová**
Ústav správních a sociálních věd

Datum zadání bakalářské práce: **1. září 2023**
Termín odevzdání bakalářské práce: **30. dubna 2024**

prof. Ing. Jan Stejskal, Ph.D. v.r.
děkan

L.S.

doc. Ing. Michaela Kotková Strítěská, Ph.D. v.r.
garant studijního programu

V Pardubicích dne **1. září 2023**

Prohlašuji:

Práci s názvem *Analýza managementu vybrané organizace* jsem 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., o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon), ve znění pozdějších předpisů, 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.

Beru na vědomí, že v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb., o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších předpisů, a směrnicí Univerzity Pardubice č. 7/2019 Pravidla pro odevzdávání, zveřejňování a formální úpravu závěrečných prací, ve znění pozdějších dodatků, bude práce zveřejněna prostřednictvím Digitální knihovny Univerzity Pardubice.

V Pardubicích dne 26.06.2024

Kateřina Chabádová v.r.

PODĚKOVÁNÍ

Chtěla bych touto cestou poděkovat vedoucí své bakalářské práce, JUDr. Barboře Kovářové, za její rady, odbornou pomoc a trpělivost během psaní této bakalářské práce.

Dále bych chtěla poděkovat vybrané organizaci za možnost provést analýzu právě v jejich organizaci. Zejména bych chtěla poděkovat řediteli organizace, Bc. Davidu Svobodovi, za jeho čas, užitečné rady a ochotu s poskytnutím rozhovoru a za poskytnutí potřebných dokumentů a informací pro zpracování mé práce.

A v neposlední řadě bych chtěla poděkovat své rodině, přátelům a všem co mě podporovali, pomáhali mi a děkuji za jejich pochopení během mého studia na vysoké škole.

ANOTACE

Tato bakalářská práce se věnuje analýze managementu vybrané společnosti.

Teoretická část se zabývá vymezením základních pojmů neziskové organizace, managementu a jejího financování.

Praktická část se věnuje analýze managementu a financování v neziskové organizaci z.s.

Výsledkem práce je vyhodnocení managementu a financování a návrhy na zefektivnění a zlepšení.

KLÍČOVÁ SLOVA

management, nezisková organizace, financování

TITLE

Analysis of management in the selected company

ANNOTATION

This bachelor thesis is devoted to the analysis of the management of a selected company.

The theoretical part deals with the definition of the basic concepts of a non-profit organization, management and its financing.

The practical part deals with the analysis of management and financing in the non-profit organization Amalthea z.s.

The result of the work is an evaluation of management and financing and suggestions for streamlining and improvement.

KEYWORDS

management, non profit-making organization, financing

OBSAH

Úvod.....	11
1 Charakteristika neziskových organizací	12
1.1 Lidské zdroje.....	12
1.1.1 Motivace a odměňování.....	13
1.1.2 Dobrovolníci	14
1.2 Dělení neziskových organizací podle funkcí	14
1.3 Právní forma neziskových organizací.....	15
1.3.1 Spolek („zapsaný spolek“ nebo „z.s.“).....	17
1.3.2 Nadace	18
1.3.3 Nadační fond.....	19
1.3.4 Ústav („zapsaný ústav“ nebo „z.ú.“)	20
1.3.5 Evidované církevní právnické osoby	21
2 Financování neziskových organizací	23
2.1 Státní (vládní) neziskové organizace	24
2.2 Nestátní neziskové organizace.....	25
2.2.1 Jednoduché účetnictví.....	27
2.2.2 Podvojně účetnictví.....	27
3 Management v neziskových organizacích	29
3.1 Plánování.....	29
3.2 Organizování.....	30
3.3 Personalistika.....	31
3.4 Vedení.....	32
3.5 Kontrola.....	32
3.6 Organizační struktura.....	33
3.6.1 Funkcionální organizační struktura	33

3.6.2	Projektová organizační struktura	34
3.6.3	Maticová organizační struktura	35
4	Analýza konkrétní neziskové organizace	36
4.1	Seznámení s neziskovou organizací Amalthea z.s.....	36
4.1.1	Koza Amalthea	36
4.1.2	Členství ve spolku.....	37
4.1.3	Hlavní činnosti spolku	38
4.1.4	Zánik spolku	40
4.1.5	Poslání organizace	40
4.2	Analýza managementu Amalthea z.s.....	41
4.2.1	Plánování	41
4.2.2	Organizování.....	42
4.2.3	Kontrola	47
4.3	Finanční analýza.....	49
4.3.1	Financování.....	49
4.3.2	Struktura zdrojů	51
4.3.3	Porovnání fungování s projektem Klokánek	52
5	Rozhovor s ředitelem Amalthea z.s.	55
5.1	Přepis rozhovoru.....	55
6	Vyhodnocení analýzy	61
6.1	Doporučení na zlepšení.....	61
7	Závěr	63
8	Použitá literatura a internetové zdroje	64

SEZNAM ILUSTRACÍ A TABULEK

Obrázek 1: Graf vývoje počtu spolků v ČR.....	18
Obrázek 2: Graf vývoje počtu nadací v ČR.....	19
Obrázek 3: Graf vývoje počtu nadačních fondů v ČR.....	20
Obrázek 4: Graf vývoje počtu ústavů v ČR.....	21
Obrázek 5: Graf vývoje počtu evidovaných církevních právnických osob v ČR.....	22
Obrázek 6: Funkcionální organizační struktura.....	34
Obrázek 7: Projektová organizační struktura.....	35
Obrázek 8: Maticová organizační struktura.....	35
Obrázek 9: Organizační struktura spolku Amalthea.....	43
Obrázek 10: Organizační schéma pobočky v Chrudimi	44
Obrázek 11: Graf vývoje rozdílu hospodářského výsledku oproti předešlému roku za posledních 10 let	51
Tabulka 1: Právní formy neziskových organizací v ČR a jejich vývoj v letech 2010-2020	16
Tabulka 2: Hospodářský výsledek spolku Amalthea za posledních 10 let.....	50
Tabulka 3: Výše zdrojů v letech 2018-2023	52
Tabulka 4: Porovnání toku peněz spolku Amalthea s projektem Klokánek.....	54

SEZNAM ZKRATEK A ZNAČEK

CSR – Corporate Social Responsibility

ČR – Česká republika

FOD – Fond ohrožených dětí

NNO – Nestátní nezisková organizace

z.ú.- Zapsaný ústav

z.s.- Zapsaný spolek

ÚVOD

Neziskové organizace hrají zásadní roli v sociálním, environmentálním a ekonomickém rozvoji společnosti státu. Jejich účel spočívá v poskytování služeb pro veřejnost, řešení společenských problémů a v podpoře rozvoje komunity.

Tato bakalářská práce se zaměřuje na analýzu managementu a financování vybrané neziskové organizace s cílem porozumět hlavním aspektům, které ovlivňují úspěch a udržitelnost těchto organizací.

Teoretická část se věnuje rozdělení neziskových organizací, celkovému fungování a principu neziskového sektoru. Tato část se věnuje i tomu, jaká mají práva státní a nestátní neziskové organizace, jaké jsou právní formy neziskových organizací a jakými způsoby jsou tyto organizace financovány a řízeny.

Praktická část se zabývá managementem vybrané společnosti. Společnost, která je v této práci analyzována, je nestátní neziskovou organizací s názvem Amalthea z.s., která poskytuje sociální, vzdělávací a terapeutické služby. Tyto služby nabízí hlavně rodinám a dětem a zajišťuje výkon sociální a právní ochrany dětí. Tato část popisuje praktiky řízení neziskové organizace, nahlíží do jejího financování a porovnává její fungování s jinou neziskovou organizací a hodnotí, zda management, který používá Amalthea z.s. je účinný a efektivní.

Cílem této práce je poskytnout komplexní pohled na management neziskových organizací prostřednictvím analýzy vybrané organizace, identifikovat klíčové oblasti pro zlepšení a navrhnout doporučení pro efektivnější řízení těchto organizací. Dále pak poskytnout užitečný vhled do problematiky řízení neziskových organizací.

Věřím, že práce bude přínosem nejen pro Amalthea z.s., ale i pro další organizace, které působí v neziskovém sektoru a které se snaží efektivně naplňovat své poslání a poskytovat kvalitní služby pro dobro veřejného blaha.

1 CHARAKTERISTIKA NEZISKOVÝCH ORGANIZACÍ

Neziskové organizace jsou nestátní organizace, které nemají zisk z vykonávání služeb, který by se rozděloval mezi majitele nebo pracovníky či investory. Zisky se vkládají zpět do chodu organizace. Jsou velmi často podporovány charitativně či různými dary.

Pro vládu České republiky zpracovala Mgr. Tereza Vajdová, PhD. zprávu o neziskovém sektoru v České republice. Zpráva popisuje neziskový sektor jako soubor organizací, které nejsou založené na motivu ekonomického zisku a veškeré zisky vkládají do svých činností. Neziskové organizace se zaměřují na pomoc ve sférách společnosti, kde je nejvíce potřeba pomoc a kam stát nezasahuje jak už vědomě či nevědomě. Neziskové organizace jsou také autonomní vůči státu, tudíž odpovídají samy za sebe. [1]

Neziskové organizace pracují se službami, které nejsou atraktivní pro ziskové organizace, jelikož z vykonávání těchto služeb není velký výdělek. Stát také nemusí nabízet služby v těchto oblastech, aby se s nimi dalo obchodovat.

Neziskové organizace jsou v ekonomikách vyspělých států nepostradatelné, protože mohou některé služby a činnosti vykonávat efektivněji a odborněji než komerční firmy nebo stát. Jsou také velmi důležité v politickém a společenském životě. Pohybují se zejména v oblastech vzdělávání a školství, sociální a zdravotní péče, vědy a výzkumu, ale také v oblasti obrany a práva. Mají tedy značný podíl na rozvoji společnosti. [2]

Podle Stejskala [3] jsou neziskové organizace častými hybateli veřejného mínění a jsou těmi, kdo iniciují společenské změny, a proto je potřeba zmínit jejich nezastupitelnost a důležitost v ekonomice.

1.1 Lidské zdroje

I přestože neziskové organizace neusilují primárně o zisk, je stále nezbytné, aby byly obsazeny osobou, která dokáže kombinovat podnikatelské schopnosti s posláním organizace vůči společnosti. Avšak v mnoha neziskových organizacích nenajdeme takového vůdce, protože do těchto pozic často nastupují lidé, kteří mají vášeň pro danou oblast a touhu naplnit své potřeby, ale nemají potřebné manažerské vzdělání. Důležité záležitosti jako je personální řízení pak často řeší neodborníci, kteří nemají požadované znalosti.

Duben [4] říká, že lidský kapitál je tím rozhodujícím kapitálem každé organizace. Někteří lidé jsou ochotni a schopni plnit poslání a úkoly organizace. Je tedy velmi důležité správně zvolit a vybrat vedoucí a podřízené pracovníky, jelikož jsou podstatným faktorem celkového řízení organizace.

Dle výzkumu Českého statistického úřadu v roce 2021 pracovalo v neziskovém sektoru téměř 120 000 zaměstnanců. [5]

1.1.1 Motivace a odměňování

Odměňování je regulováno zákoníkem práce, přičemž se využívají finanční i nefinanční formy odměn. Mzda se skládá ze základní mzdy, příplatků za přesčasy, za práci v náročných podmínkách a z odměn, mezi které patří prémie za splnění cílů nebo osobní hodnocení.[6]

Motivace a ohodnocení zaměstnanců v neziskových organizacích jsou důležité pro udržení angažovanosti, produktivity a dlouhodobého úspěchu organizace. Ohodnocení zaměstnanců může být komplexní a mohou se lišit v závislosti na kultuře a hodnotách organizace. Velmi důležité je porozumění potřebám a očekáváním zaměstnanců a podle nich vytvářet prostředí, které bude podporovat jejich osobní a profesní růst. Lidé, kteří berou poslání organizace za své, jsou odhodláni vyvinout potřebné úsilí pro jeho naplnění.[4]

Dobrou motivací pro zaměstnance mohou být flexibilní pracovní podmínky, jako je práce z domova či pružná pracovní doba. Důležitá je i komunikace a zapojení zaměstnanců do rozhodovacích procesů, což může být zásadním faktorem, který ovlivňuje motivaci. Nemají poté tak častý pocit vyhoření a méněcennosti. Další motivací mohou být různé zaměstnanecké benefity, jako jsou stravenky nebo firemní akce či jiné výhody.

Dříve odměnou pro zaměstnance nebývaly finanční odměny, ale spíše dobrý pocit z odvedené práce a pomoci potřebným či nemožným. V dnešní době už větší neziskové organizace mají zaměstnance, kteří dostávají zapláceno za odvedenou práci. Pracovníci, kteří mají odborné zkušenosti v daném oboru, jsou stále více potřeba.

Efektivně nastavený systém hodnocení zaměstnanců přináší různé výhody a přispívá i k posílení loajality pracovníků organizace. Tento systém podporuje zlepšení výkonu, plánování kariery pracovníků, rozdělování odměn a vzdělávání zaměstnanců. Identifikuje chyby ve vnitřních procesech a usnadňuje výměnu informací. Manažer nebo řídicí

jednotka v organizaci by měli hodnotící pohovor provádět alespoň jednou ročně, ideálně však jednou za půl roku s cílem dosáhnout všech uvedených přínosů.[6]

1.1.2 Dobrovolníci

Duben [4] říká, že lidé, kteří zakládají neziskové organizace, musí mít velkou vášeň či se jich musí nějaký sociální problém dotýkat. Práce dobrovolníků je založená na dobrovolném nasazení času, úsilí a dovedností jednotlivců, a to bez očekávání finanční odměny. Dobrovolníkům může dobrovolnictví přinést pocit naplnění, smysluplnosti a společenského zapojení. Pro organizace je dobrovolnická práce přístupem k dodatečným zdrojům pracovní síly, která umožňuje rozšíření služeb a posílení komunitních vazeb. Většina neziskových organizací má vytvořené dobrovolnické programy, které definují cíle, poslání a postupy pro dobrovolnickou práci. Správa takových programů vyžaduje dobré plánování a koordinaci, ale také vyhodnocování dobrovolnických aktivit. Dle vyhodnocení těchto aktivit se rozdávají různá ocenění dobrovolníkům, kteří odvedli nejlepší práci pro neziskovou organizaci, což pro některé dobrovolníky může být dobrou motivací a hnacím motorem pro další angažování v dobrovolnictví.

Dobrovolnictví zahrnuje věnování svého času různým komunitním a veřejně prospěšným aktivitám. Patří sem pomoc lidem v nouzi, distribuce potravin, návštěvy nemocných nebo úklid veřejného prostranství ve městech, parcích a lesích. [2]**Chyba! Nenalezen zdroj odkazů.**

Dobrovolnická práce představuje pro neziskové organizace nenahraditelný zdroj podpory a je důležitým prvkem především civilní společnosti.

1.2 Dělení neziskových organizací podle funkcí

Neziskové organizace se dělí na dvě základní skupiny. První skupinou jsou nevládní neziskové organizace (dále NNO). Stát ani vládní orgány nezasahují do chodu a řízení organizace. Zřizovatelem NNO je osoba soukromého práva, buď fyzická nebo právnická. NNO se řadí do neziskového sektoru, existují tedy mimo státní struktury, ale působí uvnitř a slouží veřejnému zájmu.

Druhou skupinu tvoří příspěvkové organizace řízené státem, obcemi nebo kraji. Jejich úkolem je zajišťovat výkon veřejné správy. Tyto organizace nejsou zaměřené na dosažení zisku a musí být institucionalizované, samosprávné a dobrovolné. Dělí se na organizace zřizované územními samosprávnými celky a organizace zřizované státem. Organizace zřizované územními

samosprávními celky jsou financovány z fondů dle zákona č.250/2000 Sb., o rozpočtových pravidlech územních rozpočtů. Tyto fondy zahrnují investiční fond, rezervní fond, fond odměn a fond kulturních a sociálních potřeb. Organizace zřizované státem jsou financovány z fondů, přičemž jejich hospodaření je upraveno ustanoveními § 54-70 zákona č. 2019/2000 Sb.[2]

Neziskové organizace lze rozdělovat nejen podle jejich zaměření, ale také podle cíle jejich činností. Veřejně prospěšné organizace vznikají za účelem uspokojování potřeb veřejnosti a jejího prospěchu. Naopak vzájemně prospěšné organizace podporují specifické skupiny občanů se společnými zájmy nebo podobným duševním či tělesným stavem či sociálním postavením.

Při rozdělování organizací prospěšných pro veřejnost je možné použít celou řadu kritérií a hledisek, jako vlastnické vztahy, cíle organizace a jejich obsah, právní formu, její velikost a strukturu organizace, zaměření činností a způsob financování organizace.[4]

1.3 Právní forma neziskových organizací

Rozvojové země mají rozsáhlou škálu neziskových organizací, které působí v různých oblastech národního hospodářství. Tyto organizace fungují podle různých právních předpisů a nabývají různých právních forem, což vede k jejich specifickému způsobu fungování a hospodaření.[2]

V současné době české společnosti existuje mnoho dalších právních forem organizací, které mají znaky neziskovosti, ale nesplňují všechna kritéria strukturálně-operacionální definice neziskových organizací.[7]

Aby byla zvolená právní forma organizace splněna, organizace musí zvolit jasně definované poslání. Zaměstnanci musí být s tímto posláním v souladu a poslání musí být pochopitelné a srozumitelné pro širokou veřejnost.[6]

V následující tabulce je obsažen počet jednotlivých právních forem neziskových organizací v České republice.

Tabulka 1: Právní formy neziskových organizací v ČR a jejich vývoj v letech 2010-2020

Právní forma/rok	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Spolek	x	x	x	x	82778	85492	88895	92180	97174	99296	99784
Nadace	434	435	444	511	490	515	530	533	523	522	524
Nadační fond	1129	1195	1245	1343	1331	1556	1672	1798	1859	1951	1978
Zapsané ústavy	x	x	x	x	142	398	685	892	1042	1179	1197
Evidované církevní právnické osoby	4251	4277	4286	4119	4117	4127	4145	4150	4142	4132	4012

Zdroj: [5]

Podle dat zveřejněných v roce 2023 Českým statistickým úřadem působilo v České republice v roce 2020 přesně 147 257 neziskových organizací. Na podzim roku 2024 mají vyjít aktualizovaná data o neziskovém sektoru.

Jednotlivci s trvalým pobytem na území České republiky nebo právnické osoby se sídlem v České republice mohou iniciovat vznik neziskové organizace. Kromě toho se na založení neziskové organizace může podílet stát, region i obec. K vytvoření neziskového subjektu je nezbytná zakládací smlouva, kterou musí podepsat všichni zakladatelé. Pokud je organizace zakládána jednou fyzickou či právnickou osobou, je vyžadováno sepsání základní listiny a ta musí být notářsky ověřena.

Duben [4] tvrdí, že nezisková organizace vzniká okamžikem, kdy je zapsána do rejstříku neziskových právnických osob, který vede rejstříkový soud v oblasti sídla a působíště organizace. Zakladatel nebo osoba zmocněná zakladatelem musí podat návrh na zápis do rejstříku písemně spolu se zakládací listinou. Jestliže žádost o zápis do rejstříku splňuje všechny požadavky, provede se zápis organizace rejstříkovým soudem do 30 dnů od podání návrhu a organizace dostane své identifikační číslo. Nezisková organizace musí následně požádat rejstříkový soud o zapsání všech změn.

Nezisková organizace zaniká ke dni výmazu z rejstříku neziskových právnických osob. Zániku neziskové organizace předchází její zrušení s likvidací nebo bez likvidace. K přeměně neziskové organizace dochází formou jejího rozdělení, splynutí nebo sloučení s jinou neziskovou organizací. Dosavadní nezisková organizace zaniká bez likvidace, jsou-li ke dni podání návrhu na výmaz z rejstříku splněny všechny náležitosti pro vznik nové organizace. O likvidaci rozhoduje soud na návrh státního orgánu nebo osoby, která osvědčí právní zájem.[4]

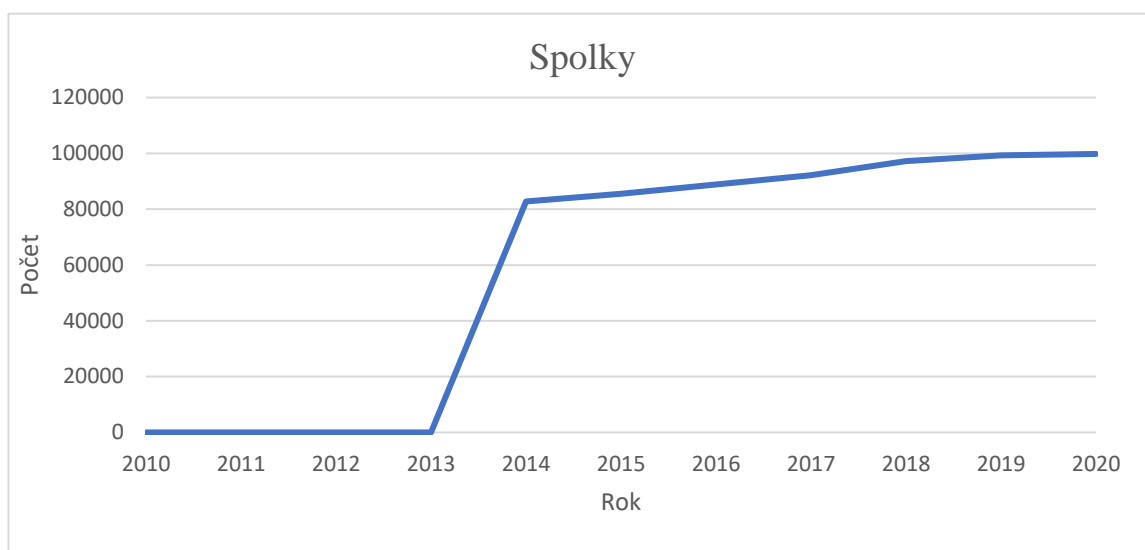
Nejčastější nestátní neziskové organizace mají následující právní formy.

1.3.1 Spolek („zapsaný spolek“ nebo „z.s.“)

Spolek se skládá z minimálně tří osob, které spojuje společný zájem. Hlavním cílem spolku není podnikání, ale může ho provozovat jako vedlejší činnost, přičemž veškerý zisk se musí použít na činnost spolku. K založení spolku jsou nezbytnou podmínkou stanovy, ale není potřeba žádný specifický vklad či základní kapitál. Založení zapsaného spolku probíhá zápisem do veřejného rejstříku, kde se evidují právnické osoby. Pro založení je třeba mít určené stanovy, které musí obsahovat určité náležitosti, jako je název spolku, sídlo, účel, podmínky členství a způsob rozhodování.

Zapsaný spolek je povinen mít orgány, jakými jsou valná hromada, představenstvo a dozorčí rada. Hlavní výhodou zapsaného spolku je jeho relativní jednoduchost ve srovnání s jinými právními formami a také flexibilita v organizaci a provozu. Název spolku musí podle zákona obsahovat slova „spolek“, „zapsaný spolek“ nebo zkratku „z.s.“. Spolek může být veřejně prospěšný či vzájemně prospěšný. Právní předpis tedy umožňuje, aby spolek sloužil k uspokojování potřeb svých členů, ne celé veřejnosti. Důležité je zmínit, že členové spolku neručí za dluhy spolku.[2]

Na následujícím obrázku můžeme vidět vývoj počtu spolků v ČR mezi lety 2010-2020.



Obrázek 1: Graf vývoje počtu spolků v ČR

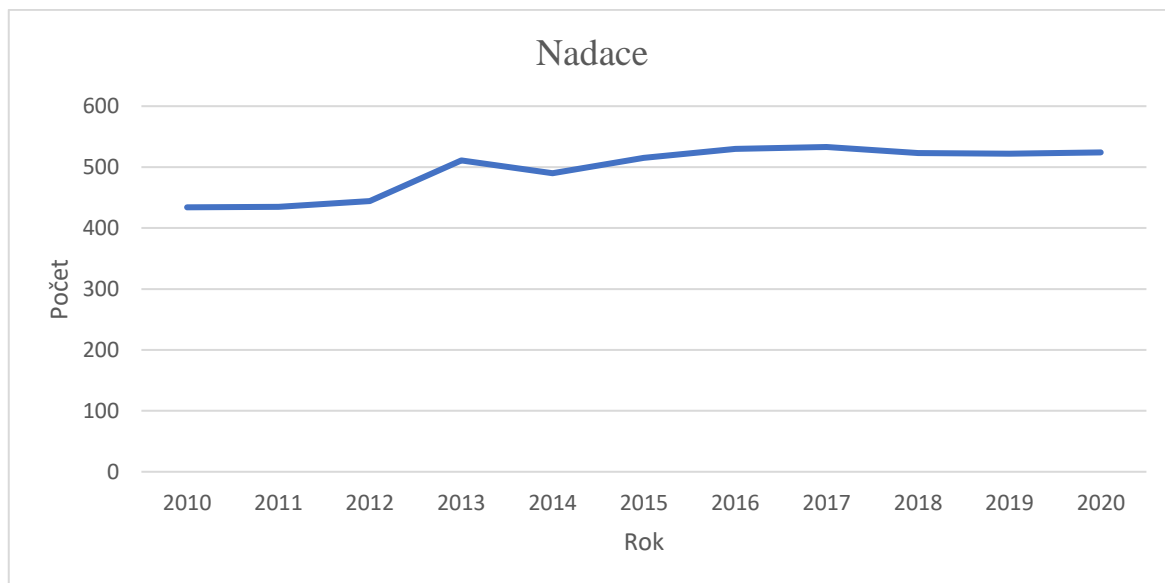
Zdroj: vlastní zpracování z dat[5]

1.3.2 Nadace

Nadace mají za účel vyčlenění majetku a výkon činnosti, která je spojená s určitým účelem prospěšným pro veřejnost anebo dobročinným účelem. Členů může být jeden a více a mohou provozovat podnikání pouze jako vedlejší činnost a získaný zisk mohou použít pouze na podporu účelu nadace. Minimální kapitál musí být alespoň 500 000,- a název nadace by měl obsahovat slovo „nadace“.

Nadace se zakládá nadační listinou, která může mít podobu zakládací listiny nebo závěti. Zakládací listina musí být sepsána jedním nebo více zakladateli. Nadační listina musí být vždy ve formě notářského zápisu.[2]

Na následujícím obrázku můžeme vidět vývoj počtu nadací v České republice v letech 2010 - 2020.



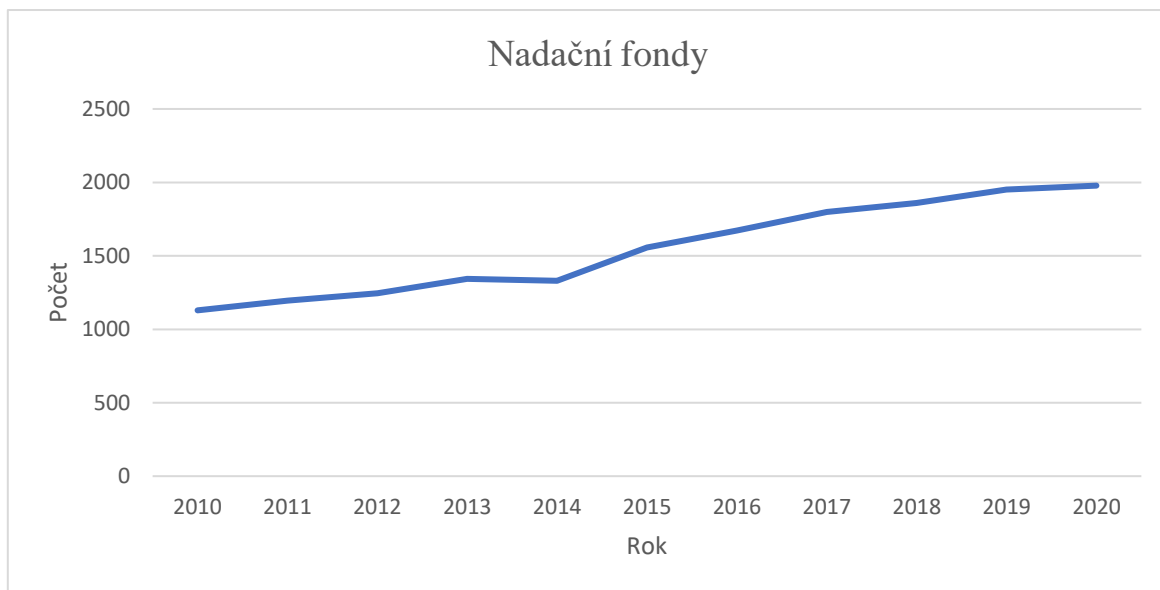
Obrázek 2: Graf vývoje počtu nadací v ČR

Zdroj: vlastní zpracování z dat[5]

1.3.3 Nadační fond

Nadační fond, podobně jako nadace, má za účel vyčlenění majetku a výkon činnosti, která je však spojená s určitým účelem užitečným společensky či hospodářsky. Členové mohou podnikat, pokud je to prostředek k dosažení nadačního účelu. Získaný zisk lze pouze použít k podpoře nadačního fondu. K jeho založení je potřeba alespoň jedna nebo více osob a výše kapitálu není stanovena, ale musí mít vklad peněžitý nebo nepeněžitý. Nadační fond lze založit zakládací listinou ve formě notářského zápisu. Zakladatelská právní jednání nemusejí mít formu notářského zápisu, avšak podpisy zakladatelů musí být úředně ověřeny. [2]

Na následujícím obrázku můžeme vidět graf s vývojem počtu nadačních fondů v České republice letech 2010-2020.



Obrázek 3: Graf vývoje počtu nadačních fondů v ČR

Zdroj: vlastní zpracování z dat [5]

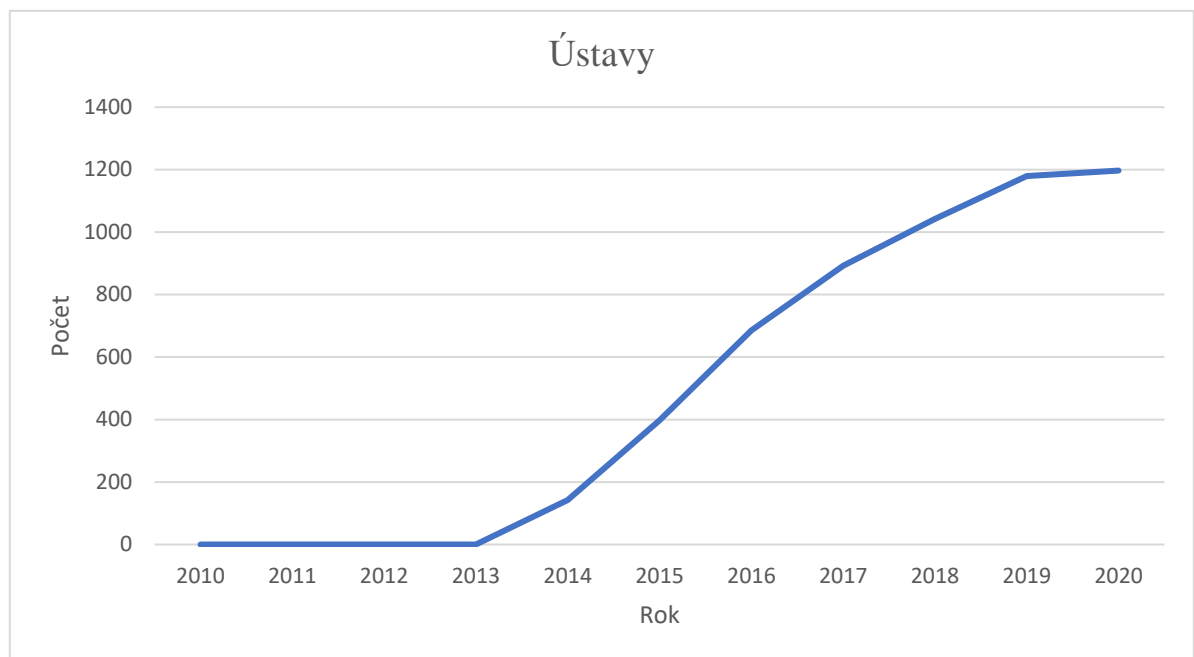
1.3.4 Ústav („zapsaný ústav“ nebo „z.ú.“)

Ústav je právnická osoba, která je ustanovená pro účely provozování činností společensky nebo hospodářsky užitečné a využívá k tomu své osobní a majetkové zdroje. Na rozdíl od nadací provozuje činnost a podniká v rámci hlavní činnosti, pokud tato činnost splňuje účel ústavu. Není určeno, jak vysoký musí být vklad zakladatele, ale podobně jako u nadačního fondu vklad může být i nepeněžitý.[2]

K založení ústavu je třeba alespoň jedna osoba a základní kapitál je peněžitý nebo nepeněžitý vklad s libovolnou výší. Ústav musí mít k založení zakládací listinu. Ústav vzniká zápisem do veřejného rejstříku.[8]

Dozorčí rada nebo revizor jsou kontrolním orgánem pro ústav, zákon více nespecifikuje náležitosti o kontrolních orgánech, tudíž rozhodnutí o zřízení kontrolního orgánu je na zakladateli.

Na následujícím obrázku je vyobrazen vývoj počtu ústavů mezi lety 2010–2020 v České republice.



Obrázek 4: Graf vývoje počtu ústavů v ČR

Zdroj: vlastní zpracování z dat [5]

1.3.5 Evidované církevní právnické osoby

Církev lze registrovat, pokud se k ní hlásí nejméně 10 000 zletilých osob s trvalým pobytem na území České republiky nebo se k ní hlásí nejméně 500 zletilých osob s trvalým pobytem v České republice a tato církev je členem světové rady církví. Církev a náboženské společnosti mohou provozovat vlastní vzdělávací zařízení a církevní školy a zařízení zaměřená na oblast poskytování sociálních služeb.[7]

Stejně jako ostatní nestátní neziskové organizace mají povinnost evidované církevní právnické osoby dodržovat platné právní předpisy, jako je povinnost vést účetnictví, dodržovat daňové předpisy a respektovat lidská práva. Musí se starat o svůj majetek a zajišťovat vzdělávání a duchovní péči pro své věřící.

Návrh na registraci církve a náboženské společnosti se podává u Ministerstva kultury ČR, které provede zápis do příslušného rejstříku.[8]

Na následujícím obrázku je k vidění vývoj počtu evidovaných právnických osob v České republice v letech 2010-2020.



Obrázek 5: Graf vývoje počtu evidovaných církevních právnických osob v ČR

Zdroj: vlastní zpracování z dat [5]

2 FINANCOVÁNÍ NEZISKOVÝCH ORGANIZACÍ

Neziskové organizace často spoléhají na dotace, granty a dary, přičemž příjmy z prodeje produktů neboli z vedlejší hospodářské činnosti hrají menší roli. Přesná předpověď jejich financí je obtížná, neboť tyto organizace jsou výrazně ovlivňovány externími faktory, jako jsou změny politických priorit, nestabilní rozhodování dárců, legislativní úpravy a v neposlední řadě konkurence. Správa financí a tok peněz je tudíž velmi komplexní a nepředvídatelný.[6]

Každá nezisková organizace má vytyčené své určité cíle, kterých chce dosáhnout. Podle těchto vytyčených cílů tvoří své plány k získání prostředků pro jejich dosažení. Organizace si vytvoří strategický plán, kterého se vedení organizace má držet při dosahování cílů. Součástí strategického plánu je i finanční plán. Každá organizace může mít mírně odlišný systém účetnictví, který závisí na její velikosti a složitosti.

Finanční plán je součástí celkového strategického plánu neziskových organizací. Propojuje všechny aktivity s kvantifikovaným finančním cílem, vyjadřuje plán činností v peněžních jednotkách a ukazuje, jak budou zabezpečeny aktivity a jednotlivé činnosti, které vedou k naplnění cílů. [8]

Finanční plán v nestátních neziskových organizacích reaguje na skutečné výsledky a finanční situace, které vychází z provozu. Z detailního finančního plánu se poté získává rozpočet organizace. Rozpočet je tvořen hlavně pro krátkodobé plánování v neziskové organizaci nebo na práci v průběhu roku a je využit k jeho zhodnocení na konci roku.

Vedení neziskové organizace hraje zásadní roli při provádění finanční analýzy z předchozích období. Rozhoduje o způsobech získávání, rozdělování a využívání finančních prostředků. Na rozhodování se podílejí také další aktéři, jako jsou zřizovatelé organizací anebo také sponzoři. I když získávání financí není hlavním cílem organizace, je nezbytným úkolem pro její vedení a provoz a má i podpůrnou roli při plnění činností organizace.[4]

Za účelem dodržení právních požadavků a transparentnosti financí je důležité, aby organizace dodržovala příslušné účetní standardy a podnikala pravidelné auditní kontroly, zejména pokud přijímá finanční prostředky od veřejných subjektů, nadnárodních organizací nebo veřejných dárců.

Z hlediska struktury financování se český neziskový sektor řadí mezi neziskové sektory zemí, kde převažují prostředky získané vlastní činností neziskových organizací.[7]

Důkladné účetnictví a správa financí jsou základem pro udržitelnost a důvěru veřejnosti v činnost neziskových organizací.

Neziskové organizace si mohou brát půjčky nebo úvěry, je však důležité, aby pečlivě zvažovaly předpokládané náklady a rizika spojená s půjčkou nebo úvěrem. Před uzavřením úvěrové smlouvy by měly pečlivě zhodnotit svou finanční situaci a schopnost splácet dluh včetně úroků. Pokud jsou všechny tyto podmínky splněny, nezisková organizace si může vzít půjčku či úvěr jako jeden ze způsobů financování svých aktivit.

2.1 Státní (vládní) neziskové organizace

Neziskové organizace zaměřené na veřejný prospěch a plnění sociálních, kulturních nebo jiných společensky prospěšných úkolů, mohou financování získávat ze státních i nestátních zdrojů. Státní neboli vládní neziskové organizace jsou zřizovány veřejnými institucemi a poskytují veřejné služby, které mají charakter čistých nebo smíšených veřejných statků. V České republice hrají klíčovou roli mezi vládními neziskovými organizacemi organizační složky a příspěvkové organizace.[2]

Jak zmiňuje Hejduková [2], státní příspěvkové organizace mohou obdržet dotace a granty přímo od státu nebo od jeho institucí na financování svých projektů a činností. Tyto dotace mohou být určeny na konkrétní programy, služby nebo projekty organizace. Některé vládní neziskové organizace mohou získávat financování prostřednictvím veřejných zakázek, jsou-li pověřeny poskytnutím určitých služeb nebo realizací projektů pro veřejný sektor.

Obdržené finanční prostředky mohou být použity na krytí nákladů spojených s personálem, placením nájmu nebo s výdaji z činnosti organizace. Kromě toho stát může poskytovat státním neziskovým organizacím slevy nebo osvobození od určitých daní a poplatků, což může být další formou finanční podpory. Tyto daňové výhody mohou být uděleny na základě právního statusu organizace nebo charitativních aktivit, které nezisková organizace provádí.

Dalším zdrojem finanční podpory jsou veřejné sbírky, granty od mezinárodních organizací nebo od jednotlivců či firem, které sdílejí hodnoty a cíle neziskové organizace. Státní neziskové organizace mohou také provozovat vlastní podnikatelské aktivity. Kromě prostředků získaných od zřizovatele a ze státního rozpočtu mohou příspěvkové organizace hospodařit i s prostředky z fondů, z vlastní činnosti a z peněžitých darů. Státní neziskové organizace jsou účetní

jednotkou, to znamená, že hospodaření vychází z rozpočtu organizace. Všechny vedlejší činnosti jsou sledovány odděleně a nesmí se spojovat s rozpočtem hlavní činnosti organizace. [2]

Velká důležitost se klade na to, aby financování bylo stabilní a dlouhodobé, aby organizace mohla plánovat a realizovat svoje aktivity a cíle.

Příspěvky pro neziskové organizace, obdržené ze státního rozpočtu, se řídí zákonem č.218/2000 Sb., o rozpočtových pravidlech v platném znění, které upravuje podmínky, za jakých je možné příspěvek udělit. Toto určuje zákon č. 218/2000 Sb.

Rozdíl mezi financováním státní a nestátní neziskové organizace spočívá v základních zdrojích financí a úrovni závislosti na státní podpoře.

2.2 Nestátní neziskové organizace

Podobně jako u státních neziskových organizací se i neziskové organizace zabývají zabezpečováním veřejných statků, hlavně smíšených a soukromých, které mají pozitivní externalitu. [2]

Financování nestátních neziskových organizací je oblast, která může být velmi rozmanitá a závisí na mnoha faktorech, včetně oblasti působení organizace, její velikosti, účelu činnosti, ale i geografického umístění. Financování jednotlivých nestátních neziskových organizací je velmi specifické.

Pro neziskové organizace je často nutné mít vícezdrojové financování. Nemohou spoléhat jen na jeden zdroj. Existuje množství zdrojů, které mohou neziskové organizace využít pro financování svých veřejně prospěšných činností. [8]

Důvodem pro tento způsob financování je snaha nebýt závislý pouze na jednom příjmu. Kdyby zdroj selhal, tato situace nijak zvlášť neovlivní chod organizace. Hlavní roli při financování tímto způsobem zastávají donátoři, kteří zastupují roli externích dárců. Dary mohou být poskytovány jednorázově nebo pravidelně v rámci individuálních či hromadných kampaní sběru. Zdroje mohou být vlastní či cizí, mohou být i ze zahraničí. Nestátní neziskové organizace se spíše soustředí a zaměřují na svou nezávislost a diverzifikaci zdrojů financování.

Podle Hejdukové [2] nemá každá nestátní nezisková organizace nárok na podporu z veřejných rozpočtů, proto financování organizace záleží převážně na soukromých subjektech.

Mezi specifické získávání finančních prostředků patří samofinancování a fundraising. Fundraising je pro neziskovou organizaci procesem, který jí umožňuje financovat své aktivity a projekty a zároveň poskytuje dárcům pocit začlenění a participace. Je to aktivní činnost neziskové organizace, která je strategicky naplánovaná a je zaměřená na získávání externích zdrojů. Organizace oslovují dárce a budují s nimi, ideálně dlouhodobé, vztahy. Nejedná se pouze o finanční prostředky, ale i o věcné dary, předávání zkušeností a informací nebo také nějaké účinné know-how. Pomáhá tedy organizaci získat hmotné i nehmotné zdroje pro účinné fungování organizace a plnění jejích cílů. [8]

V definici samofinancování se autoři většinou shodují ve významu například Stejskal [3] vymezuje samofinancování z užšího a širšího pohledu. Užší pohled definuje jako podnikatelskou či jinou hospodářskou činnost organizace.

Nezisková organizace se financuje prodejem vlastních výrobků a služeb, finančními investicemi, podnikáním a také pronájmem či prodejem vlastního majetku anebo členskými příspěvky. Čím vyšší je úroveň samofinancování, tím vyšší je nezávislost neziskové organizace na zajišťování jiných finančních zdrojů. [8]

Podle Pelikánové [8] je v samofinancování výhodou flexibilita peněz, které organizace vydělá vlastní silou, jelikož nikdo nenutí neziskovou organizaci utratit peníze v předepsané struktuře a nemusí je vyúčtovat v daném termínu. Další výhodou je plynulejší a konzistentní tok financí, díky tomu může organizace lépe korigovat tok peněz na rozdíl od peněz obdržených od státního nebo soukromého donátora, kdy organizace obdrží obvykle větší sumu peněz najednou.

Financování nestátní neziskové organizace nemusí být pouze peněžní, ale i nepeněžní, jako je dobrovolnictví, předání informací a know-how v různých odvětvích, které pomáhá k řešení určitých problémů, kterými se společnost zabývá. Korporace často poskytují finanční podporu neziskovým organizacím v rámci svých programů společenské odpovědnosti firem (CSR) nebo sponzorují konkrétní události či projekty.

Nestátní neziskové organizace mohou mít dvě formy účetnictví. První formou je jednoduché účetnictví a druhou formou je podvojně účetnictví.

2.2.1 Jednoduché účetnictví

Jednoduché účetnictví je zpravidla zaměřeno na sledování příjmů a výdajů organizace, aby bylo možné transparentně spravovat finanční prostředky a plnit účel činnosti. Zaznamenává veškeré příjmy, které organizace obdrží včetně darů a grantů sponzorských příspěvků, členských poplatků a příjmů z projektů.

Jednoduché účetnictví je založeno na tzv. cash principu, což znamená, že se sledují příjmy a výdaje organizace a náklady a výnosy se nesledují. [2]

Organizace, která používá jednoduché účetnictví, by měla udržovat účetní knihu nebo záznamy o finančních transakcích prováděných v hotovosti, stejně jako transakce na bankovním účtu. Velmi důležitým faktorem jednoduchého účetnictví je rozpočet a plánování financí. Tento faktor stanovuje plánované příjmy a výdaje organizace, následné srovnání skutečných finančních výsledků s rozpočtem pomáhá sledovat finanční stabilitu a plánovat budoucí aktivity. Na konci každého účetního období by měla být sestavena účetní závěrka, která obsahuje výkaz zisků a ztrát, rozvahu a případné další informace o finanční situaci organizace.

2.2.2 Podvojně účetnictví

Podvojně účetnictví neboli pouze účetnictví, je v nestátní neziskové organizaci účetní systém, který zaznamenává finanční transakce pomocí principu dvoustranného zápisu. To znamená, že každá transakce je zaznamenána do dvou účetních položek. Tento způsob účetnictví umožňuje organizaci podrobně sledovat finanční operace a vytvářet podrobnější účetní záznamy, což může být užitečné pro plánování, řízení a transparentnost finančních toků organizace. V podvojném účetnictví se používá několik základních účtů, které slouží k zaznamenávání různých typů finančních transakcí.

Aktiva zaznamenávají majetek organizace, jako jsou peníze na bankovním účtu, hmotný majetek a inventář. Pasiva zahrnují účty, které evidují závazky a dluhy organizace, například úvěry a půjčky. Vlastní kapitál se skládá z účtů, které zaznamenávají finanční prostředky organizace, včetně těch získaných z darů, grantů nebo jiných zdrojů. Dále jsou zde účty zaznamenávající příjmy a výdaje. V podvojném účetnictví se součet jednotlivých účtů aktiv a pasiv musí rovnat, jinak je zřejmé, že došlo k chybě či k nějakému podvodu. Záznamy se provádějí pomocí podvojných zápisů. Základním výkazem je rozvaha, která umožňuje sledovat sktrokturu aktiv a pasiv. Kromě rozvahy obsahuje i výkaz zisků a ztrát. [8]

Použití podvojného účetnictví v NNO je velmi často doprovázeno přísnějšími kontrolami a revizemi, především pokud organizace přijímá finanční prostředky od veřejných subjektů, nadnárodních organizací nebo veřejných dárců. Klíčové je, aby podvojný účetnictví mělo správné vedení, aby byla zajištěna finanční integrita organizace a poskytnutí spolehlivých informací o financích.

3 MANAGEMENT V NEZISKOVÝCH ORGANIZACÍCH

Řízení neziskových organizací, stejně jako jiných organizací, zahrnuje řadu aktivit, které mají za cíl správně vést, koordinovat a řídit činnosti organizace pro dosažení svých cílů a poslání.

Vrzáček [9] říká, že řízení neziskové organizace je specifickým druhem svobodného umění, považuje to za manažerský desetiboj, kterému se manažer musí věnovat každý den.

Dá se říci, že management je hlavním jádrem každé organizace. Může být tvořen týmem o velkém počtu osob, ale i jedním pracovníkem, nejlépe odborným. Zaměstnanci, kteří řídí činnosti organizace, by měli být odborně vzdělaní v oboru managementu. Tuto činnost mohou vykonávat i nekvalifikovaní pracovníci.[9]

Management neziskových organizací se liší od managementu organizací ve prospěch zisku, protože jeho primárním cílem je dosahovat společenského nebo environmentálního prospěchu, nikoli finančního zisku. Podobně jako v ziskových organizacích, i v neziskových se management zaměřuje na stanovení cílů a konkrétních programů a projektů. Zajišťuje finanční prostředky a organizuje práci pracovníků a dobrovolníků organizace a připravuje podklady pro jednání s vedením a členy rady.

Management má mnoho definic, můžeme je však všechny spojit do jednoho tvrzení a tím je, že management efektivně provádí činnosti pro dobrý chod organizace za pomoci a prostřednictvím lidských zdrojů.

Weihrich [11] rozděluje management do 5 základních funkcí:

1. Plánování
2. Organizování
3. Personalistika
4. Vedení
5. Kontrola

3.1 Plánování

Plánování v managementu neziskových organizací je klíčovou aktivitou, která pomáhá organizaci identifikovat své cíle a strategie. Také obsahuje plánování aktivit a zdrojů tak, aby organizace dosáhla svých zvolených cílů a pomohla efektivně řídit její operace. Bývá také nejobsáhlejší fází managementu.

Strategie organizace je soustava dlouhodobých cílů vypracovaná na základě zvážení toho, co bude organizaci čekat v jejím okolí a jaké zde má šance na úspěch a splnění svých cílů. Strategické plánování je tedy logický, analyzující proces, při kterém se hledá nejlepší způsob cesty pro budoucnost neziskové organizace. [9]

Plánování začíná s jasným stanovením mise a vize organizace. Mise je základní účel existence organizace a také určuje základní směr, kterým by měla směřovat. Vize určuje dlouhodobé představy a rozvíjí poslání, kterých organizace chce dosáhnout v budoucnu. Na základě mise a vize si organizace stanoví konkrétní cíle, kterých se bude svou činností snažit dosáhnout. [6]

Poté, co jsou cíle vytyčeny, se vyvíjí plány a strategie, jak budou prostředky, co organizace má, využity k podpoře dosažení cílů. Organizace plánuje konkrétní programy a projekty, které budou realizovány k dosažení cílů. To zahrnuje identifikaci potřebného personálu, zdrojů a časového plánu. Plánování zahrnuje i stanovení ukazatelů výkonu a hodnocení kritérií, které pomáhají sledovat pokrok a jsou využity i při poslední fázi managementu, kontrole.

Zainteresované strany mohou být zahrnuty do procesu plánování. Dárci, dobrovolníci a členové komunit mohou zajistit organizaci, že plány a aktivity odpovídají skutečným potřebám a očekáváním.

3.2 Organizování

Organizování managementu v neziskové organizaci se zaměřuje na vytváření efektivní organizační struktury, přiřazování rolí a odpovědností, vytváření procesů a systémů, které umožňují účinně dosahovat cílů organizace. Při organizování se rozdělují role, funkce a odpovědnosti jednotlivých členů týmu. Každý zaměstnanec by měl mít jasně definované své povinnosti a odpovědnosti, aby věděl, co se od něho očekává a jakou roli zastává v plnění cílů organizace.

Lidé, kteří pracují v organizaci, mohou zastávat v organizaci i v týmu dvě role najednou. Role se mohou ve vývoji týmu měnit podle okamžité situace a potřeb či při výjimečné krizové situaci. Z praxe se totiž ukazuje, že kompletní pokrytí spektra rolí je nezbytné pro dobrý chod týmu. Pokud nějaký typ role chybí, začne se časem projevovat na výsledcích práce a může vnést do fungování týmu problémy. [9]

Vytváří se také systémy a procesy, které umožňují efektivnější fungování organizace. Patří mezi ně řízení výkonnosti a organizace toku financí.

3.3 Personalistika

Personalistika spočívá hlavně v řízení lidských zdrojů s cílem najít, vyvíjet, motivovat a udržovat kvalifikované zaměstnance, kteří budou přispívat k dosažení cílů a plnění mise organizace.

Personalistika začíná náborovým procesem, při kterém organizace identifikuje potřebné pozice a vyhledává vhodné kandidáty. Poté následuje proces výběru, kdy jsou pro danou pozici vybráni nejlepší kandidáti. Co by si mělo vedení neziskové organizace uvědomit a neustále mít v paměti je to, že prakticky téměř každý její zaměstnanec je klíčovým pracovníkem. Jejich charakterové vlastnosti a komunikační styl podstatným způsobem ovlivňují výsledky a celkový úspěch organizace. Je proto daleko lepší věnovat mimořádnou pozornost výběru těchto pracovníků a jejich řízení. [4]

Ve fázi personalistiky je důležité, aby organizace poskytovala různá vzdělávání a rozvoj zaměstnanců, aby byli schopni úspěšně plnit své role. To zahrnuje školení nových zaměstnanců, profesní rozvoj stávajících zaměstnanců a podporu při získávání nových dovedností a znalostí, které jsou přínosné pro chod organizace.

Personální oddělení je skupina pracovníků, kteří mají na starost právě tuto fázi managementu. Spravují a sledují výkon zaměstnanců, stanovují jim jasné cíle, pravidelně přijímají zpětnou vazbu, jak od zaměstnanců, tak od vedení. Řeší konflikty na pracovišti a hledají řešení problémů, které mezi zaměstnanci nastanou, aby udržovali dobrou morálku a vytvářejí harmonické a produktivní pracovní prostředí.

Malé konflikty uvnitř organizace, které nejsou včas řešeny, mohou časem přerůst ve velké konflikty a tím způsobit značné problémy a zpomalit či úplně zastavit činnosti organizace a tím nesplňovat určený plán.[9]

Personální oddělení nebo vedení musí také zajistit, že organizace dodržuje všechny relevantní právní předpisy a předpisy týkající se pracovních vztahů a práv zaměstnanců.

Správná péče o lidské zdroje je pro organizaci klíčová, jelikož dobře kvalifikovaní a motivovaní zaměstnanci jsou základem každé úspěšné organizace.

3.4 Vedení

Tato funkce v managementu neziskových organizací se zaměřuje na ovlivňování a motivaci zaměstnanců, dobrovolníků a dalších zainteresovaných stran. Motivuje je k zapojení a podpoře poslání organizace, k účasti na činnostech organizace a pomáhá je podpořit v angažování. Lídři jsou zaměstnanci, kteří jsou odpovědní za funkci vedení managementu. Odpovídají za definování vize a zajišťují, zaměstnanci a dobrovolníci měli jasné porozumění o tom, kam organizace směřuje a jakým způsobem plánuje dosáhnout svých cílů.[9]

Lídři také spolupracují s týmem na realizaci strategií a plánů, které pomohou organizaci k dosažení cílů. Musí tedy identifikovat klíčové iniciativy, zjistit jaké jsou priority a další plány při vykonávání činností organizace. Lídr by měl podpořit a vést zaměstnance, nabídnout pomoc nebo ukázat jiný směr či cestu při plnění zadaných úkolů.

Podle Plamínka [9] by měl manažer mít dobré komunikační dovednosti, jelikož komunikace s týmem a jednotlivými zainteresovanými stranami by měla být otevřená a frekventovaná. Dobrá komunikace zahrnuje sdílení informací, naslouchání názorů a dávání i přijímání zpětné vazby.

Správné vedení by mělo rychle a efektivně reagovat na změny a výzvy, dobře se adaptovat na nové podmínky a hledat příležitosti a inovativní řešení.

Každá organizace má nějakou svou specifickou podnikovou kulturu, kterou by manažer měl zosobňovat a být příkladem a vzorem pro zaměstnance. Podniková kultura je soubor sdílených hodnot, přesvědčení, norem a praktik, které formují chování zaměstnanců a dobrovolníků a ovlivňují atmosféru a pracovní prostředí v organizaci.

3.5 Kontrola

Kontrola se zabývá průběžným měřením výkonu organizace, ale i jednotlivých pracovníků, sleduje dosahování stanovených cílů a předem stanovených výsledků. Pravidelné vyhodnocování a monitorování výkonu organizace a projektů se provádí pomocí klíčových ukazatelů výkonu a metrik. Hodnotí se zde i kvalita a efektivita činností a hledají se oblasti, které by potřebovaly zlepšit své fungování a výsledky, aby zkvalitnily činnosti organizace.

Kontrola financí zahrnuje sledování výdajů a příjmů a zajišťuje dodržování finančních pravidel předem daného rozpočtu, který organizace má. [4]

V průběhu vykonávání činností a plnění cílů organizace se mohou vyskytnout rizika. Důležité je, aby vedení managementu včas rizika rozeznalo a snížilo jejich dopad na organizaci.

Správná kontrola by měla včas odhalit možná rizika, která by mohla ovlivnit činnost organizace a pokusit se jim předejít. K odhalení a předcházení rizik se provádí analýza rizik a implementace opatření pro snížení a správu identifikovaných rizik.

Kontrola může také zahrnovat provádění auditních a revizních procesů, které mají za cíl ověřit soulad s interními politikami a postupy organizace a zkontrolovat, zda organizace dodržuje právní předpisy a předchází podvodům či zneužívání svých prostředků.

3.6 Organizační struktura

Organizační struktura určuje hierarchii a vztahy mezi různými odděleními a pracovníky v organizaci. To zahrnuje i definici pozic, hierarchii vedení a průběžnou komunikaci mezi různými úrovněmi organizace. Je to způsob, jakým jsou lidé, funkce a aktivity uspořádány a koordinovány. Organizační struktura může být různorodá v závislosti na velikosti organizace, na misi a cílech nebo typu činností, které organizace provádí.

Kriticky důležité je, aby v organizaci existovala jasná separace mezi správou a dohledem na jedné straně a výkonným řízením na druhé straně. V některých právních formách je tato separace zakotvena již samotným zákonem, například u nadací a nadačních fondů, ústavů a obecně prospěšných společností, kde jsou specificky definovány správní rady. Spolky mají možnost stanovit si pravomoci svých orgánů vlastními stanovami. [6]

Organizační struktura je mechanismus, který slouží ke koordinaci a řízení aktivit členů organizace, s cílem efektivního dosahování stanovených cílů. [9]

Většina publikací o neziskových organizacích zmiňuje tři druhy organizačních struktur. Tyto organizační struktury mohou být užity jak v ziskové organizaci, tak i v neziskovém sektoru.

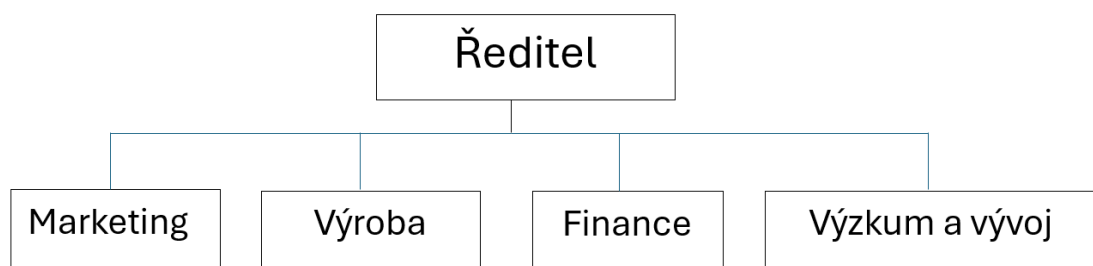
3.6.1 Funkcionální organizační struktura

Dle Plamínka [9] je funkcionální struktura nejstarší a nejčastěji využívanou formou organizační struktury. Hierarchie a odbornost jsou pro ni dva charakteristické principy. V čele organizace stojí výkonný ředitel, kterému se zodpovídají manažeři nebo odborní vedoucí pracovníci. Tuto

organizační strukturu nejvíce využívají malé a střední podniky, jelikož je považována za jednoduchou.

Výhodou této struktury je snadná komunikace uvnitř jednotlivých útvarů a vedoucích s ředitelem. Naopak nevýhodou může být, že ředitel, je jediným pojítkem komunikace mezi jednotlivými útvary, což může vést k určitým komunikačním problémům.

Na následujícím obrázku můžeme vidět zjednodušený příklad tohoto typu organizační struktury.



Obrázek 6: Funkcionální organizační struktura

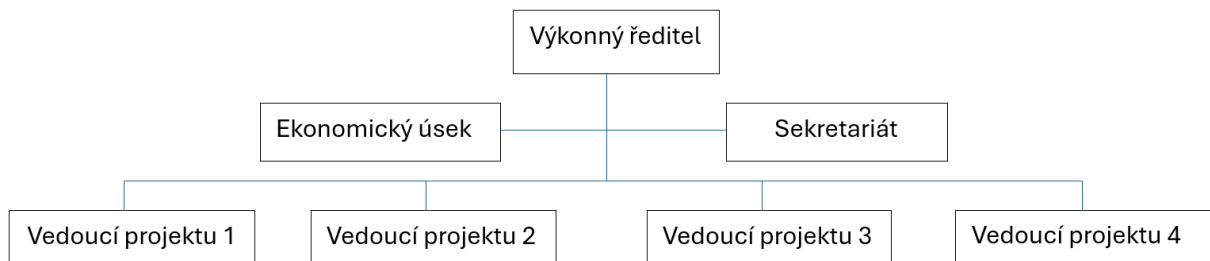
Zdroj: vlastní zpracování dle[10]

3.6.2 Projektová organizační struktura

Projektová struktura, v praxi nazývaná divizionální, je rozdělena na jednotlivé projekty, které disponují velkou samostatností. Znamená to, že každý projekt má své vlastní účetnictví, personální politiku a marketing.

Velkou předností této struktury je, že většina pracovníků je zapojena přímo do programové oblasti organizace. Zaměstnanci tak vidí konkrétněji a podrobněji své cíle a očekávané výstupy, a to je může motivovat k lepšímu vykonávání práce. Vedoucí mají v tomto uspořádání, obdobně jako v jiných strukturách, odpovědnost za úspěch projektu a za pracovníky v týmu. Nevýhodou může být rozložení odborných prací mezi velký počet pracovníků, což může vést k chybám a pomalejšímu splnění práce. [9]

Na následujícím obrázku můžeme vidět příklad projektové organizační struktury.



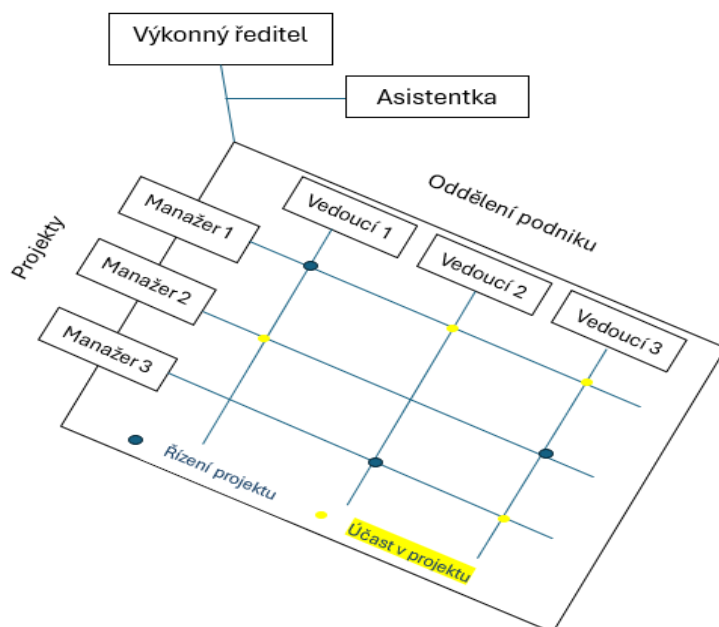
Obrázek 7: Projektová organizační struktura

Zdroj: vlastní zpracování dle [10]

3.6.3 Maticová organizační struktura

Maticová organizační struktura bývá označována jako kombinace funkcionální a projektové organizační struktury. Každý pracovník má nad sebou dva nadřízené, což může být nevýhodou, jelikož při špatné komunikaci se může vytvořit mnoho různých problémů. Maticová organizační struktura může působit složitým dojmem. Zaměstnanci mohou být zmateni, že člen vedení organizace může působit i jako řadový člen jiného projektového týmu. [9]

Na následujícím obrázku je vyobrazen tento typ organizační struktury.



Obrázek 8: Maticová organizační struktura

Zdroj: vlastní zpracování dle [10]

4 ANALÝZA KONKRÉTNÍ NEZISKOVÉ ORGANIZACE

Praktická část se bude zabývat analýzou neziskové organizace, především jejího managementu a financování. Všechny podklady a informace obsažené v praktické části byly získány autorem bakalářské práce prostřednictvím vlastního pozorování, také dotazováním a prostudováním dostupných dokumentů a materiálů týkajících se organizace a jejího fungování.

V první kapitole praktické části se seznámíme s vybranou organizací, dozvíme se o jejím poslání, vizi a o jejích aktivitách a příběhu, jak vůbec organizace vznikla.

Další část bude obsahovat analýzu managementu vybrané organizace, jejího financování a porovnání s jinou neziskovou organizací.

V závěru praktické části bude rozhovor s ředitelem vybrané neziskové organizace, o jeho začátcích v roli ředitele a dalších zajímavostech spojených s jejím fungováním. Následně zde bude vyhodnocení analýzy a případné doporučení na zlepšení efektivity.

4.1 Seznámení s neziskovou organizací Amalthea z.s

Amalthea z.s. je nevládní nezisková organizace, která má své působíště v Pardubickém kraji. Hlavní sídlo spolku se od roku 2016 nachází v Chrudimi v ulici Městský park. Od roku 2014 bylo hlavní sídlo po dva roky v Pardubicích v ulici Husova. Amalthea z.s. má i další pobočku v Pardubickém kraji, a to v Ústí nad Orlicí. Amalthea z.s. je zapsaný spolek, který poskytuje sociální a vzdělávací služby rodinám s dětmi. Poskytuje také terapeutické služby a zajišťuje sociálně-právní výkony ochrany dětí. Nabízí současně i vzdělávací programy pro veřejnost. Zavádí také inovativní metody práce s rodinou a dětmi do praxe a pomáhá rozvíjet a podporovat další organizace, které se zabývají stejnou oblastí sociálních problémů. Občanské sdružení Amalthea z.s. vzniklo dne 28.listopadu 2003 a zapsáno jako spolek bylo 1.ledna 2014. Organizace je vedena ve spolkovém rejstříku u Krajského soudu v Hradci Králové. Spisová známka, pod kterou je spolek zapsán, je L 5128.

4.1.1 Koza Amalthea

Název Amalthea, vznikl ze známého příběhu o koze Amalthee, která je hlavní postavou prvního příkladu pěstounství.

Příběh pojednává o tom, jak bůh Kronos převzal vládu nad světem a oženil se s bohyní Rheou. Když mu Rhea porodila první dítě, Kronos se nezabýval osudem lidstva, které zahynulo. Místo

toho ho trápila kletba jeho otce Úrana, který mu předpověděl nešťastný osud. Obával se, že ho jeho vlastní děti připraví o trůn, a proto se rozhodl pro drastické opatření, že spolkně své novorozené dítě a s tímto opatřením pokračoval u všech dalších potomků. Takto pohřbil tři dcery a dva syny ve svých útrokách. Nešťastná těhotná Rhea přemýšlela, jak zachránit své dítě před, tak hrozným osudem. Byla plna bolesti, když si představila, že mohla mít kolem sebe pět dětí. Proto se odhodlala ke lsti. Když se narodil Zeus, předstoupila před Krona s kamenem zabaleným v plenkách. Kronos nic nepoznal a kámen spolkl, myslíc si, že je to novorozeně a byl spokojený, že se nemusí obávat o svůj trůn. Mezitím Rhea poslala Dia po řece Nedě, která ho odnesla na Krétu do jeskyně Dikté. Tam ho chránili horší démoni, kteří při každém jeho pláči dělali hluk, aby Kronos neslyšel jeho nárek. O Dia se staraly nymfy, které mu nosily včelí med. Nejvíce péče mu věnovala nejstarší nymfa, Amalthea, která se proměnila v kozu, aby ho mohla kojit svým čerstvým mlékem. Amalthea byla krásná koza s dozadu zahnutými rohy, na které byla velmi pyšná. Jednou si však při nárazu do stromu jeden roh ulomila. Nalezla ho, ozdobila kvítím, naplnila ovocem a podala Diovi. Pro svou péči a lásku k Diovi byla považována za něžnou a starala se o Dia až do jeho dospělosti. Když Zeus dospěl, vrátil se k otci Kronovi a přinutil ho vyvrhnout všechny spolknuté děti, které byly stále naživu díky své nesmrtelnosti. Zeus na kozu Amaltheu, která ho kojila, nikdy nezapomněl. Jakmile se stal vládcem Olympu, umístil ji mezi hvězdy spolu s jejím ulomeným rohem, který je dodnes známý jako roh hojnosti. [12]

4.1.2 Členství ve spolku

Ze stanov spolku vyplývá, že členem spolku se může stát, jakákoliv fyzická osoba starší 18 let a o jejím přijetí rozhoduje valná hromada. Členství vzniká dnem, kdy je proneseno rozhodnutí o přijetí nového člena. Členové mají právo se podílet na činnostech spolku, mohou i prostřednictvím valné hromady ovlivňovat činnosti spolku. Člen může volit a být zvolen do orgánů spolku a má také právo navrhnout odvolání některých členů orgánů. Mohou se obracet na orgány spolku s žádostmi, stížnostmi nebo podněty na změnu či zlepšení a žádat o jejich vyjádření. Kterýkoli člen si může vyžádat k nahlédnutí zápisy a přílohy z valné hromady a z jednání představenstva. Členové mají povinnost dodržovat stanovy spolku a podílet se aktivně na dosažení účelu spolku, aktivně vykonávat funkce, které zastávají a platit členské příspěvky, jejichž výši stanovila valná hromada.[13]

Zánik členství může nastat, pokud člen vystoupí písemným oznámením či pokud nastane úmrtí člena. Dále ke zrušení členství může dojít na základě rozhodnutí valné hromady anebo zánikem spolku. V současné době má spolek 10 členů.

4.1.3 Hlavní činnosti spolku

Jak je uvedeno ve stanovách [13], Amalthea z.s. je dobrovolný, nezávislý spolek sdružující členy na základě společného zájmu podle zákona č.89/2012 Sb. Hlavní činností spolku je poskytování podpory rodinám a jedincům v obtížné životní situaci, poskytování služeb v oblasti náhradní rodinné péče a zvyšování podílu náhradní rodinné péče v systému služeb pro děti bez rodinného zázemí. Prostřednictvím osvětové, informační a vzdělávací činnosti rozvíjí a podporují služby v oblasti péče o rodinu a děti. Dále iniciuje spolupráci a komunikaci se státními i nestátními institucemi a hledá možnosti zvyšování kvality péče o rodinu a dítě, a také provozuje publikační činnosti.

Ve stanovách spolku je také uvedena vedlejší hospodářská činnost, a to mimoškolní vzdělávání, pořádání kurzů, školení, včetně lektorské činnosti, a prodej propagačních předmětů. Účelem vedlejší hospodářské činnosti je, dle stanov, podpora hlavní činnosti spolku. V úplném zápisu ze spolkového rejstříku má spolek v předmětu vedlejší hospodářské činnosti uvedeno „Výroba, obchod a služby uvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona“.

V roce 2003 organizace Amalthea z.s. založila centrum náhradní rodinné péče. Organizace nabízí vzdělávání, doprovázení a terapeutické služby a případně tzv. „odlehčovací pobyty“, které mají rodinám poskytnout nějakým způsobem psychickou podporu a pomoci se vrátit zpět na vlastní nohy. Pokud historie dítěte nevykazuje známky ohrožení dítěte, a pokud o to má dítě zájem, Amatlhea z.s. podporuje a asistuje u setkání dítěte s jeho biologickou rodinou. Od tohoto roku také vyhledává nové pěstouny ve spolupráci s krajským úřadem.

Od roku 2007 organizace zřídila sociálně aktivizační služby pro podporu rodiny a dítěte. Snaží se podpořit rodiče dětí, které jsou umístěny do náhradní péče nebo jsou ohroženi odebráním dítěte. Podporují rodinné vztahy a péči o dítě, tak aby se zdravě a spokojeně rozvíjelo. Snaží se pomoci rodinám v oblasti bydlení, zaměstnání, ale také v hospodaření a získávání sociální podpory a péče, které rodinám pomůžou vyřešit vzniklou rodinnou situaci. Nabízí i doprovod a podporu rodičům při jednáních na úřadech a školách nebo jiných institucích.

V roce 2013 organizace zřídila centrum pro předškoláky s názvem Amálka. Toto centrum se zaměřuje na podporu dítěte a jeho sociálního okolí. Nabízí odborné předškolní vzdělávání, snaží se naplnit individuální potřeby dítěte a pomáhá v rozvoji dovedností a znalostí dítěte v předškolním věku, pro děti, které pocházejí ze sociálně slabších rodin. V Amálce se nachází i poradna pro rodiče při výchově a asistence při výběru mateřské a základní školy. V tomto centru se mohou zapojit i rodiče dětí v rámci rodičovských dnů. V tomto roce také začala organizace poskytovat služby pro těhotné ženy v obtížné životní situaci, které nemají podporu rodiny a nemají jistotu, jak zvládnou příchod dítěte, nejsou finančně zajištěny či jim hrozí ztráta bydlení nebo pokud jsou nezletilé. Snaží se o to, aby dítě vyrůstalo se svou biologickou rodinou či v péči jiného člena rodiny, pokud se nedaří dítěti zajistit dobrou péči tímto způsobem, organizace začne usilovat o umístění dítěte do náhradní rodiny, nikoliv do ústavu. Další důležitostí, kterou začala organizace provádět v roce 2013 je RK neboli rodinné konference. Podporují a pomáhají rodinám řešit své problémy vlastními silami. Organizace věří, že rodina a její blízké okolí může sama rozhodnout a uznat za vhodné, co je pro budoucnost dítěte nejlepší na společném setkání. Tuto myšlenku a tento přístup organizace rozvíjí a šíří mezi širokou veřejnost. Podporu vzdělávání Amalthea z.s. rozšířila v roce 2013 pro odbornou veřejnost i pěstouny. Pořádá semináře a nabízí akreditované i neakreditované kurzy. Tyto služby nabízí i jiným organizacím a pěstounům u jiných doprovázejících organizací.

Od roku 2015 organizace nabízí terapeutické služby pro děti i rodinu. Děti ze slabších sociálních poměrů mají často úzkostlivé a depresivní stavy či jiné starosti spojené se vztahy v rodině, ale i ve škole a dětském kolektivu. Snaží se pomoci dětem porozumět situaci, ve které se nacházejí ony a jejich rodina a ukázat, že to není jejich vina a pomáhá se s touto situací vyrovnat. V tomto roce také začala s projektem Dobrý rozchod, který pomáhá dětem a jejich rodičům zvládat náročné období rozchodu. Nabízí poradenství, terapii a dětskou podpůrnou skupinu, ale také umožňuje dětem od 6 let zapojit se do mediace, což pomáhá dětem zmírnit dopady rozchodu a umožňuje dětem se vyjádřit k rodinné situaci.

Komunitní centrum pro ukrajinské ženy a děti bylo založeno v březnu roku 2022, reagovali tak na příchod válečných uprchlíků z Ukrajiny. Hlavním smyslem sdíleného prostoru bylo umožnit rodičům z Ukrajiny se potkávat s ostatními krajany, získat informace a rady o bydlení, práci i škole a poskytnout materiální pomoc potřebným. Centrum také provozuje terapie a sociální a vzdělávací poradenství, ale i jazykové kurzy.

V roce 2023 organizace navázala na nárůst psychických potíží u dětí a rozšířila služby o multidisciplinární tým včasné intervence, který se zaměřuje na včasné identifikování duševního onemocnění, ale zajišťuje i prevenci duševního onemocnění dětí. Tento tým spolupracuje a nabízí své služby školám a pedagogům, rodičům i žákům.

4.1.4 Zánik spolku

Jak je určeno ve stanovách spolek zaniká tehdy, když se dobrovolně spolek rozpustí či se sloučí s jiným spolkem na základě rozhodnutí valné hromady. Jestliže dojde k dobrovolnému rozpuštění spolku, valná hromada bude rozhodovat o tom, jakým způsobem bude vypořádán majetek spolku. Pokud soud rozhodne o ukončení činnosti spolku, spolek zaniká. Členové spolku nedostanou vyšší odstupné, než byla výše vkladu do základního kapitálu. Spolek nevyplatí žádnému členovi více, než je hodnota jeho původního vkladu do spolku, v okamžiku jeho zrušení, a jakékoli zbývající prostředky z likvidace nabídne likvidátor jiné právnické osobě s podobným posláním, jako měl spolek, než zanikl.

4.1.5 Poslání organizace

Mise neboli poslání spolku je stručné a výstižné.

„Cílem organizace je zvýšit spokojenost dětí v rodinách vlastních i náhradních a předcházet umístování dětí do ústavní péče.“ [14]

Hlavní cíl spolku je, co nejvíce pomoci tomu, aby děti vyrůstaly v milující rodině, jelikož spolek považuje jako lepší variantu pro dítě, být v láskyplném prostředí, které mu poskytne právě rodina, ať už vlastní, náhradní, pěstounská nebo adoptivní.

Amalthea z.s. nemá přesně popsanou vizi jednou větou. Avšak snaží se o podporování rodin a pomáhání dětem, bez odsouzení. Jejich filozofie je být otevřený ke všemu a všem, pomoci dětem a jejich rodinám v nouzi, jak finanční, tak psychické. Proto nabízí různé sociální a terapeutické služby. Otevřenost, spolupráce a tvrdá práce jsou hlavní kvality pracovníků v celé organizaci.

Zároveň se organizace snaží o prosazování legislativních změn, které by pomohly zlepšit situaci ohrožených dětí.

4.2 Analýza managementu Amalthea z.s

Na základě teorie popsané výše bude analyzován systém managementu metodou prostudování dokumentací vybrané organizace.

Systémová analýza je proces zkoumání a zhodnocování komplexních systémů s cílem porozumět jejich struktuře, fungování a vzájemným vztahům mezi jednotlivými částmi. Tento proces se používá k identifikaci problémů, stanovení požadavků a návrhu řešení, která zlepšují efektivitu a efektivnost systému.[15]

Tato část bude obsahovat rozebrání plánování, organizování, organizační struktury a kontroly v organizaci.

4.2.1 Plánování

Nejobsáhlejší plánovací kompetence má ředitel organizace, rozhodující slovo má však valná hromada a představenstvo. Ředitel se jim musí zodpovídat s nápady a plány. Vedoucí týmů mohou dojít za ředitelem s nápady a plány o tom, jak zlepšit či dosáhnout cílů organizace.

Jak je již zmíněno v teoretické části, plánování je nejrozsáhlejší proces managementu a ani v této organizaci tomu není jinak. Hlavní cíl organizace je pomoci dětem vyrůstat v láskyplné rodině, a ne v dětském domově, či jiných ústavech. Ředitel a vedoucí týmů se snaží zlepšovat podmínky, jak pro děti, tak pro rodiny ze sociálně slabších poměrů.

Porady o plánech jsou každý měsíc, avšak velké porady o plánech na další rok jsou vždy na začátku roku. Kdykoli v průběhu roku však může přijít kdokoli s nápadem či plánem, a pokud ředitel uzná za vhodné, předloží tento plán představenstvu a valné hromadě, ti ho následně prozkoumají, zhodnotí a schválí na další proplánování a realizaci nebo tento plán zamítnou. Organizace však plánuje i v průběhu roku, jelikož provozuje různé projekty na podporu dětí, rodin a jiných sociálně slabších jedinců. Pokud se jedná o plánování těchto projektů, schůze a porady jsou jednou za 14 dní, pokud je potřeba tak častěji.

Plánování lidských zdrojů má na starosti v této organizaci ředitel, a nikoliv personální oddělení. Ředitel musí zhodnotit cíle a utvořit plán lidských zdrojů, zda má dostatek pracovníků na splnění plánu, zároveň musí zhodnotit finanční situaci s finančním provozním vedoucím a zjistit, zda si vůbec nové pracovníky může organizace dovolit.

Ředitel má na starost zajištění finančního ohodnocení všem zaměstnancům, a tudíž společně s ekonomickým týmem musí vytvořit finanční plán, který je hlavní strukturou toho, jak a s čím bude následující rok organizace pracovat. Díky výročním zprávám z předchozích let, má ředitel a pracovníci, alespoň přibližnou představu o tom, jaké finanční výdaje bude organizace mít, avšak dárci a dotace se mohou každý rok měnit, tudíž některé finance jsou nejisté a je na řediteli, aby zajistil finanční stabilitu, která zajistí fungování organizace tak, aby mohla plnit své cíle.

V této organizaci funguje filozofie sdílení a tudíž, kdykoli se vymyslí efektivní a strategický plán, který je osvědčený, že funguje, organizace ho poskytne i jiným organizacím a útvarům, které mají stejný či podobný cíl a snaží se tím pomoci a zlepšit situaci pro dosažení cílů a blaha dětí.

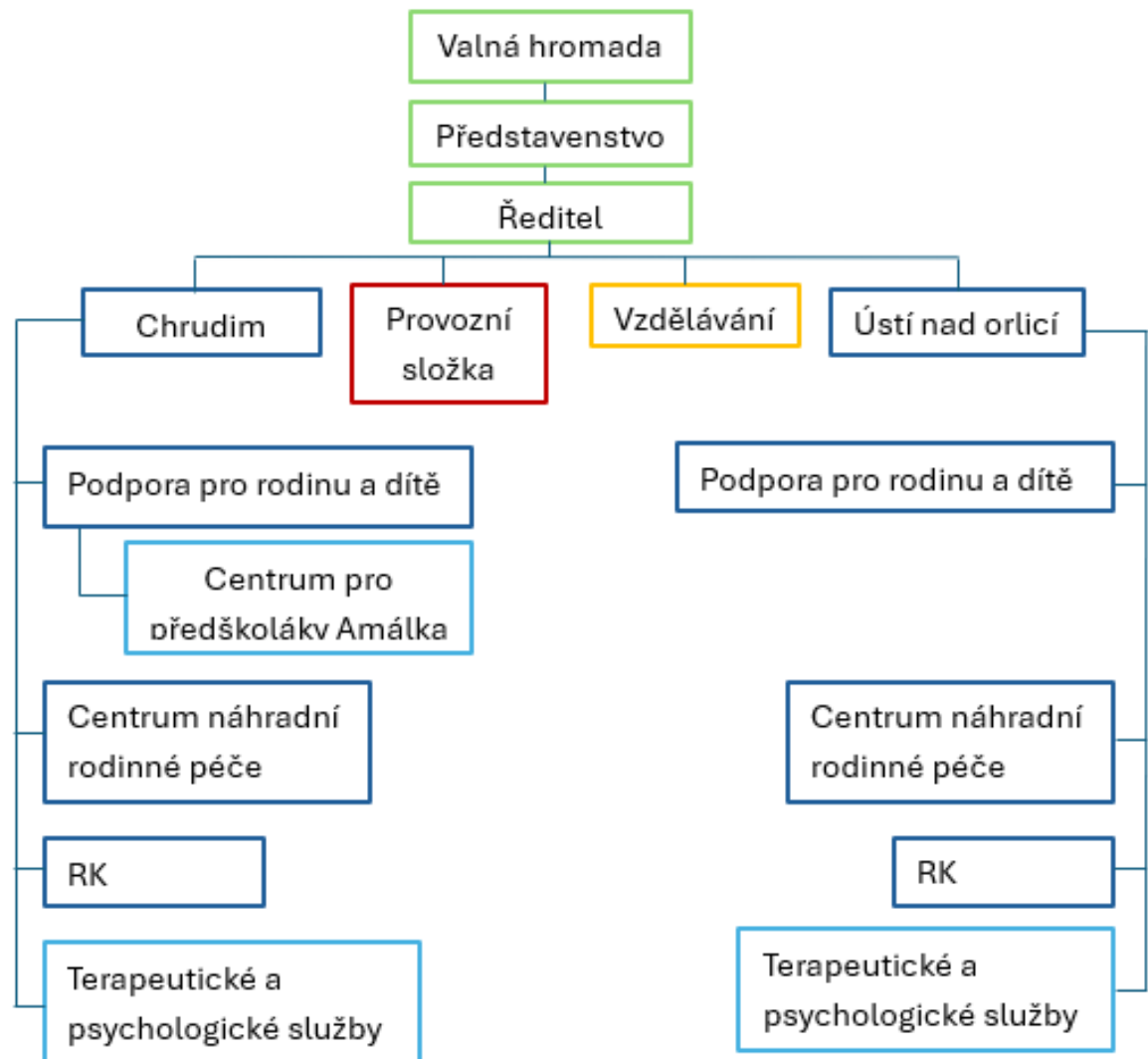
4.2.2 Organizování

Tato manažerská funkce je velmi náročná v tom, že musí být dobře utvořena organizační struktura a přesně utvořené cíle a plány k jejich dosažení. Pokud jen jediný bod organizování není dobře utvořen a zorganizován, může to ohrozit efektivní fungování a naplňování cílů organizace. Organizace má svůj interní organizační řád. Tento dokument stanovuje všechny organizační záležitosti pro každou část firmy a na všech jejích úrovních. Základní jednotky organizace jsou seskupeny podle svých činností v organizaci. Všechny organizační změny se provádějí především na úrovni celé organizace, obvykle prostřednictvím pokynů od ředitele organizace. Organizační schéma[16] Amalthea z.s. je podrobně pospané a je z něho srozumitelné, kdo se komu zodpovídá.

Následující informace o organizování a organizační struktuře jsou převzaty ze stanov[13] organizace.

Vedoucí týmů mohou navrhnout výkonnému řediteli změny, které by mohly zefektivnit vnitřní procesy organizace, ale sami nemají pravomoc provádět organizační změny. Tyto změny by mohly mít dopad na celou organizaci, a proto je důležité zvážit všechny souvislosti, nejen interní aspekty společnosti. Zároveň pokud vedoucí, či kdokoli z pracovníků nesouhlasí se změnami, či nejsou spokojeni s rozhodnutími ředitele a mají pro to pádný důvod, mohou podat žádost o přezkoumání dozorčí radě, která předloží návrh valné hromadě a představenstvu.

Jelikož má organizace přes 50 pracovníků, organizační struktura je vcelku obsáhlá, avšak, jak můžete vidět na následujícím obrázku, díky rozdělení do jednotek je dobře určená a srozumitelná. Jedná se o projektovou organizační strukturu.

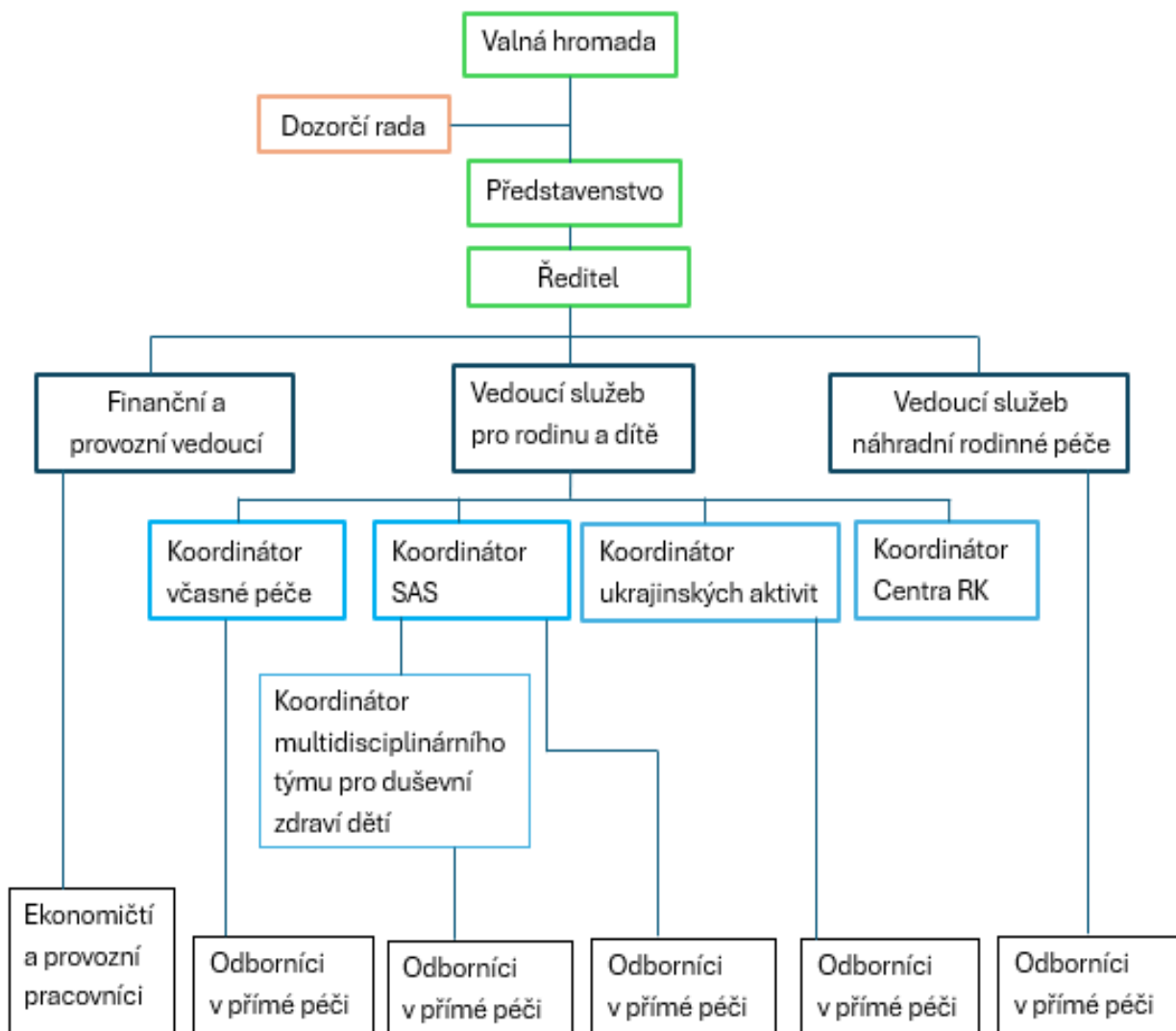


Obrázek 9: Organizační struktura spolku Amalthea

Zdroj:[18]

Nejvýše postaveným pracovníkem je ředitel organizace, který se zodpovídá představenstvu a valné hromadě, která obsahuje 11 členů a také představenstvu o 3 členech. Představenstvo se zároveň musí zodpovídat valné hromadě. Rozsah činností, pravomocí a povinností ředitele je určen v interním organizačním řádu organizace neboli v pracovním řádu. Ředitel má na starosti veškerý chod organizace a zodpovídá za výsledky a dobrý chod jeho přímých podřízených na pobočkách organizace a v dalších jednotkách. My se však budeme zabývat pouze pobočkou v Chrudimi, která je i hlavním sídlem organizace.

Organizační schéma pobočky v Chrudimi je podrobnější, a tudíž si můžeme udělat lepší představu o chodu organizování v Amalthea z.s.



Obrázek 10: Organizační schéma pobočky v Chrudimi

Zdroj: vlastní zpracování z dokumentu organizace[16]

Ve stanovách[13] Amalthea z.s. jsou uvedeny práva a povinnosti jednotlivých orgánů. Vše z níže uvedeného je převzato na základě těchto stanov.

Nejvyšším orgánem je valná hromada, představenstvo, dozorčí rada a ředitel. Statutárními zástupci jsou předseda představenstva a ředitel spolku. Valnou hromadu tvoří všichni členové spolku a svolává ji představenstvo dle potřeby, alespoň však jednou ročně. Každý člen je informován prokazatelným způsobem o konání valné hromady a to nejméně 15 dní před jejím konáním. Představenstvo je povinno svolat valnou hromadu, když o to požádá nejméně jedna

třetina spolku, pokud představenstvo nesvolá valnou hromadu, může svolat valnou hromadu kterýkoliv člen spolku.

Valná hromada má následující práva a povinnosti. Rozhoduje o změnách stanov spolku, určuje a schvaluje úkoly pro příslušné období, výroční zprávu, roční rozpočet a účetní uzávěrku spolku. Volí členy do představenstva, také volí předsedu představenstva, místopředsedu a členy dozorčí rady, a to na dobu dvou let, může je také odvolat. Rozhoduje o přijetí nových členů spolku, ale i o zrušení členství. Rozhoduje o zřizování či zrušení programů, které poskytují služby naplňující účel spolku a schvaluje ředitele spolku. Valná hromada také rozhoduje o zániku spolku. Rozhodnutí valné hromady přichází v platnost, pokud je přítomna nadpoloviční většina všech členů spolku. Hlasovací právo všech členů má stejnou váhu, členové mohou také na základě písemné plné moci jmenovat jiného člena nebo jinou osobu, aby je na valné hromadě zastupovala. O sloučení s jiným spolkem, nebo o změně stanov či jejich zrušení rozhoduje valná hromada, pokud souhlasí alespoň 2/3 většina všech členů. Na každé valné hromadě se musí pořádat zápis, který musí být jasný a přehledný, musí v něm být patrné kdo zasedání svolal a za jakým účelem, kdy se konalo, kdo jej zahájil, také kdo mu předsedá, jaká usnesení byla přijata a musí také obsahovat datum, kdy byl zápis vyhotoven. Pokud se na shromáždění valné hromady má diskutovat o změně stanov, musí členové obdržet nejméně 10 dní před konáním oznámení o tomto záměru, spolu s nápadem navrhovaných změn. Každý člen má právo navrhnout změnu stanov. Pokud nedojde k dodržení účasti nadpoloviční většiny členů, může se přesto konat hlasování o jakékoli navržené změně na valné hromadě, a pokud dvoutřetinová většina všech členů hlasuje pro přijetí změny stanov, hlasování je považováno za platné.

Představenstvo je výkonným orgánem spolku, který se zodpovídá za svou činnost valné hromadě. Členové představenstva jsou voleni valnou hromadou a může jím být člen spolku, ale i nečlen. Funkční období členů je po dobu dvou let a členů je lichý počet, nejméně však musí být v představenstvu tři členové. Funkce člena představenstva se vzájemně neslučuje s funkcí člena dozorčí rady. Valná hromada může udělit odměny členu za jeho výkon ve funkci člena představenstva. Představenstvo řídí činnosti, které spolek vykonává v období mezi zasedáními valné hromady. Předseda představenstva či v jeho nepřítomnosti místopředseda, svolává představenstvo nejméně jednou za tři měsíce, jinak dle potřeby. Členové se musí sejít do 10 dnů od doručení podnětu od dozorčí rady, pokud se nekonala náprava nedostatků po obdržení výzvy. Mezi hlavní činnosti představenstva patří koordinování činností spolku, svolávání valné

hromady a zpracovávání podkladů pro případná rozhodnutí valné hromady. Schvaluje také organizační řád a navrhuje přijetí nových členů či vyloučení stávajících členů.

Představenstvo respektuje pokyny schválené valnou hromadou, pokud jsou v souladu s platnými právními předpisy a stanovami organizace, a zajistí provedení usnesení, která byla přijata na valné hromadě. Kromě toho, představenstvo bezprostředně svolá valnou hromadu v případě, že organizace vykazuje známky úpadku, a navrhne valné hromadě opatření, jako je zrušení organizace nebo přijetí jiných kroků k řešení této situace. Pro usnášeníschopnost představenstva je nezbytná účast alespoň dvoutřetinové většiny všech jeho členů. Všechna rozhodnutí představenstva vyžadují nejméně dvoutřetinovou většinu přítomných členů. Průběh a rozhodnutí jednání představenstva jsou pečlivě zdokumentovány v zápisech, které podepisuje předseda představenstva a zapisovatel. Představenstvo je rovněž povinno neprodleně informovat dozorčí radu o všech skutečnostech, které by mohly mít významné dopady na hospodaření nebo postavení organizace a jejích členů, včetně informací týkajících se předsedy představenstva. Každý člen představenstva má právo kdykoli požádat předsedu o svolání jednání představenstva a také může podat podnět dozorčí radě k zahájení kontroly všech činností organizace. Předsedkyní představenstva je PhDr. Markéta Ďurechová, která je v této funkci od roku 2015 a je také statutárním zástupcem spolku. Místopředsdou je Karel Švejda, DiS., a dalším členem představenstva je Radek Král, DiS.

Předsedkyně a místopředseda představenstva jsou voleni ze členů představenstva a za svou činnost se zodpovídají valné hromadě. Místopředseda zastupuje předsedu v době jeho nepřítomnosti či v době kdy nemůže vykonávat svou práci. Členové spolku mají právo navrhnout odvolání předsedy nebo místopředsedy, avšak každý takový návrh musí projít hlasováním. V případě schválení návrhu odvolání, či pokud chtějí předseda nebo místopředseda odstoupit, musí být nástupce zvolen nejméně do 30 dnů od schválení požadavku. Předseda představenstva organizuje a řídí jednání představenstva a je povinen svolat jednání do 10 dnů od přijetí žádosti, kdykoli o to členové spolku požádají. Předseda i místopředseda mají povinnost podávat informace představenstvu o všech jednání, která z pověření představenstva vedli.

Dozorčí rada zastává pozici kontrolního orgánu spolku a zodpovídá se za své činnosti valné hromadě. Má nejméně tři členy a alespoň jeden člen nesmí být členem spolku, zároveň členem dozorčí rady nemůže být člen představenstva. Funkční období jsou dva roky pro členy dozorčí rady. Dozorčí rada má právo kontrolovat veškeré činnosti spolku a projednávat stížnosti členů

spolku. Vykonává také dohled nad hospodařením spolku a také nad tím, zda činnosti, které spolek vykonává, dodržují ustanovení základních dokumentů. Dozorčí rada podává představenstvu návrhy na odstranění zjištěných nedostatků a vyžaduje jejich napravení. Dozorčí rada má také právo si vzít slovo na valné hromadě, kdykoli o to požádá. V současné době jsou Ivana Dopitová a Ivona Šislerová spolu s Bc. Jitkou Vavřinovou členy dozorčí rady spolku.

Ředitel spolku je odpovědný představenstvu a zajišťuje výkon činností spolku. Je také statutárním zástupcem spolku a může ho samostatně zastupovat. Funkce ředitele spolku je vykonávána v pracovním poměru, je tudíž zaměstnancem spolku. Ředitelem Amalthea z.s. je David Svoboda, DiS., který je v této funkci od roku 2015 a je také zakladatelem této neziskové organizace. Je přímým nadřízeným vedoucích týmů, kteří se mu zodpovídají a obrací se na ředitele s dotazy a žádostmi.

Chrudimská pobočka má tři vedoucí týmů. Vedoucí finanční a provozní činnosti, kterou je Ing. Iveta Vitáčková, má pod sebou tým pěti ekonomických a provozních pracovníků. V týmu je projektová manažerka, účetní, administrativní pracovnice, IT pracovník, ale i odborná pracovnice fundraisingu, která je zároveň koordinátorkou vzdělávání a kampaně Staň se pěstounem. Vedoucí služeb pro rodinu a dítě, kterou je Mgr. Jana Ženíšková, je přímou nadřízenou koordinátora SAS, koordinátora Včasné péče, koordinátora ukrajinských aktivit a koordinátora Centra RK. Koordinátoři se starají o své týmy a mají na starosti vedení týmů při plnění jejich činností, které jim vedoucí zadá. Koordinátor SAS má pod svým vedením i koordinátora multidisciplinárního týmu pro duševní zdraví dítěte a tým odborných pracovníků v přímé péči. Koordinátorů a odborných pracovníků, kteří pracují v týmech pod jejich vedením je 22. Dále 7 odborných pracovníků, pracuje v multidisciplinárním týmu pro duševní zdraví dítěte. Také má 6 odborných pracovníků, kteří pracují v komunitním centru pro ukrajinské ženy a děti. Pod koordinátorem Včasné péče pracují 3 pracovníci. Pouze koordinátor RK, kterou je Mgr. Gabriela Pavlíková, pod svým vedením nemá žádný tým.

4.2.3 Kontrola

Jak je již zmíněno v teoretické části, kontrola v organizacích je klíčovým nástrojem pro poskytnutí kvalitní zpětné vazby a ohodnocení činností, které organizace provádí. Kontrola v organizaci Amalthea se soustředí na sledování a hodnocení výkonu všech jejích jednotek. Zahrnuje pravidelné ověřování a kontrolování, zda jsou stanovené postupy a procesy dodrženy.

Posuzuje se také efektivita jednotlivých týmů i celé organizace. Hlavním účelem je zajistit, aby všechny jednotky organizace pracovaly a fungovaly v souladu s interními předpisy, plány a strategickými cíli firmy.

Ředitel je jedním z hlavních aktérů v oblasti kontrol. Zodpovídá za správné a efektivní provádění práce svých podřízených, jak vedoucích, tak ostatních klíčových pracovníků. Provádí kontroly namátkově a pečlivě sleduje práci pracovníků a chod činností organizace. Tyto kontroly pomáhají řediteli ve zpětné vazbě pracovníkům a zároveň pomáhají zjistit, jaké metody fungují nejlépe a také jaké nejsou tolik efektivní, což pomáhá následně upravit chyby, které způsobují problémy, či v krajním případě změnit strategii dosažení cíle. Schůze s vedoucími jsou prováděny každých 14 dní, řeší se na nich postupy, případné problémy a stížnosti, díky těmto schůzím má i ředitel zpětnou vazbu od pracovníků, a tudíž může reflektovat, jestli jeho přístup a vedení je efektivní a správně prováděno. Vedoucí týmů mají povinnost pravidelně informovat ředitele o stavu svých jednotek a navrhnout opatření k vylepšení výkonnosti a efektivity.

Porady s představenstvem a vedoucími jsou v této organizaci prováděny jednou měsíčně. Ředitel či jiný člen vedení na těchto poradách podává představenstvu informace o současné činnosti organizace a sledují pokrok a aktuální stav chodu projektů, informují o finanční situaci a navrhuje způsoby zlepšení procesů a postupů při plnění nastavených cílů.

Obvykle organizace pořádá jednou ročně schůze valné hromady se členy spolku, tyto schůze jsou nejdůležitější, jelikož se zde projednávají a schvalují důležité záležitosti organizace. Jako jsou výroční zprávy, finanční rozpočet a jeho zhodnocení z předchozích období, kontrola vedení a případná změna vedení. Na schůzích valné hromady se projednávají a schvalují změny ve stanovách, pokud to je nutné, na základě získaných dat z kontroly činností.

Interní audity jsou jednou z možností kontroly organizace. Jsou prováděny pravidelně a ověřují, zda jsou činnosti organizace v souladu s interními a externími pravidly a předpisy. Pravidelné finanční audity a monitorování příjmů a výdajů pomáhají zjistit, zda jsou finanční prostředky využívány v souladu s předem stanoveným rozpočtem.

Kontrola je nezbytná pro udržení efektivní činnosti organizace, pro zajištění transparentnosti a odpovědnosti, ale také je nezbytná pro dosažení strategických cílů organizace a jejího poslání.

Z výsledků kontroly vydává organizace výroční zprávu, po schválení valnou hromadou, každý rok v červnu za předchozí období tzn. za předchozí rok. Tato výroční zpráva obsahuje

zdokumentování činností a projektů, které organizace v předchozím období zavedla a se kterými pracovala. Obsahuje popis služeb, které organizace nabízí, organizační strukturu, a také strukturu zdrojů dotačních i zdroje příjmu. V neposlední řadě obsahuje účetní rozvahu, výkaz zisku a ztrát a seznam sponzorů, dárců a podporovatelů.

4.3 Finanční analýza

V této části bude analyzováno financování vybrané organizace metodou horizontální analýzy, která porovnává finanční údaje organizace za několik období.

Horizontální analýza tohoto systému má za cíl odhalit finanční výkonost organizace a identifikovat trendy a potencionální problémy, jako jsou klesající výnosy z činností nebo rostoucí náklady vybrané organizace.[17]

Pomocí prostudování dokumentů a následně metodou komparace zde bude porovnáno fungování vybrané organizace.

4.3.1 Financování

Hlavními zdroji financí jsou zejména dotace, dary a příspěvky fyzických a právnických osob, výnosy majetku spolku a příjmy z vedlejší hospodářské a hlavní činnosti spolku. Amathlea z.s. využívá podvojný účetnictví, vede podrobné spisy o svých aktivitách, jejích výnosech a nákladech. Všechny tyto informace jsou dopodrobna obsaženy ve výroční zprávě.

Představenstvo odpovídá za hospodaření spolku a každý rok předkládá zprávu o hospodaření spolu s účetní závěrkou valné hromadě. Roční rozpočet, který schválí valná hromada, určuje, jakým způsobem bude spolek hospodařit. Veškeré finanční zdroje a finanční toky, které organizace využívá a se kterými pracuje, jsou k dispozici k nahlédnutí ve výroční zprávě, kterou schvaluje valná hromada.

V následující tabulce jsou obsaženy data výnosů či ztrát z provozování činností organizace za posledních 10 let.

Tabulka 2: Hospodářský výsledek spolku Amalthea za posledních 10 let

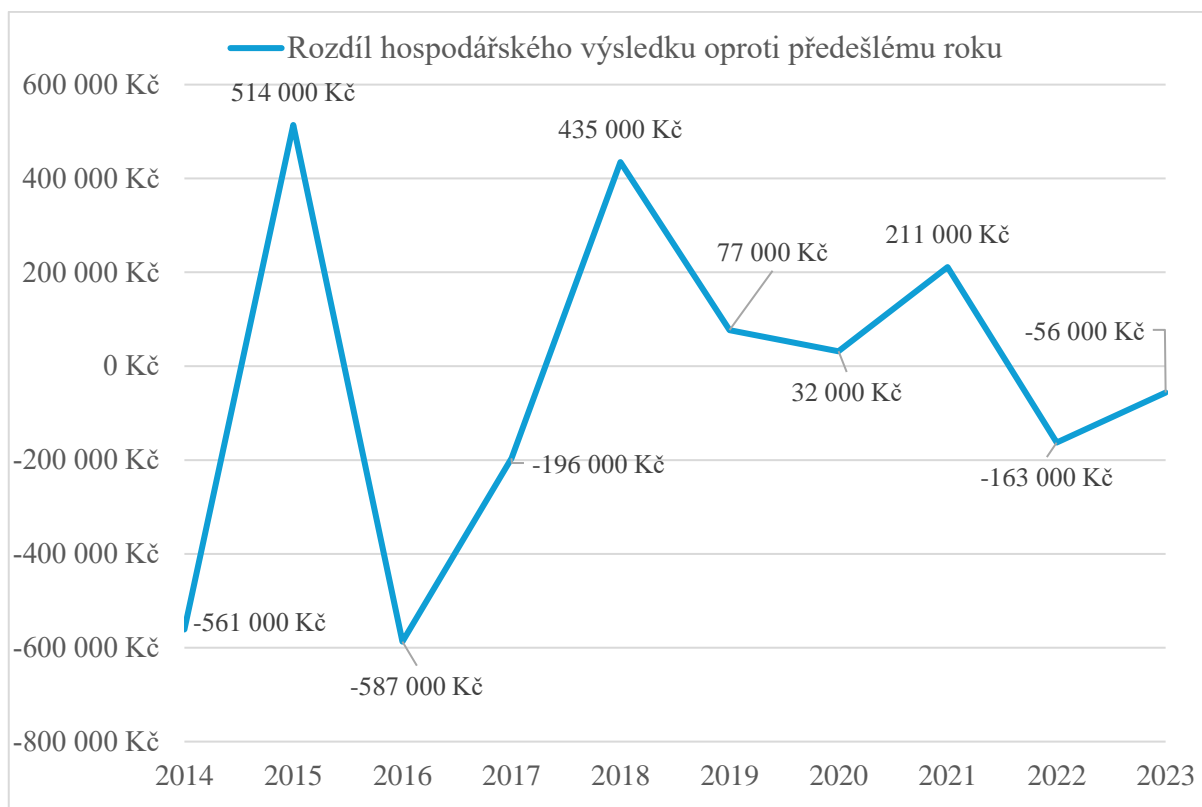
Rok	Hlavní činnost	Hospodářská činnost	Výsledek hospodaření
2013	69 000	242 000	311 000
2014	-406 000	156 000	-250 000
2015	-43 000	307 000	264 000
2016	-538 000	215 000	-323 000
2017	-674 000	155 000	-519 000
2018	-90 000	6 000	-84 000
2019	-20 000	13 000	-7 000
2020	-1 000	26 000	25 000
2021	-2 000	238 000	236 000
2022	-39 000	112 000	73 000
2023	-40 000	57 000	17 000

Zdroj:[18]

Jak je z tabulky zřejmé, nejnižší výsledek hospodaření byl v roce 2017, tento stav byl způsoben vznikem nového centra rodinných konferencí tzv. RK centrum a přesunem pobočky z České Třebové do Ústí nad Orlicí, to způsobilo vyšší výdaje, obdobně jako v roce 2014, kdy se pobočka v České Třebové zakládala. Naopak nejvyšší výsledek hospodaření byl dosažen v roce 2015 a 2021, kdy v roce 2015 organizace založila Asociaci Dítě a rodina, začala nabízet terapeutické služby a začala pracovat na projektu Dobrý rozhod. V roce 2021 organizace neměla tolik výdajů, jelikož při pandemii Covid-19 byly omezeny akce a projekty a většina pracovníků musela pracovat z domu, proto je výsledek hospodaření tak vysoký.

Z tabulky si také můžeme všimnout, že organizace zlepšila své plánování v oblasti financí a rozpočtu, jelikož od roku 2020 se již výsledek hospodaření nepohybuje v mínusové zóně.

V následujícím grafu se můžeme podívat na meziroční rozdíl výsledku hospodaření, který přehledně ukazuje vývoj organizace a jejího financování a také jeho snižování meziročních rozdílů výsledku hospodaření.



Obrázek 11: Graf vývoje rozdílu hospodářského výsledku oproti předešlému roku za posledních 10 let

Zdroj: vlastní zpracování z dat spolku

4.3.2 Struktura zdrojů

Hlavními finančními zdroji pro Amalthea z.s. jsou dotace a finanční dary na hlavní činnost, které organizace obdrží od soukromých osob, nadací, měst a krajského úřadu, ministerstev a jiných firem, které podporují činnosti a cíle neziskové organizace Amalthea. Dalšími zdroji jsou věcné drobné dary od měst, spolků a soukromých subjektů, příspěvky účastníků pobytů, tržby z činnosti hlavní i hospodářské a tržby z prodeje dlouhodobého majetku. Mezi zdroje příjmů, které organizaci podporovaly, jsou i finanční dary na investice a darovaný dlouhodobý majetek, který organizace získá po uspořádání veřejné sbírky. Organizace nemá mnoho stálých a stabilních finančních darů, tudíž se každý rok mění výše finančních zdrojů, ale i typy finančních zdrojů. Stabilní zdroje, se kterými může organizace každý rok počítat a pracovat, činí 200 000 Kč. Zbylé získané finanční zdroje jsou aktivitou neziskové organizace, oslovením dárců a zažádáním o dotace na svou hlavní činnost.

Organizace za rok 2023 získala 29 714 455,91 Kč z dotací a finančních darů a z dalších zdrojů získala celkem 1 513 210,36 Kč, tudíž celková získaná finanční hodnota ze zdrojů byla 31 227 666,27 Kč. V roce 2022 obdržela z celkových zdrojů 23 779 591 Kč, což je téměř o 7,5 milionu méně, než organizace obdržela v následujícím roce.

V následující tabulce je zobrazena výše zdrojů za posledních 5 let.

Tabulka 3: Výše zdrojů v letech 2018-2023

Rok	Dotace a dary na hlavní činnost	Další finanční zdroje	Dary na investiční činnost	Celkem
2018	15 573 664 Kč	840 779 Kč	0 Kč	16 414 443 Kč
2019	16 984 337 Kč	776 891 Kč	408 580 Kč	18 169 808 Kč
2020	17 935 044 Kč	771 175 Kč	580 815 Kč	19 287 034 Kč
2021	19 670 294 Kč	1 279 603 Kč	120 600 Kč	21 070 497 Kč
2022	21 472 940 Kč	1 193 824 Kč	1 112 827 Kč	23 779 591 Kč
2023	29 714 456 Kč	1 513 210 Kč	0 Kč	31 227 666 Kč

Zdroj:[18]

Jak je z tabulky zřejmé, tak výše finančních zdrojů se každý rok zvyšovala, což je ukazatelem toho, že se organizace dostává čím dál tím víc do povědomí lidí a firem, kteří mají zájem pomáhat hlavní činnosti organizace. Může to být zapříčiněno dobrou prací neziskové organizace Amalthea a jejích pracovníků v pořádání projektů a dobrého marketingu. Dalším faktorem však může být i to, že díky Covid-19 a válce na Ukrajině, která začala v roce 2022, se lidé snaží více pomáhat a účastní rok od roku více veřejných sbírek a začínají se zajímat o sociální blaho a situaci v České republice.

4.3.3 Porovnání fungování s projektem Klokánek

Pro spolek Amalthea je jedním z hlavních konkurentů projekt klokánek, který zřizuje nezisková organizace Fond ohrožených dětí. Konkurentem je z důvodu protichůdných přístupů a způsobu fungování. Cíl mají obě organizace stejný, pomoci dětem, které to potřebují, avšak plán tohoto dosažení se liší. Obě organizace mají důležitou roli v podpoře a ochraně ohrožených dětí a rodin, mají však rozdílný názor a přístup toho, jak pomoci dětem.

Klokánek je projektem Fondu ohrožených dětí, známý pod zkratkou FOD, který se zaměřuje na pomoc dětem v krizových situacích, kdy je nutné je rychle a dočasně oddělit od jejich rodiny. Většinou se jedná o děti, které jsou týrané, zanedbávané nebo se nacházejí v jiné krizové situaci. Umisťuje je do tzv. rodinné alternativy ústavní péče, kdy děti jsou v počtu 3-4 dětí na přechodnou dobu ubytovány na bytě s klokání tetou nebo strýcem, kteří pečují o domácnost, vaří, uklízí a starají se o děti umístěné do tohoto bytu. Děti jsou umisťovány do těchto tzv. rodinných skupin, obvykle na dobu, než se situace uklidní a stabilizuje v jejich rodinách. Mohou zde být umístěni na základě žádosti rodičů, rozhodnutí soudu, ale i na základě žádosti samotného dítěte. Průměrná doba pobytu dítěte v rodinné alternativě ústavní péče je 6 měsíců.

Obdobně jako Amalthea i Klokánek usiluje o návrat dítěte do původní rodiny, pokud to není možné, tak se snaží najít náhradní rodinu či pěstounskou péči.

Hlavní rozdíl fungování těchto neziskových organizací je v typu poskytované pomoci. Amalthea provádí činnost, která se snaží předejít situaci, kdy dítě musí odejít od své rodiny. Snaží se pomáhat a radit rodinám a dětem, které to potřebují, tudíž jejich činnost je hlavně preventivní. Snaží se také předejít umístění dětí do ústavů, jelikož spolek Amalthea zastává názor, že dítě potřebuje pozornost a bezpečné a milující zázemí a péči. Naopak projekt Klokánek pouze řeší krizovou situaci, která už nastala.

Další rozdíl je v organizační struktuře, kdy Amalthea pracuje prostřednictvím konzultací a poradenství, zatímco Klokánek funguje na bázi rodinných skupin, které poskytují pouze přímou péči. Amalthea má centralizovanější strukturu s přímým vedením, zatímco Klokánek funguje v rámci větší organizace a tou je FOD. Má decentralizovanou strukturu s autonomními regionálními pobočkami. Způsob řízení v Amalthea funguje na principu kladení důrazu na participativní a flexibilní přístup s odborným poradenstvím, kdežto Klokánek využívá decentralizovaný model s důrazem na standardizaci a komunitní spolupráci.

Klíčové rozdíly ve financování jsou zdroje, struktura výdajů a fundraising. Amalthea z.s. se více spoléhá na státní dotace, evropské fondy a dary, zatímco Klokánek získává významnou část financí přímo z příspěvků od státu na umístění dětí do ústavu. Amalthea vynakládá více zdrojů na odbornou pomoc a preventivní programy, na druhé straně klokánek má vyšší provozní náklady spojené s péčí o děti a provozem zařízení.

Mají také rozdílné účetnictví, FOD, pod kterým je projekt Klokánek má zavedené jednoduché účetnictví, kdy se účtují příjmy a výdaje a Amalthea z.s. využívá podvojně účetnictví, které je podrobnější a náročnější a účtují se náklady a výnosy.

V následující tabulce jsou data ze zprávy o činnosti FOD [19] v porovnání s daty výroční zprávy Amalthea z.s.[18]. za rok 2023.

Tabulka 4: Porovnání toku peněz spolku Amalthea s projektem Klokánek

	Příspěvky na hlavní činnost	Podpořené děti	Náklady-A Výdaje-FOD	Výnosy – A Příjmy-FOD
Amalthea z.s (A)	29 714 455 Kč	630	31 211 000 Kč	31 228 000 Kč
Projekt Klokánek (FOD)	86 081 600 Kč	902	127 356 960 Kč	155 814 888 Kč

Zdroj: vlastní zpracování z dat z výročních zpráv spolku Amalthea [18] a FOD [19]

Jelikož má Klokánek mnohem vyšší výdaje, které jsou spojené s péčí o děti umístěné v rodinných skupinách, mají i větší fundraisingové kampaně, aby získali dostatek financí na své aktivity. Přesto musí FOD dofinancovat činnost Klokánku z příjmů z jiných svých činností a projektů. Klokánek na rozdíl od Amalthea, má byty po celé České republice, tudíž působí na celém jejím území, kdežto Amalthea působí pouze v Pardubickém kraji. Můžeme říci, že obě neziskové organizace odvádí svou práci dobře, pouze v jiném měřítku. Za rok 2023 Amalthea pomohla 630 dětem a Klokánek pomohl 902 dětem z toho 741 bylo nově přijato v roce 2023.

Amalthea z.s. má v Pardubickém kraji dvě pobočky a projekt Klokánek má dvě samostatné bytové jednotky přímo v Pardubicích, kde je místo pro ubytování osmi dětí.

5 ROZHOVOR S ŘEDITHEM AMALTHEA Z.S.

V této části bude obsažen rozhovor s ředitelem organizace. Rozhovor bude proveden metodou hloubkového polostrukturovaného rozhovoru.

Hloubkový polostrukturovaný rozhovor je kvalitativní výzkumná metoda, která se používá k získání hlubších a podrobnějších informací od respondentů či respondentů. Kombinuje prvky strukturovaných a nestrukturovaných rozhovorů, což umožňuje mít předem připravené otázky, které může tazatel během rozhovoru měnit, přidávat a uzpůsobovat.[20]

5.1 Přepis rozhovoru

K: Co Vás vedlo k založení neziskové organizace a proč jste se vůbec rozhodl věnovat se tomuto sektoru?

D: „Já jsem pracoval v organizaci, kde jsme poskytovali služby pro děti, které odcházely z dětských domovů a jelikož ta organizace úplně nefungovala dobře a podle našich představ, tak jsme se rozhodli, že chceme v té činnosti pokračovat a chceme jít více do prevence, takže jsme si řekli, že aby děti nemusely být v dětském domově, tak podpoříme náhradní rodinnou a pěstounskou péči. No a v té době jsme se rozhodli s kolegy, že založíme organizaci a že tyto služby nějak rozjedeme, a to bylo v době kdy tyto služby, pro náhradní péči, ještě moc nebyly.“

K: Proč se organizace nazývá právě Amalthea?

D: „My jsme měli několik verzí a Amalthea vyhrála a je to vlastně božská koza z řeckých bájí a byla to první pěstounka, která odchovala boha Dia svým mlékem. Přišlo nám to zajímavé, hezké a příznačné, takže jsme se takhle rozhodli.“

K: Jaký je hlavní cíl Amalthea z.s. a jak se snažíte tuto vizi naplňovat?

D: „Náš cíl je širší. Cíl Amalthey je pomoci dětem, kterým se úplně nedaří, aby mohly být spokojenější a mohly vyrůstat s blízkou bezpečnou osobou. My jsme ty služby rozšířili o biologické rodiny, což znamená, že ne jenom náhradní rodiny můžou pomáhat. Poskytujeme služby i rodinám, které se ocitly v nějaké nouzi a dětem, které zažívají nějakou větší nepohodu, jako třeba nouzi s bydlením, vztahy nebo zda se v rodině jedná o nějaké násilí a je tam, nějaké ohrožení dítěte, které by muselo z rodiny odejít. Poskytujeme služby všem rodinám, které se ocitly v nějaké složité situaci, ne jenom pěstounským rodinám. My se tu

vizi, nebo vlastně to poslání snažíme naplnit tak, že ty služby nabízíme na webu a skrze letáky. Informujeme veřejnost i skrze média a zároveň spolupracujeme s městskými a krajskými úřady a spolky, které mají na starosti děti, které jsou v nějaké nouzi. Nabízíme jim naše služby a zprostředkováváme je těm rodinám. Takže takhle se to vlastně dostává k těm rodinám a následně k našemu spolku.“

K: Jaké jsou největší výzvy, se kterými se vy jako ředitel, ale i organizace potýká a jak s nimi pracujete?

D: „To, co je vždycky nejzásadnější, jsou finance, to znamená mít na ten rok dostatek financí, aby organizace měla na pracovníky, aby mohli poskytovat dobré služby, aby měli příjemné zázemí a měli dostatečnou podporu, supervizi a nějaké metodické vedení. Vše tohle je důležité pro to, aby ty služby byly efektivní a smysluplné, a to vše závisí na financích. Jsme nezisková organizace, takže žádáme různě na projekty, na krajský úřad, na ministerstvo, na nadace a další. Je to velká alchymie posbírat všechny zdroje a dát je dohromady, aby vše sedělo, protože každý zdroj má svoje podmínky, něco jsou neuznatelné náklady, něco jsou uznatelné náklady, takže je to velmi složité to vše poskládat, aby vše ke konci roku vyšlo, aby organizace měla na platy pracovníků, aby organizace se vším vyšla. Další velmi důležitá věc jsou lidi, aby byli kvalitní, jak odborně, tak lidsky, které musíme nějakou zaujmout a být pro ně atraktivní. Naštěstí už fungujeme 20 let, takže už o nás je větší povědomí a lidi se docela zajímají o to, aby u nás mohli pracovat. Takže je to docela hezké, že pak máme lidi s dobrými zkušenostmi a můžeme postavit tým, aby byl stabilní. Výzva je hledání postupů tak, aby organizace nezakrněla a stále je potřeba nějakou reflektovat, jak poskytujeme služby a jak to dělat lépe, což je hnací motor pro to, aby organizace šla stále kupředu a nadále se rozvíjela. Aniž bychom to plánovali, se naše organizace rozrostla a dnes už v naší organizaci pracuje 55 pracovníků a rozpočtově se pohybujeme okolo 25 milionů.“

K: Jaký je Váš největší úspěch?

D: „Za mě asi největší radost mám z té každodenní práce, když jsem na supervizích a poradách nebo na metodických setkáních a vidím, že ty lidi jsou tam dobře, že dělají dobrou práci a že to má smysl a že to funguje, jak má, to je za mě největší radost, kterou mám. Protože ten pocit té smysluplnosti je pro mě zásadní a důležitý, proto to dělám, a proto jsem tam kde jsem, kdyby

mi to nepřišlo smysluplné, hledal bych si jinou práci. Baví mě to a baví mě ti lidi, co semnou pracují. Ta práce je samozřejmě těžká a není to vždy jednoduché. Ty příběhy dětí a rodin jsou často hrozně těžké, takže je to někdy složité to vše ustát, ale vidím v tom velký smysl.“

K: Jaký je Váš pohled na budoucnost organizace a jaké máte plány pro další rozvoj?

D: „Přál bych si pro organizaci nějakou stabilitu a vlastně mi stačí, když svoji práci budeme dělat dobře a smysluplně, třeba i v tom rozsahu, který máme teď, takže nemám ani žádné ambice se dál někam rozšiřovat a být mega organizace, ale spíš dělat ty služby dobře a kvalitně. To znamená, aby ty lidi se v organizaci cítili dobře, a to je pro mě dlouhodobá vize a cíl. My máme filozofii otevřenosti a sdílení, když vytvoříme nějakou metodiku, tak ji hned dáváme k dispozici. Před 10 lety jsme založili asociaci, která sdružuje něco okolo 85 organizací a snažíme se o systémové změny. Angažujeme se v systémových změnách, takže já jsem v asociaci Dítě a rodina, ve výboru jsem teď předseda, ale budu teď odcházet z tohoto postu a snažíme se posouvat systém, angažujeme se v legislativních a systémových věcech, spolupracujeme na kraji a ministerstvech s jinými organizacemi a snažíme se pomáhat, co se má změnit a nějakým způsobem posunout. Po 10 letech končím v této asociaci, jelikož se chci více věnovat dovnitř Amatlhey metodickým věcem, poskytuji supervize a chci být více v té přímé práci.“

K: Spolupracujete či máte v plánu spolupracovat s jinými neziskovými organizacemi či vládními úřady?

D: „Přijde mi to zásadní a důležité. Ta spolupráce na úrovni klientské, což znamená máme rodinu, máme dítě, je tam škola, je tam úřad, je tam další služba, třeba terapeutická, takže podle mě je to zcela zásadní, aby všichni okolo rodiny spolupracovali a věděli jaká je jejich role, aby se pomáhalo efektivně a prováděla se dobrá služba pro tu rodinu. Co se týče spolupráce s organizacemi, to je také zásadní, spolupracovat s úřady, neziskovkami a ministerstvem a posouvat systém dopředu, bez té spolupráce to nejde.“

K: Jak organizace zvládá financování svých aktivit? Máte nějaké strategie k zajištění finanční stability?

D: „Máme vícezdrojové financování, jsme vlastně registrovaná služba sociální, což znamená, že splňujeme nějaké zákonné podmínky a jsme v síti služeb pod krajem, to znamená, že ta síť služeb nám dává trochu větší jistotu toho, že s námi kraj počítá a ty služby si objednává, to je jeden z našich stabilních zdrojů financování. Pro pěstouny máme

dohody, které se financují ze státního příspěvku na každou rodinu, což je také stabilní částka, ale je nedostačující, takže to musíme dofinancovat z nadačních zdrojů a tam žádáme na projekty a na konkrétní aktivity. Musíme dofinancovat spoustu aktivit, které jdou mimo službu sociální, ale jsou to třeba mediace a rodinné konference, které se do zákona úplně nevejdou, ale jsou velmi důležité pro podporu té rodiny, a to se snažíme dofinancovávat z nadačních zdrojů a hledáme sponzory, donory a tak. Je to neustálá práce hledání dotačních titulů a poskládání rozpočtů. Máme stabilní podporovatele, mezi které patří známí lidé okolo Amálky, a lidé, kteří těmto službám fandí. A občas to jsou různé firmy, které podpoří nějakou určitou aktivitu, třeba na terapie dětí, takže se snažíme firmy oslovovat. Je to složité, tohle je složitá disciplína najít stabilního a velkého sponzora a donora, který nám dá půl milionu ročně, je to opravdu oříšek, protože těch neziskových organizací a nadací je hodně. Myslím, že to je otázka fundraisingové strategie a snažíme se dárce, které máme opečovávat, informovat a motivovat k dalším darům, je to ale složité a rok od roku se to mění. Máme nějaké stabilní dárce, od kterým máme stabilních 200 tisíc a jsou to většinou fyzické osoby.“

K: Jaký je váš přístup k řízení týmu a jak motivujete své zaměstnance?

D: „Za ta léta člověk nabírá zkušenosti a staví si ten svůj styl řízení, určuje si, co je podle něho důležité a mně přijde naprosto zásadní, aby se lidé měli dobře a měli podporu metodickou. Abychom měli zpětnou vazbu od lidí, co jim sedí a nesejí a my bychom dávali zpětnou vazbu. Co je podstatné jsou dobré vztahy, protože si myslím, že aby lidé zůstávali v práci a vydrželi náročné zaměstnání, které nese velkou psychickou zátěž, tak se musí cítit bezpečně a aby jim u nás bylo dobře. To je za mě důležité na všech rovinách, jak v provozu v ekonomickém úseku, tak v těch týmech. Pečovat o vztahy a o to týmové, aby se lidi cítili dobře, to je za mě zásadní. Samozřejmě to musí mít nějakou strukturu a řád, máme porady a informační schůzky, přesně dané náplně práce. Díky řádu se předchází chaosu. Velké porady máme jednou měsíčně, ale máme i porady, které máme jednou za 14 dní. Je důležité, aby lidé cítili, že to vedení se zajímá, že si toho cení, takže zpětná vazba a ocenění. Zároveň vedení musí umět rozhodnout, když je třeba a dávat jistotu, že vedení má věci pod kontrolou, aby lidi mohli v klidu pracovat a nestrachovat se o to, jestli dostanou další měsíc výplatu nebo nedostanou.

K: Měl jste nějaké problémy se adaptovat do role ředitele spolku?

D: „Tím, že jsme na začátku vzniku spolku byli na pracovním úřadě první rok a psali jsme granty, tak jsme tuto činnost dělali dobrovolně. Pak jsem měl jednoho kolegu a pak

to přibývalo, takže to šlo postupně a měl jsem pocit, že se to přirozeně vyvíjí a neměl jsem pocit, že musím něčeho dosahovat a něco hledat, ani jsem ty ambice neměl, přijde mi, že to spíše přirozeně vyplynulo. Byla pro mě důležitá zpětná vazba, jestli to, co dělám funguje a jestli jsem pro ty lidi dostupný, srozumitelný a odborně důvěryhodný. Stále se snažím být ostražitý, jestli jsem v té roli dobře nebo ne. Zároveň se snažím být ostražitý i v tom, že ty zakladatelé občas vnímají organizaci jako svou firmu nebo jako svůj podnik, a to já Amaltheu jako svoji firmu nevnímám. Jsem tam v roli ředitele spolku a vnímám to, že je to společné dílo i členů organizace, kde je 11 zakládajících členů ve valné hromadě a 3 členové v představenstvu a dozorčí rada. Já, jako ředitel, se zodpovídám představenstvu, že ty věci fungují, jak mají. Opravdu to není vláda jednoho muže nebo ženy, máme audity a kontroly, organizace má svůj řád, když se náhodou něco děje, tak je zde jiný orgán, který zasáhne. A to se mi na tom líbí, je to společná práce.“

K: Účastnil jste se nějakých kurzů ohledně managementu a řízení organizace?

D: „Nedělal jsem si manažerský kurz, ale mám terapeutický výcvik a výcvik v supervizi, který využívám v každodenní práci. Supervize poskytuji i jiným organizacím. Terapeutický výcvik jsem si dělal hlavně kvůli náročnosti práce v tomto oboru, jak jsem již říkal, občas je to psychicky náročné a myslím, že mi tento výcvik pomohl k lepšímu odvedení práce pro pracovníky naší organizace.“

K: Jak byste zhodnotil management a jeho důležitost v neziskových organizacích?

D: „Základní věci, které za mě musí dobře sedět jsou organizační struktura, náplň práce, systém hodnocení a samozřejmě metodické postupy. Dobrá organizační struktura je základ pro efektivní fungování celé organizace. Dále dobře určená náplň práce, aby pracovníci věděli, jaká je jejich role a co se od nich očekává. Zpětná vazba, systém hodnocení a péče o zaměstnance, aby lidé věděli, že mají zpětnou vazbu, v čem jsou dobří a v čem by se mohli dále vyvíjet a posouvat. Dobrý management je zásadní a strašně důležitý pro neziskovou organizaci. Myslím, že neziskové organizace jsou v tomhle směru velmi napřed, protože se o sebe musí postarat, nemají peníze a nemají nic, že by jim to spadlo do klína. Takže ty struktury musí být dobře nastavené, musí to do sebe všechno dobře zapadat. Jednotlivé úseky ekonomické i provozní a týmy musejí vědět, co mají dělat a dobře spolupracovat. Myslím si, že sestavení rozpočtu a celkově ekonomika neziskových organizací je velmi vysoký level náročnosti a odbornosti pro ty lidi, jelikož peníze nemáme jisté a musíme je poskládat z více

zdrojů a vše musí dobře sedět. Takže ekonomové, které v organizaci máme a měli jsme, jsou naprosto úžasní. Mají nesmírný přehled ve spoustě věcí, jako je zákoník práce, daně a o všech dotačních podmínkách.“

6 VYHODNOCENÍ ANALÝZY

Amalthea z.s. má jasně definovanou organizační strukturu s efektivním rozdělením rolí a odpovědností. Představenstvo a ředitel zajišťují strategické vedení a dohled nad činnostmi organizace. Ředitel spolu s vedoucími týmů správně a efektivně řídí každodenní operace a implementaci strategií a kontrolují provedení práce jejich podřízených.

Způsob řízení, tak jak ho Amalthea z.s. provádí, uplatňuje participativní přístup, zahrnuje pracovníky do rozhodovacích procesů, což podporuje týmovou spolupráci a zvyšuje efektivitu. Organizace je flexibilní a schopná rychle reagovat na měnící se potřeby klientů, což je v tomto odvětví klíčovou vlastností pro efektivní krizové řízení.

Díky zaměstnávání kvalifikovaných odborníků, jako jsou psychologové, sociální pracovníci, kteří poskytují přímou pomoc dětem a rodinám, dále díky odbornému poradenství a spolupráci s dalšími profesionály a útvary a díky zaměstnání odborných ekonomických pracovníků je zajištěna vysoká kvalita poskytovaných služeb.

Organizace úspěšně získává finanční prostředky prostřednictvím státních dotací, evropských fondů, darů a grantů. Efektivní správa finančních zdrojů a udržování dobrých vztahů s dárci a sponzory přispívají organizaci k finanční stabilitě.

Amalthea z.s. realizuje účinné programy a projekty zaměřené na prevenci problémů dětí ze sociálně slabších poměrů, což potvrzuje účinnost jejího systému řízení a její kvality.

Informace získané z rozhovoru s ředitelem Amalthea z.s. jsou v souladu se získanými daty z analýzy systému organizace. To je ukazatelem kvality vedení a dobře zvoleného pracovníka managementu této organizace.

Vyhodnocením analýzy managementu a financování v neziskové organizaci Amalthea je, že systém řízení je dobře strukturovaný, správně zorganizovaný a účinný. Nezjištěné žádné nedostatky nebo chyby svědčí o vysoké úrovni řízení, které umožňují organizaci efektivně naplňovat své poslání a cíle.

6.1 Doporučení na zlepšení

Vzhledem k tomu, že společnost je v oblasti managementu dobře řízena, má doporučení se zaměřují na nápady na zvýšení povědomí o organizaci a diverzifikaci jejího financování:

- Pro zvýšení povědomí o organizaci bych zvýšila aktivitu na sociálních sítích na propagaci aktivit, sdílení příběhů, myšlenek a nových přístupů a ke komunikaci s veřejností. Rozšířila bych sociální sítě organizace o účet i na jiných platformách než na Facebooku, ale i na Instagramu, popřípadě na platformě Tik Tok, kterou děti v dnešní době využívají nejvíce. Toto opatření by mohlo pomoci při získávání nových dárců, ale také by mohlo pomoci dostat se do podvědomí dětem, které potřebují pomoc.
- Pro diversifikaci finančních zdrojů bych doporučila rozšířit strategie pro fundraisingové kampaně, aby zahrnovaly online crowdfunding. Toto může pomoci organizaci získávat finanční prostředky z široké škály dárců a může tak snížit závislost na tradičních zdrojích financování, jako jsou granty a státní dotace.

7 ZÁVĚR

Tato bakalářská práce poskytla komplexní analýzu managementu neziskové organizace Amalthea z.s. a identifikovala klíčové oblasti, které přispívají k jejímu úspěchu.

V teoretické části této práce byly vysvětleny základní pojmy, definice a právní formy neziskových organizací, spolu s financováním neziskové organizace a byly zde popsány možnosti účetnictví. Následně byl definován management v neziskových organizacích a popsány jeho hlavní funkce, jako je plánování, organizování, vedení, personalistika a kontrola. Dále se práce věnovala nástrojům řízení managementu a metodám organizačních struktur.

Praktická část se věnovala popisu a analýze managementu a financování vybrané organizace, kterou byla Amalthea z.s. Byla zde představena právní forma neziskové organizace a celkově její fungování ohledně členství a zániku. Byly zde detailně popsány hlavní činnosti organizace, její poslání a vize, ale také její cíle. Dále bylo detailně popsáno plánování a organizování spolu s kontrolou, organizační strukturou organizace. Dalším bodem praktické části byla podrobná finanční analýza a byla zde popsána i struktura zdrojů, které organizace má a následně bylo porovnáno její fungování s jinou neziskovou organizací.

V závěru praktická část také obsahuje rozhovor s ředitelem Amalthea z.s. a vyhodnocení analýzy managementu. Zároveň byly navrženy konkrétní kroky pro další zlepšení a rozvoj. Věřím, že tato doporučení budou přínosem pro organizaci a podpoří její další růst a efektivitu v dosahování stanovených cílů.

Analýza neodhalila žádné závažné nedostatky ani chyby, což svědčí o tom, že systém řízení kvality ve společnosti je na vynikající úrovni. Je dobře uspořádaný a správně řízený. Můžeme tedy říci, že systém řízení v organizaci je dobře strukturovaný a efektivní.

S ohledem na provedený výzkum a získané výsledky z analýzy můžeme konstatovat, že organizace Amalthea z.s. disponuje silným a efektivním managementem, který je schopen reagovat na výzvy a příležitosti, které přináší současné dynamické prostředí neziskového sektoru.

8 POUŽITÁ LITERATURA A INTERNETOVÉ ZDROJE

- [1] **Vajdová, PhD., Mgr. Tereza.** Zpráva o neziskovém sektoru v České republice. *Vláda České republiky*. [Online] 5. 1. 2005. [Citace: 10. 4. 2024.] https://vlada.gov.cz/assets/ppov/rnno/dokumenty/zprava_o_neziskovem_sektoru.pdf.
- [2] **Krechovská, Michaela, Hejduková, Pavlína a Hommerová, Dita.** *Řízení neziskových organizací: klíčové oblasti pro jejich udržitelnost*. Praha : Grada Publishing, 2018. str. 203. ISBN 978-80-247-3075-2.
- [3] **Stejskal, Jan.** *Účetnictví nestátních neziskových organizací*. 3. Praha : Junák- svaz sakutů a skautek ČR, 2012. str. 168. ISBN 978-80-86825-75-5.
- [4] **Duben, Rostislav.** *Neziskový sektor v ekonomice a společnosti*. Praha : CODEX Bohemia s.r.o., 1996. str. 373. ISBN 80-85963-19-1.
- [5] **ČSÚ.** Neziskové organizace. *Český statistický úřad*. [Online] 2020. <https://www.czso.cz/csu/czso/neziskove-organizace>.
- [6] **Šedivý, Marek a Medlíková, Olga.** *Úspěšná nezisková organizace*. 3. Praha : Grada, 2017. str. 136. ISBN 978-80-271-0249-5.
- [7] **Frič, Pavol a Goulli, Rochdi.** *Neziskový sektor v ČR: výsledky mezinárodního srovnávacího projektu Johns Hopkins University*. Praha : EUROLEX BOHEMIA, 2001. str. 203. ISBN 80-86432-04-1.
- [8] **Pelikánová, Anna.** *Účetnictví, daně a financování pro nestátní neziskovky*. 3. Praha : Grada Publishing, 2018. str. 335. ISBN 978-80-271-2117-5.
- [9] **Vrzáček, Petr.** *Krabička poslední záchrany pro neziskové organizace*. 1. Praha : Togga, 2017. str. 236. ISBN 978-80-7476-116-4.
- [10] **Plamínek, Jiří, a další.** *Řízení neziskových organizací*. [editor] Jana Plamínková. 1. Praha : Nadace Lotos, 1996. str. 192. ISBN 80-238-0442-1.
- [11] **Weihrich, Heinz a Knootz, Harold.** *Management: Global perspective*. 10. New York : McGraw-Hill. McGraw-Hill series in management, 1993. str. 744. ISBN 0-07-069170-3.

- [12] **Amalthea, z.s.** Kdo vlastně byla koza Amalthea. *Amalthea*. [Online] 2023. [Citace: 5. 6 2024.] <https://www.amalthea.cz/kdo-vlastne-byla-koza-amalthea/>.
- [13] —. Stanovy Amalthea z.s. *Amalthea*. [Online] 26. 11 2015. [Citace: 30. 5 2024.] <https://www.amalthea.cz/stanovy/>.
- [14] —. O nás. *Amalthea*. [Online] 2023. [Citace: 11. 4 2024.] <https://www.amalthea.cz/o-nas/>.
- [15] **Vacek, PhD., Jiří Doc.Ing., Pešík, Ing,et Ing. Jiří**, *Systémové přístupy v managementu*. Plzeň: Západočeská univerzita,2022. str. 177. ISBN 978-80-261-1125-2
- [16] —. Organizační schéma spolku. *Amalthea*. [Online] 2023. [Citace: 17. 6 2024.] <https://www.amalthea.cz/organizacni-schema/>.
- [17] **Průdek, Jakub**. Jak vertikální a horizontální analýza pomáhá udělat správné manažerské rozhodnutí. *uctovani.net*. [Online] 24. 3 2019. [Citace: 24. 6 2024.] <https://www.uctovani.net/clanek.php?t=Jak-vertikalni-a-horizontalni-analyza-pomaha-udelat-spravne-manazerske-rozhodnuti&idc=372>.
- [18] —. Výroční zprávy. *O nás*. [Online] Amalthea.z.s., 11. 6 2024. [Citace: 20. 5 2024.] <https://www.amalthea.cz/vyrocní-zpravy/>.
- [19] **FOD**. Zpráva o činnosti za rok 2023. *Fond ohrožených dětí*. [Online] 2024. [Citace: 17. 6 2024.] <https://www.fod.cz/o-nas/vyrocní-zpravy-1997-2011>.
- [20] **Angélica, Salomão**. Polostrukturované rozhovory v kvalitativním výzkumu. *Mind the GRAPH*. [Online] 20. 12 2023. [Citace: 24. 6 2024.] <https://mindthegraph.com/blog/cs/polostrukturovane-rozhovory-v-kvalitativni-vyzkumu/>.